

**МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ  
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ**

Федеральное государственное автономное образовательное учреждение  
высшего образования  
«Национальный исследовательский Нижегородский государственный  
университет им. Н.И. Лобачевского»

**Л.Н. Захарова,  
А.С. Заладина**

## **Психология управления**

Учебно-методическое пособие

Рекомендовано методической комиссией факультета социальных наук  
для студентов ННГУ, обучающихся по направлениям подготовки 37.03.01  
«Психология» и 38.03.03 «Управление персоналом»

Нижегород  
2022

УДК 159.9(07) (075), 316.354:351/354  
ББК 88.411я73. 60.54,60.55

- 3-38 Захарова Л.Н., Заладина А.С. «Психология управления»: Учебно-методическое пособие. – Нижний Новгород: Нижегородский государственный университет им.Н.И. Лобачевского, 2022 – 58 с.

Рецензент:

Доктор социологических наук, доцент, заведующий кафедрой отраслевой и прикладной социологии факультета социальных наук ННГУ И.Э. Петрова.

Учебно-методическое пособие «Психология управления» подготовлено как учебно-методическая поддержка курса «Психология управления» для студентов программ бакалавриата 37.03.01 «Психология» и 38.03.03 «Управление персоналом».

Материал подобран так, что сочетает тезисное изложение теоретической части изучаемой темы, вопросы для обсуждения, задания для работы на практическом занятии и задания для самостоятельной работы (домашние задания). Углублённому пониманию и успешному освоению предмета способствуют предлагаемые автором тесты, конкретные ситуации организационных изменений, вопросы для самостоятельного изучения и закрепления материала. Самостоятельная работа предполагает аналитику научных статей, подготовку самостоятельной письменной работы «Личностный потенциал управления», для выполнения которой студенту необходимо освоить биографический метод, психодиагностический метод и метод теоретической реконструкции.

Рекомендованная литература отражает современный уровень изученности проблемы.

Ответственный за выпуск:

председатель методической комиссии факультета социальных наук ННГУ, к.биол.н., доцент А.В. Орлов

УДК 159.9(07) (075), 316.354:351/354  
ББК 88.411я73. 60.54,60.55

**Л.Н. Захарова,  
А.С. Заладина**

© Нижегородский государственный университет им. Н.И. Лобачевского, 2022

## Содержание

	<b>Цель и задачи освоения дисциплины «Психология управления»</b>	<b>4</b>
Тема 1	Психология управления: объект, предмет, задачи, методы, связь с другими областями знания	4
	Практическое занятие: типы психологического воздействия	8
	Домашнее задание	12
Тема 2	Психологические проблемы в управлении персоналом	13
	Практическое занятие: организационный психолог и профессии будущего в управлении персоналом	14
	Домашнее задание	19
Тема 3	Человек в системе организационных отношений	19
	Практическое занятие: психологические барьеры принятия персоналом инноваций	22
	Домашнее задание	24
Тема 4	Личностный потенциал управления и его детерминанты	25
	Практическое занятие: личностный потенциал управления и его детерминанты	27
	Домашнее задание	30
Тема 5	Прямые и косвенные (психологические) методы управления	32
	Практическое занятие: метод конкретных ситуаций.	
	Рефлексивный и поведенческий тренинг	33
	Домашнее задание	35
Тема 6	Организационная культура как социально- и организационно-психологический феномен и как метод управления	36
	Практическое занятие: метод диагностики организационной культуры и организационно-культурных предпочтений К.Камерона и Р.Куинна	38
	Домашнее задание	44
Тема 7	Модели управленческого взаимодействия	45
	Практическое занятие: психологические основы подбора управленческих кадров в условиях организационных изменений в компании	46
	Домашнее задание	47
Тема 8	Мотивирование персонала. Психологические условия лояльности и приверженности	48
	Практическое занятие: методики оценки организационной лояльности.	50
	Вопросы для самопроверки	54

**Цель дисциплины «Психология управления»:**

развитие профессиональной компетентности специалистов в сфере решения управленческих задач на основе привлечения ресурса психологического знания.

**Задачи** освоения дисциплины «Психология управления

1. Изучить основные характеристики психологии управления как отрасли психологии.
2. Проанализировать основные организационные факты, сдерживающие развитие компаний, снижающие их жизнеспособность и конкурентоспособность и выявить их психологическую составляющую.
3. Изучить и освоить психологические методы управления.
4. Научиться использовать биографический метод психологического исследования на примере раскрытия личностного потенциала управления.
5. Освоить анализ психологической структуры и содержания управленческой деятельности.
6. Освоить психологические основы эффективного делового взаимодействия.
7. Освоить стандартную процедуру исследования в сфере психологии управления.

**Знать** содержание психологической составляющей управления развитием организации и персоналом, психологические законы, лежащие в основе организации и реализации управленческой деятельности, косвенные методы управления организационным развитием и человеческими ресурсами.

**Уметь** выявлять и анализировать основные проблемы в области организационного развития и управления человеческими ресурсами, осуществлять проектирование решения психологических проблем в управлении.

**Владеть** технологией стандартного прикладного исследования в сфере психологии управления; стандартными базовыми процедурами оказания психологической помощи организации, менеджеру и работнику исполнительского звена с использованием традиционных методов и технологий.

**Тема 1. Психология управления: объект, предмет, задачи, методы, связь с другими областями знания**

**Теоретическое введение**

**Основной вопрос психологии управления:** как побудить другого человека (группу людей) действовать (думать) так, как ты (лично ты или твой заказчик) хочешь, чтобы они действовали (думали)?

### **Предмет психологии управления**

В.А. Розанова: Предмет психологии управления – деятельность руководителей (менеджеров), реализуемая в выполнении основных управленческих функций.

Т.С. Кабаченко: Предмет психологии управления – психологические закономерности деятельности по реализации основных управленческих функций.

Е.С. Жариков: Предмет психологии управления – психика людей, причастных к управленческим процессам.

Л.Н. Захарова: Объект психологии управления – управленческая деятельность. Предмет психологии управления – психологическое обеспечение управленческой деятельности.

**Психологическое обеспечение деятельности** – это система движущих сил, психических процессов и состояний, позволяющих деятельности быть организованной и реализованной.

В более узком смысле предмет психологии управления составляют **психологические механизмы управления**, т.е. такие комплексы движущих сил и условий, которые могут создаваться или использоваться управляющей подсистемой социальной (организационной) системы для целенаправленного изменения ее характеристик. В том случае, если предмет определяется через психологическое обеспечение, имеется в виду обеспечение целостной деятельности. Если же речь идет о психологических механизмах, предмет сужается до возможности рассмотрения относительно самостоятельных структурно-функциональных образующих деятельности, например, мотивации, которая является только частью управленческой деятельности.

### **Характеристики управления**

**Основной вопрос:** как побудить другого человека (группу людей) действовать так, как необходимо в целях развития организации?

Управление как особый вид деятельности имеет место в тех случаях, когда можно обнаружить следующие характерные особенности этой деятельности:

- **выделение субъекта и объекта управления;**
- **наличие у субъекта деятельности цели**, в которой фиксируется намерение субъекта деятельности удержать систему в достигнутом состоянии или изменить состояние системы;
- **наличие у субъекта деятельности критериев**, по которым он будет судить о том, что цель достигнута, достигается она или, наоборот, не достигается;
- **реализация специально организованных действий**, обеспечивающих удержание системы в нужных характеристиках или обеспечивающих их достижение;
- **использование усилий других людей** (исключение – самоуправление) для достижения принятой цели;

- **информационный характер деятельности** по организации усилий людей, вовлеченных в процесс достижения принятой цели;
- **использование психологических средств управления.**

### Источники знания психологии управления

Отрасли знания	Проблематика, актуальная для психологии управления
<b>I. Психология</b> 1.1. Психология развития	Врожденное и приобретенное в психике человека. Закономерности становления личности и развития психических процессов в онтогенезе. Возможности и ограничения воспитания и обучения в психическом развитии человека. Формирование личностного потенциала управления. Воспитание лидера. Проявление возрастных особенностей в управленческом стиле. Учет возрастных особенностей в управлении персоналом. Психология завершения карьеры и пр.
1.2. Психология личности и индивидуальных различий	Структура личности. Проявление личностных особенностей в стиле управления. Психологические особенности личности лидера. Индивидуальность. Индивидуальный стиль управленческой деятельности. Учет индивидуальных особенностей в управлении персоналом, в т.ч. в конфликтных ситуациях, в особых условиях деятельности и т.д.
1.3. Социальная психология	Психология больших и малых групп. Закономерности группового влияния и поведения. Психология влияния. Закономерности групповой динамики. Развитие группы. Управление как социально-психологический феномен. Формирование управленческой команды. Коммуникативная, перцептивная и интерактивная стороны управления. Психологические условия эффективного общения. Социальные стереотипы. Коммуникации в организациях. Использование формальных и неформальных каналов коммуникации. Психологические основы рекламы, маркетинга, связей с общественностью. Управление конфликтами и т.д.
1.4. Общая психология	Структура деятельности, в т.ч. управленческой. Психологическое обеспечение деятельности. Психические процессы (внимание, память, мышление, эмоции), их свойства и проявления в управленческой деятельности. Психические состояния (стресс, апатия и др.) и их влияние на эффективность управления. Законы психологии и т.д.
1.5. Психология труда	Закономерности проявления психики человека в процессах труда. Психологическое обеспечение трудовой, в т.ч. управленческой, деятельности. Требования трудового поста к психическим возможностям человека. Профессиографирование и психографирование. Психологические основы работоспособности. Профессиональная пригодность и профессиональная

	перспективность менеджеров и т.д.
1.6. Психодиагностика	Профессиональные стандарты применения психодиагностического инструментария в исследованиях, управленческом консалтинге, кадровой работе и т.д.
<b>II. Менеджмент</b> 2.1. Теория управления	Природа и сущность управления. Типы организаций. Организационные процессы. Управление организацией. Человек в системе организационных отношений. Организационная культура. Организационное лидерство и т.д.
2.2. Организационное поведение	Системы и модели организационного поведения. Роль миссии, философии, видения и целей организации в управлении персоналом. Качество трудовой жизни. Мотивация труда и вознаграждение. Руководство. Наделение властью и участие в управлении. Организационный контекст командной работы. Сопротивление изменениям. Организационные изменения и их последствия на уровне персонала и т.д.
<b>III. Философия</b>	Взгляды на природу и сущность человека, на его место в мире. Мировоззренческие установки менеджера и их проявление в управленческой деятельности вообще и в управлении персоналом, в частности, и т.д.
<b>IV. Педагогика</b>	Закономерности в процессах обучения. Педагогические основы корпоративного обучения и воспитания персонала и т.д.
<b>V. Этика</b>	Сущность и механизмы действия морали. Моральные ограничения в управленческой деятельности и т.д.
<b>VI. Этнология</b>	Национальные и культурные особенности народов. Специфика национальных семейных и организационных культур. Успешность межнациональных коммуникаций. Возможности учета национальной специфики в управлении бизнесом, интернациональным персоналом и т.д.
<b>VII. Математическая статистика</b>	Процедуры обработки данных исследований.
<b>VIII. Управленческая практика</b>	Содержательный материал для изучения, интерпретации, обобщения. База для апробации предложений и рекомендаций, разрабатываемых на основе теории и эмпирических исследований.

### **Основные задачи психологии управления:**

1. Определить психологическую специфику управленческой деятельности в сравнении с другими видами деятельности.
2. Выявить условия и закономерности становления человека как субъекта управления в онтогенезе.
3. Изучить психологическое обеспечение эффективной управленческой деятельности.
4. Создавать технологии психологической оптимизации управленческой деятельности.

Практическое занятие 1.

## Типы психологического воздействия

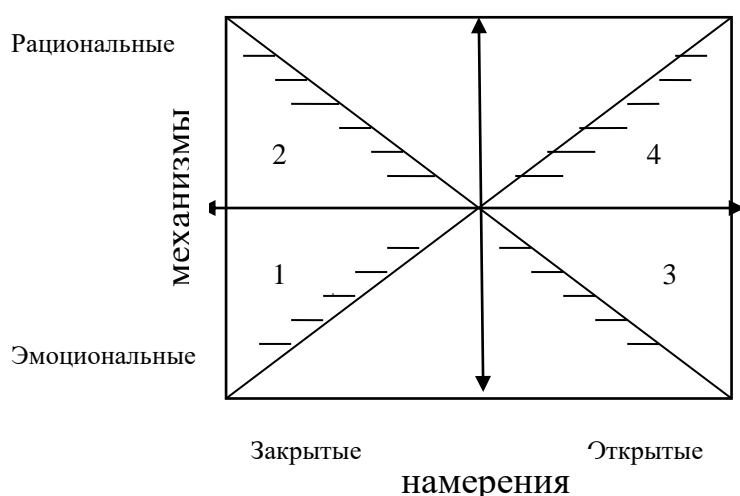
**Цель занятия:** изучить основные методы психологического воздействия в управленческом взаимодействии, оценить их сильные и слабые стороны, уместность и этичность применения.

### Основные виды психологического воздействия в управлении

#### Задание 1:

В своих блокнотах воспроизведите рисунок.

1. Подумайте и запишите напротив каждого вида психологического воздействия номер соответствующего ему квадранта;



2. Попробуйте на рисунке изобразить относительную значимость каждого вида воздействия, которыми вы лично пользуетесь, когда пытаетесь управлять кем-либо. Можете сделать два и больше рисунков, если у вас есть несколько стилей управления, которыми вы пользуетесь в отношении разных «объектов» управления

**Влияние –**

**Давление –**

**Собственно управление –**

**Манипуляция –**

### Краткая характеристика методов психологического воздействия

1. **Психологическое давление.** Субъект управления не обнаруживает своих подлинных намерений, его распоряжения несут высокий эмоциональный заряд. Закрытость – следствие отношения к исполнителю (низкая оценка, недоверие, пренебрежение). Эмоциональность – следствие личностной, а не деловой позиции, неуверенности (часто закрываемость – следствие неуверенности в силе собственных аргументов), желания внести



дополнительный энергетический импульс в работу исполнителя, напугать, преодолеть начавшееся или предполагаемое сопротивление.

**2. Манипуляция.** Субъект управления сознательно скрывает свои подлинные намерения, дает ложные основания своим распоряжениям, инструкциям. Иногда, когда говорят о манипуляции, подчеркивают односторонность интересов субъекта воздействия. Это не всегда так. Дело в том, что за манипуляциями всегда стоит убежденность, вера субъекта манипуляции в собственном превосходстве над реципиентом. И он, в принципе, может исходить из соображений пользы и для реципиента. Но тот, по мнению субъекта, вследствие возрастной, интеллектуальной или иной ограниченности, не в силах понять замысел субъекта или свою собственную выгоду, поэтому приходится просто заботиться о нем, не вступая в конструктивный диалог.

**3. Психологическое влияние.** В случае осуществления психологического воздействия такого рода субъект воздействия не скрывает своих намерений, но вследствие преобладания эмоционального компонента они могут не излагаться содержательно, детализировано. Но о них реципиент может легко догадаться. Акцент на эмоциональной составляющей делается субъектом в силу личной вовлеченности в цели и содержание деятельности, о которой идет речь, а также вследствие желания сделать эту деятельность эмоционально привлекательной для реципиента, исполнителя.

**4. Собственно управление.** Намерения субъекта управления открыты. Он уверен в своих аргументах, имеет позитивные цели, готов к конструктивному диалогу с исполнителем. Он воспринимает исполнителя как человека, способного понять идеи и аргументы, принять цели, способствующие развитию организации. Он мыслит рационально, разрабатывая надежные алгоритмы работы. Как нередко давление поддерживает манипуляцию, также нередко с помощью влияния усиливают действенность того воздействия, которое здесь называется собственно управлением.

### **Задание 2.**

Какие типы воздействия вы видите на рисунках? Аргументируйте свое мнение



Рис.1. \_\_\_\_\_



Рис.2. \_\_\_\_\_

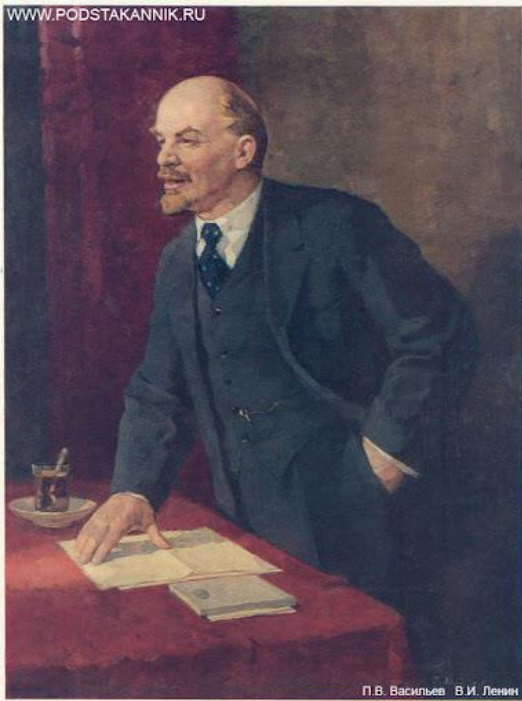


Рис.3. \_\_\_\_\_

### Задание 3.

Прочитайте главу «Снова чепуха» из повести М. Зощенко «Перед восходом солнца» и ответьте на вопросы.

Редакция толстого журнала «Современник».

Я дал в этот журнал пять самых лучших маленьких рассказов. И вот пришел за ответом.

Передо мной один из редакторов — поэт М. Кузмин. Он изысканно вежлив. Даже сверх меры. Но по его лицу я вижу, что он намерен мне сообщить нечто неприятное.

Он мнется. Я выручаю его.

— Вероятно, мои рассказы не совсем в плане журнала? — говорю я.

Он говорит:

— Понимаете, у нас толстый журнал... А ваши рассказы... Нет, они очень смешны, забавны... Но они написаны... Ведь это...

— Чепуха — вы хотите сказать? — спрашиваю я. И в моем мозгу загорается надпись под гимназическим сочинением — «Чепуха».

Кузмин разводит руками.

— Боже сохрани. Я вовсе не хочу этого сказать. Напротив. Ваши рассказы очень талантливы... Но согласитесь сами — это немножко шарж.

— Это не шарж, — говорю я.

— Ну, взять хотя бы язык...

— Язык не шаржирован. Это синтаксис улицы... народа... Быть может, я немного утрировал, чтоб это было сатирично, чтоб это критиковало...

— Не будем спорить, — говорит он мягко. — Вы дайте нам обыкновенную вашу повесть или рассказ... И поверьте — мы очень ценим ваше творчество.

Я ухожу из редакции. У меня уже нет тех чувств, какие я когда-то испытывал в гимназии. У меня нет даже досады.

«Бог с ним, — думаю я. — Обойдусь без толстых журналов. Им нужно нечто «обыкновенное». Им нужно то, что похоже на классику. Это им импонирует. Это сделать весьма легко. Но я не собираюсь писать для читателей, которых нет. У народа иное представление о литературе».

Я не огорчаюсь. Я знаю, что я прав.

Вопросы:

1. Какая цель у редактора?
2. Какой тип психологического воздействия на писателя он выбирает и почему?
3. Понимает ли писатель, каковы намерения у редактора?
4. Понимает ли писатель тип психологического воздействия, который выбирает редактор?
5. Выберите ключевую фразу редактора, в которой отражен тип выбранного психологического воздействия. Поясните свой выбор.
6. Каковы эмоции писателя в разговоре с редактором?
7. Какою стратегию он выбирает для общения с редактором? Правильна ли она и почему?
8. Каковы последствия общения писателя и редактора?

### Домашнее задание

Литература: Л.Н. Захарова. Психология управления. М.: Логос, 2009, 2012, 2014, 2016, 2021. 376 с. (Серия «Новая университетская библиотека») ДЗ. Глава 1. Введение в психологию управления. Разделы 1.1., 1.2., 1.5.

Прочитайте статью:

Занковский А. Н., Латынов В. В. Модель психологического воздействия в социальных сетях // Институт психологии Российской академии наук. Организационная психология и психология труда. 2021. Т. 6. № 1. С. 4 – 38. DOI: 10.38098/ipran.opwp.2021.18.1.001. URL: <http://work-org-psychology.ru/engine/documents/document637.pdf/>

### Вопросы для анализа статьи:

1. Какие задачи решаются при организации психологического воздействия в социальных сетях?
2. Что такое агент-ориентированное психологическое воздействие? Можете ли вы дать пример такого воздействия?
3. Как понимается человек – объект психологического воздействия?
4. Что представляет собой авторская модель психологического воздействия в социальных сетях (ПВСС)? Какие теории легли в ее основу? Что они объясняют?

5. Дайте характеристику основных элементов модели ПВСС: субъекта, объекта, средств, эффектов, критериев эффективности.

6. Какие факторы лежат в основе сопротивления психологическому воздействию?

7. Дайте характеристику значения контекстов психологического воздействия и психологических особенностей людей (интеллект, ценности, личностные черты, психологическое состояние и др.).

8. Какие факторы эффективности воздействия в социальных сетях названы в статье? Эффективны ли они, на ваш взгляд, в иных ситуациях общения, в том числе делового?

## Тема 2. Психологические проблемы в управлении персоналом

### Теоретическое введение

#### Основные психологические проблемы в управлении персоналом: современные подходы к решению

<b>Организационный факт</b>	<b>Проблема психологии управления</b>
1. Низкая производительность труда. Избыточность персонала на единицу продукции	Ограниченность умений менеджеров использовать косвенные методы управления
2. Невостребованность и неприживаемость инновационных моделей управления и технологий производства	Консерватизм и стереотипность мышления
3. Скрытые неподчинения требованиям менеджеров	Недостаточно развитые лидерские качества
4. Негативные процессы (хищения, неоправданные больничные, поломки оборудования, брак, пьянство, агрессия и пр.)	Неудовлетворенность трудом
5. Неполная информационная основа в работе менеджера	Плохие организационные коммуникации
6. Распространение негативной информации о предприятии во внешнем контуре	Низкий уровень лояльности
7. Низкая достоверность результатов обратной связи	Использование недостаточно качественных методов

## **Кем может сейчас работать психолог, специализирующийся в области психологии управления (примеры)**

### **Внешний консультант менеджмента компании**

Руководитель службы персонала (кадровой службы, департамента развития человеческих ресурсов и пр.)

Руководитель отдела работы с клиентами

Руководитель учебного центра

...

### **Внутренний консультант менеджмента компании**

Организационный психолог

Корпоративный тренер

Сотрудник службы персонала, маркетинга, рекламы, связей с общественностью

Менеджер по работе с клиентами

Менеджер по продажам

...

Практическое занятие 2.

### **Организационный психолог и профессии будущего в управлении персоналом**

**Цель занятия:** выявить роль организационного психолога в компании, сформировать отношение к будущим профессиям в сфере HR менеджмента.

**Задание 1.** Обсуждение ответов на вопросы по домашнему заданию.

**Задание 2.** Какие из приведенных организационных фактов могут быть решены менеджментом компании при участии организационных психологов? Какой должностной статус оптимален для решения конкретных задач? Какие компетенции нужны для решения этих задач. Составьте таблицу для представления своих мнений.

№	Организационный факт	Задача для организационного психолога	Статус	Компетенции
1	Низкая производительность труда. Избыточность персонала на единицу продукции			
3	Скрытые неподчинения требованиям менеджеров			
4	Негативные процессы (хищения, неоправданные больничные, поломки оборудования, брак, пьянство, агрессия и пр.)			
5	Неполная информационная основа в			

	работе менеджера			
6	Распространение негативной информации о предприятии во внешнем контуре			
7	Низкая достоверность результатов обратной связи			

**Задание 3.** Групповая дискуссия. Ознакомьтесь с профессиями в сфере HR менеджмента, которые, по мнению экспертов, появятся в ближайшие 10 лет или уже появляются.

Вопросы для обсуждения:

1. Какие профессии будущего, на ваш взгляд, имеют в своей основе психологическое образование? Обоснуйте свое мнение.
2. Какие профессии будущего подходят вам для профессиональной самореализации и почему?
3. Какие знания и умения (компетенции) нужно получить для освоения той или иной профессии будущего?
4. Какие знания и умения (компетенции) нужно получить для освоения профессии Директор по Well-being?
5. Постройте траекторию личного и профессионального развития психолога для освоения этой профессии.

### **Профессии будущего**

Meister J.C., Brown H. 21 HR Jobs of the Future // Harvard Business Review August 12, 2020 (<https://hbr.org/2020/08/21-hr-jobs-of-the-future?registration=success>, перевод статьи:

<https://edwvb.blogspot.com/2020/09/21-hr-professiya-budushchego.html>)

Исследование Cognizant (американская международная компания, которая занимается информационными технологиями, консалтингом и аутсорсингом, помогает компаниям модернизировать технологии, переосмысливать процессы и трансформировать опыт, чтобы оставаться впереди в быстро меняющемся мире), в котором приняли участие почти 100 CHRO (Chief Human Resources Officer — Директор по персоналу), CLO (Chief Learning Officer — Директор по обучению) и вице-президентов по HR-трансформации. Они определили, какие профессии в HR появятся в ближайшие 10 лет.

### **Директор делового поведения**

Внедрение датчиков и биометрических технологий на рабочем месте станет нормой. Они помогут отследить поведение сотрудников. Директор делового поведения будет анализировать полученные данные, чтобы улучшить опыт сотрудников, повысить мотивацию и производительность труда.

### **Координатор сотрудников на удаленке**

Сейчас большинство сотрудников работает из дома. И тенденция, скорее всего, сохранится. Важно, чтобы удаленные сотрудники чувствовали

себя частью компании. WFH-координатор будет создавать и поддерживать вовлеченность, мотивацию и продуктивность сотрудников на удаленке.

### **Детектив HR-данных**

Детектив HR-данных — звучит забавно. Но так оно и будет! Сыщику придется перекапывать тонны данных в разных источниках (опросы сотрудников, LMS-системы, интранеты и т. д.), много сравнивать и анализировать, чтобы решать бизнес-задачи компании.

### **HR-директор по непрерывности в работе сотрудников**

Этот человек будет нести ответственность за устойчивость функционирования бизнеса и предложит способы создания безопасного рабочего места - как для офисных, так и для удаленных сотрудников в любых ЧС условиях. После пандемии Covid-19 особенно важно разработать поэтапный и безопасный глобальный подход к возвращению на рабочее место, если в этом есть необходимость.

### **Менеджер по совместной работе человека и машины**

Уже много лет нас пугают тем, что роботы захватят мир. Однако, это не совсем так. Роботы и люди будут работать вместе, чтобы быстрее и эффективнее справляться с задачами. А управлять этим процессом будет менеджер по работе человека и машины: анализировать и объединять сильные стороны человека (познание, суждение, эмпатия, универсальность и т. д.) и машины (точность, выносливость, расчет, скорость и т. д.), чтобы создавать максимально продуктивные коллаборации.

### **Тренер чат-ботов**

Грубо говоря, это “коуч” для голосовых чат-ботов. Он научит их быть человечнее: различать эмоции, диалекты, языки, обороты речи и жаргоны. Такие чат-боты смогут сберечь уйму времени (и денег). Например, если сотрудник простыл, виртуальный помощник считывает голос больного, отправляет его на больничный и вносит изменения в календарь. Кроме того, “очеловеченный” бот сможет быть дополнительным методом мотивации сотрудников.

### **Ревизор алгоритмов предвзятости**

Значимость ИИ (искусственного интеллекта) в бизнесе растет не по дням, а по часам. Учитывая это, компаниям важно обеспечить себе законные и соизмеримые алгоритмы ИИ. В обязанности Ревизора будет входить тщательный анализ существующих и новых алгоритмов в каждой бизнес-функции организации с учетом ее особенностей.

### **Менеджер по переквалификации**

Продвинутые компании понимают ценность сотрудников (и высокую стоимость увольнения). Поэтому пытаются удержать их повышением ЗП или бонусами. Но что делать, если человек решил сменить род деятельности? В будущем — это не беда. Менеджер по переквалификации будет помогать специалистам в любом возрасте и на любой должности изучить новую профессию внутри компании и построить карьеру заново.

### **University4Life координатор**



Uni4Life — образовательная программа Cognizant, которая предполагает обучение на протяжении всей жизни человека. Как это работает: ИИ анализирует доступные данные об ученике (например, в профиле LinkedIn) и формирует индивидуальные прогнозы и рекомендации по обучению. University4Life координатор будет в каждой компании, чтобы обеспечить ей сотрудников с актуальными навыками.

### **Менеджер по гиг-экономике**

Гиг-экономика — форма взаимоотношений, когда работодатель привлекает фрилансеров на внутренние проекты. Как показывает практика, такое сотрудничество приносит компании ощутимую выгоду. Менеджер по гиг-экономике будет заниматься подбором, поддержкой и развитием таких сотрудников.

### **Консультант по вопросам предвзятости**

Разнообразие и инклюзивность становятся одним из важнейших факторов успешности компаний. Специалист по вопросам предвзятости будет отвечать за комфорт в коллективе и отсутствие предубеждений относительно расы, этнической принадлежности, пола, сексуальной ориентации, религии, экономического статуса, происхождения, возраста или культуры.

### **Эксперт по рынку труда**

Мир не стоит на месте, и навыки быстро устаревают. Эксперт по рынку труда — это человек, который будет знать о последних трендах рынка, уметь его анализировать, строить прогнозы, определять навыки и рабочие места будущего и выстраивать стратегию по повышению квалификации сотрудников.

### **Глава по вопросам изменения климата**

Изменение климата — проблема, которая волнует многих, в том числе и талантливых специалистов. Глава по вопросам изменения климата будет вести активную общественную деятельность от лица компании, освещать вопросы глобального потепления, проводить акции и всячески показывать, что компания “в теме”.

### **Архитектор рабочей среды**

Большую часть своей жизни люди проводят за рабочим местом. Хорошо, что его можно обустроить как угодно. Архитектор рабочей среды — человек, который разбирается во всех нюансах офисного проектирования (и последних технологиях, естественно). Его задачей будет создавать офисные помещения и рабочие места, которые благоприятно влияют на здоровье, настроение и работу сотрудников.

### **Директор по Wellbeing**

Несмотря на то, что мы говорим о профессиях будущего, Facebook и Amazon, уже наняли специалистов на должность Директора по Wellbeing. И не зря. Эмоциональное, физическое, психическое и духовное здоровье — важный фактор мотивации и преданности сотрудников.

### **Директор по целям**

Cognizant утверждает, что компании с четкими целями более привлекательны для кандидатов. Победителями в коммерческой битве будут те, чьи цели транслируются во внешний мир лучше всего. Директор по целям — тот герой, который поможет клиентам формулировать, продвигать и поддерживать корпоративные цели.

### **Внутрикорпоративный карьерный консультант**

Отсутствие карьерного роста — одна из главных причин, почему сотрудники покидают компании. Решать эту проблему будет внутрикорпоративный карьерный консультант. Он будет создавать индивидуальный план развития для каждого сотрудника, курировать на протяжении жизни в компании, предупреждать об угрозе увольнения и так далее.

### **Тренер по навыку концентрации внимания**

Представляете жизнь без смартфона? Да и не надо. Они круто помогают нам. Однако плотное взаимодействие с гаджетами вызывает стресс. Мы становимся раздражительными, постоянно проверяем телефон и бесцельно листаем ленту новостей. Пустая трата времени сотрудников пагубно влияет на бизнес. Тренер по навыку концентрации внимания поможет коллегам справиться со стрессом, повысить их продуктивность и эффективность. Для этого он будет проводить лекции, рассказывать о специальных техниках и проводить в компании “часы без телефонов”.

### **Аналитик взаимосвязей между сотрудниками**

Проанализировав взаимодействия сотрудников, можно узнать много интересного: как команды обмениваются информацией, насколько вовлечены удаленные сотрудники, кто наиболее подвержен выгоранию и т. д. Аналитик взаимосвязей между сотрудниками с помощью ИИ и данных будет лучше узнавать команду и эффективно распределять рабочие ресурсы.

### **Консультант по VR-технологиям**

VR технологии (технологии виртуальной реальности) в будущем станут еще актуальнее. Познакомить новичка с командой, провести экскурсию по офису, пройти обучение — запросто! А консультант по VR-технологиям раскроет потенциал VR-платформ на максимум, чтобы использовать их во всех HR-сферах.

### **Специалист по генетическому разнообразию**

Технологический прогресс модифицирует обязанности специалиста по Diversity. В будущем он будет ответственен не только за разнообразие рас, полов, возраста и культур в коллективе, но и за генетическое разнообразие сотрудников.

Домашнее задание.

Литература.

Л.Н. Захарова. Основы психологического консультирования организаций. Учебное пособие. М.: Логос, 2012. Серия «Новая университетская библиотека».

## Глава 1. Психология организационного развития.

### Раздел 1.1. Некоторые организационные факты и формирование запроса на психологическое консультирование.

Посмотрите материал от 19.09.21. 06.05. «Эффективность бизнеса. Как вернуть сотрудников в офис»

<https://tv.rbc.ru/archive/business>

Ответьте на вопросы, письменные ответы сдайте как самостоятельную работу.

Вопросы:

1. Кажется ли вам обсуждаемая проблема действительно серьезной? Аргументируйте свое мнение.
2. Если вернуть сотрудников в офис просто законным распоряжением генерального директора компании, могут ли быть какие-то негативные последствия, и если «да», то какие?
3. Какие подходы из предлагаемых экспертами представляются вам психологически оправданными, а какие – нет? Аргументируйте свое мнение.
4. Что бы вы предложили как психолог?

## Тема 3. Человек в системе организационных отношений

### Теоретическое введение

#### Человек как фактор, ресурс и капитал

Человек в системе производства и управления	Определение	Организационные следствия	Проблемы психологии управления
Человеческий фактор	Совокупность свойств человека, влияющих на эффективность системы «человек – машина»	Постановка системы профотбора	Знание ограничений в деятельности человека
Человеческий ресурс	Человек – источник развития организации	Профотбор. Системная работа с персоналом. Стандартизация и сертификация специалистов	Психологические аспекты управления персоналом с целью максимального использования имеющегося потенциала
Человеческий капитал	Человек – ценность, создающая новые материальные и духовные	Внешнее и внутрифирменное обучение с развитием личностных, профессиональных и деловых качеств как	Психологические аспекты развития персонала и управления самообучающейся

ценности, условие конкурентоспособности организации	условия конкурентоспособности. Инвестирование в человеческий капитал. Совершенствование управления с акцентом на получение конкурентных преимуществ за счет использования человеческого капитала	организацией. Управление конкурентоспособностью за счет развития персонала. Новые подходы мотивирования персонала на творческую самоактуализацию
---	--	--

«Акционерный» подход к оценке эффективности организации (по Р. Дафту)

Акционерная группа	Критерии эффективности
1. Владельцы	Денежный доход
2. Работники	Удовлетворенность работников, зарплата, стиль руководства
3. Клиенты, потребители	Качество товаров и услуг
4. Кредиторы	Кредитоспособность
5. Общество	Вклад в общественную жизнь
6. Поставщики	Удовлетворительное взаимодействие с фирмой
7. Правительство	Соответствие деятельности законам

### Типы инновационной мотивации

**Мотивация инновационного ожидания** обеспечивает востребованность инноваций.

**Мотивация инновационного поиска** менеджеров, учителей и преподавателей вузов обеспечивает их активную позицию в отношении инновационных производственных и образовательных технологий, инновационных управленческих подходов.

**Мотивация инновационного созидания** разработчиков инновационных продуктов и технологий обеспечивает появление самих инноваций как результатов продуктивной творческой активности.

**Мотивация принятия и поддержки инноваций** как характеристика исполнительской части персонала, студентов и преподавателей обеспечивает приживаемость инноваций и постоянную психологическую готовность к изменениям.

Инновационная мотивация представляет собой устойчивое преобладание желания позитивных изменений в социальной и предметной среде над желанием сохранения стабильности, и, следовательно, это – психологическая готовность жить в «эпоху перемен», сопровождающаяся ясным пониманием значительного числа издержек этого процесса. Издержки

касаются обычно удовлетворения практически всех дефицитарных потребностей человека.

**Примеры психологических издержек внедрения инноваций** [Захарова, 2010, 2020]

Потребности (по А. Маслоу)	Издержки внедрения инноваций	Социально-психологические эффекты
Гомеостатические	Изменение динамических стереотипов, увеличение напряжения (обучение, повышение квалификации, освоение новых технологий), и пр.	Утомление, плохое самочувствие
Безопасности	Беспокойство о сохранности рабочего места, стресс перемен, возможного понижения статуса и пр.	Недоверие менеджменту, снижение организационной лояльности, скрытые конфликты
Принятия и общения	Сокращение межличностного общения, принятие менеджментом в зависимости от производственной эффективности в условиях инноваций	Снижение трудовой мотивации, приоритет социальных ролей семейной и частной жизни, укрепление клановых ценностей, сдерживающих организационное развитие
Самоуважения	Сомнения в своей компетентности	
Самореализации	Недостаток компетенций	

### Современные тренды в работе с персоналом

Эксперты выделяют шесть базовых трендов в работе с персоналом, ориентированной на постковидную реальность:

- автоматизация и цифровизация;
  - поиск баланса между онлайн- и офлайн-жизнью;
  - вопросы лидерства топ-менеджеров;
  - работа с командами;
  - использование новых форм занятости и гиг-экономика;
  - **Employee experience management и построение Well-being культуры**
- [Шесть трендов работы с персоналом в 2021 // РБК Pro]

**Практическое занятие 3. Психологические барьеры принятия персоналом инноваций**

**Задание 1.**

Дайте анализ данных, представленных в таблице.

### Дефицит инновационности. Россия в Глобальном индексе инновационности

Характеристики	Годы		
	2019	2020	2021
Общий рейтинг	46 (медиана 33.86)	47 (медиана 30.94)	<b>45</b> (132 страны медианных данных нет)
Качество человеческого капитала	Нет данных	30	<b>29</b>
Результативность деятельности, связанной с инновациями	59	60	<b>56</b>

Источники:

Global Innovation Index 2019-21 Eds. S. Dutta, L.R. Leyn, S. Wunsch-Vincent. Cornell SC Johnson College of Business, 2021. URL:

[https://www.wipo.int/edocs/pubdocs/en/wipo\\_pub\\_gii\\_2021.pdf](https://www.wipo.int/edocs/pubdocs/en/wipo_pub_gii_2021.pdf)

### Задание 2. Групповая дискуссия.

**Вопрос для обсуждения:** каким образом, можно, на ваш взгляд, существенно уменьшить или снять вообще психологические издержки внедрения инноваций. Можете расширить таблицу в части издержек. В правом столбце сформулируйте кратко рекомендуемые вами подходы, а внизу дайте более содержательный комментарий к вашим предложениям.

#### Снятие психологических издержек внедрения инноваций

Издержки внедрения инноваций	Снятие издержек
Изменение динамических стереотипов, увеличение напряжения (обучение, повышение квалификации, освоение новых технологий), и пр.	
Беспокойство о сохранности рабочего места, стресс перемен, возможного понижения статуса и пр.	
Сокращение межличностного общения, принятие менеджментом в зависимости от производственной эффективности в условиях инноваций	
Сомнения в своей компетентности	
Недостаток компетенций	

### Задание 3. Оцените свой стиль мышления по методике М. Киртона

Инструкция: Оцените по пятибалльной шкале (минимум — 1, максимум — 5) степень соответствия Ваших предпочтений приведенным ниже суждениям

№	Суждения	Балл
1	Мне симпатичны люди, сменившие за свою жизнь несколько профессий	
2	Я не боюсь встреч и контактов с незнакомыми мне ранее людьми	
3	Генерирование идей является одним из моих природных качеств	
4	Я склонен увлекаться идеями, которые приходят мне в голову	
5	Мне комфортно работать в коллективе с людьми, готовыми принимать и доводить мои идеи до результата	
6	Я живо интересуюсь новыми результатами в деятельности моих коллег	
7	Я готов взяться за выполнение новой работы, показавшейся мне интересной, невзирая на опасность неудачи	
8	Я готов поступиться интересами моей карьеры ради участия в новой интересной деятельности	
9	Я готов вложить личные деньги в рискованное мероприятие	
10	Мне симпатичны люди, склонные к риску	
11	Я часто удивляю коллег неординарными предложениями	
12	Многие считают меня недостаточно дисциплинированным человеком	
13	Я часто ставлю под сомнение общепринятые постулаты	
14	Получая задачу от руководства я часто сомневаюсь в ее корректности и целесообразности	
15	Многие считают меня нарушителем спокойствия в коллективе	
16	Я способен "заразить" своими идеями окружающих	
17	Я генерирую много новых идей, некоторые из которых впоследствии сам признаю неразумными	
18	Многие из моих предложений окружающие считают неприемлемыми	
19	Часто мои предложения, встречавшие вначале протест, впоследствии признавались большинством связанных с ними людей	
20	Я считаю, что наилучшее решение любой проблемы - в радикальной перестройке системы	
21	Меня раздражают излишне педантичные люди	
22	Я готов противостоять большинству окружающих в отстаивании моих идей	
23	Я люблю изучать новые области знаний	
24	Совершая прогулки, я предпочитаю ходить разными маршрутами	
25	Я не боюсь поступить на работу в организацию, находящуюся в стадии становления	
26	Я с интересом отправляюсь в поездки в новые, неизвестные мне места	
27	Если бы позволяли средства, я менял бы автомобили как можно чаще	
28	Я готов вкладывать личные сбережения в создание венчурного предприятия	
29	Я готов выступить инициатором создания и руководителем венчурного предприятия	
30	Я высоко ценю личную свободу и возможность инициативной деятельности (даже в ущерб собственному комфорту)	
31	Мне несимпатичны излишне осторожные люди	
32	Я ценю автономность в работе	
<b>Всего баллов:</b>		

Сделайте краткий анализ полученных результатов. Достаточно ли они надежны, на ваш взгляд? Какие сильные и слабые стороны, по вашему мнению, имеет опросник. Как, на ваш взгляд, можно было бы адаптировать тест к студенческой аудитории и повысить надежность получаемых с его помощью результатов.

**Домашнее задание.** Литература:

Захарова Л.Н. Основы психологического консультирования организаций. М.: Логос, 2012. Глава 1. Психология организационного развития. Раздел 1.1. Некоторые организационные факты и формирование запроса на психологическое консультирование. С.12-34. Раздел 1.2.3. Исследования в психологии управления. С. 16-21.

Раздел 1.2. Управление человеческими ресурсами и эффективность современной компании: психологические аспекты. С.38-45.

Захарова Л.Н. Психология управления. М.: Логос, 2010, 2012. 2014, 2020.

Раздел 1.3. Человек: фактор, ресурс, капитал? С.21-29. URL: <http://www.studentlibrary.ru/book/ISBN9785987044995.html>.

Прочитайте статью: Захарова Л.Н., Заладина А.С., Леонова И.С., Чердакова М.В. Организационно-культурные предпочтения и субъективное благополучие женского персонала инновационных и ординарных медицинских компаний // Институт психологии российской академии наук. Организационная психология и психология труда. 2021. №2. С. 47-73. <https://elibrary.ru/item.asp?id=46299062> DOI: 10.38098/ipran.opwp\_2021\_19\_2\_003

Вопросы для анализа статьи:

1. Какова цель проведенного эмпирического исследования?
2. В чем его актуальность, как она раскрыта в статье, в какой ее части?
3. Какова основная идея проводимого исследования? Сформулируйте 1-3 исследовательских вопроса, ответ на которые дается в статье.
4. Как организована эмпирическая часть исследования?
5. В какой форме представляются полученные в исследовании данные?
6. Ответ на какие вопросы дает статистическая обработка данных?
7. Как представлены результаты? Насколько они понятны?
8. Как можно было бы организовать исследование субъективного благополучия на других теоретических основаниях и в другом дизайне эмпирической части?

**Тема 4. Личностный потенциал управления и его детерминанты**  
**Теоретическое введение**

**Личностный потенциал управления (ЛПУ)** – совокупность таких мотивационных, индивидуально-психологических и социально-психологических характеристик, особенностей познавательных процессов и



психофизиологических свойств, которые при определенных условиях позволяют человеку проявлять себя в качестве субъекта управления в социальной (и в ее частном случае - организационной) системе.

### **Характеристики ЛПУ:**

1. Управленческая доминанта (функционирование или развитие).
2. Адресат (семья, компания, женщины, мужчины и пр.).
3. Широта зоны управления (как много объектов находится в сфере влияния субъекта управления).
4. Преобладающий тип воздействия (управление или манипуляции).
5. Многообразие используемых средств (разнообразие технологий).
6. Ценностная ориентированность управления (эгоистические или групповые интересы, просоциальность или асоциальность направленности управления).

### **Альфред Адлер (1870-1936)**



#### **Основные труды:**

[The Practice and Theory of Individual Psychology](#) (1927), Understanding Human Nature (1927), What life should mean to you, 1931 г.

На русском языке стоит почитать:

Адлер А. Очерки по индивидуальной психологии. М.: Когито-Центр, 2002.

Адлер А. О стремлении к превосходству. СПб.: Астер-Х, 2017.

Адлер А. Индивидуальная психология и развитие ребёнка. М.: Институт общегуманитарных исследований, 2017.

**Стили жизни по А. Адлеру.** (Стиль жизни – это уникальный способ, с помощью которого человек преодолевает свой комплекс неполноценности и достигает общности с людьми)

**1. Доминирующие** (высокая активность, низкий уровень социального интереса) стремятся к власти и готовы манипулировать ситуациями и людьми, чтобы достичь своих целей. Люди этого типа могут быть склонны к антиобщественному поведению.

**2. Берущие** (невысокая активность, средний социальный интерес). Это чувствительные люди, которые используют много механизмов психологической защиты, но они должны полагаться на других, которые проведут их через жизненные трудности. Когда они подавлены, у них развиваются то, что обычно называют невротическими симптомами: фобии, навязчивые идеи общая тревога, истерия, амнезии и так далее, в зависимости от индивидуальных особенностей их образа жизни.

**3. Избегающие** (невысокая активность, низкий уровень социального интереса) это те, кто ненавидит быть побежденным. Они могут быть успешными, но не рискуют попасть туда. Они, вероятно, будут иметь немного социальных контактов из-за страха быть отвергнутым или каким-либо образом проиграть. Готовы обходиться малым, но не вступать в борьбу.

**4. Социально полезные** (высокая активность, высокий уровень социального интереса) это люди, которые очень общительны и очень активны. У них много социальных контактов, и они стремятся внести изменения к лучшему.

Стили жизни формируются в детстве.



**Эльконин Даниил Борисович (1904-1984)**, ученик Л.С. Выготского, выдающийся советский психолог. В 1962 г. он защитил докторскую диссертацию, в 1968 г. был избран членом-корреспондентом АПН СССР. Многие годы он преподавал на факультете психологии Московского университета. Создатель теории развития личности и познавательных процессов в онтогенезе.

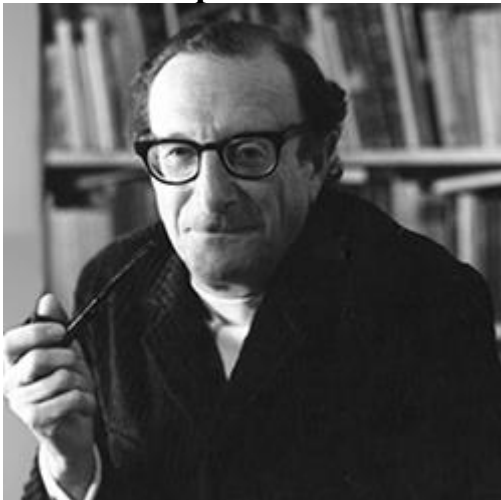
#### **Возрастные психологические новообразования. Личностный потенциал управления**

Возрастной период	Ведущая деятельность	Направленность познавательной деятельности	Сфера (психики) преимущественного развития	Новообразования возраста	Личностный потенциал управления
Младен-	Непосредст-	На познание	Личностная	Потребность в	Доречевая

чество (0-1 г.)	венное эмоциональное общение	отношений	(потребностно-мотивационная)	общении. Эмоциональные отношения	<b>доличностная стадия. Операнты влияния</b>
Раннее детство (1-3 г.)	Предметно-манипулятивная	На познание предмета	Познавательные процессы	Речь и наглядно-действенное мышление	<b>Самоотношение. Обогащение оперантов влияния Появление оперантов давления</b>
Дошкольный возраст (3-7 лет)	Ролевая игра	На познание отношений	Личностная (потребностно-мотивационная)	Потребность в общественно-значимой и общественно-оцениваемой детальности	<b>Игровая ролевая управленческая идентификация: отец, капитан, командир</b>
Младший школьный возраст (7-11 лет)	Собственно учебная	На познание начал наук	Интеллектуально-познавательная	Произвольность. Внутренний план действия. Самоконтроль. Рефлексия	<b>Развитие мышления, ВПД, рефлексии. Ролевое позиционирование среди сверстников</b>
Подростковый возраст (12-15 лет)	Деятельность общения в процессе обучения, организованного труда	На познание системы отношений в разных ситуациях	Личностная (потребностно-мотивационная)	Стремление к «взрослости». Самооценка. Подчинение нормам коллективной жизни	<b>Самовосприятие своего ЛПУ. Целенаправленное развитие ЛПУ, воли. Самореализация в различных социальных ролях. Закрепление доминантной позиции. Появление оперантов манипуляции и собственно управления</b>
Ранняя юность (15-17 лет)	Учебно-профессиональная	На познание профессий	Познавательная	Мировоззрение. Профессиональные интересы	<b>Выбор карьеры</b>

#### Практическое занятие 4. Личностный потенциал управления и его детерминанты

**Берн Эрик Леннард (Леонард Бернстайн) (1910, Канада – 1970, США), создатель транзакционного и сценарного анализа**



В 1935 году Э. Берн получил степень доктора медицины. В 1941 году прошел курс в Нью-Йоркском психоаналитическом институте, где он проходил личный анализ у Поля Федерна, бывшего коллеги З. Фрейда.

Основные этапы становления личности и развития (сдерживания развития) ЛПУ:

История семьи

Выбор имени

Сказки и оформление сценария

Родительские предписания

Выбор позиции Родитель, Взрослый, Дитя

### Задание 1.

Анализ организации и представления результатов эмпирического исследования в области организационной психологии по статье

Захарова Л.Н., Леонова И.С., Заладина А.С., Чердакова М.В.

Организационно-культурные предпочтения и субъективное благополучие женского персонала инновационных и ординарных медицинских компаний // Институт психологии российской академии наук. Организационная психология и психология труда. 2021. № 2. С. 47-73.

<https://elibrary.ru/item.asp?id=46299062> (Домашнее задание)

**Задание 2.** Прочитайте фрагмент из повести А.Толстого «Детство Никиты». К какому типу детерминант ЛПУ относится фраза учителя? Насколько она может быть сильной. От чего это зависит?

*«Рисую реку Амазонку с притоками, Никита с любовью и нежным весельем думал об отце... Никита подпер щеку кулаком и стал думать теперь о своей разлуке. На этом месте у стола сидела Лиля, и сейчас ее нет. Какая грусть, — была, и нет. А вот — пятно на столе, где она пролила гуммиарабик. А на этой стене была когда-то тень от ее банта. «Пролетели счастливые дни». У Никиты защипало в горле от этих необыкновенно грустных, сейчас им выдуманных слов. Чтобы не забыть их, он записал внизу под Америкой: «Пролетели счастливые дни» — и, продолжая рисовать, повел реку Амазонку совсем уже не в ту сторону, — через Парагвай и Уругвай к Огненной Земле.*

*— Александра Леонтьевна, я думаю, вы правы: этот мальчик готовит себя в телеграфисты на станцию Безенчук, — спокойным голосом, от которого полезли мурашки, проговорил учитель Аркадий Иванович, уже давно смотревший, что выделяет с картой Никита».*

**Задание 2.** Посмотрите на картины знаменитого советского художника Федора Павловича Решетникова (1906—1988). Охарактеризуйте формирующийся личностный потенциал управления у героев. Дайте психологический анализ личности каждого по особенностям художественного образа, методом теоретической реконструкции попробуйте

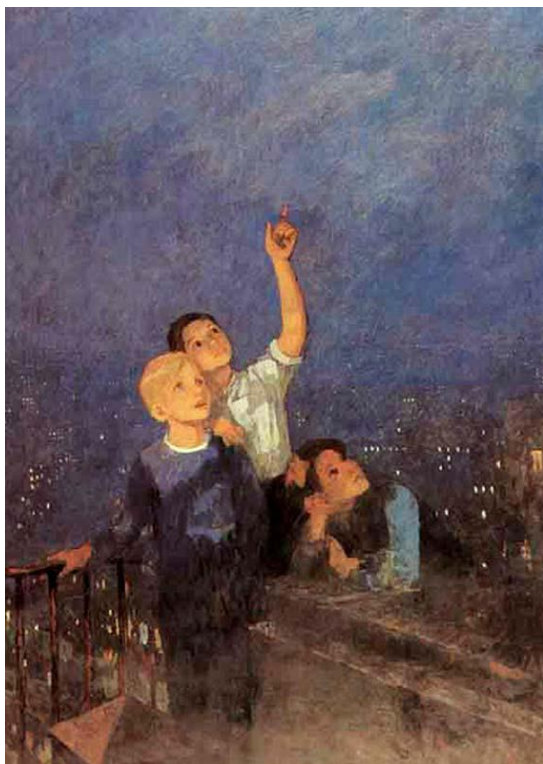
составить обоснованное представление о жизненном пути каждого и детерминантах становления ЛПУ.



Ф. Решетников. Прибыл на каникулы... (1948, 1949 – Сталинская премия)



Ф. Решетников. Опять двойка (1958)



Ф. Решетников «Мальчишки» (1971)



Ф.П. Решетников. Достали языка (1945).

### **Домашнее задание.**

Литература: Л.Н.Захарова. Психология управления. М.: Логос. 2010, 2012, 2014, 2020.

Глава 2. Человек как субъект управления. 2.1. Личностный потенциал управления, 2.2. Становление личности как субъекта управления в онтогенезе.

**Задание.** Составьте характеристику своего личностного потенциала управления. **Примерный алгоритм работы:**

1. Общая характеристика ЛПУ на данный момент.
2. Характеристика семьи. Охарактеризуйте свою семью: кто Ваши родители, бабушки и дедушки? Чем они занимались? Что любили, что не любили?

Какие надежды на Вас они возлагали и возлагают сейчас? Как Вы к этому относитесь?

3. История формирования ЛПУ по основным возрастам (подберите фотографии, видео материалы, раскрывающие вектор формирования ЛПУ, может быть, в семье сохранились какие-то записи и пр.).

**Младенчество:** соберите информацию у родителей, друзей, людей, знающих Вас и Ваших родителей, их систему воспитания. Какие игрушки Вы любили, чего боялись? Какие ранние эмоциональные отношения сложились?

**Раннее детство:** как рано Вы начали говорить? Как общались с родителями (отдельно с отцом и мамой, бабушками и дедушками)? Насколько Вы были активны? Как проходил кризис трех лет? Были ли у Вас в то время младшие (старшие) братья, сестры? Какие отношения складывались с ними?

**Дошкольный возраст:** в какие игры вы любили играть, чем заниматься? С кем дружили и играли. Какую позицию занимали? Какие сказки Вам читали? Кто из персонажей сказок нравился, а кто – нет? Как Вы полагаете, какая сказка легла в основу Вашего сценария? Как Вы отвечали на вопрос: «Кем хочешь стать, когда вырастешь?». Какой у Вас темперамент? Как рано начали учиться читать, писать, играть в шахматы и пр.? Что Вы можете сказать о своем ЛПУ к моменту поступления в школу?

**Младший школьный возраст:** как легко вы адаптировались в системе классных отношений и в школе в целом? Как Вы учились, какие и Вас были успехи и неудачи? Поговорите с одноклассниками о тех принципах и технологиях, которыми пользовались Ваши учителя, о том, как Вы общались со сверстниками. Что Вы можете сказать о своем интеллектуальном развитии в те годы? Какая литература, и какие фильмы Вам нравились, а какие – нет? Почему? Какой тип характера у Вас складывался в те годы? Каков был Ваш неформальный статус среди сверстников? Кем хотели стать?

**Подростковый и юношеский возраст:** с кем вы предпочитали общаться: с более младшими или более старшими, мальчиками или девочками, взрослыми людьми? Почему? Кто входил в Вашу референтную группу? Какими характеристиками обладали члены Вашей референтной группы? Что Вы читали? Какой статус занимали в системе классных и внеклассных отношений? Какой способ воздействия на родителей, учителей, сверстников Вы выбирали? Приведите примеры. Чего Вы хотели в это время, а чего – не хотели? Какие профессиональные и статусные предпочтения у Вас сложились в то время? Как вы думаете, почему? Что вы можете сказать о своем ЛПУ к настоящему возрасту?

4. Резюме: Сформулируйте свои возможности и ограничения в сфере управления людьми. Какие возможности Вы видите для совершенствования своего личностного потенциала управления?

## Тема 5. Прямые и косвенные (психологические) методы управления

### Теоретическое введение

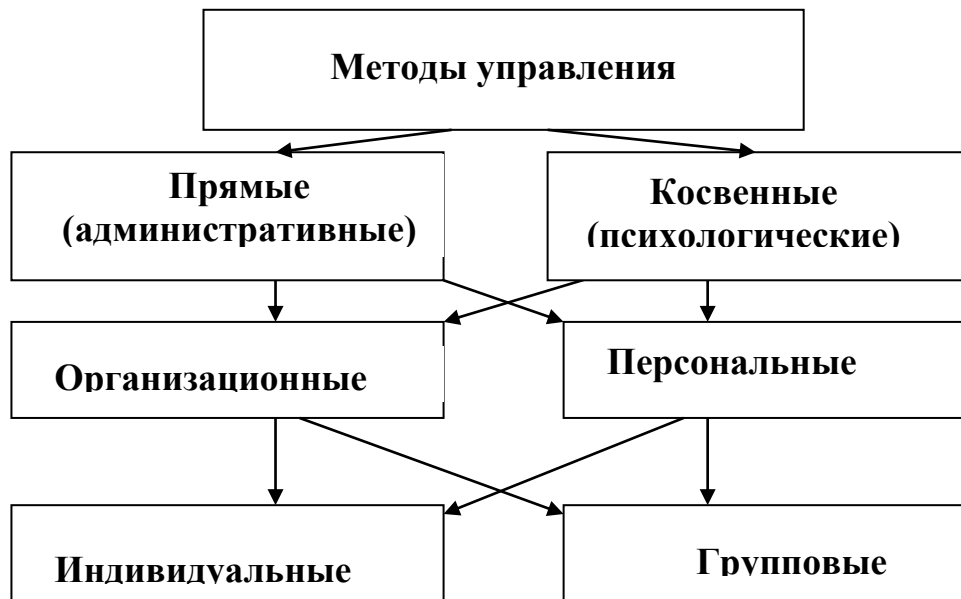


Рис. Классификация методов управления

## Лидерство как организационный феномен и метод управления

### Современный менеджер

**Управляющий**

**Дипломат**

**Лидер (в системе организационных отношений)**

**Воспитатель**

**Инноватор**

**Человек** в его иных социальных ролях, не связанных или только косвенно связанных с выполнением должностных обязанностей

**Лидер – это член группы, который оказывает влияние на то, как мыслят и действуют другие члены группы.**

Leader (англ) – «ведущий».

Лидерство это позитивное влияние. Когда цель члена группы А состоит в том, чтобы изменить поведение Б, то усилия А есть попытка лидерства. Б может действительно изменить свое поведение в результате усилий А, это – успешное лидерство. Изменение поведения Б может принести А удовлетворение, награду, достижение цели, это – эффективное лидерство.

Методологическая основа изучения и развития лидерства **как социально-психологического феномена, характеристики личности и метода управления** – теория социального научения А. Бандуры.



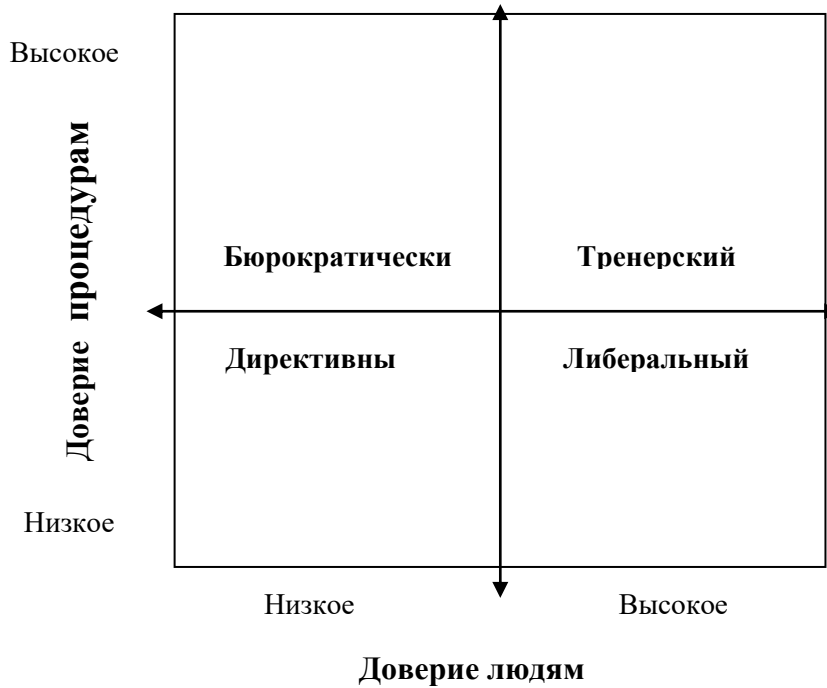


Рис. Стили лидерства

**Источники лидерской власти** (French, J.R.P., Raven, B. The bases of social power. In D. Cartwright and A. Zander. Group dynamics. New York: Harper & Row, 1959, Raven, Bertram H. "Power, Six Bases of." Encyclopedia of Leadership. Ed. Thousand Oaks, CA: SAGE, 2004. 1242-49. SAGE; Reference Online. Web. 30 Jan. 2012.)

**Легитимная власть** (три основания законной власти – это культурные ценности, принятие социальной структуры и обозначение должностной позиции).

**Власть наград** (материальных, социальных, эмоциональных, духовных, позитивных или негативных).

**Власть принуждения** (физические, социальные, эмоциональные, политические или экономические средства).

**Референтная власть** (основана на желании членства в группе, принятии ее ценностей, уважения к лидеру – образцу для подражания);

**Экспертная власть** (знания, опыт, специальные навыки или таланты + репутация и влияние).

**Информационная власть** (информационное воздействие приводит к пониманию и принятию цели воздействия).

**Практическое занятие 5.** Метод конкретных ситуаций. Рефлексивный и поведенческий тренинг.

**Задание 1.** Анализ домашнего задания в форме групповой дискуссии. Вопросы для анализа:

1. Как много в группе людей с высоким уровнем (по самооценке) личностного потенциала управления (ЛПУ)? В каких сферах он мог бы реализовываться?

2. Рассматриваются ли варианты управленческой деятельности в будущей профессиональной деятельности? Какие и почему рассматриваются? Почему не рассматриваются? Если связь желаний управленческой деятельности с уровнем выявленного биографическим методом высокого уровня ЛПУ?
3. Есть ли гендерная специфика в становлении ЛПУ, в каких возрастах это особенно заметно?
4. Какие возрасты и жизненные обстоятельства способствуют формированию ЛПУ?
5. Обсуждение отдельных интересных феноменов в становлении ЛПУ.
6. Может ли психолог, а если может, то каким образом оказать помощь родителям в управлении становлением ЛПУ?
7. Какие психологические теории могут помочь в разработке программ становления ЛПУ?

**Задание 2.** Развитие компетенций в сфере принятия решений и эффективного коммуникативного поведения

1-й этап. Индивидуальное решение конкретной ситуации.

2-й этап. Поиск решения в ролевой игре.

3-й этап. Применение рефлексивной технологии для решения конкретной ситуации. Основу рефлексивного мышления составляет теория Д.Б. Богоявленской об уровнях рефлексивного мышления: процессуальной, предметной, личностной и социальной рефлексии.

4-й этап. Разработка сценария для ролевого поведенческого тренинга. Основу поведенческого тренинга могут составить технологии транзакционного анализа Э. Берна.

5-й этап. Реализация поведенческого тренинга.

6-й этап. Сравнительный анализ сильных и слабых сторон рефлексивного и поведенческого тренинга в сравнении со спонтанным решением.

**Пример ситуаций для решения.**

1. Ситуация «Хочется курить». Мария Геннадьевна, оказавшись в стрессовой ситуации, решила закурить, но у нее есть шестнадцатилетняя дочь, которая сразу поймет, что ее мама курит. Марии Геннадьевне совсем не хочется подавать дочери плохой пример.

*Как поступит Мария Геннадьевна?*

*Как поступили бы Вы?*

2. Ситуация «Катя опоздала». Катя – студентка третьего курса экономического факультета. Она опоздала на экзамен по психологии. Думая, что экзамен продлится долго – о психологии все любят поговорить – она пришла к часу дня. Экзамен, т.к. студенты работали с тестами, уже закончился, ведомость закрыли, рядом с ее фамилией – “не явилась”, преподаватель ушел. На следующий день был экзамен у другой группы, но по правилам, как ей пояснили в деканате, она уже не имеет права сдавать до конца сессии, и зам. декана не позволил ей сдать с другой группой.

*Стипендии уже нет, и другие преподаватели, боится Катя, могут поставить ей заодно плохие оценки.*

*Катя вернулась домой в слезах и просит родителей, а они у нее врачи, оформит ей бюллетень вчерашним числом, как кто-то ей подсказал на факультете. Отец, Олег Иванович, – зам. главного врача, не хочет этого делать и говорит, что это плохо повлияет на их дочь. Мать считает, что нужно спасти положение.*

*Как он поступит?*

*А как бы Вы поступили на его месте?*

Можно при разработке тренингов добавить в ситуацию скрытых действующих лиц: работников деканата.

### **Домашнее задание. Литература.**

Захарова Л.Н. Психология управления. М.: Логос, 2010, 2012, 2014, 2016. Серия «Новая университетская библиотека». Глава 4. Психологические методы управления. Раздел 4.1. Прямые и косвенные методы управления. Раздел 4.3. Лидерство как организационно-психологический феномен и метод управления.

Подготовить аналитическую записку по сравнительному анализу сильных и слабых сторон эффективности рефлексивного и поведенческого тренинга в сравнении со спонтанным решением. Рекомендуется использовать матрицу SWOT-анализа. Перед процедурой SWOT-анализа необходимо сформулировать цель формирования компетенции принятия решений в контексте определенных требований и ограничений.

### **SWOT-анализ технологий принятия решений**

Метод разработан в 1963-1965 годах профессорами Гарвардского университета Э.П. Леранедом (E.P. Learned), К.Р. Кристенсенем (C.R. Christensen), К.Р. Эндрюсом (K.R. Andrews) и У.Д. Гуттом (W.D. Guth). Они предложили технологию использования SWOT-модели для разработки стратегии поведения фирмы. **В настоящее время** технология используется в отношении любых организаций, отдельных людей, стран для построения стратегий в самых различных областях деятельности. **Задача SWOT-анализа — дать структурированное описание ситуации, относительно которой нужно принять какое-либо решение.**

Стороны ситуации	Положительные влияния	Отрицательные влияния
Внутренняя среда	Strengths (свойства проекта коллектива, человека, дающие преимущества перед другими)	Weaknesses (свойства, ослабляющие проект, коллектив, человека)
	1	1
	2	2
	3	3
	4	4
	4	5

	5 ...	...
<b>Внешняя среда</b>	Opportunities (возможности, внешние вероятные факторы, дающие дополнительные возможности по достижению цели) 1 2 3 4 5 ...	Threats (угрозы, внешние вероятные факторы, которые могут осложнить достижение цели) 1 2 3 4 5 ...

3. Разработайте практическую ситуацию по эффективному коммуникативному поведению на основе ситуаций, представленных в СМИ.

## Тема 6. Организационная культура как социально- и организационно-психологический феномен и как метод управления

### Теоретическое введение

**Эдгар Шейн**, американский психолог, выдающийся организационный консультант. Докторская степень по социальной психологии в 1952 (Гарвардский университет)





Рис. Модель организационной (корпоративной) культуры Э. Шейна

Труды: Э. Шейн. Организационная культура и лидерство. Построение. Эволюция. Совершенствование. СПб: Питер, 2002.

**Герт Хофстеде** (1928-2020), нидерландский социолог, докторская степень по социальной психологии



Для изучения национальной культуры как базового фактора организационной культуры и организационного поведения Г. Хофстеде предложил использовать следующие **параметры**, представляющие собой континуумы таких характеристик поведения:

**1. Индивидуализм — коллективизм** характеризует степень, с которой граждане данной страны или сотрудники организации предпочитают действовать самостоятельно, а не как члены той или иной группы.

Хофстеде изучал зависимость между уровнем благосостояния страны (показатель — размер валового национального продукта на душу населения)

и ее положением на шкале индивидуализма (коллективизма). Согласно полученным им данным, богатым странам (США и страны Западной Европы) соответствовал высокий индекс индивидуализма (соотношение значений индикаторов индивидуализма / коллективизма). Страны же с низкими показателями благосостояния (Колумбия, Пакистан, Тайвань, Россия и др.) имели высокие показатели коллективизма.

**2. Дистанция власти** — признаваемая или допустимая степень неравенства между людьми с точки зрения влияния на принимаемые решения. Проще говоря, это фактическая доступность руководства для подчиненных.

**3. Приемлемость неопределенности.** Люди в обществах, где неопределенность считается естественным состоянием социальной среды, принимают каждый новый день таким, какой он есть. Они относительно легко принимают риски и не склонны работать слишком усердно.

Общества с противоположным отношением к неопределенности воспринимают ее как безусловно негативное обстоятельство, пытаясь контролировать будущее.

**4. Мужественность — женственность** (маскулинность — феминность); Общества с жестким традиционным разделением и закреплением социальных ролей и трудовых функций между мужчинами и женщинами Г. Хофстеде назвал маскулинными.

**5. Временной горизонт ориентации на будущее** (короткий — длинный).

Основной труд: G. Hofstede. Culture's Consequences: International Differences in Work-Related Values. SAGE, 1984.

### **Функции ОК**

1. Внешняя адаптация.
2. Внутренняя интеграция.
3. ОК — менеджерский инструмент улучшения экономических показателей и социализации персонала в системе управленческих ценностей.
4. ОК — средство изменения и как направление процессов организационного развития.
5. ОК — когнитивный инструмент наделения смыслом и нахождения смысла деятельности членами организации в переменчивой окружающей среде.
6. ОК — аналитический инструмент менеджера и исследователя.

**Практическое занятие 6.** Метод диагностики организационной культуры и организационно-культурных предпочтений К. Камерона и Р. Куинна

**Задание 1.** Выполнение диагностики и организационно-культурных предпочтений по методу OCAI (Organizational Culture Assessment Instrument) К. Камерона и Р. Куинна

**Ким Камерон** закончил Университет Мичиган и Йельский университет, профессор управления и организаций Уильяма Рассела Келли в Школе бизнеса Росса при Мичиганском университете.



Области научных интересов:

- Менеджмент (менеджерские навыки) и лидерство
- Организационная эффективность и качество
- Сокращения персонала
- Организационная культура и изменения

**Роберт Куинн**, профессор факультета Бизнеса и Менеджмента в Мичиганском университете Бизнес-школы Росса. Ведущий спикер на международной арене, консультант предприятий, правительств и волонтерских организаций на тему Лидерства и Организационных изменений.



Области научных интересов:

- Организационная эффективность (эффективная организация)
- Организационные изменения
- Лидерство и управление эффективностью

### Характеристика типов организационной культуры (по К. Камерону-Р. Куинну)

<p><b>Клановая культура</b>          Очень дружественное место работы, где у людей масса общего. Организации похожи на большие семьи. Лидеры или главы организаций воспринимаются как <b>воспитатели</b>, возможно, даже как родители. Организация держится вместе благодаря преданности и традиции. Высока обязательность организации. Она делает акцент на долгосрочной выгоде совершенствования личности, придает значение высокой степени сплоченности коллектива и моральному климату. Успех определяется в терминах доброго чувства к потребителям и заботы о людях. Организация поощряет бригадную работу, участие людей в бизнесе и согласие. Базовые ценности: сохранение сложившихся хороших отношений</p>	<p><b>Адхократическая культура</b>          Динамичное, предпринимательское и творческое место работы. Люди готовы подставлять собственные шеи и идти на риск. Лидеры считаются <b>новаторами</b>, готовыми рисковать. Связующей сущностью организации является преданность экспериментированию и новаторству. Подчеркивается необходимость деятельности на переднем рубеже. В долгосрочной перспективе организация делает акцент на росте и обретении новых ресурсов. Успех означает производство/предоставление уникальных и новых продуктов и/или услуг. Важно быть лидером на рынке продукции или услуг. Организация поощряет личную инициативу и свободу. Базовые ценности: новаторство, инновационность, творческая самореализация</p>
<p><b>Иерархическая культура</b>          Очень формализованное и структурированное место работы. Тем, что делают люди, управляют процедуры. Лидеры гордятся тем, что они - <b>рационально мыслящие координаторы и организаторы</b>. Критически важно поддержание плавного хода деятельности организации. Организацию объединяют формальные правила и официальная политика. Ее долгосрочные заботы состоят в обеспечении стабильности и показателей плавного хода рентабельного выполнения операций. Успех определяется в терминах надежности поставок, плавных календарных графиков и низких затрат. Управление наемными работниками озабочено гарантией занятости и обеспечением долгосрочной предсказуемости. Базовые ценности: алгоритмы, закон и порядок</p>	<p><b>Рыночная культура</b>          Организация, ориентированная на результаты, главной заботой которой является выполнение поставленной задачи. Люди целеустремленны и соперничают между собой. <b>Лидеры - твердые руководители и суровые конкуренты</b>. Они неколебимы и требовательны. Организацию связывает воедино акцент на стремлении побеждать. Репутация и успех является общей заботой. Фокус перспективы настроен на конкурентные действия, решение поставленных задач и достижение измеримых целей. Успех определяется в терминах проникновения на рынки и рыночной доли. Важно конкурентное ценообразование и лидерство на рынке. Стиль организации - жестко проводимая линия на конкурентоспособность. Базовые ценности: успех в конкурентной среде</p>

#### Бланк метода ОСАІ:

**Инструкция:** Вспомните, что представляет собой организация, где Вы работаете (учитесь). Читайте текст, характеризующий положение дел в организации, отдельно по предлагаемым шести разделам. В каждом разделе постарайтесь, как можно более точно оценить состояние Вашей организации, исходя из предлагаемых четырех вариантов характеристик и распределяя между ними 100 баллов. Сначала оцените актуальное состояние организации, а затем оцените по такой же технологии предпочтительное состояние, с точки зрения достижения организацией большей эффективности в современных условиях.

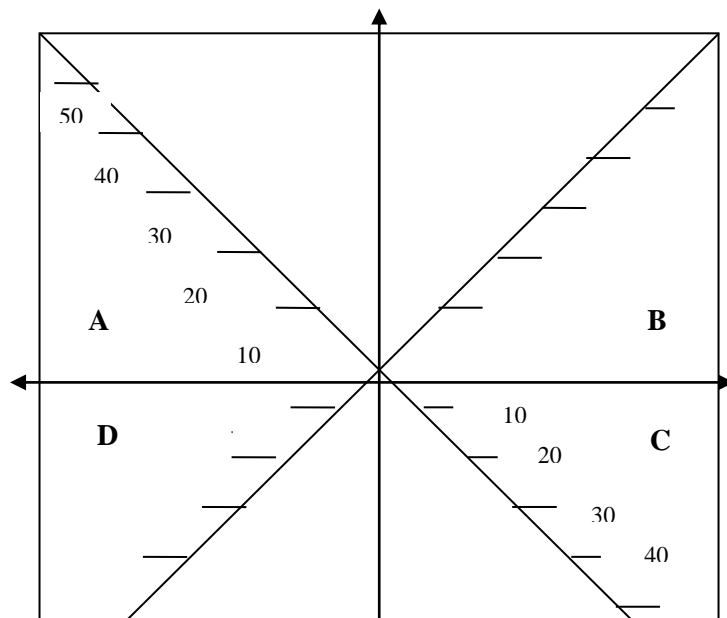


ФИО \_\_\_\_\_  
 М Ж \_\_\_\_\_  
 Возраст \_\_\_\_\_  
 Должность \_\_\_\_\_  
 Стаж в должности \_\_\_\_\_

Параметры		Теперь	Предпочтительно
<b>1. Важнейшие характеристики</b>			
А	Организация уникальна по своим особенностям. Она подобна большой семье. Люди выглядят имеющими много общего.		
В	Организация очень динамична и проникнута предпринимательством. Люди готовы жертвовать собой и идти на риск.		
С	Организация ориентирована на результат. Главная забота — добиться выполнения задания. Люди ориентированы на соперничество и достижение поставленной цели.		
Д	Организация жестко структурирована и строго контролируется. Действия людей, как правило, определяются формальными процедурами.		
		100	100
<b>2. Общий стиль лидерства в организации</b>			
А	Общий стиль лидерства в организации представляет собой пример мониторинга, стремления помочь или научить.		
В	Общий стиль лидерства в организации служит примером предпринимательства, новаторства и склонности к риску.		
С	Общий стиль лидерства в организации служит примером деловитости, агрессивности, ориентации на результаты.		
Д	Общий стиль лидерства в организации являет собой пример координации, четкой организации или плавного ведения дел в русле рентабельности.		
		100	100
<b>3. Управление наемными работниками</b>			
А	Стиль менеджмента в организации характеризуется поощрением бригадной работы, единодушия и участия в принятии решений.		
В	Стиль менеджмента в организации характеризуется поощрением индивидуального риска, новаторства, свободы и самобытности.		
С	Стиль менеджмента организации характеризуется высокой требовательностью, жестким стремлением к конкурентоспособности и поощрением достижений.		
Д	Стиль менеджмента в организации характеризуется гарантией занятости, требованием подчинения, предсказуемости и стабильности в отношениях.		
		100	100
<b>4. Связующая сущность организации</b>			

А	Организацию связывают воедино преданность делу и взаимное доверие. Обязательность организации находится на высоком уровне.		
В	Организацию связывают воедино приверженность новаторству и совершенствованию. Акцентируется необходимость быть на передовых рубежах		
С	Организацию связывает воедино акцент на достижении цели и выполнении задачи. Общепринятые темы — агрессивность и победа.		
Д	Организацию связывают воедино формальные правила и официальная политика. Важно поддержание плавного хода деятельности организации.		
		100	100
<b>5. Стратегические цели</b>			
А	Организация заостряет внимание на гуманном развитии. Настойчиво поддерживаются высокое доверие, открытость и соучастие.		
В	Организация акцентирует внимание на обретении новых ресурсов и решении новых проблем. Ценятся апробация нового и изыскание возможностей.		
С	Организация акцентирует внимание на конкурентных действиях и достижениях. Доминирует целевое напряжение сил и стремление к победе на рынке.		
Д	Организация акцентирует внимание на неизменности и стабильности. Важнее всего рентабельность, контроль и плавность всех операций.		
		100	100
<b>6. Критерии успеха</b>			
А	Организация определяет успех на базе развития человеческих ресурсов, бригадной работы, увлеченности наемных работников делом и заботой о людях.		
В	Организация определяет успех на базе обладания уникальной или новейшей продукцией. Это производственный лидер и новатор.		
С	Организация определяет успех на базе победы на рынке и опережении конкурентов. Ключ успеха — конкурентное лидерство на рынке.		
Д	Организация определяет успех на базе рентабельности. Успех определяют: надежная поставка, гладкие планы-графики и низкие производственные затраты		
		100	100

### Обработка и представление данных



Тип культуры	Теперь							Предпочтительно						
	1	2	3	4	5	6	Σ/6	1	2	3	4	5	6	Σ/6
A														
B														
C														
D														

**Задание 2.** Посмотрите на картинки и определите, какой тип культуры они иллюстрируют. Аргументируйте свое мнение.



Тип организационной культуры \_\_\_\_\_



Тип организационной культуры \_\_\_\_\_



Тип организационной культуры \_\_\_\_\_

**Домашнее задание.** Литература. Л.Н. Захарова. Психология управления. М.: Логос. 2010, 2012, 2014, 2016. Глава 4. Психологические методы управления. Раздел 4.2. Организационная культура как системный метод управления.

К. Камерон, Р. Куинн. Диагностика и изменение организационной культуры. СПб: Питер, 2002.

1. Прочитайте статью Л.Н.Захарова, Л.Н.Шилова, З.Гадбежжи, Чжу Лиучуан. Организационная культура индустриальных колледжей и предприятий России, Китая и Ирана в оценках студентов и преподавателей // Вопросы образования. ВШЭ. 2020. № 3. С. 234-254.<https://vo.hse.ru/2020--3/399709837.html> и письменно ответьте на следующие вопросы:
  1. Какова цель исследования, результаты которого представлены в статье?
  2. Почему для сравнения были выбраны колледжи этих стран?
  3. В чем состояла адаптация метода ОСАІ к задачам исследования?
  4. О чем свидетельствуют результаты исследования сложившейся ОК в колледжах России, Китая и Ирана?
  5. Какие методы статистической обработки данных можно было использовать в дополнение к применявшимся и чтобы это могло дать?
  6. Как связаны между собой особенности сложившейся в колледжах ОК и готовностью студентов работать в условиях современного инновационного предприятия?

7. Какую, на ваш взгляд, социализационную работу по управлению готовностью студентов к инновационным условиям предприятия нужно вести в российских индустриальных колледжах, и какова в этой работе роль организационного психолога?

3. Найдите иллюстрацию к недостающему типу организационной культуры.

**Тема 7. Модели управленческого взаимодействия**  
**Теоретическое введение**

**Модели управленческого взаимодействия (Дж. Ньюстром, К.Дэвис, 2000)**

Характеристики	Автократическая	Патерналистская	Поддерживающая	Коллегиальная
<b>Базис модели</b>	Власть	Экономические ресурсы	Руководство	Партнерство
<b>Ориентация менеджмента</b>	Полномочия	Деньги	Поддержка	Работа в команде
<b>Ориентация работников</b>	Подчинение	Безопасность и льготы	Выполнение рабочих заданий	Ответственное поведение
<b>Психологический результат для работника</b>	Зависимость от непосредственного начальника	Зависимость от организации	Участие в управлении	Самодисциплина
<b>Удовлетворение потребностей работника</b>	В существовании	В безопасности	В статусе и признании	В самореализации
<b>Участие работников в процессе труда</b>	Минимальное	Пассивное сотрудничество	Разбуженная энергия	Выраженный энтузиазм

**Джон Ньюстром**, профессор, Школа бизнеса и экономики, Миннесотский университет;

**Кейт Дэвис**, профессор, Школа бизнеса Университета штата Аризона;

Книга: Организационное поведение. Поведение человека на рабочем месте. СПб: Питер, 2000

**Представления менеджеров об установках работников (Д.Макгрегор, У.Оучи)**

Теория X	Теория Y	Теория Z
1. Большинство сотрудников не любит работу и старается по возможности её избежать	1. Работа является желанной для большинства сотрудников	1. Необходима забота о каждом сотруднике в целом (забота о качестве жизни)

2. Большинство сотрудников необходимо заставлять выполнять работу, оказывая административное, экономическое и психологическое давление	2. Сотрудники способны к целеустремлённости и самоконтролю, способны самостоятельно определять стратегии достижения целей	2. Необходимо привлечение сотрудников к групповому процессу принятия управленческих решений
3. Большинство сотрудников заинтересовано только в безопасности	3. Заинтересованность работников зависит от системы вознаграждений по окончательному результату	3. Необходима периодическая ротация кадров и пожизненная гарантированность занятости
4. Большинство сотрудников предпочитает быть исполнителями и избегает ответственности	4. Сотрудник стремится к ответственности и самостоятельно принимает управленческие функции	
5. Почти все сотрудники не имеют творческих способностей и инициативы	5. Многие сотрудники имеют развитое воображение, творческие способности, изобретательность	

## Практическое занятие 7. Психологические основы подбора управленческих кадров в условиях организационных изменений в компании

**Задание 1.** Обсуждение вопросов к домашнему заданию.

**Задание 2.** Выбор в группе наиболее яркого и адекватного визуального образа рыночного типа организационной культуры. Аргументация выбора.

**Задание 3.** Прочитайте текст конкретной ситуации и ответьте на вопросы.

### Ситуация. Выбор заместителя

На собрании акционеров Александрова избрали директором предприятия. Его предшественник ушел на пенсию, оставив работоспособный коллектив в трудном финансовом положении. Политика компании была слишком консервативной. Предприятие нужно переводить в инновационный формат развития. До этого **Александров** три года работал заместителем директора по экономике. Общительный, грамотный, по темпераменту, скорее, сангвиник, ориентирован на результаты работы. Александрову необходимо выбрать себе **двух заместителей**. Имеется несколько кандидатур с разными наборами деловых качеств и психологией взаимоотношений.

1. **Иванов** ориентирован на человеческие отношения, стремится к тому, чтобы в коллективе были доброжелательный климат, взаимное доверие сотрудников, отсутствие конфликтов. Однако он много времени уделяет контактам и коммуникациям и не всегда добивается выполнения плановых показателей по подразделению. Решения и указания Иванова не всегда конкретны и рассчитаны на грамотных сотрудников.

2. **Петров** ориентирован на работу и достижение конечных результатов. Он еще молодой руководитель, честолюбивый, всегда добивается поставленных целей, используя авторитарный стиль руководства. Борец за дифференцированную оплату труда в зависимости от вклада каждого в конечный результат. В интересах дела Петров идет на обострение отношений, невзирая на лица и не учитывая психологию сотрудников, за что получил прозвище «карьерист».

3. **Сидоров** предпочитает работать строго по правилам, всегда аккуратен в выполнении заданий руководства, требователен к подчиненным, поддерживает со всеми формальные отношения. В коллективе его называют за глаза «сухарем». План подразделения выполняет, но текучесть кадров больше, чем в других подразделениях.

4. **Николаев** ориентирован на все новое. При прежнем руководстве ему приходилось сдерживать себя, потому что он нередко предлагал весьма рискованные нововведения в области технологий, говорил о несправедливой уравнительной оплате труда с акцентом на квартальные премии всему коллективу независимо от личного участия каждого. Он кажется весьма грамотным, но в коллективе к нему относятся неоднозначно, большая часть не одобряет его предложения, но были и горячие сторонники. В последнее время он как-то замкнулся, похоже, вообще подыскивает новое место работы.

**Вопрос:** кого бы вы рекомендовали назначить заместителями Александра? Каждый студент отвечает индивидуально.

Групповая работа. 1. Выбор 2-3 организационных психологов.

2. Обсуждаются несколько ответов с комментариями и аргументацией студентов в роли организационных психологов. В содержание обсуждения обязательно включаются вопросы организационной культуры и управленческого взаимодействия.
3. Выработка общего группового аргументированного решения.

### **Домашнее задание.**

1. Литература: Л.Н. Захарова. Психология управления. М.: Логос. 2010, 2012, 2014, 2016, 2020. Глава 3. Психологическое обеспечение профессиональной управленческой деятельности. Раздел 3.3.3. Исполнительское обеспечение профессиональной деятельности.

Прочитать статью Мондрус О.В., Мартихина С.Д., Осипова А.С. Внешние и внутренние условия реализации практик удержания талантов в организациях: сравнительный анализ // Организационная психология. 2020. Т. 10. № 1. С. 62–88.

Ответьте на вопросы:

1. В чем состоит цель статьи?
2. Какой сотрудник может быть определен как талантливый?
3. Зачем, для решения каких задач компании нужны талантливые сотрудники?

4. Как вы представляете себе практики управления талантами и, в частности, под задачу удержания их в компании?
5. В чем суть комплексной методологии, выбранной авторами статьи для своего исследования?
6. Как используется метод контент-анализа?
7. В чем суть модели системы управления талантами, опирающейся на локусы? Что это за локусы? Можно ли такой подход использовать в других исследованиях?
8. Какой подход, как правило, лежит в основе практик удержания талантов?
9. Назовите семь факторов удержания талантов индивидуального уровня. Дайте свой комментарий.
10. Назовите двенадцать факторов организационного уровня, способствующих удержанию талантов. Дайте свой комментарий.
11. Каким образом соотносятся индивидуальные и организационные факторы? В основу анализа можете положить содержание таблицы 3.
12. Какие практики способствуют преодолению неудовлетворенности компанией талантами (Таблицы 4,5).
13. В чем различаются практики удержания талантов в компаниях, ориентированных на инновации или стабильность?
14. В чем Вы видите роль организационных психологов при решении компанией задач, связанных с удержанием талантов?

## **Тема 8. Мотивирование персонала. Психологические условия лояльности и приверженности**

### **Теоретическое введение**

**Мотивация** – это готовность прикладывать усилия для достижения целей, в ее основе специфическим образом организованная система мотивов человека, порождаемая его потребностями, играющими роль мотиваторов. Мотивация оказывает воздействие на целый комплекс характеристик человека при реализации им профессиональной деятельности:

- направленность;
- усилие;
- настойчивость;
- старание;
- добросовестность и пр.

**Мотивирование** – это деятельность менеджеров (других субъектов управления, например, родителей, членов семьи, друзей и пр.), направленная на создание мотивации субъекта трудовой или иной деятельности (использование имеющихся у субъекта подходящих мотивов или актуализация нужных и даже управленческое обеспечение перестройки имеющейся иерархии мотивов).

### **Карьерные якоря по Э. Шейну**



№	Карьерные якоря	Рекомендации менеджменту
1	Технико-функциональный	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ставить перед сотрудником новые профессиональные задачи.</li> <li>- Создавать возможности для решения профессиональных задач, реализация которых позволит сотруднику испытывать самоуважение и уважение со стороны коллег.</li> <li>- Продвигать сотрудника по такому пути развития карьеры, которая была бы связана с совершенствованием его профессионального мастерства</li> </ul>
2	Общее руководство	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Поручить управление каким-либо проектом.</li> <li>- Предоставить возможность внести в работу команды систему и порядок, а затем их координировать</li> </ul>
3	Самостоятельность и независимость	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Поручить ему задание, позволяющее действовать независимо, при минимальном контроле.</li> <li>- Не назначать сотрудника на такую должность, где необходимы функции общего управления и постоянное принятие групповых решений</li> </ul>
4	Чувство безопасности и стабильность	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Предлагать им более традиционную и менее рискованную работу.</li> <li>- Давать новые задания в старом проекте</li> </ul>
5	Предпринимательство	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Предложить участие в проекте с созданием новых продуктов вместе с другими членами команды или в творческом проекте с созданием союза с другим отделом или другими компаниями.</li> <li>- Не назначать на работу, которая ограничивает сотрудника узкими рамками</li> </ul>
6	Стремление быть полезным и преданность делу	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Оказывать услуги типа «обслуживания покупателей» другим участникам команды или проекта.</li> <li>- Предоставлять возможность улаживать какие-то разногласия и конфликтные ситуации в команде.</li> <li>- Помочь другим сотрудникам выполнять свою работу или свой долг</li> </ul>
7	Испытание сил в чистом виде	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Заранее с ними проводить беседы с целью выяснить, какая работа бы их заинтересовала, какие проекты стали бы для них пробой сил.</li> <li>- Их можно использовать в критических ситуациях, когда необходимо спасти положение</li> </ul>
8	Стиль жизни	<p>Предоставление им гибкого рабочего графика, неполного рабочего дня, гибридной формы занятости.</p> <p>Использование средств телекоммуникации для получения и отправки работы.</p> <p>Оценка их работы по результату, а не по времени, проведенному в офисе.</p> <p>Поручать выполнение таких заданий, у которых четко обозначены начало и конец, и которые не будут регулярно занимать его личное время</p>

### **Лояльность и приверженность сотрудников организации**

Под **лояльностью** имеют в виду относительно пассивное конструктивное отношение, которое является выражением надежды на улучшение положения за счет установленной связи с организацией и решения своих проблем на основе этой связи.

Противоположностью лояльности является **пренебрежение**, пассивное деструктивное отношение, проявляющееся в игнорировании имеющейся связи с организацией, в уклонении от взаимодействия и ответственности.

Желание и тенденция действовать на поддержание, сохранение отношений, субъективное ощущение наличия обязательств может быть выражено формулой:

Обязательства = Удовлетворение + Личное деятельностное участие – Альтернативы



Рис. Виды личного деятельностного участия персонала в работе организации

Практическое занятие 8. **Освоение методик оценки организационной лояльности.** Методики «Шкала организационной приверженности» Дж. Мейера, Н. Аллен и методика измерения лояльности С.С. Баранской  
**Задание 1. Методика «Шкала организационной приверженности» Дж. Мейера и Н. Аллен**

Инструкция: Уважаемые господа! Спасибо за согласие участвовать в психологическом исследовании отношения сотрудников к компании, в которой они работают. Ниже приведен ряд суждений, отражающих мысли и чувства, возникающие у людей по отношению к организации, в которой они работают. На основе Ваших мыслей и чувств по отношению к организации, в которой Вы сейчас работаете, оцените, пожалуйста, степень Вашего согласия или несогласия с каждым суждением, поставив галочку в нужном столбце бланка. Ответ может варьировать от 1 балла, что означает - абсолютно не согласен, 7 баллов - абсолютно согласен

**Бланк**

ФИО \_\_\_\_\_

Пол \_\_\_\_\_

Возраст \_\_\_\_\_

Должность \_\_\_\_\_

Трудовой стаж \_\_\_\_\_

Трудовой стаж в этой должности \_\_\_\_\_

№	Суждение	1	2	3	4	5	6	7
1	Я был бы рад до ухода на пенсию работать в этой организации							
2	На данный момент я вижу необходимость в продолжении работы в этой организации							
3	Я не чувствую никаких обязательств по отношению к этой организации							
4	Я воспринимаю проблемы этой организации как свои собственные							
5	Мне было бы трудно уйти из этой организации прямо сейчас, даже если бы я этого хотел							
6	Сейчас я не чувствую себя вправе покинуть эту организацию, даже если это будет выгодно для меня							
7	У меня нет ощущения принадлежности моей организации							
8	Если я сейчас уйду из организации, многое в моей жизни разрушится							
9	Если бы я сейчас ушел из этой организации, то чувствовал бы себя виноватым							
10	Я не испытываю теплых чувств по отношению к этой организации							
11	Мне кажется, что у меня слишком мало вариантов трудоустройства, чтобы рассматривать возможность ухода из этой организации							
12	Эта организация заслуживает мою преданность							
13	Я не чувствую себя членом коллектива в моей организации							
14	Я мог бы рассматривать возможность работы в другом месте, если бы не получал от этой организации так много							
15	Было бы неправильно уйти из этой организации прямо сейчас из-за моих обязательств перед другими людьми							
16	Эта организация много значит для меня лично							
17	Уйдя из этой организации, я лишился бы многих возможностей							
18	Я многим обязан этой организации							

Шкала эмоциональной приверженности: 1,4,7R\*, 10R, 13 R, 16, 22

Шкала нормативной приверженности: 2,5, 8,11, 14, 17, 18

Шкала текущей приверженности: 3R, 6, 9, 12, 15, 19, 20, 21

\*- учитывается с обратным знаком

**Задание 2. Методика измерения лояльности С.С.Баранской**  
(Психологические исследования. 2011. №1 (15))

Инструкция: Уважаемые господа! Спасибо за согласие участвовать в психологическом исследовании отношения сотрудников к компании, в которой они работают. Перед Вами бланк, содержащий некоторые мнения сотрудников об организации и своем отношении к ней и тем процессам, которые в ней имеют место. Слева находится шкала для определения отношения к организации, в которой Вы работаете на данный момент. Но хорошо известно, что нет идеальных организаций. И Вы можете справа отметить, в какой организации хотели бы работать. Ваши мнения помогут организации стать лучше. В обоих случаях 1- минимальное желание, практически его отсутствие, а 5 – максимально возможное положительное отношение.

### Бланк

ФИО \_\_\_\_\_

Пол \_\_\_\_\_

Возраст \_\_\_\_\_

Должность \_\_\_\_\_

Трудовой стаж \_\_\_\_\_

Трудовой стаж в этой должности \_\_\_\_\_

Отношение к организации, в которой Вы работаете					Мнения сотрудников об организации	Отношение к организации, в которой Вы бы хотели работать				
1	2	3	4	5		1	2	3	4	5
					1. Сотрудники уверены, что работают в великолепной организации					
					2. С таким же успехом любой из сотрудников работал бы и в другой организации					
					3. Сотрудники организации стремятся совершенствовать свои профессиональные навыки					
					4. Превосходство организации над другими очевидно для сотрудников					
					5. Самые важные вещи, которые случаются в жизни сотрудников, включают работу					
					6. Любой из сотрудников легко оставит работу в организации при наличии более выгодного предложения					
					7. Одна из важнейших целей работы сотрудников в организации – стать профессионалом					
					8. Сотрудники готовы взять на себя дополнительную нагрузку, если это необходимо организации					
					9. Репутация организации в глазах сотрудников безупречна					
					10. Работа – то, чем сотрудник должен заниматься большую часть времени					
					11. Сотрудники чувствуют личную ответственность за все успехи и неудачи организации					
					12. Качество работы организации является предметом гордости ее сотрудников					
					13. Счастье в жизни сотрудников приходит, главным образом, с работой					

				14. Сложности с поиском нового рабочего места – единственное, что удерживает сотрудников в этой организации				
				15. Сотрудники предпочитают работать исключительно в своей профессиональной области				
				16. Проблемы организации воспринимаются сотрудниками как их личные проблемы				
				17. Сотрудники считают труд центральной вещью в своей жизни				
				18. Многие сотрудники считают, что эта компания не заслуживает преданности				
				19. Сотрудники активно помогают организации в разрешении ее проблем				
				20. Сотрудники стремятся работать с полной самоотдачей				
				21. Сотрудники с гордостью заявляют другим, что являются частью своей организации				
				22. У сотрудников компании нет ощущения каких-либо обязательств перед организацией				
				23. Сотрудники испытывают удовольствие от работы по своей профессии				
				24. Жизнь сотрудников наиболее ценна, когда они поглощены работой				
				25. Главное в работе сотрудника – возможность использовать свои профессиональные навыки				

### Результаты:

1. Шкала **«Организационная лояльность»**. Общий показатель шкалы = сумме баллов подшкал «Гордость за организацию» (утверждения N 1, 4, 9, 12, 21), «Вовлеченность в дела организации» (утверждения N 8, 11, 16, 19, 20), «Нелояльное поведение» (утверждения N 2, 6, 14, 18, 22).
  - 1.1. Подшкала «Гордость за организацию». Нормы: <16 – низкий уровень; 16–20 – средний уровень; >20 – высокий уровень.
  - 1.2. Подшкала «Вовлеченность в дела организации». Нормы: <15 – низкий уровень; 15–19 – средний уровень; >19 – высокий уровень.
  - 1.3. Подшкала «Нелояльное поведение». Утверждения N 2, 6, 14, 18, 22 представлены в опроснике в виде инверсий; баллы по данным утверждениям засчитываются с обратным ключом. Нормы: <14 – низкий уровень; 14–18 – средний уровень; >18 – высокий уровень.
 Шкала «Организационная лояльность». Нормы: <46 – низкий уровень; 46–57 – средний уровень; >57 – высокий уровень.
2. Шкала **«Профессиональная лояльность»**. Общий показатель шкалы = сумме баллов 3, 7, 15, 23, 25-го утверждений × 3.  
 Нормы: <51 – низкий уровень; 51–63 – средний уровень; >63 – высокий уровень.  
 Шкала **«Лояльность труду»**. Общий показатель шкалы = сумме баллов 5, 10, 13, 17, 24-го утверждений × 3.  
 Нормы: <39 – низкий уровень; 39–57 – средний уровень; >57 – высокий уровень.

### Вопросы для обсуждения результатов:

1. В чем суть организационной лояльности персонала? В чем состоят различия между лояльностью и приверженностью?
2. В каких случаях желательно оценить лояльность сотрудников компании?
3. Адаптируйте, если это возможно, предложенные методики для задачи оценки лояльности студентов университету.
4. Выполните работу по предложенным методикам в качестве испытуемых
5. Дайте анализ полученных вами данных отдельно по двум методикам, используя свои данные и (или) данные, полученные от работающих людей.
6. Сделайте сравнительный анализ двух методик. Для решения каких задач более пригодна каждая из них? В чем сильные и слабые стороны каждой?
7. Дайте анализ возможных содержательных связей данных, полученных вами при работе с методом ОСАИ, методикой М. Киртона? О чем говорят эти связи? Как можно было бы использовать в организационно-психологическом исследовании ОСАИ и названные методики? Сформулируйте цель и задачи такого исследования в науке и практике.

### Задание 3.

Посмотрите на картину В.П. Хитрикова "Творчество" (1970) и назовите видимые признаки трудовой вовлеченности работников, свидетельствующих об их организационной и трудовой лояльности. Какой тип организационной культуры и управленческого взаимодействия здесь присутствуют? Аргументируйте свое мнение.



**Домашнее задание.**

Литература: Л.Н.Захарова. Психология управления. М.: Логос. 2010, 2012, 2014, 2016, 2020 Глава 5. Психологические методы управления. Раздел 5.1. Мотивирование: поведенческий подход.

**Вопросы для самоконтроля:**

1. В чем вы видите специфику психология управления как отрасли психологии?
2. Назовите источники знания в психологии управления. Покажите связь психологии управления с другими областями знания.
3. Определите место психологии управления в системе психологического знания.
4. Какие методы используются в психологии управления? Определите особенности применения психологических методов исследования в психологии управления.
5. Дайте анализ возможностей и ограничений применения экспериментального метода в психологии управления.
6. Какие качественные методы применяются в психологии управления? Дайте анализ возможностей и ограничений применения качественных методов в психологии управления.
7. Назовите основные направления эмпирических исследований в психологии управления
8. Назовите основные направления и формы работы психолога как внутреннего и внешнего консультанта деловых организаций.
9. Назовите основные этапы развития представлений в менеджменте и психологии на роль человека в системе производственных и управленческих отношений.
10. Определите понятие управления. Каковы задачи психологии управления в процессах совершенствования менеджмента в организации?
11. Перечислите основные психологические законы становления субъекта управления. Определите значение этих законов для решения задач совершенствования менеджмента.
12. Определите значение психологических законов становления субъекта управления при решении задач совершенствования организации деятельности.
13. Определите значение психологических законов становления субъекта управления в процессах социального взаимодействия.
14. Назовите основные методы психологического взаимодействия в управлении, дайте их характеристики и определите условия их эффективного использования.
15. Как определяется эффективность организации? В чем суть модели «акционером»? Назовите критерии эффективности в соответствии с моделью «акционером» и их психологические составляющие.
16. Как определяется личностный потенциал управления (ЛПУ)? Назовите основные характеристики ЛПУ.

17. Назовите закономерности и особенности формирования ЛПУ в онтогенезе (по основным возрастам). Каковы возможности развития ЛПУ в семейном и школьном воспитании?
18. Назовите и дайте анализ основных положений индивидуальной психологии о формировании властной личности.
19. Назовите и дайте анализ основных положений теории трансакционного анализа о формировании ЛПУ в онтогенезе.
20. Назовите и дайте анализ основных положений гендерных особенностей формирования личностного потенциала управления. В чем суть основных положений психоанализа о гендерных особенностях формирования ЛПУ?
21. Охарактеризуйте лидерство как социально-психологический и организационно-психологический феномен.
22. Дайте анализ организационных и личностных оснований феномена лидерства.
23. Назовите основные стили организационного лидерства. Дайте анализ оптимального стиля лидерства: его личностных и организационных детерминант.
24. Перечислите функциональные роли руководителя, дайте анализ их психологических особенностей и оптимальности сочетания.
25. Назовите источники лидерской власти (по Дж. Ричу и Б. Райвену). В чем суть референтной власти? Каковы ее психологические детерминанты?
26. Дайте анализ личностного, ситуативного и поведенческого подходов к объяснению феномена лидерства. Каковы возможности и ограничения оптимизации управления на основе этих подходов?
27. Дайте сравнительный психологический анализ моделей стилей лидерства К. Левина и Р. Ликерта. Каковы условия их эффективности, возможности и ограничения в практическом применении?
28. В чем суть модели ситуационного лидерства Ф. Фидлера? Дайте анализ современных взглядов на стили лидерства и их сравнительную эффективность.
29. Дайте анализ связей стиля лидерства с индивидуально-психологическими особенностями человека, особенностями жизненного пути менеджера, организационными характеристиками. Каковы психологические условия эффективности различных стилей?
30. Назовите психологические особенности властной личности. Дайте анализ проявлений психологических особенностей руководителя в стиле управления.
31. В чем суть понятий лояльности и приверженности персонала? Дайте характеристики психологических детерминант лояльности.
32. В чем суть понятий мотивации и мотивирования персонала? как с этими понятиями соотносятся философия менеджмента, миссия организации? Каковы возможности усиления мотивирующих влияний философии менеджмента и миссии организации?



33. Назовите основные теории мотивации, применимые в решении задач управления персоналом. Дайте сравнительный анализ эффективности их применения.
34. В чем суть законов оперантного научения (приобретения) Ф.Б.Скиннера и закона косвенного научения А. Бандуры? Дайте анализ возможностей их учета и применения в работе менеджера.
35. В чем суть законов закона возвышения потребностей в онтогенезе А.Маслоу и закона оптимума мотивации Йеркса-Додсона. Дайте анализ возможностей их учета и применения в работе менеджера.
36. Дайте анализ типологии ценностных ориентаций Э. Шпрангера-Дж.Холланда. Каковы возможности оптимизации подбора, расстановки, индивидуального и группового мотивирования персонала на основе этой типологии?
37. Дайте анализ проблемы мотивирования персонала. В чем состоят психологические основы работы менеджера по мотивированию персонала?
38. В чем суть понятий производственного и организационного поведения? Дайте психологический анализ психологических проблем формирования организационного и производственного в организациях. Определите возможности использования законов модификации поведения.
39. Дайте психологический анализ применения автократической модели управленческого взаимодействия в разных организационных условиях. Каковы возможности и ограничения использования этой модели?
40. Дайте психологический анализ применения патерналистской модели управленческого взаимодействия в разных организационных условиях. Каковы возможности и ограничения использования этой модели?
41. Дайте психологический анализ применения поддерживающей модели управленческого взаимодействия в разных организационных условиях. Каковы возможности и ограничения использования этой модели?
42. Дайте психологический анализ применения коллегиальной модели управленческого взаимодействия в разных организационных условиях. Каковы возможности и ограничения использования этой модели?
43. Что такое «прямые» и «косвенные» методы управления? Дайте сравнительный анализ их эффективности, возможностей и ограничений применения.
44. Дайте характеристику организационной культуры (ОК) как социально-психологического феномена и косвенного метода управления.
45. В чем состоят функции организационной культуры?
46. Дайте психологический анализ иерархического типа ОК. В чем состоят особенности мотивирующих влияний на персонал, каков стиль управления в этом типе ОК?
47. Дайте психологический анализ кланового типа ОК. В чем состоят особенности мотивирующих влияний на персонал, каков стиль управления в этом типе ОК?

48. Дайте психологический анализ адхократического типа ОК. В чем состоят особенности мотивирующих влияний на персонал, каков стиль управления в этом типе ОК?
49. Дайте психологический анализ рыночного типа ОК. В чем состоят особенности мотивирующих влияний на персонал, каков стиль управления в этом типе ОК?
50. Дайте психологический анализ типов организационной культуры и их связи с моделями управленческого взаимодействия. Каковы возможности оптимизации управления на основе согласования мотивирующих влияний ОК и управленческого взаимодействия?