

Документ подписан простой электронной подписью
подписью. Информация о владельце:
ФИО: Абдрахманов Данияр Мавляирович
Должность: ректор БГОУ ВПО
"БАГСУ" Дата подписания:
04.03.2022 09:23:29
Уникальный программный ключ:
6ca317d71a2c7021749ed2578795b66901352dd
6ca317d71a2c7021749ed2578795b66901352dd

Государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
Башкирская академия государственной службы и управления
при Главе Республики Башкортостан»

Кафедра менеджмента и социальной психологии

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА

дисциплины

Б1.В.05 Организационное поведение

Уровень высшего образования

БАКАЛАВРИАТ

Направление подготовки
37.03.01 Психология

Направленность Организационная психология

Квалификация

Бакалавр

Форма обучения
Очно - заочная

Уфа 2021

Рабочая программа дисциплины Б1.В.05 Организационное поведение/сост. З.Р. Бикмурзина - Уфа: ГБОУ ВО «БАГСУ», 2021 год

Рабочая программа предназначена для обучающихся очно-заочной формы обучения по направлению подготовки 37.03.01 Психология

РЕКОМЕНДОВАНА заседанием кафедры менеджмента и социальной психологии протокол № 3 от " 29 " января 2021г.

Заведующий кафедрой менеджмента
и социальной психологии _____ А.Р. Кудашев

Руководитель ОПОП _____ А.Р. Кудашев

@ Бикмурзина З.Р., 2021 год
@ ГБОУ ВО «БАГСУ», 2021 год

Содержание

1	Цели и задачи освоения дисциплины.....	4
2	Требования к результатам обучения по дисциплине.....	4
3	Структура и содержание дисциплины.....	7
3.1	Структура дисциплины.....	7
3.2	Содержание разделов дисциплины.....	7
4	Учебно-методическое обеспечение дисциплины.....	8
4.2	Дополнительная литература.....	9
4.3	Периодические издания.....	9
4.4	Интернет-ресурсы.....	10
4.5	Методические указания к практическим занятиям.....	10
4.6	Программное обеспечение, профессиональные базы данных и информационные справочные системы современных информационных технологий.....	11
5	Материально-техническое обеспечение дисциплины.....	11
	«Башкирская академия государственной службы и управления при Главе Республики Башкортостан».....	13
	Фонд оценочных средств.....	13

1 Цели и задачи освоения дисциплины

Цель (цели) освоения дисциплины:

Целью дисциплины «Организационное поведение» является сформировать у студентов представление о сущности и специфике организационного поведения; основных теориях поведения человека в организации; особенностей взаимодействия личности и организации.

Задачами освоения курса являются:

- изучение теории и методологии организационного поведения на основе теоретических положений отечественных и зарубежных специалистов;
- знакомство с методами и технологиями практического применения теоретических основ организационного поведения в деятельности специалиста по управлению персоналом;
- формирование навыков управления поведением персонала, в том числе на основе изучения теорий поведения личности в организации;
- формирование умений диагностировать организационную культуру и разрабатывать управленческие решения, направленные на её улучшение.

2 Требования к результатам обучения по дисциплине

Процесс изучения дисциплины направлен на формирование следующих результатов обучения:

Код компетенции	Содержание компетенции (или её части)	Индикаторы компетенций	Планируемые результаты обучения по дисциплине (learning outcomes), характеризующие этапы формирования компетенций
ПК-2	Способен применять методы индивидуальной мотивации сотрудников к производительному и качественному выполнению должностных обязанностей и реализовывать психологические технологии ориентированные на личностный рост сотрудников организации	ПК-2.1 Выявляет резервы роста производительности труда ПК – 2.2 Вносит предложения по мерам материального и морального стимулирования работников	Знать: Низкий уровень освоения: Знать основные научные понятия, теоретические модели и подходы к изучению организационного поведения. Средний уровень освоения: знать теории организационного поведения личности, основные социальнопсихологические процессы и факторы, регулирующие поведение личности в организации и группе. Высокий уровень освоения: Знать основные переменные, влияющие на индивидуальное поведение работника в организации, знать методологию, основные социологические теоретические и прикладные исследования в области мотивации труда и автономии труда. Уметь: Низкий уровень освоения: Уметь организовать эффективную групповую работу на основе знания процессов групповой динамики и принципов формирования команды. Средний уровень освоения: Уметь анализировать информацию о состоянии организационной культуры и взаимоотношений внутри коллектива структурного подразделения; умеет использовать основные теории мотивации для решения стратегических и оперативных управленческих задач, принципы и методы разработки и внедрения нововведений и программ организационного развития; Высокий уровень освоения: Уметь разрабатывать предложения по совершенствованию организационной

			культуры, системы коммуникации в организации, проектировать организационную структуру, распределять полномочия и ответственность. <u>Владеть:</u> Низкий уровень освоения: владеть навыками использования методов анализа эффективности групповой работы. Средний уровень освоения: Владеть навыками применения методов и социальных технологий организационной диагностики и организационного развития; навыками развития конструктивных взаимоотношений внутри коллектива структурного подразделения. Высокий уровень освоения: Владеть навыками анализа внутриорганизационных процессов, диагностики организационной культуры, выявления ее сильных и слабых сторон; навыками подбора, разработки и применения методик, направленных на улучшение взаимоотношений внутри коллектива структурного подразделения.
--	--	--	--

3 Структура и содержание дисциплины

3.1 Структура дисциплины

Очно-заочная форма обучения

Общая трудоемкость дисциплины составляет 4 зачетные единицы (144 академических часа).

Вид работы	Трудоемкость, академических часов	
	Семестр 12	всего
Общая трудоёмкость	144	144
Контактная работа:	66	66
Лекции (Л)	30	30
Практические занятия (ПЗ)	36	36
Самостоятельная работа:	42	42
- самоподготовка (проработка и повторение лекционного материала и материала учебников и учебных пособий);	10	10
- темы для самостоятельного изучения (2-6)	10	10
- подготовка к практическим занятиям;	10	10
- подготовка к рубежному контролю.	12	12
Вид итогового контроля (курсовая работа, экзамен)	36	36

Разделы дисциплины, изучаемые в 12 семестре

№ темы	Наименование раздела	Количество часов			
		всего	аудиторная работа		внеауд. работа
			Л	ПЗ	
1	Тема 1. Основные подходы к изучению организационного поведения.	20	6	6	8
2	Тема 2. Индивидуальное поведение в организации.	22	6	8	8
3	Тема 3. Групповое поведение в организации	24	6	8	10
4	Тема 4. Конфликты в организации.	22	6	8	8
5	Тема 5. Поведение организации как целостной системы.	20	6	6	8
	Итого:	108	30	36	42

3.2 Содержание разделов дисциплины

Раздел 1 Основные подходы к изучению организационного поведения.

В этом разделе рассматриваются различные теоретические подходы к анализу организационного поведения, включая классические, психологические, социологические и системные теории. Обсуждаются ключевые понятия, такие как мотивация, лидерство и коммуникация, а также их влияние на эффективность работы организаций. Анализируются преимущества и недостатки каждого

подхода, что помогает понять сложность взаимодействий в рамках организаций и определить методы их оптимизации.

Раздел 2. Индивидуальное поведение в организации.

Этот раздел фокусируется на особенностях поведения индивидуумов в рамках организации. Исследуются факторы, влияющие на мотивацию, удовлетворенность работой и индивидуальные качества сотрудников. Обсуждаются психологические аспекты, такие как восприятие, принятие решений и личная ответственность, а также методы оценки индивидуального вклада сотрудников. Важно также рассмотреть, как личные цели и ценности влияют на производительность и взаимодействие с коллегами.

Раздел 3. Групповое поведение в организации.

В этом разделе анализируется динамика группового поведения, включая формирование команд, коммуникацию и сотрудничество. Рассматриваются разные типы групп, их роли, а также механизмы взаимодействия внутри коллектива. Обсуждаются такие понятия, как группа сплоченности, групповая динамика и влияние группового давления. Исследуйте, как эффективное взаимодействие в группе может повышать продуктивность и решать конфликты, возникающие в процессе коллективной работы.

Раздел 4. Конфликты в организации.

Данная тема посвящена причинам, типам и механикам возникновения конфликтов в организации. Рассматриваются различные подходы к разрешению конфликтов, такие как компромисс, сотрудничество и избегание. Обсуждаются последствия конфликтов для групповой динамики и общей эффективности. Важный акцент делается на профилактику конфликтов через эффективное управление коммуникацией и создание здоровой организационной культуры, что в свою очередь способствует улучшению рабочих отношений.

Раздел 5. Поведение организации как целостной системы. Этот раздел акцентирует внимание на том, как организация функционирует как единое целое. Исследуется взаимосвязь между индивидуальным, групповым поведением и организационными процессами. Рассматриваются модели организационного поведения, системный подход и влияние внешней среды на внутренние процессы. Обсуждаются принципы управления и стратегии, направленные на улучшение общего функционирования организации, подчеркивающие важность интеграции всех составляющих для достижения целей.

3.3 Практические занятия (семинары)

№ занятия	№ темы	Тема практического занятия	Кол-во часов
1	1	Тема 1. Основные подходы к изучению организационного поведения.	6
2	2	Тема 2. Индивидуальное поведение в организации.	8

3	3	Тема 3. Групповое поведение в организации	8
4	4	Тема 4. Конфликты в организации.	8
5	5	Тема 5. Поведение организации как целостной системы.	6
Итого:			36

3.4 Рекомендуемые темы курсовых работ

1. Сравнительный анализ классических и современных теорий мотивации и их применение в условиях современного бизнеса.
2. Влияние организационной культуры на удовлетворенность сотрудников и их производительность
3. Динамика группового поведения: влияние групповой сплоченности на эффективность команды
4. Стратегии разрешения конфликтов в организациях: анализ практических подходов
5. Роль лидерства в формировании эффективной организационной среды
6. Взаимосвязь индивидуального и группового поведения: системный подход к управлению
7. Инновации в управлении: как организационное поведение влияет на внедрение изменений
8. Эмоциональный интеллект и его роль в успехе командной работы.
9. Влияние гибридных моделей работы на производительность и климат рабочей среды в условиях постпандемического мира
10. Влияние корпоративной социальной ответственности на имидж компании
11. Исследование влияние различных методов формирования групп в рабочем контексте на производительность и удовлетворенность сотрудников.
12. Различные стили лидерства и их воздействие на рабочую атмосферу, а также на производительность команды
13. Механизмы возникновения конфликтов, их влияние на коллектив, а также методы разрешения, применяемые в различных организационных контекстах.
14. Анализ показателей, показывающих связь между сильной корпоративной культурой и уровнем вовлеченности, удовлетворенностью работой, а также производительностью
15. Анализ различных инструментов и методик, используемых для оценки продуктивности и вовлеченности сотрудников

4 Учебно-методическое обеспечение дисциплины

4.1 Основная литература

1. Гришина, Н. В. Организационное поведение: практикум / Н. В. Гришина. - Москва: РУТ (МИИТ), 2018. - 102 с. - Текст: электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1896348> – Режим доступа: по подписке.
2. Организационное поведение: учебник / О. К. Минева, С. А. Арутюнян, Е. А. Белик, Е. В. Крюкова. - Москва: Альфа-М: ИНФРА-М, 2020. - 256 с. - (Бакалавриат). - ISBN 978-5-98281-399-2. - Текст: электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1070335> – Режим доступа: по подписке.

3. Резник, С. Д. Организационное поведение (практикум: деловые игры, тесты...): учебное пособие / С. Д. Резник [и др.]; под ред. С. Д. Резника. - 2-е изд., перераб. и доп. - Москва: ИНФРА-М, 2019. - 320 с. - ISBN 978-5-16-005000-3. - Текст: электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/990412> – Режим доступа: по подписке.

4. Хохлова, Т. П. Организационное поведение: учебное пособие / Т. П. Хохлова. - 2-е изд., перераб. и доп. - Москва: Магистр, 2009. - 509 с. - ISBN 978-5-9776-0112-2. - Текст: электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/200571> – Режим доступа: по подписке.

4.2 Дополнительная литература

1. Истратова, О.Н. Психология эффективного общения и группового взаимодействия: учеб. пособие / О.Н. Истратова, Т.В. Эксакусто. - Ростов-на-Дону; Таганрог: Издательство Южного федерального университета, 2018. - 192 с. - ISBN 978-5-9275-2848-6. - Текст: электронный. - URL: <https://znanium.ru/catalog/product/1039716> – Режим доступа: по подписке.

2. Организационное поведение: Учебное пособие / Элияшева М.И., Вырупаева Т.В., Улина С.Л. - Краснояр.: СФУ, 2015. - 260 с.: ISBN 978-5-7638-3320-1. - Текст: электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/967543> – Режим доступа: по подписке.

3. Организационное поведение: шпаргалка. — Москва: РИОР. — 122 с. - ISBN 978-5-369-00197-4. - Текст: электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/614850> – Режим доступа: по подписке.

4.3 Периодические издания

1. Психологический журнал / Учредитель Институт психологии РАН; редакционная коллегия А. Л. Журавлев (главный редактор) [и др.]. - Москва, 1980. – Выходит 6 раз в год. – URL: http://www.ipras.ru/cntnt/rus/institut_p/psihologic.html

2. Национальный психологический журнал / Учредитель Московский государственный университет им. М.В. Ломоносова; редакционная коллегия: Ю.П. Зинченко (главный редактор) [и др.]. – Москва, 2006. – ежекв. – URL: <http://npsyj.ru>

3. Вестник Московского университета. Серия 14. Психология / Учредитель Московский государственный университет имени М.В.Ломоносова; редакционная коллегия: Ю. П. Зинченко (главный редактор) [и др.]. – Москва, 1977– . – ежекв. – URL: <http://msupsyj.ru/>

4. Психологические исследования / Учредитель Российская академия образования; редакционная коллегия: В. Ф. Спиридонов (главный редактор) [и др.]. - Москва, 2008 -, - 6 выпусков в год. - URL: <http://psystudy.ru/index.php/about.html>

5. Современная зарубежная психология / Учредитель ФГБОУ ВО «Московский государственный психолого-педагогический университет»; редакционная коллегия: Т. В. Ермолова (главный редактор) [и др.]. - Москва, 2012. - ежекв. - URL: <http://psyjournals.ru/>

4.4 Интернет-ресурсы

№	Наименование Интернет-ресурса	Тип Интернет - ресурса	Ссылка (URL) на Интернет ресурс
1	Библиотека психологической литературы BOOKAP (Books of the psychology) [Электронный ресурс]	Сайт	https://bookap.info
2	«Флогистон: Психология из первых рук» [Электронный ресурс]	Сайт	http://flogiston.ru/library
3	Сайт psychology.ru: Психология на русском языке. [Электронный ресурс]	Сайт	http://www.psychology.ru/Library
4	Сайт «Мир психологии». [Электронный ресурс]	Сайт	http://psychology.net.ru/articles
5	Психологический форум MyWord.ru [Электронный ресурс]	Сайт	http://psylib.myword.ru

4.5 Методические указания к практическим занятиям

На практических занятиях приводится описание практических занятий, предусмотренных программой по данному курсу. Для каждого занятия указывается цель, задачи, основные понятия, контрольные вопросы и задания, а также литература по теме занятия. Для приобретения практических навыков имеется также краткое изложение теоретического материала по каждой теме, что облегчает подготовку обучающихся к занятию. Общий список литературы, рекомендованной по курсу приводится в конце каждого занятия. При подготовке к практическому занятию обучающимся необходимо внимательно ознакомиться с порядком выполнения работ, предусмотренных занятием, изучить теоретический материал.

4.6 Программное обеспечение, профессиональные базы данных и информационные справочные системы современных информационных технологий

1. Справочно-правовые системы «Гарант» и «Консультант-плюс».
2. Научная электронная библиотека <http://www.elibrary.ru>
3. Универсальная информационная система «Россия» www.cir.ru
4. Информационно - образовательный портал Республики Башкортостан <https://edu.bashkortostan.ru/>
5. Электронно-библиотечная система «Юрайт» <http://www.biblio-online.ru/>
6. Электронно-библиотечная система «Znanium.com» <http://znanium.com>

Лекционные и практические занятия проводятся в специализированных аудиториях, которые оборудованы необходимым информационным обеспечением.

Аудитория 304.

Приложение: MicrosoftOffice 2010 Standart(договор поставки

программного обеспечения № 178-ПО/2010 от 30.11.2010 г. (ООО "Абсолют-Информ"). Кол-во лицензий: 55 шт.)

Учебные программы:

- Microsoft Project Standart 2007 (договор поставки программного обеспечения № 028 – ПО/2009 от 10.12.2009 г (ООО "Аир-Информ"). Кол-во лицензий: 12 шт.)

- Диалог Nibelung (лицензионный договор № 0804/34 от 08.04.2015г. (ООО "Абсолют-Информ"). Кол-во лицензий: 11 шт.)

- СПС "Консультант Плюс" (соглашение об информационной поддержке от 09.06.2016 г. (ООО Компания права "Респект", РИЦ 33). Кол-во лицензий: сетевая версия (неограниченно))

- СДО "Прометей" (лицензия на право использования ПО по договору поставки программного обеспечения № 1/БАГСУ/02/07 от 14.03.2007 г. (ООО "Виртуальные технологии в образовании"). Кол-во лицензий: сетевая версия (неограниченно)).

Аудитория 315.

Приложение: Microsoft Office 2010 Standart (договор поставки программного обеспечения № 303-ПО/2011 от 19.07.2011 г. (ООО "Абсолют-Информ"). Кол-во лицензий: 11 шт.).

- СПС "Консультант Плюс" (соглашение об информационной поддержке от 09.06.2016 г. (ООО Компания права "Респект", РИЦ 33. Кол-во лицензий: сетевая версия (неограниченно))

5 Материально-техническое обеспечение дисциплины

В образовательном процессе применяются аудитории 304, 315. Аудитория 304.

Персональный компьютер – 13 шт. с выходом в Интернет

Принтер HP Color LJ Pro 200 M25 frw (CF147A) A4 цветной лазерный - 1

Проектор Beng MW526 DLP 3200Lm WXGA – шт.1 Экран на штативе 180x180см Dinon Tripod - 1 шт.

29 посадочных мест.

Доска маркерно - магнитная -1 шт.

Доска классная -1 шт. Аудитория 315.

Ноутбук Samsung NPRV480 – 1 шт. с выходом в Интернет.

Проектор Acer X1263(1024x768,17000.1,3000 lumen.1xVGA,S-Video,RCA) – 1 шт.

Экран настенный моторизированный – 1 шт.

Доска магнитно-маркерная - 1 шт.

Трибуна -2 шт.

58 посадочных мест.

К рабочей программе прилагаются:

- Фонд оценочных средств для проведения аттестации уровня сформированности компетенций обучающихся по дисциплине (модулю).

Государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
**«Башкирская академия государственной службы и управления
при Главе Республики Башкортостан»**

Кафедра менеджмента и социальной психологии

**Фонд
оценочных средств**

по дисциплине Б1.В.05 «Организационное поведение»

БАКАЛАВРИАТ

Направление подготовки
37.03.01 Психология

Форма обучения
очно-заочная

Уфа 2021

Фонд оценочных средств предназначен для контроля знаний обучающихся по направлению подготовки 37.03.01 Психология по дисциплине «Организационное поведение».

Составитель: З.Р. Бикмурзина

Фонд оценочных средств обсужден на заседании кафедры менеджмента и социальной психологии

Фонд оценочных средств является приложением к рабочей программе по дисциплине Психология бездефектного труда

**Раздел 1 -Паспорт
фонда оценочных средств
по дисциплине «Организационное поведение»**

1. Основные сведения о дисциплине

Общая трудоемкость дисциплины составляет 4 зачетные единицы (144 академических часа).

Вид работы	Трудоемкость, академических часов	
	Семестр 12	всего
Общая трудоёмкость	144	144
Контактная работа:	66	66
Лекции (Л)	30	30
Практические занятия (ПЗ)	36	36
Самостоятельная работа:	42	42
- самоподготовка (проработка и повторение лекционного материала и материала учебников и учебных пособий);	10	10
- темы для самостоятельного изучения (2-6)	10	10
- подготовка к практическим занятиям;	10	10
- подготовка к рубежному контролю.	12	12
Вид итогового контроля (экзамен)	36	36

2 Требования к результатам обучения по дисциплине, формы их контроля и виды оценочных средств

Процесс изучения дисциплины направлен на формирование следующих результатов обучения

Формируемые компетенции	Планируемые результаты обучения по дисциплине, характеризующие этапы формирования компетенций	Типы контроля
ПК-2	Знать: Низкий уровень освоения: Знать основные научные понятия, теоретические модели и подходы к изучению организационного поведения. Средний уровень освоения: знать теории организационного поведения личности, основные социальнопсихологические процессы и факторы, регулирующие поведение личности в организации и группе. Высокий уровень освоения: Знать основные переменные, влияющие на индивидуальное поведение работника в организации, знать методологию, основные социологические теоретические и прикладные исследования в области мотивации труда и автономии труда. Уметь: Низкий уровень освоения: Уметь организовать эффективную групповую работу на основе знания процессов групповой динамики и принципов формирования команды. Средний уровень освоения: Уметь анализировать информацию о состоянии организационной культуры и	- Тестирование по лекционному материалу. - Беседа по заданной теме. - Письменные проверочные работы.

	взаимоотношений внутри коллектива структурного подразделения; умеет использовать основные теории мотивации для решения стратегических и оперативных управленческих задач, принципы и методы разработки и внедрения нововведений и программ организационного развития; Высокий уровень освоения: Уметь разрабатывать предложения по совершенствованию организационной культуры, системы коммуникации в организации, проектировать организационную структуру, распределять полномочия и ответственность. <u>Владеть:</u> Низкий уровень освоения: владеть навыками использования методов анализа эффективности групповой работы. Средний уровень освоения: Владеть навыками применения методов и социальных технологий организационной диагностики и организационного развития; навыками развития конструктивных взаимоотношений внутри коллектива структурного подразделения. Высокий уровень освоения: Владеть навыками анализа внутриорганизационных процессов, диагностики организационной культуры, выявления ее сильных и слабых сторон; навыками подбора, разработки и применения методик, направленных на улучшение взаимоотношений внутри коллектива структурного подразделения.	
--	--	--

3 Организация и учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы обучающихся

Самостоятельная работа обучающихся (СРО) направлена на закрепление и углубление освоенного учебного материала, развитие практических умений и навыков.

Виды СРО:

- самоподготовка (проработка и повторение лекционного материала и материала учебников и учебных пособий);
- темы для самостоятельного изучения;
- подготовка к практическим занятиям;
- подготовка к рубежному контролю.

4 Вопросы для самоподготовки обучающихся к экзамену

- 1) Каковы основные подходы к организационному поведению, и как каждый из них по-разному объясняет поведение сотрудников в организации?

Ключ: Основные подходы к организационному поведению

- Поведенческий подход — фокусируется на конкретных действиях сотрудников и их результатах. Объясняет поведение через систему поощрений и наказаний.
- Гуманистический подход — рассматривает человека как активного участника процесса, стремящегося к самореализации.

- Системный подход — анализирует организацию как целостную систему взаимосвязанных элементов.
- Ситуационный подход — учитывает влияние внешних факторов на поведение сотрудников.

Пример: в IT-

компаниях поведенческий подход проявляется через систему KPI, а гуманистический — через возможности профессионального роста.

- 2) Проанализируйте гуманистические концепции в контексте организационного поведения. Как эти идеи влияют на современные практики управления?

Ключ: Гуманистические концепции в организационном поведении
Основные идеи:

- Уважение к личности сотрудника
- Создание условий для самореализации
- Поддержка инициативы
- Развитие потенциала

Влияние на управление:

- Внедрение гибкого графика
- Создание командных проектов
- Программы наставничества
- Развитие корпоративной культуры

Пример: внедрение системы менторства повышает вовлеченность молодых специалистов.

- 3) Какие методы исследования организационного поведения являются наиболее эффективными, и как они помогают в понимании человеческого поведения в организационной среде?

Ключ: Методы исследования организационного поведения

Эффективные методы:

- Наблюдение за поведением в рабочих ситуациях
- Анкетирование и опросы сотрудников
- Интервью с руководителями и подчиненными
- Анализ документации
- Экспериментальные исследования

Пример: анализ результатов анкетирования помогает выявить причины текучести кадров.

- 4) Опишите уровень развития индивидуального потенциала в организации. Каково значение каждого уровня для успешного функционирования коллектива?

Ключ: Развитие индивидуального потенциала

Уровни:

- Адаптация — освоение базовых навыков
- Специализация — развитие профессиональных компетенций
- Профессионализм — формирование индивидуального стиля
- Мастерство — создание собственных методик

Значение: каждый уровень обеспечивает рост эффективности и удовлетворенности трудом.

5) Как профессия может служить средством реализации индивидуального потенциала человека? Обсудите этапы и особенности профессионального становления.

Ключ: Профессия как средство реализации потенциала

Этапы становления:

- Профессиональное самоопределение
- Профессиональная подготовка
- Вхождение в профессию
- Профессиональное совершенствование

Особенности: индивидуальный темп развития, влияние личностных качеств.

6) Каковы признаки профессиональной деформации и выгорания у менеджеров, и какой подход к управлению может помочь в их преодолении?

Ключ: Профессиональная деформация и выгорание

Признаки:

- Эмоциональная истощенность
- Цинизм в отношении работы
- Снижение эффективности
- Проблемы с концентрацией

Методы преодоления:

- Регулярный отдых
- Смена деятельности
- Психологическая поддержка
- Баланс работы и личной жизни

7) В чем заключается влияние свойств личности на организационное поведение, и как это знание можно использовать для создания более эффективной рабочей среды?

Ключ: Влияние личностных свойств

Ключевые свойства:

- Темперамент
- Характер
- Способности
- Мотивация

Использование: формирование эффективных команд, распределение ролей, развитие персонала.

- 8) Обсудите, каким образом ролевое поведение сотрудников связано с культурой организации. Как это может повлиять на общую продуктивность и атмосферу в коллективе?

Ключ: Ролевое поведение и организационная культура

Связь проявляется через:

- Соответствие поведения корпоративной культуре
- Исполнение формальных и неформальных ролей
- Принятие корпоративных ценностей
- Соблюдение норм и правил

Влияние на продуктивность: согласованность ролевого поведения повышает эффективность работы.

- 9) Как ваша карьера может быть формой социализации на предприятии? Проанализируйте различные виды карьеры и особенности их управления.

Ключ: Карьера как форма социализации

Виды карьеры:

- Вертикальная
- Горизонтальная
- Диагональная
- Центростремительная

Особенности управления:

- Индивидуальный подход
- Учет мотивации
- Развитие компетенций
- Создание карьерных траекторий

- 10) Как мотивация трудовой деятельности влияет на поведение сотрудников в организации? Обсудите основные подходы к мотивации и их применение на практике.

Ключ: Влияние мотивации на поведение

Подходы:

- Материальное стимулирование
- Нематериальное поощрение
- Развитие карьеры
- Профессиональный рост

Применение: сочетание различных методов для повышения эффективности.

- 11) Приведите примеры стимулов к стимулированию, существующих в организациях. Как они могут повлиять на организационное поведение?

Ключ: Стимулы в организациях

Примеры:

- Премии и бонусы
- Карьерный рост
- Обучение и развитие
- Признание заслуг
- Комфортные условия труда

Влияние: повышение мотивации, лояльности, продуктивности.

- 12) Каковы коммуникативные потребности сотрудников в организации и как их реализация влияет на взаимодействие внутри компании?

Ключ: Коммуникативные потребности сотрудников

Сотрудники нуждаются в:

- Обмене информацией (цели, задачи, обратная связь).
- Социальном взаимодействии (поддержка, признание).
- Участию в принятии решений (чувство значимости).

Влияние реализации:

- Улучшает координацию (например, регулярные совещания снижают ошибки).
- Повышает доверие и лояльность (открытость руководства).
- Снижает конфликты (ясные каналы связи).

- 13) Обсудите типы коммуникативных барьеров в организации. Как их преодоление может изменить организационное поведение и повысить эффективность работы?

Ключ: Типы коммуникативных барьеров

- Языковые (жаргон, термины).
- Психологические (стереотипы, недоверие).
- Организационные (сложная иерархия).
- Культурные (различия в нормах).

Преодоление:

- Обучение коммуникативным навыкам.
- Упрощение структуры отчетности.
- Использование визуальных инструментов (графики, схемы).

Результат: Ускорение процессов и рост продуктивности.

- 14) В чем заключается специфика индивидуальной адаптации работников в коллективе? Как это влияет на отношения и результаты организационной деятельности?

Ключ: Индивидуальная адаптация в коллективе

Специфика:

- Зависит от личностных качеств (интроверт vs экстраверт).
- Требуется времени и поддержки (наставничество).

Влияние:

- Успешная адаптация → повышение вовлеченности (пример: стажёр, освоившийся за месяц, активнее предлагает идеи).
- Провал адаптации → текучесть кадров.

- 15) Как дисциплина как фактор управления влияет на поведение и взаимоотношения сотрудников? В каких случаях она является необходимой?

Ключ: Дисциплина как фактор управления

Влияние:

- Формирует предсказуемость (соблюдение сроков).
- Снижает хаос (например, в производстве при строгом графике).
- Необходима:
- В кризисных ситуациях.
- При работе с новичками.
- В отраслях с высокими рисками (медицина, строительство).

- 16) Какие характеристики малой группы в организации оказывают влияние на её эффективность? Как лидерство влияет на групповую динамику?

Ключ: Характеристики малой группы, влияющие на эффективность:

1. Размер: Оптимально — 5-7 человек. Слишком большая группа затрудняет коммуникацию, маленькая — ограничивает разнообразие идей.
2. Сплоченность: Высокая сплоченность усиливает сотрудничество, но может привести к групповому мышлению (подавление критики ради консенсуса).
3. Ролевая структура: Четкое распределение ролей (организатор, генератор идей, критик) повышает продуктивность. Например, в IT-команде роли распределяются между разработчиком, тестировщиком и менеджером проекта.
4. Коммуникация: Открытые каналы связи снижают риски недопонимания. Использование инструментов вроде Slack или Trello улучшает координацию.
5. Цели: Конкретные и измеримые задачи (SMART-критерии) мотивируют участников.

Влияние лидерства на групповую динамику:

- Стиль лидера:
 - *Демократический* стиль (обсуждение решений) стимулирует креативность, но замедляет процесс.
 - *Авторитарный* стиль (жесткий контроль) эффективен в кризисных ситуациях, но подавляет инициативу.
 - *Либеральный* стиль (минимум вмешательства) подходит для опытных команд, но грозит анархией.
- Фазы групповой динамики (по Такману):
 - *Формирование*: Лидер задает правила и цели.
 - *Конфликт* (шторминг): Лидер гасит разногласия, перераспределяет роли.

- *Нормирование*: Укрепляет доверие, поощряет сотрудничество.
- *Функционирование*: Делегирует задачи, фокусируется на результате.
- Пример: В стартапе лидер-демократ вовлекает команду в мозговые штурмы, что ускоряет генерацию идей. В банке при срочном аудите авторитарный лидер быстро мобилизует сотрудников.

Итог: Эффективность малой группы зависит от баланса характеристик и адаптивного лидерства, учитывающего этапы развития группы и контекст задач.

17) Как групповые динамики различаются на разных уровнях развития группы и как это сказывается на организационном поведении?

Ключ: Групповая динамика на этапах развития

1. Формирование: Неопределенность, поиск ролей.
 2. Конфликт: Борьба за влияние.
 3. Нормирование: Установление правил.
 4. Функционирование: Высокая продуктивность.
- Влияние: На этапе конфликта возможен спад эффективности, но после нормирования — рост.

18) Проанализируйте взаимодействие личности и группы. В чем заключаются типичные проблемы, такие как моббинг, и как их можно предотвращать?

Ключ: Личность и группа. Проблемы

- Конформизм (подавление инициативы).
 - Моббинг (травля из-за зависти или конкуренции).
- Профилактика:
- Тренинги по командообразованию.
 - Анонимные каналы жалоб.
 - Политика нулевой терпимости к буллингу.

19) Сравните и сопоставьте руководство и лидерство. Как различные стили лидерства могут влиять на организационное поведение сотрудников?

Ключ: Руководство vs Лидерство

- Руководство — формальная власть (приказы, KPI).
 - Лидерство — неформальное влияние (мотивация, пример).
- Стили:
- Трансформационный лидер вдохновляет на инновации.
 - Транзакционный — фокусируется на «сделке» (зарплата за результат).

20) Каковы принципы эффективного создания команды в организации? Обсудите преимущества и недостатки командной работы.

Ключ: Принципы создания команды

- Четкие цели (SMART-критерии).
 - Доверие (открытость, честность).
 - Баланс ролей (аналитик, исполнитель).
- Преимущества:
- Синергия (1+1=3).

- Поддержка в стрессовых ситуациях.
- Недостатки:
- Групповое мышление (подавление критики).
- Конфликты из-за разницы во мнениях.

21) Какие причины возникновения конфликтов в организации вы можете выделить и какие меры могут помочь в их профилактике?

Ключ: Причины конфликтов и профилактика

Причины:

- Ресурсы (бюджет, оборудование).
 - Несовпадение целей (отдел продаж vs производство).
 - Личные амбиции.
- Профилактика:
- Четкое распределение обязанностей.
 - Медиация (нейтральный посредник).
 - Регулярные feedback-сессии.

22) Каковы основные причины сопротивления изменениям в организации? Как менеджеры могут управлять конфликтами и направлять организационное поведение на изменение?

Ключ: Сопротивление изменениям

Причины:

- Страх неизвестности («А справлюсь ли я?»).
- Потеря статуса (например, автоматизация лишает полномочий).
- Недостаток информации («Зачем это нужно?»).

Управление:

- Вовлечение сотрудников в процесс изменений.
- Обучение новым навыкам.
- Прозрачность (вебинары, Q&A-сессии).

Пример: Внедрение CRM-системы через пилотные проекты и геймификацию обучения.

5 Учебно-методическое обеспечение дисциплины

5.1 Основная литература

1. Гришина, Н. В. Организационное поведение: практикум / Н. В. Гришина. - Москва: РУТ (МИИТ), 2018. - 102 с. - Текст: электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1896348> – Режим доступа: по подписке.

2. Организационное поведение: учебник / О. К. Минева, С. А. Арутюнян, Е. А. Белик, Е. В. Крюкова. - Москва: Альфа-М: ИНФРА-М, 2020. - 256 с. - (Бакалавриат). - ISBN 978-5-98281-399-2. - Текст: электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1070335> – Режим доступа: по подписке.

3. Резник, С. Д. Организационное поведение (практикум: деловые игры, тесты...): учебное пособие / С. Д. Резник [и др.]; под ред. С. Д. Резника. - 2-е изд., перераб. и доп. - Москва: ИНФРА-М, 2019. - 320 с. - ISBN 978-5-16-005000-3. - Текст: электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/990412> – Режим доступа: по подписке.

4. Хохлова, Т. П. Организационное поведение: учебное пособие / Т. П. Хохлова. - 2-е изд., перераб. и доп. - Москва: Магистр, 2009. - 509 с. - ISBN 978-5-

9776-0112-2. - Текст: электронный. - URL:
<https://znanium.com/catalog/product/200571> – Режим доступа: по подписке.

5.2 Дополнительная литература

1. Истратова, О.Н. Психология эффективного общения и группового взаимодействия: учеб. пособие / О.Н. Истратова, Т.В. Эксакусто. - Ростов-на-Дону; Таганрог: Издательство Южного федерального университета, 2018. - 192 с. - ISBN 978-5-9275-2848-6. - Текст: электронный. - URL:
<https://znanium.ru/catalog/product/1039716> – Режим доступа: по подписке.
2. Организационное поведение: Учебное пособие / Элияшева М.И., Вырупаева Т.В., Улина С.Л. - Краснояр.: СФУ, 2015. - 260 с.: ISBN 978-5-7638-3320-1. - Текст: электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/967543> – Режим доступа: по подписке.
3. Организационное поведение: шпаргалка. — Москва: РИОР. — 122 с. - ISBN 978-5-369-00197-4. - Текст: электронный. - URL:
<https://znanium.com/catalog/product/614850> – Режим доступа: по подписке - Текст: электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1061477>

5.3. Периодические издания

1. Психологический журнал / Учредитель Институт психологии РАН; редакционная коллегия А. Л. Журавлев (главный редактор) [и др.]. - Москва, 1980. – Выходит 6 раз в год. – URL:
http://www.ipras.ru/cntnt/rus/institut_p/psihologic.html
Национальный психологический журнал / Учредитель Московский государственный университет им. М.В. Ломоносова ; редакционная коллегия: Ю.П. Зинченко (главный редактор) [и др.]. – Москва, 2006. – ежекв. – URL:
<http://npsyj.ru>
2. Вестник Московского университета. Серия 14. Психология / Учредитель Московский государственный университет имени М.В.Ломоносова; редакционная коллегия: Ю. П. Зинченко (главный редактор) [и др.]. – Москва, 1977– . – ежекв. – URL: <http://msupsyj.ru/>
3. Психологические исследования / Учредитель Российская академия образования; редакционная коллегия :В. Ф. Спиридонов (главный редактор) [и др.]. - Москва, 2008 -, - 6 выпусков в год. - URL:
<http://psystudy.ru/index.php/about.html>
4. Современная зарубежная психология / Учредитель ФГБОУ ВО «Московский государственный психолого-педагогический университет»; редакционная коллегия: Т. В. Ермолова (главный редактор) [и др.]. - Москва, 2012. - ежекв. - URL: <http://psyjournals.ru/>

5.4 Интернет-ресурсы

№	Наименование Интернет-ресурса	Тип Интернет - ресурса	Ссылка (URL) на Интернет ресурс
1	Библиотека психологической литературы BOOKAP (Books of the psychology) [Электронный ресурс]	Сайт	https://bookap.info

2	«Флогистон: Психология из первых рук» [Электронный ресурс]	Сайт	http://flogiston.ru/library
3	Сайт psychology.ru: Психология на русском языке. [Электронный ресурс]	Сайт	http://www.psychology.ru/Library
4	Сайт «Мир психологии». [Электронный ресурс]	Сайт	http://psychology.net.ru/articles
5	Психологический форум MyWord.ru [Электронный ресурс]	Сайт	http://psylib.myword.ru

6. Оценочные средства

Блок А

Тестовые задания.

Тип задания: выбор одного правильного варианта из предложенных вариантов ответов

Уровень базовый

Время 1-3 минуты

Прочитайте вопросы тестов и найдите верный вариант ответа из предложенных. Каждый вопрос содержит 4 варианта ответа

Вопрос 1:

Что является основным критерием эффективности командной работы в организации?

- a) Максимальное количество участников в команде
- b) Достижение запланированных результатов при минимальных затратах ресурсов
- c) Постоянный рост доходов компании
- d) Личное удовлетворение участников команды

Ключ к Вопросу 1 – В)

Вопрос 2:

Какая из следующих характеристик наиболее важна для формирования доверия в команде?

- a) Способность каждого участника работать самостоятельно
- b) Установление четкой субординации между членами команды
- c) Честность и открытость в коммуникации между участниками
- d) Приверженность установленным правилам компании

Ключ к Вопросу 2 – С)

Вопрос 3:

Какой стиль лидерства наиболее подходит для команд, работающих в условиях неопределенности?

- a) Авторитарный стиль, обеспечивающий строгий контроль
- b) Демократический стиль, стимулирующий участие всех членов команды

- с) Либеральный стиль, предоставляющий максимальную свободу действий
 - d) Комбинированный стиль, учитывающий специфику ситуации
- Ключ к Вопросу 3 – D)

Вопрос 4:

Что из перечисленного является примером ролевого поведения, направленного на достижение высокой эффективности команды?

- a) Постоянное внесение критических замечаний в адрес других участников
- b) Предоставление своевременной обратной связи и поддержка коллег
- с) Игнорирование конфликтов для сохранения общего настроения в коллективе
- d) Стремление к выполнению только своих функциональных обязанностей

Ключ к Вопросу 4 – B)

БЛОК 2

Тип задания: сопоставление, последовательность

Уровень сложности: повышенный

Время 3-5 мин.

Вопрос 1

Соотнесите стили лидерства, выделяемые в теории организационного поведения, с их ключевыми характеристиками.

Явления:

- 1) Авторитарный (автократический) стиль
- 2) Демократический стиль
- 3) Либеральный (делегирующий) стиль
- 4) Трансформационный стиль

Определения:

- A) Лидер поощряет участие всех в принятии решений, стимулирует свободный обмен мнениями.
- B) Лидер предоставляет подчинённым максимальную самостоятельность, ограничиваясь только общим контролем.
- C) Лидер принимает решения единолично, строго контролирует выполнение заданий и регламентирует деятельность подчинённых.
- D) Лидер вдохновляет и мотивирует сотрудников, формирует общее видение и активно вовлекает людей в реализацию целей.

Ключ к вопросу 4: 1 – C, 2 – A, 3 – B, 4 – D

Вопрос 2

Соотнесите основные этапы формирования команды (по модели Б. Такмена) с их характеристиками.

Явления:

- 1) Формирование (Forming)
- 2) Сглаживание (Norming)
- 3) Конфронтация (Storming)
- 4) Выступление (Performing)

Определения:

- А) На этом этапе члены команды урегулируют разногласия, формируют единые нормы и ценности, повышается сплочённость.
- В) Участники пробуют себя в различных ролях и активно высказывают своё мнение, возможны конфликты за лидерство и распределение обязанностей.
- С) Команда работает максимально продуктивно и слаженно, ориентируясь на достижение общей цели и полагаясь на взаимное доверие.
- Д) Участники знакомятся друг с другом, формулируют общие цели, определяют подходы к взаимодействию.

Ключ к вопросу 2: 1 – D, 2 – A, 3 – B, 4 – C

Вопрос 3

Соотнесите виды организационной культуры с их краткими описаниями.

Явления:

- 1) Культура власти (power culture)
- 2) Культура роли (role culture)
- 3) Культура задачи (task culture)
- 4) Культура личности (person culture)

Определения:

- А) Система основана на выполнении чётко прописанных функций и инструкций; преобладают формальные структуры и установленный порядок.
- В) Фокусируется на выполнении проектов и задач, ценит гибкость, сотрудничество и эффективность в решении конкретных проблем.
- С) Решения принимает узкий круг руководителей или один сильный лидер; власть сосредоточена в центре, а остальные подчиняются.
- Д) Сотрудники выступают в роли независимых экспертов; индивидуальные цели и ценности стоят выше интересов организации.

Ключ к вопросу 4: 1 – C, 2 – A, 3 – B, 4 – D

Вопрос 4

Соотнесите основные способы управления конфликтами в организации с их краткой характеристикой.

Явления:

- 1) Избегание (avoidance)
- 2) Соперничество (competition)

3) Сотрудничество (collaboration)

4) Компромисс (compromise)

Определения:

А) Стремление одной из сторон добиться своих интересов в ущерб интересам другой; ставка делается на победу любой ценой.

В) Поиск решения, максимально удовлетворяющего все стороны; открытое обсуждение проблемы и совместная выработка стратегии.

С) Частичное удовлетворение интересов обеих сторон за счёт взаимных уступок.

Д) Уклонение от конфликта и попытка его «заморозить»; интересы сторон остаются неразрешёнными.

Ключ к вопросу 4: 1 – D, 2 – A, 3 – B, 4 – C

БЛОК 3

Тип задания: задание с развернутым ответом

Уровень сложности: высокий

Время 5-10 мин.

Вопросы повышенной сложности открытого типа

Вопрос 1

Сравните классические (иерархические) модели управления организацией с современными (сетевая структура, гибкая организация). Укажите, как каждая модель влияет на поведение сотрудников, их мотивацию и эффективность командной работы. Какие преимущества и риски могут возникать при внедрении гибких структур в компаниях, ранее ориентированных на классическую иерархию? Приведите примеры организаций, успешно перешедших на новые принципы управления, и опишите, какие особенности корпоративной культуры помогли им в этом процессе.

Эталонный ответ

Классические иерархические модели обеспечивают высокую управляемость, предсказуемость и чёткое распределение ролей, но могут снижать мотивацию и гибкость, усложняя горизонтальные коммуникации. Современные гибкие структуры (сети, проектные команды) ориентированы на быстрое реагирование и самоуправление, повышают вовлечённость, но требуют развитых навыков самоорганизации и сложной координации.

Технологические компании (например, подразделения Google и Spotify) успешно применяют гибкие принципы благодаря культуре экспериментов, открытым коммуникациям и постоянному обучению сотрудников. Для традиционных организаций переход сопряжён с рисками сопротивления изменениям, необходимостью пересмотра системы вознаграждений и перестройкой внутренних процессов, однако при правильной реализации способствует повышению инновационности и вовлечённости персонала.

Вопрос 2

Проанализируйте основные подходы к мотивации персонала в современной организации: от классических (теория Маслоу, теория Герцберга) до современных концепций (теория самодетерминации, подходы к геймификации труда). Раскройте, как данные теории и инструменты сочетаются с задачами по развитию эффективных команд и удержанию талантливых сотрудников. Какие из них могут быть наиболее эффективны в быстро меняющейся среде и почему?

Эталонный ответ

Классические теории (Маслоу, Герцберг) помогают понимать базовые потребности и факторы удовлетворённости, но могут не учитывать современных ожиданий о саморазвитии и смысле работы. Теория самодетерминации подчёркивает важность автономии, компетентности и принадлежности, что особенно актуально для сплочённых команд, а геймификация повышает вовлечённость, делая задачи более интересными и поощряя командное взаимодействие.

В быстро меняющейся среде наиболее успешными становятся подходы, где сотрудники имеют свободу выбора и видят ценность своей работы, ведь это стимулирует инициативу и креативное решение проблем. Трансформация рабочих процессов, позволяющая людям самостоятельно определять приоритеты и вносить предложения, укрепляет их мотивацию и способствует удержанию талантливых специалистов.

Вопрос 3

Рассмотрите процесс построения высокоэффективных команд в организациях, сталкивающихся с частыми организационными изменениями (слияние/поглощение, реструктуризация, быстрая смена стратегии). Какие критические факторы успеха определяют способность таких команд быстро адаптироваться к новым условиям и обеспечивать высокий уровень производительности? Какую роль играют лидерские стили и особенности организационной культуры при формировании подобной адаптивности?

Эталонный

ответ

Для быстрой адаптации ключевыми являются культура непрерывного обучения, готовность к пересмотру устоявшихся процессов и открытая коммуникация — чем прозрачнее обмен информацией, тем легче команда понимает новые задачи и находит решения. Важны чётко сформулированные общие цели: сотрудники должны ясно понимать причины изменений и их личную роль в новом формате работы.

Демократический и трансформационный стили лидерства способствуют вовлечению сотрудников и мотивируют их самим предлагать улучшения. Организационная культура, основанная на доверии и сотрудничестве, помогает минимизировать стресс и негативные последствия изменений, делая коллектив более сплочённым и готовым к совместному решению проблем.

Вопрос 4

Опишите потенциальные конфликты интересов, которые могут возникать между различными подразделениями (например, отдел продаж, отдел производства и отдел исследований и разработок) при реализации новой стратегии организации. Предложите конкретные подходы к управлению этими конфликтами, опираясь на современные модели управления конфликтами (соперничество, сотрудничество, компромисс, избегание). Какой подход может оказаться наиболее успешным в долгосрочной перспективе и почему?

Эталонный ответ

Конфликты часто возникают из-за разных целей: продажи стремятся быстрее вывести продукт на рынок, производство заботится о стабильности качества, а R&D нуждается во времени и ресурсах на инновации. Соперничество даёт быструю победу одной стороны, но порождает недоверие; избегание «замораживает» проблему; компромисс уравнивает интересы, но оставляет стороны лишь частично довольными.

Наиболее эффективным считается сотрудничество, предполагающее выработку общего решения с учётом интересов всех сторон и при поддержке руководства. Такой подход укрепляет взаимное доверие, способствует балансу интересов и стимулирует межфункциональные связи, обеспечивая долгосрочное повышение эффективности организации.

БЛОК 4

Тип задания: Ситуационные Задачи

Уровень сложности: повышенная, задание комбинированного типа.

Время 5-10 мин.

Вопрос 1

Вы являетесь руководителем производственного предприятия, где отдел продаж жалуется на несвоевременное выполнение заказов, а производственный отдел указывает на нереалистичные сроки и большие объёмы заказов, согласованные с клиентами. Конфликт между этими подразделениями нарастает и уже сказывается на качестве обслуживания клиентов и психологическом климате в коллективе.

Задание:

1. Определите ключевые источники конфликта между отделами.
2. Предложите меры, которые позволят согласовать интересы обоих подразделений (продажи и производство).
3. Опишите инструменты коммуникации и формы взаимодействия, которые помогут предотвращать подобные конфликты в будущем.

Эталонный ответ

Ключевыми источниками конфликта являются несогласованность целей (продажи стремятся к быстрым сделкам, производство — к соблюдению норм и сроков), неадекватная коммуникация (неполная или запоздалая передача информации) и отсутствие чёткого механизма планирования (неучёт производственных возможностей до подписания контрактов).

Для согласования интересов стоит внедрить единый плановый процесс (регулярные совещания, «сквозные» KPI), а также прозрачную систему учёта

загрузки производства. Регулярные встречи, обучающие программы по взаимопониманию функциональных зон и назначение «внутреннего координатора» помогут наладить коммуникацию, предотвратить будущие разногласия и сохранить благоприятный психологический климат.

Вопрос 2

В компании, специализирующейся на IT-разработках, решено внедрить новую систему оценки персонала, основанную на регулярных обзорах эффективности (quarterly performance reviews) и установке индивидуальных целей. Часть сотрудников выражает недовольство из-за дополнительной нагрузки по самоотчётам и боязни, что субъективная оценка может стать причиной несправедливого вознаграждения.

Задание:

1. Предложите план постепенного внедрения новой системы оценки, учитывая возможное сопротивление со стороны сотрудников.
2. Продумайте методы, которые помогут снизить субъективность оценок и повысить прозрачность результатов.
3. Опишите, как можно вовлечь сотрудников и линейных менеджеров в процесс принятия решения, чтобы повысить доверие к новой системе.

Эталонный ответ

Чтобы смягчить возможное сопротивление, рекомендуется пилотное внедрение в отдельных отделах с последующим сбором обратной связи, разъяснительные сессии о пользе новой системы и регулярное обучение менеджеров эффективным методам оценки. Субъективность оценок снижается за счёт чётких KPI, 360-градусной оценки и автоматизации сбора данных по выполненным задачам.

Для вовлечения сотрудников целесообразно создать рабочую группу из представителей разных подразделений и регулярно информировать о промежуточных результатах. Открытые обсуждения и возможность предлагать улучшения укрепляют доверие к системе и мотивируют персонал более активно участвовать в её развитии.

Вопрос 3

Вы — топ-менеджер международной компании, переводящей часть сотрудников на удалённый формат работы. При этом остаётся значительная часть, которая продолжает работать в офисе. Начинают появляться жалобы на отсутствие «командного духа»: у офисных сотрудников растёт недовольство тем, что они «на передовой», а у удалённых — чувством изоляции и оторванности от коллег.

Задание:

1. Опишите основные проблемы, которые могут возникнуть при разделении коллектива на «офисную» и «удалённую» группы.
2. Разработайте меры, направленные на сохранение единой корпоративной культуры и эффективного взаимодействия между сотрудниками в смешанном формате (офис + удалёнка).

3. Предложите механизмы мотивации и обратной связи, учитывающие особенности гибридного режима работы.

Эталонный ответ

Основными проблемами в гибридном коллективе становятся коммуникативный разрыв (офисные сотрудники быстрее обмениваются информацией), социальная изоляция «удалёнщиков» и взаимные стереотипы относительно рабочей нагрузки. Для поддержания корпоративной культуры важно проводить единые виртуальные собрания, «онлайн-кофебрейки», а также использовать общие цифровые платформы для координации.

В сфере мотивации и обратной связи эффективны гибкие KPI с учётом локации сотрудника, регулярные сессии фидбэка и компенсации, отражающие затраты обеих групп (например, домашний интернет или транспорт). Такой подход уменьшает недовольство, укрепляет «командный дух» и позволяет сохранять высокую вовлечённость персонала.

Вопрос 4

В ходе серьёзного экономического кризиса ваша организация вынуждена оперативно пересматривать стратегию, что приводит к значительным организационным изменениям (оптимизация численности персонала, смена приоритетных проектов, перераспределение ролей). Многие сотрудники испытывают высокий стресс и тревогу за своё будущее, что негативно сказывается на вовлечённости и продуктивности.

Задание:

1. Определите основные факторы, вызывающие стресс у сотрудников в ситуации масштабных изменений.
2. Разработайте антикризисную программу коммуникаций, направленную на снижение напряжения и сохранение доверия к руководству.
3. Предложите набор инструментов (тренинги, коучинг, программы поддержки), которые помогут сотрудникам справляться со стрессом и оставаться эффективными на рабочих местах.

Эталонный ответ

Основными факторами стресса являются неопределённость будущего, смена привычных ролей и снижение чувства стабильности. Регулярные официальные обращения руководства и интерактивные сессии «вопрос-ответ» поддерживают доверие, а выделенный канал обратной связи обеспечивает оперативное реагирование на запросы сотрудников.

Для поддержки персонала важны тренинги по стресс-менеджменту, онлайн-консультации психолога и программы ротации или переквалификации, позволяющие повышать ценность сотрудников внутри компании. Такой комплекс мер помогает справляться с тревогой и сохранять высокую продуктивность в условиях кризиса.