

Документ подписан простой электронной подписью
Информация о владельце:
ФИО: Андрей Драгомирович Хлутков
Должность: директор
Дата подписания: 10.09.2026 22:12:42
Уникальный программный ключ:
880f7c07c583b07b775f6604a630281b13ca9fd2

Приложение 4
к образовательной программе

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ

Б1.В.ДЭ.04.01 «Организационное поведение»

37.04.01 «Психология»

(код, наименование направления подготовки/специальности)

«Социальная психология и организационное консультирование»

(наименование образовательной программы)

Очная
(форма обучения)

Год набора – 2026

Санкт-Петербург

Автор-составитель РПД:

Войнаровская Людмила Ивановна, кандидат исторических наук, доцент, доцент кафедры социальных технологий

Заведующий кафедрой:

Ветренко Инна Александровна, доктор политических наук, профессор, профессор кафедры социальных технологий

Рабочая программа дисциплины **Б1.В.ДЭ.04.01 «Организационное поведение»** одобрена на заседании кафедры социальных технологий Северо-Западного института управления РАНХиГС

протокол № 1 от «27» августа 2025 г.

Содержание

1. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине, соотнесенных с планируемыми результатами освоения образовательной программы
2. Объем и место дисциплины в структуре образовательной программы
3. Содержание и структура дисциплины
4. Типы оценочных материалов, показатели и критерии их оценивания
5. Формы аттестации, типовые оценочные материалы для текущего контроля успеваемости обучающихся, критерии и шкалы оценивания по контрольным точкам
6. Формы промежуточной аттестации, критерии и шкала оценивания, типовые оценочные материалы по дисциплине
7. Методические материалы по освоению дисциплины
8. Учебная литература и ресурсы информационно-телекоммуникационной сети «Интернет»
9. Материально-техническая база, информационные технологии, программное обеспечение и информационные справочные системы

1. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине, соотнесенных с планируемыми результатами освоения образовательной программы

Дисциплина Б1.В.ДЭ.04.01 «Организационное поведение» обеспечивает овладение следующими компетенциями:

ОТФ/ТФ и реквизиты ПС (при наличии)	Код комп етен ции	Наименование компетенции	Код индикатор а достижени я компетенц ий	Наименование индикатора достижения компетенций	Образовательный результат
ОТФ: В. Организация предоставления и управление предоставлением социально-психологического сопровождения и психологической помощи отдельным лицам и социальным группам. ТФ: В/02.7 Организация мониторинга психологической безопасности и комфортности среды жизнедеятельности отдельных лиц и социальных групп. ТД: Разработка программ и плана графика проведения мониторинга психологической безопасности и комфортности среды проживания отдельных лиц (социально-психологического патронажа) на основе индивидуальной программы сопровождения.	ПКс-1	Способен осуществлять психологическую оценку или экспертизу проектов, программ, технологий, предназначенных для внедрения в социальную, образовательную, профессиональную и другие виды практик, организацию мониторинга психологической безопасности	ПКс-1.1.	Проводит оценку эффективности педагогических технологий и используемых программ в образовательной деятельности организаций	

2. Объем и место дисциплины в структуре образовательной программы

Общий объем дисциплины: 3,00 з.е., 108 ак.часов.

Очная форма обучения

Объем академических часов, выделенных на контактную работу обучающихся с преподавателем по видам учебных занятий: 31 ак. час, из них 8 ак. часов на лекции, 12 ак. часов на практические занятия

59 ак. часов на самостоятельную работу обучающихся, 18 ак. часов - самостоятельная работа на подготовку к экзамену, 2 ак. часа – консультация перед

экзаменом; 9 ак. часов - контактная работа на аттестацию в период экзаменационной сессии.

Учебная дисциплина Б1.В.ДЭ.04.01 «Организационное поведение» относится к разделу «Элективные дисциплины Б1.В.ДЭ.04» по направлению 37.04.01 «Психология» магистерской программы «Социальная психология и организационное консультирование». Дисциплина читается на 1 курсе во 2 семестре. Изучение дисциплины логически, содержательно, инструментально и методически взаимосвязано с такими предшествующими дисциплинами как:

Читаемые **на 1 курсе в 1 семестре:** Б1.В.11 «Современные концепции и методы управления персоналом», Б1.О.03 «Психологические подходы к личности и индивидуальности».

Содержание дисциплины связано с содержанием читаемой в дальнейшем **на 1 курсе в 2 семестре:** Б1.В.01 «Организационное развитие и управление организационными изменениями».

Дисциплина создает основу для дальнейшего формирования компетенций в ходе дисциплин логически, содержательно и методически взаимосвязанных с данной дисциплиной:

На 2 курсе в 3 семестре: Б1.В.04 «Технологии публичного выступления и воздействия на аудиторию».

Дисциплина закладывает теоретический и методологический фундамент для овладения умениям и навыками в ходе Б2.О.02(П) «Производственная практика в профильных организациях» Б2.В.01(П) «Научно-исследовательская (квалификационная) практика»

Знания, умения и навыки, полученные при изучении дисциплины, используются студентами при выполнении выпускных квалификационных работ,

Дисциплина может реализовываться с применением дистанционных образовательных технологий (далее – ДОТ).

Доступ к системе дистанционных образовательных технологий осуществляется каждым обучающимся самостоятельно с любого устройства на портале: <https://sziu-de.ganepa.ru/>. Пароль и логин к личному кабинету / профилю предоставляется студенту в деканате.

3. Содержание и структура дисциплины

3.1. Структура дисциплины

Очная форма обучения

№ п/п	Наименование тем и (или) разделов	ВСЕГО	Объем дисциплины, ак.час.											Форма текущего контроля успеваемости, промежуточной аттестации	
			Контактная работа обучающихся с преподавателем по видам учебных занятий								Самостоятельная работа				
			Период теоретического обучения				Период промежуточной аттестации (сессия)								
			Занятия лекционного типа		Занятия семинарского типа		ИК	КСР	КЭ	Каттэк	Контроль	СРкр	СРэк		СР
			Л	ВЛ	ЛР	ПЗ									
Тема 1	Предмет и задачи организационного поведения	10	1			1							8	УО, Д	
Тема 2	Теории поведения человека в организации	11	1			1							9	УО, Д	
Тема 3	Личность и организация	9	1			1							7	УО, Д	
Тема 4	Коммуникативное поведение в организации	9	1			1							7	УО, Д	
Тема 5	Мотивация и результативность организации	10	1			2							7	УО, Д	
Тема 6	Формирование группового поведения в организации	10	1			2							7	УО, Д	
Тема 7	Лидерство в организации	10	1			2							7	УО, Д	
Тема 8	Управление поведением и поведение в конфликтных ситуациях	10	1			2							7	УО, Д,Т	
Промежуточная аттестация		29							2	9		18		Экзамен	
Всего:		108	8			12			2	9		18	59		

Используемые сокращения:

Л – лекции – занятия, предусматривающие преимущественную передачу учебной информации обучающимся педагогическими работниками организации и (или) лицами, привлекаемыми организацией к реализации образовательных программ на иных условиях,).

ВЛ – видео лекции.

ЛР – лабораторные работы.

ПЗ – практические занятия (за исключением лабораторных работ).

ИК – индивидуальные консультации.

КСР – контроль самостоятельной работы

КЭ – консультации перед экзаменом

Каттэк – контактная работа на аттестацию в период экзаменационных сессий

Контроль – контактная работа на аттестацию в период экзаменационных сессий для заочной формы обучения

СРкр – самостоятельная работа на подготовку курсовой работы/ курсового проекта.

СРэк – самостоятельная работа на подготовку к экзамену.

СР – самостоятельная работа в семестре на подготовку к учебным занятиям

УО- устный опрос

Д- доклад

Т- тестирование.

3.2. Содержание дисциплины

Тема 1. Предмет и задачи организационного поведения. ПКс-1.1.

Становление организационного поведения как научной дисциплины. Методологические особенности организационного поведения. Понятийная структура. Природа поведения. Природа человека. Природа организации. Система организационного поведения.

Тема 2. Теории поведения человека в организации. ПКс-1.1.

Основные теории и концепции для моделирования организационного поведения. Три подхода к объяснению поведения человека в организации. Подход, основанный на психоанализе. Бихевиористский подход. Школа гуманистической психологии. Практическое значение основных положений теорий и концепций личности.

Тема 3. Личность и организация. ПКс-1.1.

Функции социальной роли личности в коллективе. Структура социальной роли личности. Личностный потенциал персонала в современных условиях. Требования социальной роли.

Тема 4. Коммуникативное поведение в организации. ПКс-1.1.

Коммуникации и их значение для функционирования организации. Коммуникации как процесс и как система. Роль информации в коммуникативном поведении. Виды и формы организационного общения. Вербальное и невербальное общение. Формальная и неформальная коммуникация. Вертикальная и горизонтальная коммуникация. Коммуникационная система организации, факторы, влияющие на ее эффективность. Индивидуальные факторы. Умение говорить. Коммуникативные барьеры: барьер первого впечатления, семантический барьер, барьер невнимания. Методы их преодоления.

Тема 5. Мотивация и результативность организации. ПКс-1.1.

Роль мотивации в поведении. Закон результата. Потребности и мотивированное поведение. Содержательные и процессуальные теории мотивации. Модель мотивации по Маслоу. Теория Д. Мак-Клелланда. Теория Ф. Герцберга. Теория ожиданий В. Врума. Теория справедливости Адамса. Модель мотивации Портера–Лоулера. Оценка результатов труда, формы и методы. Традиционные методы: балльный (рейтинговый) и сравнительный (ранжирование). Нетрадиционные методы: ситуативная оценка, психологические тесты, свободная характеристика, управление по целям, круговая аттестация. Аттестация по результатам деятельности. Вознаграждения и их виды.

Тема 6. Формирование группового поведения в организации. ПКс-1.1.

Понятие «группа». Воздействие группы на отдельного работника и на всю организацию. Групповая динамика. Модель формирования и развития группы. Причины объединения людей в группы. Типы групп. Формальные и неформальные группы. Общее и принципиальные различия. Влияние взаимодействия неформальных групп с формальными на эффективность организации. Стадии формирования группы: адаптация, идентификация, интеграция и распад. Основные характеристики группы. Размер и состав группы. Статус. Формальный и неформальный статус. Роль и ролевой конфликт. Групповые социально-психологические процессы. Групповые нормы. Их роль в групповом поведении. Сплоченность группы и ее влияние на поведение организации. Групповое принятие решений.

Тема 7. Лидерство в организации. ПКс-1.1.

Лидер, его социальная роль в организации. Лидер и руководитель. Основные теории лидерства. Теории власти и влияния. Теория черт. Поведенческий подход. Ситуационный подход. Теория харизматического лидерства. Теория социального научения. Концепция заместителей лидерства. Методы оценки лидерства.

Тема 8. Управление поведением и поведение в конфликтных ситуациях. ПКс-1.1.

Конфликты и их роль в развитии организации. Типы конфликтов. Причины конфликтов. Типы конфликтных личностей. Модель конфликта и стратегии поведения в конфликтной ситуации. Методы управления конфликтной ситуацией. Правила поведения в условиях конфликта. Стрессы и методы борьбы с ними. Конструкционные модели.

4. Типы оценочных материалов, показатели и критерии оценивания

4.1. Оценочные материалы по дисциплине **Б1.Б.ДЭ.04.01 «Организационное поведение»** входят в состав оценочных материалов по образовательной программе. Совокупность оценочных материалов по всем дисциплинам образовательной программы составляет фонд оценочных средств (далее – ФОС). ФОС используется при проведении текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации обучающихся с целью оценивания достижения обучающимися планируемых результатов обучения.

4.2. ФОС разработан как комплекс проверочных заданий различного типа и уровня сложности, включает критерии и шкалы оценивания, а также «ключи» правильных ответов. ФОС формируется как отдельный документ и хранится в электронном виде, доступ к ФОС предоставлен ограниченному кругу лиц.

4.3. Для самостоятельной работы обучающихся при подготовке к текущему контролю успеваемости и промежуточной аттестации в рабочих программах дисциплин размещены типовые проверочные задания, которые можно условно разделить на задания закрытого, комбинированного и открытого типов.

Задания закрытого типа – это тестовые задания, в которых каждый вопрос сопровождается готовыми вариантами ответов, из которых необходимо выбрать один или несколько правильных.

Задания комбинированного типа – это тестовые задания, в которых каждый вопрос сопровождается готовыми вариантами ответов, из которых необходимо выбрать один или несколько правильных и обосновать свой выбор.

Задания открытого типа – это задания, в которых на каждый вопрос должен быть предложен развернутый обоснованный ответ.

В зависимости от типа задания рекомендованы определенная последовательность выполнения и система оценивания выполнения заданий.

4.4. Типы заданий, сценарии выполнения, критерии оценивания

ТИП ЗАДАНИЯ	ИНСТРУКЦИЯ	СЦЕНАРИИ ВЫПОЛНЕНИЯ	КРИТЕРИИ ОЦЕНИВАНИЯ
Задание закрытого типа с выбором одного правильного ответа из нескольких предложенных	Прочитайте текст, выберите правильный ответ	1. Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается только один из предложенных вариантов. 2. Внимательно прочитать предложенные варианты ответа. 3. Выбрать один верный ответ. 4. Записать только номер (или букву) выбранного варианта ответа (например, 3 или В).	Ответ считается верным, если правильно указана цифра или буква
Задание закрытого типа на установление соответствия	Прочитайте текст и установите соответствие	1. Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидаются пары элементов. 2. Внимательно прочитать оба списка: список 1 – вопросы, утверждения, факты, понятия и т.д.; список 2 – утверждения, свойства объектов и т.д. 3. Сопоставить элементы списка 1 с элементами списка 2, сформировать пары элементов. 4. Записать попарно буквы и цифры (в зависимости от задания) вариантов ответа (например, А1 или Б4).	Ответ считается верным, если правильно указаны цифры или буквы
Задание закрытого типа с выбором нескольких правильных ответов из нескольких предложенных	Прочитайте текст, выберите правильные ответы	1. Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается несколько правильных ответов из предложенных вариантов. 2. Внимательно прочитать предложенные варианты ответа. 3. Выбрать несколько правильных ответов. 4. Записать только номера (или буквы) выбранного варианта ответа (например, 1 4 или А Г).	Ответ считается верным, если правильно установлены все соответствия (позиции из одного столбца верно сопоставлены с позициями другого)
Задание закрытого типа на установление последовательности	Прочитайте текст и установите последовательность	1. Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается последовательность элементов. 2. Внимательно прочитать предложенные варианты ответа.	Ответ считается верным, если правильно указана вся последовательность цифр

		3. Построить верную последовательность из предложенных элементов. 4. Записать буквы/цифры (в зависимости от задания) вариантов ответа в нужной последовательности (например, БВА или 135).	
Задание комбинированного типа с выбором одного правильного ответа из предложенных и обоснованием выбора	Прочитайте текст, выберите правильный ответ и запишите аргументы, обосновывающие выбор ответа	1. Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается только один из предложенных вариантов. 2. Внимательно прочитать предложенные варианты ответа. 3. Выбрать один верный ответ. 4. Записать только номер (или букву) выбранного варианта ответа. 5. Записать аргументы, обосновывающие выбор ответа (например, 4 текст обоснования).	Ответ считается верным, если правильно указана цифра или буква и приведены корректные аргументы, используемые при выборе ответа
Задание открытого типа с развернутым ответом	Прочитайте текст и запишите развернутый обоснованный ответ	1. Внимательно прочитать текст задания и понять суть вопроса. 2. Продумать логику и полноту ответа. 3. Записать ответ, используя четкие компактные формулировки. 4. В случае расчетной задачи, записать решение и ответ	Ответ считается верным: 1. Отсутствие фактических ошибок. 2. Раскрытие объема используемых понятий (полнота ответа). 3. Обоснованность ответа (наличие аргументов). 4. Логическая последовательность излагаемого материала.

4.5. Общая шкала оценивания результатов текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации обучающихся с применением БРС.

При оценивании результатов текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации обучающихся заочной форму обучения балльно-рейтинговая система не применяется.

5. Формы аттестации, типовые оценочные материалы для текущего контроля успеваемости обучающихся, критерии и шкалы оценивания

5.1. В ходе реализации дисциплины используются следующие формы текущего контроля успеваемости обучающихся

- опрос;
- доклад;
- тестирование

5.2. Типовые оценочные материалы для текущего контроля успеваемости обучающихся

Тема 1. Предмет и задачи организационного поведения

Примерные вопросы для устного опроса.

1. Что является предметом организационного поведения (ОП) как научной дисциплины?
2. Назовите три ключевых уровня анализа в системе организационного поведения.
3. Какое историческое событие считается точкой активного становления ОП как самостоятельной научной дисциплины?
4. Назовите основную методологическую особенность ОП, отличающую его от классического менеджмента.
5. Какие три базовых элемента включает понятийная структура ОП согласно модели «природа человека – природа организации»?
6. Какие две ключевые задачи организационного поведения выделяют при работе с персоналом?

Примерные темы докладов.

1. Предмет и задачи организационного поведения как междисциплинарной области знания.
2. Этапы становления организационного поведения: от школы научного управления до современной интегративной модели.
3. Методологические подходы к исследованию организационного поведения: позитивизм, интерпретативизм и критический реализм.
4. Понятийная структура организационного поведения: уровни анализа (индивидуальный, групповой, организационный).
5. Природа поведения в организации: детерминанты, типы и модели организационного поведения.

Тема 2. Теории поведения человека в организации

Примерные вопросы для устного опроса.

1. Перечислите три основных подхода к объяснению поведения человека в организации, сложившихся в рамках психологической науки.
2. Как психоаналитический подход (З. Фрейд) объясняет иррациональное, конфликтное поведение сотрудника, которое невыгодно для организации?
3. В чем заключается ключевое практическое применение психоаналитического подхода в управлении персоналом?
4. Какие методы управления поведением персонала напрямую следуют из бихевиористского подхода?
5. Согласно школе гуманистической психологии (К. Роджерс, А. Маслоу), что является главным источником и регулятором поведения человека в организации?

Примерные темы докладов.

1. Психоаналитический подход к анализу организационного поведения: роль бессознательных мотивов и защитных механизмов
2. Бихевиористская парадигма в организационном контексте: управление поведением через подкрепление и научение
3. Гуманистическая психология как основа для развития личностного потенциала сотрудников в организации
4. Сравнительный анализ трех подходов (психоанализ, бихевиоризм, гуманизм) к моделированию поведения в организации
5. Теория поля Курта Левина и её значение для объяснения динамики организационного поведения
6. Этические границы использования теорий поведения человека в организации: риски манипуляции и соблюдение автономии личности

Тема 3. Личность и организация

Примерные вопросы для устного опроса.

1. Назовите и кратко охарактеризуйте три основные функции социальной роли личности в трудовом коллективе.
2. Какие два типа функций социальной роли выделяют с точки зрения направленности — на систему или на отношения?
3. Из каких основных элементов состоит структура социальной роли личности (по Т. Парсонсу)?
4. Что понимается под «ролевым конфликтом» в структуре исполнения социальной роли? Приведите пример организационного ролевого конфликта.
5. Дайте определение «личностному потенциалу персонала» в контексте организационного поведения.

Примерные темы докладов.

1. Функции социальной роли личности в организационном коллективе
2. Структура социальной роли личности: нормативный, когнитивный и поведенческий компоненты
3. Личностный потенциал персонала как ресурс организационного развития в современных условиях
4. Требования социальной роли и их влияние на профессиональное поведение личности
5. Психологические барьеры освоения социальной роли на этапе вхождения в коллектив

Тема 4. Коммуникативное поведение в организации

Примерные вопросы для устного опроса.

1. Почему коммуникации считаются важнейшим элементом функционирования организации, а не просто обменом информацией?
2. В чем принципиальное различие между пониманием коммуникации как процесса и как системы?
3. Какую ключевую функцию выполняет информация в структуре коммуникативного поведения сотрудника?
4. Приведите пример, когда невербальное общение вступает в конфликт с вербальным и какое сообщение обычно воспринимается как истинное?
5. В чем главная опасность для организации сильного развития неформальной коммуникации («виноградной лозы»)?
6. Чем отличается восходящая вертикальная коммуникация от нисходящей с точки зрения содержания информации?

Примерные темы докладов.

1. Значение коммуникаций для эффективного функционирования организации
2. Коммуникации как процесс и как система: сравнительный анализ
3. Роль информации в коммуникативном поведении сотрудников
4. Виды и формы организационного общения: вербальная и невербальная коммуникация
5. Формальная и неформальная коммуникация в организации: функции и особенности
6. Методы преодоления коммуникативных барьеров в организационном взаимодействии

Тема 5. Мотивация и результативность организации

Примерные вопросы для устного опроса.

1. Как «закон результата» Э. Торндайка объясняет связь между мотивацией и повторением организационного поведения?
2. В чем ключевое отличие содержательных теорий мотивации от процессуальных?
3. Согласно иерархии Маслоу, может ли потребность в самоактуализации стать ведущим мотиватором для сотрудника, который только что потерял жилье? Почему?
4. Какие три основных мотива (потребности) выделяет в своей теории Дэвид Мак-Клелланд и какой из них критически важен для успеха топ-менеджера?
5. Опираясь на двухфакторную теорию Герцберга, назовите по одному примеру «гигиенического фактора» и «мотиватора» в работе программиста.
6. В чем заключается основной мотивационный риск (недостаток) метода «круговой аттестации» (360 градусов) для сотрудников с низкой самооценкой?

Примерные темы докладов.

1. Роль закона результата в формировании мотивированного поведения и повышении результативности организации.
2. Сравнительный анализ содержательных теорий мотивации (Маслоу, Мак-Клелланд, Герцберг) и их влияние на организационную эффективность.
3. Процессуальные теории мотивации: модель ожиданий В. Врума и её применение для управления результативностью.
4. Влияние восприятия справедливости (теория Адамса) на трудовое поведение и итоговую результативность сотрудников.
5. Круговая аттестация (360 градусов) и её роль в формировании мотивирующей обратной связи в организации.

6. Система вознаграждений: материальные и нематериальные виды, их связь с результатами деятельности и мотивационными профилями сотрудников.

Тема 6. Формирование группового поведения в организации

Примерные вопросы для устного опроса.

1. Дайте определение понятию «группа» в организационном контексте и перечислите три основных механизма воздействия группы на отдельного работника.
2. Опишите модель формирования и развития группы (Tuckman) и назовите четыре классические стадии, дополнив её пятой (если применимо).
3. Назовите основные причины объединения людей в группы в организации и выделите два главных отличия формальных групп от неформальных.
4. Как взаимодействие неформальных групп с формальными может влиять на эффективность организации? Приведите позитивный и негативный примеры.
5. Перечислите четыре стадии формирования группы, предложенные в отечественной социальной психологии (адаптация, идентификация, интеграция, распад), и кратко охарактеризуйте стадию идентификации.
6. Назовите основные недостатки группового принятия решений по сравнению с индивидуальным и опишите один метод их преодоления.

Примерные темы докладов.

1. Понятие группы в организации: воздействие на работника и организационную эффективность
2. Групповая динамика и модель формирования и развития группы
3. Причины объединения людей в группы: психологические и организационные факторы
4. Формальные и неформальные группы: общее, различия и влияние их взаимодействия на эффективность организации
5. Сплоченность группы и групповое принятие решений: влияние на поведение организации

Тема 7. Лидерство в организации

Примерные вопросы для устного опроса.

1. В чем ключевое различие между формальным руководителем и неформальным лидером в организации?
2. В чем суть «теории черт» (теории великого человека) лидерства и почему она подвергается критике?
3. Как поведенческий подход к лидерству отличается от теорий черт, и какие два основных стиля лидерства он выделяет?
4. Назовите главный принцип ситуационного подхода к лидерству на примере модели Херси и Бланшара.
5. Что такое харизматическое лидерство и как харизматические лидеры воздействуют на последователей (согласно теории Р. Хауса)?
6. Какие методы оценки лидерства наиболее применимы в магистерском исследовании организационного поведения (назовите минимум два)?

Примерные темы докладов.

1. Сравнительный анализ социальной роли лидера и руководителя в организационной системе
2. Эволюция теорий лидерства: от теории черт к современным интегративным моделям
3. Теории власти и влияния как основа лидерского воздействия в организации
4. Критический анализ поведенческого подхода к лидерству: стили, эффективность и ограничения
5. Современные методы оценки лидерского потенциала и эффективности лидерства в организации
6. Интеграция теорий лидерства: поиск универсальной модели для организационной психологии

Тема 8. Управление поведением и поведение в конфликтных ситуациях Примерные вопросы для устного опроса.

1. Какую позитивную (конструктивную) роль может выполнять конфликт в развитии организации?
2. Перечислите основные типы конфликтов в организации по уровню (сфере) возникновения.
3. Назовите четыре наиболее частые причины конфликтов в трудовом коллективе.
4. Кратко охарактеризуйте «ригидный» тип конфликтной личности.
5. Из каких основных этапов состоит процессуальная модель динамики конфликта?
6. Назовите пять стратегий поведения в конфликтной ситуации по модели К. Томаса и Р. Киллменна.

Примерные темы докладов.

1. Роль конфликтов в организационном развитии: деструктивный и конструктивный потенциал
2. Типология организационных конфликтов: структурные, функциональные и динамические классификации
3. Причины возникновения конфликтов в организации: объективные, субъективные и организационно-управленческие детерминанты
4. Психологический портрет конфликтной личности: типологии и поведенческие паттерны
5. Организационный стресс как фактор конфликтности: методы профилактики и копинг-стратегии
6. Конструкционные модели разрешения конфликтов: принципы, алгоритмы и критерии эффективности

Примеры тестовых заданий.

1. Согласно модели трансформационного лидерства Бернарда Басса, какой из компонентов предполагает побуждение последователей к творческому и критическому мышлению, выход за рамки установленных правил?

Варианты ответов:

- а) Индивидуализированное внимание
- б) Интеллектуальная стимуляция
- в) Вдохновляющая мотивация
- г) Управление по исключению

2. Какие условия, согласно модели Ирвина Джаниса, повышают риск возникновения феномена «групповое мышление» (groupthink) в рабочих группах? (Выберите все верные

варианты)

- а) Высокая сплоченность группы
- б) Изоляция группы от внешних экспертов
- в) Наличие харизматичного лидера, активно продвигающего свою точку зрения
- г) Четкие формальные процедуры анализа альтернатив
- д) Внешняя угроза и временное давление

3. В теории организационной справедливости дистрибутивная справедливость (справедливость распределения ресурсов) оказывает более сильное влияние на эмоциональную реакцию сотрудника, чем процессуальная справедливость, в ситуациях, когда результаты имеют личное значение для индивида.

4. Сопоставьте теорию мотивации с её ключевым положением. Для каждой позиции из левого столбца выберите соответствующую позицию из правого.

Теория	Положение
1. Теория самодетерминации (Deci & Ryan)	А. Мотивация зависит от связи «усилия → результат → ценность вознаграждения»
2. Теория атрибуции (Вайнер)	Б. Люди интерпретируют причины своих успехов/неудач по трём измерениям (локус, стабильность, контролируемость)
3. Теория ожиданий (Врум)	В. Удовлетворение базовых психологических потребностей (автономия, компетентность, связанность) ведёт к внутренней мотивации
4. Теория постановки целей (Локк)	Г. Конкретные и сложные цели повышают результативность при условии принятия цели и обратной связи

5. Расположите стадии развития группы по модели Брюса Такмена (Tuckman) в правильном хронологическом порядке.

Список этапов (в произвольном порядке):

- 1. Нормирование (norming)
- 2. Роспуск / завершение (adjourning)
- 3. Формирование (forming)
- 4. Функционирование / выполнение (performing)
- 5. Конфликт / шторм (storming)

6. Согласно теории социального научения Альберта Бандуры, процесс, при котором человек изменяет своё поведение, наблюдая за действиями модели и последствиями этих действий без собственного прямого подкрепления, называется _____.

5.3. Описание дополнительных материалов и оборудования, необходимых для выполнения проверочных заданий (при необходимости).

Для выполнения проверочных заданий обучающемуся не требуются дополнительные материалы и оборудование.

5.4. Для каждой формы текущего контроля успеваемости обучающихся определены критерии оценивания результатов выполнения задания.

1. Критерии оценивания тестирования:

Критерии оценки	Описание критерия
<i>Количество правильных ответов</i>	<i>Количество правильных ответов менее 55%</i>
	<i>Количество правильных ответов от 55% до 64%</i>
	<i>Количество правильных ответов от 65% до 74%</i>
	<i>Количество правильных ответов от 75% до 84%</i>
	<i>Количество правильных ответов от 85% до 100%</i>

2. Критерии оценивания доклада:

Критерии оценки	Описание критерия
<i>Содержание и раскрытие выбранных понятий</i>	<i>Детальное, последовательное описание всех понятий на примере выбранной системы</i>
	<i>Поверхностное описание без привязки к выбранной системе</i>
	<i>Понятия раскрыты минимально или не раскрыты вовсе</i>
<i>Достоверность и актуальность информации</i>	<i>Представленная информация подтверждена ссылками на источники</i>
	<i>Представленная информация частично подтверждена ссылками на источники или не подтверждена</i>

3. Критерии оценивания устного опроса:

Критерии оценки	Диапазон баллов	Описание критерия
<i>Содержание и логика ответа на вопрос</i>	<i>41-70</i>	<i>Подробный развернутый ответ с опорой на основную и дополнительную литературу по курсу</i>
	<i>21-40</i>	<i>Поверхностный ответ на вопрос с опорой на основную литературу по курсу</i>
	<i>0-20</i>	<i>Краткий ответ без ссылок на материалы курса или отсутствие ответа</i>
<i>Количество выполненных заданий</i>	<i>30</i>	<i>Количество выполненных заданий от 85% до 100%</i>
	<i>15</i>	<i>Количество выполненных заданий от 55% до 84%</i>
	<i>0</i>	<i>Количество выполненных заданий менее 55%</i>
Итого максимально:	100	

6. Формы промежуточной аттестации, критерии и шкала оценивания, типовые оценочные материалы по дисциплине

6.1. Промежуточная аттестация проводится в форме экзамена..

Экзамен проводится с применением следующих методов (средств): по экзаменационным билетам, одним из вопросов которого является решение ситуационной задачи (кейса)

6.2. Типовые оценочные материалы промежуточной аттестации.

Примерный перечень вопросов для подготовки к экзамену

1. Разработка моделей организационного поведения в современных организациях.
2. Влияние восприятия индивида на организацию его поведения.
3. Анализ ошибок восприятия и методы снижения их последствий в организации.
4. Природные характеристики личности. Их влияние на организационное поведение.
5. Значение установок личности в эффективной деятельности организации. Способы изменения установок для повышения эффективности организации.
6. Роль мотивации в деятельности организации.
7. Развитие современных теорий мотивации поведения персонала в организации.
8. Роль денег в системе стимулирования поведения персонала в современной организации.
9. Теория когнитивного диссонанса и ее значение для изменения установок личности в организации.
10. Теория социального научения, цель и условия ее применения в современной организации.
11. Методы управления конфликтным взаимодействием людей в организации.
12. Значение лидерства в современной организации. Формальное и неформальное лидерство.
13. Формирование самоуправляемой команды в организации: проблемы и перспективы.
14. Необходимость изменений (инноваций) для выживания организации в условиях конкуренции.
15. Формирование модели самоопределения личности в организации.
16. Системы управления поведением для формирования привлекательного клиентурного поведения сотрудников.
17. Разрешение конфликтных ситуаций в организации методом переговоров.
18. Стимулирование в системе управления поведением в организации.
19. Сущность организационного поведения; факторы, влияющие на формирование и развитие организационного поведения.
20. Сущность социального поведения в теории социального научения Д. Роттера.
21. Методы исследования организационного поведения.
22. Психологические особенности личности, определяющие ее поведение.
23. Типология поведения личности в организации.
24. Теория социальных ролей, ее сущность и значение в организационном поведении.
25. Организационное регламентирование поведения личности.
26. Потребности, мотивы, интересы личности и их роль в организационном поведении.
27. «Я» - концепция личности, ее практический смысл и влияние на организационное поведение.
28. Психологические защитные механизмы личности и их использование в организации.
29. Содержание социализации личности в организации, ее этапы.
30. Основные характеристики групп. Факторы, характеризующие организационное поведение в группе.
31. Групповые нормы поведения и сущность конформизма.
32. Управленческие команды: проблемы и перспективы.

33. Статус личности в организации или группе: его факторы и детерминанты.
34. Понятие и особенности коммуникативного процесса в организации.
35. Пути повышения эффективности коммуникативного процесса.
36. Лидерство и власть в организации, их взаимосвязь. Использование власти и влияния в рамках эффективного лидерства.
37. Виды стратегии организации и их влияние на организационное поведение.
38. Особенности организационного поведения в различных сегментах бизнеса.
39. Влияние организационной структуры управления на организационное поведение.
40. Жизненный цикл организации и его этапы.
41. Механизмы участия сотрудников в управлении.
42. Влияние корпоративной культуры на систему мотивации организации.
43. Управление карьерным ростом индивида.
44. Необходимость изменений в организации и преодоление психологического сопротивления им.
45. Влияние международных факторов на организационное поведение и организационную культуру.
46. Адаптация персонала организации в межкультурной среде.
47. Особенности российской модели организационной культуры.
48. Модели межкультурных различий и их роль в культурной адаптации сотрудников в организации.
49. Девиантное поведение личности в организации.
50. Роль информационных технологий в организационном поведении.

Примеры ситуативных задач (кейсов)

Работая над кейсом, магистранты должны:

- определить лиц, чьи интересы затрагивает проблемная ситуация и уметь учитывать их различные, зачастую противоположные интересы и точки зрения;
- определить какая имеющаяся или доступная информация может пролить свет на ситуацию и в какой степени эта информация будет надежной;
- уметь разбираться в представлениях о ситуации — своих и других членов группы, а также основных действующих лиц кейса (субъективные представления могут вести к неправильному восприятию проблемы или ограничивать возможности улучшения ситуации);
- работать с неоднозначностью и неопределенностью, т.к. никогда не будет полной информации;
- «выявить суть» проблемной ситуации так, чтобы почувствовать, понять, что действительно происходит — основные проблемы ситуации, факторы, повлиявшие на их возникновение, задействованные причинные связи и/или вероятные последствия осуществленных и возможных будущих действий; - с учетом этого понимания — умение разработать необходимые действия;
- убедить всех, кого нужно в этом убедить, что выбранное направление деятельности действительно приемлемо;
- удостовериться, что все вовлеченные в эти действия люди активно участвуют в них и способны их выполнять

Независимо от природы, предоставленного кейса, магистрантам нужно будет:

1. «Проанализировать» его: выявить, что и почему происходит, что может произойти и почему.
2. Объяснить ситуацию.
3. Оценить уже принятые меры.
4. Обсудить возможные будущие действия и сравнить их возможную эффективность.

Кейс 1.

Крупная IT-компания наняла三名 молодых специалистов с высоким уровнем самооффективности и потребности в достижениях. Через год их продуктивность упала на 40%, они демонстрируют скуку и цинизм. HR-отдел выяснил, что их задачи жёстко регламентированы, а любые инициативы пресекаются непосредственным руководителем, который предпочитает директивный стиль «командуй-контролируй». Вы – приглашённый организационный психолог.

Вопрос. 1. Какие психологические теории мотивации объясняют демотивацию сотрудников? 2. Предложите стратегию редизайна работы и изменения стиля лидерства для восстановления вовлечённости.

Ответ.

1. *Теоретическое объяснение.* Согласно **теории самодетерминации** (Э. Деси, Р. Райан), блокировка базовых потребностей в автономии, компетентности и связанности приводит к снижению внутренней мотивации. Жёсткая регламентация и отсутствие свободы выбора подрывают автономию. **Теория ожиданий** (В. Врум) показывает, что при отсутствии связи усилий с результатом и ценного вознаграждения (например, интересной работы) валентность становится нулевой или отрицательной. **Теория постановки целей** (Э. Локк) – отсутствие сложных и принятых целей лишает работу вызова.

2. *Стратегия.*

Редизайн работы: внедрить метод «обогащения труда» (Ф. Херцберг) – увеличить автономию, дать ответственность за продукт, ввести ротацию задач, создать кросс-функциональные проектные группы.

Изменение стиля лидерства: провести коучинг руководителя по переходу от автократического к **трансформационному** или **коучинговому лидерству** (обучение делегированию, запросу инициатив, проведению встреч по согласованию целей).

Система обратной связи: внедрить еженедельные ретроспективы, где сотрудники сами предлагают улучшения. Рекомендуются также использовать метод «Джоб крафтинг» (Э. Врегес) – дать возможность сотрудникам самостоятельно редизайнить свои задачи.

Кейс 2.

В государственной научной лаборатории средний возраст сотрудников – 52 года. С недавнего времени наняли три выпускника магистратуры (24–26 лет). Пожилые учёные предпочитают очные встречи и длинные отчёты по электронной почте, а молодёжь – мессенджеры и короткие голосовые сообщения. Произошёл эскалация конфликта: старшие обвиняют младших в неуважении и «дилетантской» хаотичности, младшие – в бюрократизме и неэффективности. Руководитель лаборатории не знает, как наладить коммуникацию.

Вопрос. Определите типы конфликта (по Л. Козеру и М. Дойчу). Предложите методику управления конфликтом на основе теории поколений и модели Томаса – Килманна.

Ответ.

1. *Диагностика конфликта.* По Козеру – **реалистический конфликт** (объективные различия в предпочитаемых каналах коммуникации и нормах эффективности) + элементы **нереалистического** (накопившаяся враждебность, стереотипы «старые против молодых»). По Дойчу – **конфликт типов «ценностный»** (разные ценности профессионализма: обстоятельность vs. скорость) и **«ресурсный»** (время, способы распределения внимания).
2. *Методика управления.*

Использовать **стратегию сотрудничества** (Томас – Килманн) как оптимальную, проведя фасилитированную сессию. Правила: каждая сторона описывает свои критерии «удобной коммуникации» без оценок.

Интегративное решение: создать гибридный стандарт – для оперативных вопросов использовать чат с обязательным кратким резюме раз в день, а для глубинных научных обсуждений оставить очные встречи, но ограничить регламентом 45 минут.

Учитывая теорию поколений (X, Y, Z): провести взаимный воркшоп по Digital-этикету, где старшие объясняют, почему им важен письменный след, а младшие – принципы «тишины» и асинхронности. Назначить «коммуникационного наставника» из среднего возраста.

Долгосрочно: внедрить общий стандарт документирования в корпоративной вики, обучить активному слушанию. Конфликт переводится в конструктивное русло через создание общей цели (повышение индекса цитируемости лаборатории).

Кейс 3.

Крупный производитель автокомпонентов десятилетиями работал по жёсткой иерархической модели (механистическая структура). Новый генеральный директор (выпускник МВА) решил перевести три пилотных подразделения на Agile-методологии (скрам-команды, спринты, самоорганизацию). Через месяц руководители среднего звена саботируют: не приходят на стендапы, удерживают информацию, жалуются на «анархию». Рядовые сотрудники опасаются неопределённости и потери привычных KPI.

Вопрос. Применив модель К. Левина («размораживание – движение – замораживание») и теорию сопротивления изменениям (К. Арджирис, Р. Кантер), разработайте план преодоления сопротивления. Какие психологические вмешательства обязательны?

Ответ.

1. *Диагноз.* По Левину, организация находится в состоянии «замороженной» культуры. Сопротивление вызвано: страхом потери статуса (менеджеры), неуверенностью в компетенциях (рядовые), нарушением психологического контракта («я работаю по чёткой инструкции»). По Кантер – недооценена сила текущей системы власти и отсутствие «чемпионов изменений».

2. *План (фазы Левина).*

Размораживание: провести серию «конфронтационных встреч», где топ-менеджмент признаёт ограничения текущей системы (низкая скорость реакции, дефекты).

Использовать **метод анализа поля сил** (К. Левин) – визуализировать движущие и сдерживающие силы. Создать у сотрудников чувство срочности, но без угроз.

Движение (внедрение):

Пилотный подход с коучингом: выбрать добровольцев для первой скрам-команды, обеспечить внешнего agile-коуча.

Обучение через опыт: использовать лабораторный метод – смоделировать спринт на тренинге, где руководители среднего звена пробуют роль скрам-мастера.

Работа с сопротивлением: для менеджеров – переопределить их роль с «надзирателя» на «энтейблера» (стимулирующее лидерство), обучить фасилитации и делегированию. Для рабочих – пересмотреть систему переменной оплаты: внедрить бонусы за командную скорость, а не за выполнение индивидуальных планов.

Замораживание: закрепить новые практики через корпоративные ритуалы (ежемесячные ретроспективы на уровне департаментов), включить Agile-компетенции в систему оценки 360 градусов.

3. *Обязательные психологические вмешательства:*

Когнитивная реструктуризация убеждений («контроль вреден – контроль полезен в форме поддержки»).

Интервенция по развитию психологической безопасности (по Э. Эдмондсон) – провести сессии по безоценочному обсуждению ошибок в спринтах.

Создание переходных объектов – например, «доска компромиссов», где фиксируются отменённые старые приказы и новые правила.

Кейс 4.

Совет директоров инвестиционного фонда (11 человек, все с большим опытом и высоким статусом) единогласно одобрил рискованное приобретение стартапа. Три члена совета в интервью после краха сказали, что у них были сомнения, но они промолчали из-за давления консенсуса и харизматичного председателя. Вы анализируете этот случай как организационный психолог.

Вопрос. 1. Какие симптомы «групповидения» (по И. Дженису) проявились? 2.

Предложите процедурные меры для предотвращения groupthink в будущих решениях с учётом ролевой структуры группы.

Ответ.

1. *Симптомы groupthink* (Дженис):

- Иллюзия неуязвимости – уверенность, что прошлые успехи гарантируют успех сделки.
- Коллективная рационализация – игнорирование сигналов о переоценке стартапа.
- Прямое давление на инакомыслящих (хоть и неявное – через молчаливое неодобрение)
- Самодостаточная цензура – члены совета скрывали свои сомнения.
- Иллюзия единогласия – молчание воспринималось как согласие.
- Защита от внешней информации (не были приглашены независимые аналитики).

2. *Меры профилактики.*

Ролевые назначения: ввести постоянную роль «адвоката дьявола» (ротация каждые полгода среди членов совета).

Процедурные изменения: перед голосованием заслушать альтернативный сценарий, разработанный по методу «красной команды».

Разделение на подгруппы: сначала члены совета в случайном порядке обсуждают кейс в мини-группах без председателя, затем выносят разные мнения.

Анонимное предголосование с помощью цифровых опросников – выявляются скрытые сомнения.

Приглашение внешних экспертов (технический аудит стартапа без конфликта интересов).

Лидеру (председателю) необходимо практиковать **отсроченное суждение**: он высказывает своё мнение последним.

Кейс 5.

Руководитель отдела фандрайзинга в НКО, Анна (35 лет), ранее высокоэффективная и увлечённая, за последние полгода стала апатичной, циничной по отношению к коллегам и донорам, допускает ошибки. Профессиональный опросник выявил все три компонента выгорания по Маслач: эмоциональное истощение, деперсонализация, редукция достижений. Организация не может её потерять, но у неё нет заместителя.

Вопрос. Проведите многоуровневый анализ причин выгорания (индивидуальный, межличностный, организационный). Предложите интервенцию, основанную на модели ресурсов работы (COR С. Хобфолла).

Ответ.

1. *Анализ причин (уровни).*

Индивидуальный: у Анны, вероятно, высокая потребность в достижениях + перфекционизм (когнитивная схема «всё или ничего»), низкая самооффективность в делегировании.

Межличностный: конфликт ценностей с новым директором (требует агрессивных продаж донорам, противоречит этике НКО), отсутствие эмоциональной поддержки в команде (подчинённые боятся грузить её проблемами).

Организационный: хронический дефицит времени и ресурсов, ролевой конфликт (она и стратег, и операционный фандрайзер), отсутствие признания (результаты приписываются всей организации, а не её отделу).

2. *Интервенция по модели COR (Сохранение ресурсов):*

Консервация оставшихся ресурсов: временно сократить объём отчётности, делегировать операционные задачи координатору (нанять стажёра).

Восполнение недостающих ресурсов:

Инструментальные: предоставить бюджет на аутсорсинг технических заданий (SMM, база данных доноров).

Социальные: назначить ей коуч-партнёра из числа опытных лидеров другого департамента, ввести «группу поддержки» руководителей среднего звена (встречи раз в две недели).

Эмоциональные: обязать Анну взять двухнедельный оплачиваемый перерыв с полным отключением от работы.

Ресурсный рефрейминг: пересмотреть KPI – добавить показатель «качество жизни команды», что снизит монотонность.

Психологическое вмешательство: 8-недельная программа снижения выгорания на основе АСТ (терапия принятия и ответственности) для деконструкции перфекционизма.

Изменение на организационном уровне: ввести гибкое рабочее время для всего отдела, создать «банк благодарностей» от доноров.

Кейс 6.

Конструкторское бюро в аэрокосмической отрасли. Инженеры отмечают, что идеи, которые не совпадают с мнением главного конструктора (эксперт высокого статуса, склонен к критике), обсуждаются в коридорах, но не выносятся на совещания. Проект по созданию нового композитного материала пробуксовывает полгода, хотя на «неформальных пятничных посиделках» рождаются рабочие гипотезы. HR провёл опрос – индекс психологической безопасности (по Э. Эдмондсон) равен 2,8 из 7.

Вопрос. Как низкая психологическая безопасность тормозит инновационное поведение? Разработайте программу по повышению безопасности для данного коллектива, используя концепции Эдмондсон и А. Эдмондсона+Г. Пизано.

Ответ.

Механизм влияния. Согласно Эдмондсон, в среде с низкой психологической безопасностью сотрудники:

- избегают межличностного риска (например, публичного предложения идеи, которая может ошибиться);
- скрывают ошибки и не обучаются на них;
- не запрашивают помощь и обратную связь;
- инновационное поведение (поиск новых путей, экспериментирование) заменяется конформизмом. В бюро действует **культура совершенства как угрозы** («ошибка – стигма»).

1. *Программа повышения психологической безопасности (этапы).*

Шаг 1. Контекстное интервенции: главный конструктор проходит обучение «лидерство как фасилитация»: он должен публично признать свои прошлые ошибки и благодарить за разоблачения («intelligent failure»). Ввести ритуал «дебрифинга неудачных экспериментов».

Шаг 2. Структура для голоса: анонимный опросник идей (Trello), где можно предлагать гипотезы без идентификации. Затем открытые обсуждения с модератором, где главный конструктор физически сидит в конце стола и не перебивает.

Шаг 3. Нормотворчество: совместная разработка «Хартии ошибок» – правила: 1) сообщать об ошибке не позднее чем через 24 часа; 2) награда за выявленный системный риск (независимо от успеха).

Шаг 4. Игровая метаморфоза: использовать метод «предмортем» (prospective hindsight): команда представляет, что проект провалился, и перечисляет возможные причины без страха наказания.

Шаг 5. Изменение системы оценки: добавить в ежегодный бонусный балл «вклад в психологическую безопасность» – по номинациям от коллег.

Длительность программы – 4 месяца с замером индекса каждые 6 недель.

Кейс 7.

Консалтинговая фирма внедрила систему «проектных бонусов»: 30% фонда оплаты труда распределяется по формуле (субъективная оценка партнёра × коэффициент сложности проекта). Двое менеджеров, работавших на одном проекте, получили резко разные бонусы, хотя клиент дал положительный отзыв на обоих. Обиженный менеджер (Алексей) написал жалобу руководителю: «Это нарушение дистрибутивной справедливости».

Партнёр аргументирует: «Я оценивал личный вклад в переработки и инициативность».

Вопрос. Проанализируйте ситуацию с позиции теории организационной справедливости (Дж. Гринберг): дистрибутивная, процедурная, интеракционная и информационная справедливость. Какие меры следует предпринять, чтобы восстановить доверие?

Ответ.

1. Анализ.

Дистрибутивная справедливость: Алексей считает несправедливым неравенство при равных объективных результатах (отзыв клиента). Партнёр использует иной критерий (переработки). Восприятие несправедливости возникло из-за отсутствия согласованного правила распределения.

Процедурная справедливость: процедура непрозрачна (субъективная оценка без возможности апелляции), критерии не были сообщены заранее.

Интеракционная справедливость: партнёр не объяснил Алексею различия в уважительной манере (игнорирование запроса разъяснений).

Информационная справедливость: Алексей не получил полной и правдивой информации о том, как формировалась оценка (никаких метрик переработок).

2. Меры по восстановлению.

Немедленно: провести ретроспективное разъяснение с партнёром, где он покажет временные логи (кто сколько сверхурочных часов). Принести извинения за отсутствие объяснений.

Корректировка системы: внедрить **чекап-лист с весами** (например, 50% – обратная связь от клиента, 30% – рыночные метрики, 20% – объём знаний, переданный команде). Утвердить комитетом из трёх менеджеров.

Процедурные улучшения: перед проектом каждый сотрудник подписывает правила оценки бонуса; после проекта – право на апелляцию в трёхдневный срок к HR-омбудсмену.

Интеракционное обучение: для всех партнёров тренинг по коммуникации «тяжёлых новостей» и активному слушанию.

Кейс 8.

В одном из отделов банка менеджер среднего звена, назовём его Олег, регулярно унижает подчинённых прилюдно, присваивает идеи, использует угрозы понижения. Часть сотрудников стали подхалимами (получают льготы), другая часть – изгои (психологическое исключение). Производительность отдела низкая, текучесть – 45% в год. Топ-менеджмент знает, но Олег приносит хорошие цифры за счёт сверхурочных и запугивания.

Вопрос. На основе теории неформальной организации и деструктивного лидерства (А. Липман-Блюмен, Э. Шейн) опишите эффект «людей-изгоев» и поведение жертв токсичности. Предложите алгоритм вмешательства, включающий оценку системных причин сохранения токсика.

Ответ.

1. *Анализ эффектов.*

Изгои испытывают хронический стресс, снижение самооценки, дистресс и повышенную заболеваемость. По Шейну, токсичный лидер создаёт «культуру страха», где нормы иерархии подавляют любые сигналы о помощи.

Подхалимы закрепляют дисфункциональную динамику (эффект «винтиков») из-за страха стать жертвой – это пример **морального отстранения** (А. Бандура).

Причина сохранения: ошибка атрибуции топ-менеджмента – они приписывают результаты (цифры) личным качествам Олега, игнорируя высокую цену (текущее, скрытое саботаж).

2. *Алгоритм вмешательства:*

Диагностическая стадия: анонимное фокус-групповое интервью (без Олега) с использованием шкалы деструктивного лидерства (DLS). Измерить уровень организационного цинизма.

Интервенция в системе власти: создать экспертную комиссию из HR и сторонних психологов. Предложить Олегу коучинг по изменению стиля с чёткими метриками (опросник климата через 3 месяца), но параллельно подготовить план замещения (сукцессия).

Восстановление группы: провести «реинтеграционный круг» для изгоев и подхалимов отдельно (метод «восстанавливающие практики»), затем совместная медиация, если изгои захотят остаться.

Институциональные меры: создать канал для анонимных жалоб без репрессий, ввести обязательную ротацию руководителей раз в 3 года, обучить топ-менеджмент распознавать признаки токсичности («эффект звезды-психопата» – высокие краткосрочные результаты при разрушении культуры).

Итог: если Олег после коучинга не меняется – увольнение с публичным обоснованием (для демонстрации нулевой толерантности).

Кейс 9.

Международная команда из 5 человек (россиянин, бразилец, японец, голландец и нигериец) работает над разработкой кроссплатформенного приложения. Через два месяца проект забуксовал: японец избегает прямого выражения несогласия, бразилец перебивает всех, голландец навязывает линейное планирование, нигериец ищет авторитетного «отца-основателя», а россиянин интерпретирует эмоциональность как конфликтность. Тимлид (россиянин) не справляется.

Вопрос. Примените модель культурных измерений Г. Хофстеде (индивидуализм/коллективизм, дистанция власти, избегание неопределённости, маскулинность/феминность, долгосрочная ориентация) и концепцию Тромпенаарса (универсализм/партикуляризм). Предложите тренинг по кросс-культурной компетентности.

Ответ.

1. *Культурный профиль конфликта:*

Японец (высокая дистанция власти + коллективизм + высокое избегание неопределённости) – молчание ≠ согласие, но вербальное «нет» невозможно.

Бразилец (низкая дистанция власти, полихронность, высокая экспрессивность) – перебивание – признак вовлечённости.

Голландец (индивидуализм, универсализм, монокронность) – требует формальных планов.

Нигериец (высокая дистанция власти, партикуляризм) – нужен иерарх, принимающий окончательные решения.

Россиянин (средне-высокая дистанция власти, умеренный коллективизм, высокая избегание неопределённости) – воспринимает прямоту голландца как грубость, а экспрессию бразильца как агрессию.

2. *Тренинг (программа 3 дня).*

День 1. Осознание культурного контекста. Метафора «айсберга»: видимое поведение – скрытые ценности. Работа с профилями Hofstede на примерах.

День 2. Навыки децентрации: упражнение «Культурный ассимилятор» – анализ видеокейсов с типичными межкультурными недопониманиями. Отработка метакоммуникации: «Когда ты [перебиваешь], я интерпретирую это как неуважение. Что это значит в твоей культуре?»

День 3. Создание командного кодекса. Правила: таймкипер для голландца, «тихий раунд» для японца (возможность писать мнения в чат), для бразильца – лимит времени высказывания, для нигерийца – назначенный «приниматель решений» по спирам, для россиянина – легализация эмоций как данных.

Пост-тренинг: назначить cultural liaison (по ротации), ввести общий язык и ритуалы «культурного обмена» на ретроспективах.

Кейс 10.

Крупная сеть клиник объединилась с частным диагностическим центром. Врачи и медперсонал из диагностического центра жалуются на «чуждую бюрократию» (многочисленные отчёты, регламенты приёма, потеря гибкости). Текучесть среди них за 3 месяца – 12%. HR обнаружил: у объединяемой стороны была сильная адхократическая культура (по К. Камерону и Р. Куинну), а у поглощающей – иерархическая культура. Руководство поглощающей компании считает, что «правила едины для всех».

Вопрос. Проанализируйте конфликт культур с позиции модели «4 типа культуры» (Cameron & Quinn). Предложите стратегию интеграции, сохраняющую ценности малой компании и обеспечивающую соответствие стандартам качества.

Ответ.

1. *Диагноз культур.*

Поглощённая сторона (диагностический центр): **адхократическая культура** – высокий инновации, предприимчивость, минимум правил, быстрые решения.

Поглощающая сторона (сеть клиник): **иерархическая культура** – формализованные роли, стабильность, эффективность через регламенты.

Конфликт: противоположность доминирующих ценностей (гибкость vs. контроль).

2. *Стратегия интеграции по Камерону–Куинну – «двуликий подход» (амфибия):*

Создание зон культурной автономии: для диагностического центра оставить уникальные процедуры, не влияющие на безопасность (гибкая запись, кастомизированные отчёты). Формализовать их как «лицензируемое исключение» в общем регламенте.

Гибридные кросс-функциональные группы – создать совместную группу по оптимизации отчётности: врачи из адхократии предлагают способы сократить бюрократию до минимума, а иерархи – гарантируют соблюдение клинических норм.

Ритуалы перехода: провести совместный форум «Культурный кодекс 2.0», где каждая сторона перечисляет 3 своих «неприкасаемых» практики, а остальное – отдаётся на голосование.

Обучение «культурному интеллекту» для менеджеров поглощающей компании: научиться различать, где важен единый стандарт, а где вариативность повышает качество.

Система метрик: добавить показатель «индекс сохранения адхократических инноваций» в KPI руководителей интеграции.

Психологический контракт: официально признать ценность «скорости и автономии» через внутреннюю коммуникацию.

Через 6 месяцев – повторный OCAI (опросник для оценки культуры) для мониторинга интеграции без гомогенизации.

Кейс 11

Крупная IT-компания («СофтЛабс») после отмены удалёнки и введения гибридного графика столкнулась с феноменом: около 30% опытных разработчиков формально числятся в штате, выполняют ровно прописанные в договоре задачи, игнорируют сверхурочные, отказываются от дополнительных проектов, не участвуют в корпоративных мероприятиях и не вносят идей. HR-директор называет это «тихим увольнением». Руководители жалуются, что команды стали инертными, инновации иссякли. Опрос показал, что сотрудники чувствуют, что «работа перестала приносить смысл, а компания не ценит вклад».

Вопрос. 1. Как феномен «quiet quitting» связан с теорией психологического контракта (Д. Руссо) и теорией самодетерминации? 2. Разработайте комплекс мер по восстановлению вовлечённости, адресованных разным уровням (организация, команда, индивидуальный уровень).

Ответ.

1. *Теоретическое объяснение.*

Психологический контракт (Руссо): у разработчиков сформировался *транзакционный контракт* (узкие рамки «работа-зарплата») вместо *реляционного* (взаимность, забота, развитие). Нарушение контракта компанией (отмена гибкости, отсутствие признания) привело к отзыву дискреционных усилий.

Теория самодетерминации (Деси, Райан): подавлены все три базовые потребности: *Автономия* – жёсткий гибридный график без учёта предпочтений, микроуправление. *Компетентность* – отсутствие сложных задач и обратной связи.

Связанность – утрата неформальных связей при возврате в офис.

Quiet quitting – не лень, а рациональная защита от эмоционального истощения и цинизма.

2. *Комплекс мер.*

Организационный уровень:

Пересмотреть модель труда: внедрить *результативно-ориентированный* график (гибкое ядро присутствия 2 дня в неделю).

Создать «банк дискреционных проектов» с дополнительной оплатой или свободным временем.

Изменить систему оценки – добавить показатель «вклад в инновации» (необязательный, но высокооплачиваемый).

Командный уровень:

Провести в каждой команде ретроспективу «Что нарушает наш психологический контракт?» с фиксацией предложений (метод «старт-стоп-контину»).

Внедрить «дни внутреннего хакатона» (свободные темы, автономные группы).

Индивидуальный уровень:

Программа «джоб-крафтинг» (Э. Врегес) – выделить коуча, который помогает каждому сотруднику перепроектировать свои задачи под личные ценности.

Для желающих – карьерные сессии с пересмотром целей (возможно, часть сотрудников действительно нужно отпустить с «золотым парашютом»).

Изменение психологического контракта: публичное признание топ-менеджментом ошибки, совместная выработка нового контракта (письменного «Манифеста рабочей среды»).

Кейс 12.

В государственном научно-исследовательском институте молодой кандидат наук, Дмитрий (28 лет), назначен руководителем сквозной рабочей группы по цифровизации документооборота. У него нет полномочий увольнять или наказывать. Заместители директора (возраст 55+) игнорируют его запросы, требуют письменные обоснования по

каждой мелочи, пересылают его письма друг другу в копию с пометкой «мальчик хочет нас научить». Сроки срываются. Дмитрий обращается к организационному психологу.

Вопрос. Используя теории власти (Д. Френч и Б. Рэйвен) и политической компетентности (Дж. Пфеффер, Р. Кантер), предложите стратегии влияния без формальной власти. Какие источники власти может активировать Дмитрий?

Ответ.

1. *Диагноз источников власти (Френч и Рэйвен).*

У Дмитрия нет **легитимной** (должностной) и **принудительной** власти.

Возможные источники:

Экспертная власть – он лучший в предметной области (цифровизация документов).

Референтная власть – если он сможет завоевать уважение или альянсы.

Информационная власть – владение уникальными данными о сбоях текущей системы.

Политическая компетентность (Пфеффер): умение читать сети влияния, формировать коалиции, торговаться.

2. *Стратегии влияния.*

Превращение экспертной власти в политический капитал:

Провести для замов закрытый воркшоп «10 потерь бюджета из-за бумажного документооборота» (факты, цифры). Не просить, а демонстрировать ущерб.

Союз с «нейтралами»: найти одного из заместителей, которому тоже мешает бюрократия, и предложить совместный пилотный проект на его участке.

Использование внешнего авторитета: пригласить представителя вышестоящего ведомства (куратора цифровизации) на совещание, где Дмитрий представляет свой план – эффект «власти связи».

Влияние через обмен (торг): «Если вы выделите 2 часа на тестирование ЭДО в вашем отделе, я подготовлю ваши годовые отчёты в автоматизированном виде за один день».

Тактика малых побед: запустить пилот в одном маленьком подразделении (секретариат), продемонстрировать экономию времени, сделать рассылку «лучшей практики».

Управление впечатлением: изменить стиль коммуникации – не «научить», а «пригласить к соавторству», публично признавать опыт замов.

Политическое чтение карты заинтересованных сторон: составить матрицу влияния/интереса, адресно работать с ключевыми блокаторами (метод «прямой запрос на поддержку» + уступка в другом вопросе).

3. *Рекомендация по саморазвитию:* Дмитрию пройти тренинг по политической компетентности и навыкам фасилитации конфликтов, а также найти наставника среди нейтральных топ-менеджеров.

Кейс 13.

Финансовый директор крупного ритейлера, Михаил (опытный, рациональный), получил приказ сверху за три месяца сократить 20% персонала регионального филиала. Он провёл увольнения «по науке»: чёткие критерии, компенсации, строго индивидуальные встречи по 10 минут. Спустя месяц оставшиеся сотрудники демонстрируют тревожность, взаимное недоверие, резко выросло количество больничных. HR сообщает, что «люди боятся поднять голову», а команды парализованы. Михаил в недоумении: «Я всё сделал правильно, без эмоций и фаворитизма».

Вопрос. 1. Где Михаил пренебрёг эмоциональными и социальными аспектами лидерства?

2. Какие интервенции на основе модели эмоционального интеллекта (Д. Гоулман, Р.

Бояцис) следует провести для восстановления психологической безопасности и доверия?

Ответ.

Дефициты с позиции EI.

Самоосознание: Михаил не идентифицировал свой собственный страх перед заданием, компенсировал его гипер-рациональностью.

Управление отношениями: полностью пропустил этап *прощания и скорби* (no mourning, no bonding). Живые эмоции оставшихся («вина выжившего», страх, гнев) не были легитимизированы.

Социальная осознанность (эмпатия): Михаил не учёл, что «справедливые критерии» воспринимаются как холодная бездушность в кризисе. Людям нужны ритуалы и общий смысл.

Влияние: он не объяснил оставшимся, почему это необходимо для выживания бизнеса и какова новая цель.

1. *Интервенции (восстановление через EI).*

Сначала для Михаила: индивидуальная сессия с психологом по переработке его собственного эмоционального напряжения. Развитие навыка «эмоциональной валидации».

Командные интервенции:

Провести фасилитированную встречу «Наш чёрный вторник» с форматом: «Что мы чувствуем? Что мы боимся сейчас?». Михаил должен первым сказать: «Я тоже боюсь, я злюсь на руководство, и мне жаль, что не сказал это раньше».

Создать «ритуал отпускания» – символический акт (например, общее письмо уволенным коллегам с благодарностью).

Коучинг по эмоциональному лидерству: обучить Михаила стилю *аффилиативному* (создание гармонии) и *авторитетному* (вдохновляющее видение). Конкретные навыки:

Проводить короткие утренние круги «One thing I need today» (без производственных тем, только состояние).

Ввести «пятничные признания» – публичное спасибо за поддержку сослуживцев.

Структурное изменение: создать в филиале «группы поддержки» по 4–5 человек с ротацией фасилитаторов, где можно открыто говорить о тревогах.

Через месяц повторить замер психологического климата (опросник безопасности Эдмондсон).

Кейс 14.

Аналитический отдел международной компании насчитывает 12 человек: 6 работают из дома (в разных часовых поясах), 6 – в центральном офисе в Варшаве. Руководитель (Елена) заметила: удалёнщики отвечают на сообщения с задержкой в 3–4 часа, редко включают камеру, их вклад в общие отчёты минимален («отделяются отписками»). Офисные сотрудники обижены и начинают не включать удалённых в обсуждения.

Команда распадается на два клана, коллективная эффективность упала на 35%. Елена знает феномен «социальной лености» (Рингельман) и хочет действовать.

Вопрос. 1. Какие факторы гибридного формата усиливают социальную леность и феномен «невидимого сотрудника»? 2. Разработайте систему мер на основе теории социального воздействия (Латане) и модели виртуальных команд (М. Мазневски, К. Чудоба).

Ответ.

1. *Факторы.*

Ослабление социального фасилитации – отсутствие физического присутствия и «взгляда других» снижает ответственность.

Диффузия ответственности в совместных документах – кому адресовать вопрос?

Асинхронность – удалёнщики могут оправдывать задержку «жёсткими дедлайнами по дому».

Отсутствие неформальных связей – офисные «разговоры у кулера» создают интруппу, а удалённые становятся аутгруппой.

Снижение психологической безопасности для удалённых – они боятся перебить офисное совещание, поэтому молчат.

2. *Меры (по теории социального воздействия Латане: сила, близость, число).*

Увеличение «силы» персональной ответственности:

Внедрить правило: каждый совместный отчёт имеет владельца строки (имя напротив пункта).

Использовать технологию «brag document» – каждый удалённый раз в неделю публично отчитывается в трёх сделанных вкладах (без негативных последствий).

Повышение близости (психологической):

Обязательное 15-минутное утреннее созвон-ритуал «лицом к камере» для всех. Правило: если камера выключена – считай, что не присутствуешь.

Виртуальные кофе-брейки в случайных парах (офис+удалённый) по 10 минут – платформа Donut.

Уменьшение числа аутсайдеров:

Создать смешанные подгруппы (2 офис+2 удалённых) для выполнения конкретных задач на спринт.

Организовать одну офлайн-встречу всего отдела на 3 дня раз в квартал (бюджет предусмотрен).

Изменение системы оценки:

Ввести peer-review внутри смешанных пар (взаимная оценка вклада).

Публичный дашборд «Кто когда ответил» (не для наказания, а для саморегуляции).

Лидерские действия Елены:

Провести ретроспективу правил коммуникации: выработать «Чарт гибридной команды» (максимальное время ответа – 2 часа, камера на совещаниях, чередование времени встреч с учётом часовых поясов).

Периодически работать из дома самой, чтобы показать солидарность и лично испытать фрустрации удалённых.

Кейс 15.

Рынок образования: объединились два онлайн-университета – «СмартЭд» (молодой, агрессивный маркетинг, культура «стартап»: hoodie и лёгкость) и «Академия-Классика» (150-летняя история, строгая иерархия, академические традиции, мантии на церемониях). Слияние диктуется экономией. Через полгода преподаватели «Академии» называют новых коллег «попсой», а «СмартЭд» считает «классиков» динострами. Студенты путаются в порталах. Топ-менеджмент не может выбрать единый бренд и символы. Обе стороны отказываются от совместных методических комитетов.

Вопрос. 1. Проанализируйте динамику пост-слиятельной идентичности с позиции модели социальной идентичности (А. С. Эшфорт и Ф. Маэль). 2. Предложите стратегию управления идентичностью (модель «интеграции, ассимиляции, разделения или трансформации») и конкретные ритуалы для создания над-идентичности.

Ответ.

1. Анализ по Эшфорт–Маэль.

У каждой стороны сильная позитивная социальная идентичность: «Мы – инноваторы» vs «Мы – хранители знаний».

При слиянии возникает **угроза идентичности**: каждая группа боится потери уникальных черт.

Возникает ингрупповой фаворитизм и аутгрупповая дискриминация.

Нет привлекательной *над-групповой идентичности* («общий университет» пуст и не даёт выгоды).

2. Выбор модели (наиболее подходящая – «интеграция с созданием гибридной идентичности»).

Не подходит:

Ассимиляция (поглощение одной идентичности другой) – вызовет саботаж.

Разделение (два бренда) – не даст синергии.

Стратегия трансформации + двойная идентичность (М. Пратт): признать обе ценности как комплементарные.

3. Конкретные шаги.

Аудит символов: создать межфракционный «Комитет по идентичности» из 4+4 человек.

Новый нарратив: «Классические стандарты + стартап-скорость = университет будущего».

Ритуалы гибридизации:

Торжественное открытие года: часть в мантиях и академ-церемония, часть – интерактивная лаборатория с hoodie.

Обмен «культурными артефактами»: профессора «Классики» читают одну лекцию в стиле SmartEd, а те, в свою очередь, проходят «школу академического письма».

Физические и цифровые пространства: создать общий кампусный день раз в месяц с нейтральным брендингом (объединённое лого – щит на фоне молнии).

Метрики идентичности: измерить опросник «I am proud to be part of [новое название]» и «We-отношение» через 3, 6, 12 месяцев.

Лидерские действия: ректор должен носить смешанный код – например, классическую мантию поверх футболки с логотипом слияния.

Совместный вызов: организовать общий стратегический проект (аккредитация новой программы), где успех зависит от обеих культур. Публично награждать межгрупповых «агентов интеграции».

Работа с сопротивлением: уволить 2–3 наиболее ярых деструктивных акторов с обеих сторон, чтобы отправить сигнал, что саботаж идентичности недопустим.

.

Типовые проверочные задания для самоподготовки обучающегося к промежуточной аттестации:

ТИП ЗАДАНИЯ	ИНСТРУКЦИЯ	СЦЕНАРИИ ВЫПОЛНЕНИЯ	ТИПОВЫЕ ЗАДАНИЯ						
Задание закрытого типа с выбором одного правильного ответа из нескольких вариантов предложенных	Прочитайте текст, выберите правильный ответ	1. Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается только один из предложенных вариантов. 2. Внимательно прочитать предложенные варианты-ты ответа. 3. Выбрать один верный ответ. 4. Записать только букву выбранного варианта ответа (например, в).	1. Какая из перечисленных моделей организационного поведения делает основной акцент на формировании у сотрудников чувства причастности и самореализации через создание поддерживающей корпоративной культуры? А) Авторитарная модель Б) Модель опеки В) Поддерживающая модель Г) Коллегиальная модель 2. Какая из перечисленных моделей организационного поведения делает основной акцент на формировании у сотрудников чувства причастности и самореализации через создание поддерживающей корпоративной культуры? А) Авторитарная модель Б) Модель опеки В) Поддерживающая модель Г) Коллегиальная модель						
Задание закрытого типа на установление соответствия	Прочитайте текст и установите соответствие	1. Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидаются пары элементов. 2. Внимательно прочитать оба списка: список 1 – вопросы, утверждения, факты, понятия и т.д.; список 2 – утверждения, свойства объектов и т.д. 3. Сопоставить элементы списка 1 с элементами списка 2, сформировать пары элементов. 4. Записать попарно буквы и цифры (в зависимости от задания) вариантов ответа (например, а1 или б4).	1. Установите соответствие между названием теории / автором (левый столбец) и её ключевой характеристикой (правый столбец). <table><tr><td>Левый столбец</td><td>Правый столбец</td></tr><tr><td>1. Трансформационное лидерство (Б. Басс)</td><td>А. Лидер фокусируется на обмене ресурсами и вознаграждениями за выполнение задач</td></tr><tr><td>2. Транзакционное лидерство</td><td>Б. Лидер вдохновляет последователей на сверхнормативные усилия через видение и харизму</td></tr></table>	Левый столбец	Правый столбец	1. Трансформационное лидерство (Б. Басс)	А. Лидер фокусируется на обмене ресурсами и вознаграждениями за выполнение задач	2. Транзакционное лидерство	Б. Лидер вдохновляет последователей на сверхнормативные усилия через видение и харизму
Левый столбец	Правый столбец								
1. Трансформационное лидерство (Б. Басс)	А. Лидер фокусируется на обмене ресурсами и вознаграждениями за выполнение задач								
2. Транзакционное лидерство	Б. Лидер вдохновляет последователей на сверхнормативные усилия через видение и харизму								

			<table><tr><td>3. Теория «путь-цель» (Р. Хаус)</td><td>В. Лидерство распределяется между членами команды в зависимости от ситуации</td></tr><tr><td>4. Ситуационная модель (Херси – Бланшар)</td><td>Г. Эффективность лидера зависит от зрелости подчинённых (стили: указывать, убеждать, участвовать, делегировать)</td></tr><tr><td>5. Самоуправляемое лидерство</td><td>Д. Лидер разъясняет подчинённым пути достижения целей и устраняет препятствия</td></tr></table>	3. Теория «путь-цель» (Р. Хаус)	В. Лидерство распределяется между членами команды в зависимости от ситуации	4. Ситуационная модель (Херси – Бланшар)	Г. Эффективность лидера зависит от зрелости подчинённых (стили: указывать, убеждать, участвовать, делегировать)	5. Самоуправляемое лидерство	Д. Лидер разъясняет подчинённым пути достижения целей и устраняет препятствия
3. Теория «путь-цель» (Р. Хаус)	В. Лидерство распределяется между членами команды в зависимости от ситуации								
4. Ситуационная модель (Херси – Бланшар)	Г. Эффективность лидера зависит от зрелости подчинённых (стили: указывать, убеждать, участвовать, делегировать)								
5. Самоуправляемое лидерство	Д. Лидер разъясняет подчинённым пути достижения целей и устраняет препятствия								
			2. Установите соответствие между типом организационной культуры (левый столбец) и его ключевой характеристикой (правый столбец). <table><tr><td>Левый столбец</td><td>Правый столбец</td></tr><tr><td>1. Клановая</td><td>А. Ориентация на результат, конкурентоспособность, акцент на победе</td></tr><tr><td>2. Адхократическая</td><td>Б. Стабильность, формальные правила, эффективность процессов</td></tr></table>	Левый столбец	Правый столбец	1. Клановая	А. Ориентация на результат, конкурентоспособность, акцент на победе	2. Адхократическая	Б. Стабильность, формальные правила, эффективность процессов
Левый столбец	Правый столбец								
1. Клановая	А. Ориентация на результат, конкурентоспособность, акцент на победе								
2. Адхократическая	Б. Стабильность, формальные правила, эффективность процессов								

			3. Рыночная В. Гибкость, внешний фокус, инновации, творчество, принятие риска	
			4. Бюрократическая (иерархическая) Г. Внутренний фокус, сплочённость, наставничество, преданность традициям	
Задание закрытого типа с выбором нескольких правильных ответов из нескольких вариантов предложенных	Прочитайте текст, выберите правильные ответы	1. Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается несколько правильных ответов из предложенных вариантов. 2. Внимательно прочитать предложенные вариант-ты ответа. 3. Выбрать несколько правильных ответов. 4. Записать только номера (или буквы) выбранного варианта ответа (например, 1 4 или А Г).	1. Какие из перечисленных факторов, согласно теории сплоченности и групповой динамики, способствуют возникновению «группового мышления» в командах? А) Высокая степень групповой сплоченности. В) Изоляция группы от внешних экспертов и альтернативных мнений. С) Наличие формального лидера, придерживающегося нейтральной позиции. Д) Выраженная директивность лидера, демонстрирующего свою предпочтительную позицию. Е) Отсутствие стандартизированных процедур принятия решений. 2. В организационной психологии выделяют разные типы организационной культуры по Р. Камерону и К. Куинну (модель рамочной конструкции конкурирующих ценностей КСЦ). Какие характеристики присущи рыночной культуре? А) Ориентация на результаты, выполнение задач и достижение измеримых целей. В) Основной акцент – стабильность, контроль и формальные правила. С) Главная ценность – конкурентоспособность и репутация успешной компании. Д) Внутренняя среда характеризуется доверием, лояльностью и долгосрочным развитием персонала. Е) Лидеры являются жесткими требовательными руководителями и часто выступают как конкуренты	
Задание закрытого типа на установление последовательно сти	Прочитайте текст и установите последовательность	1. Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается последовательность элементов. 2. Внимательно прочитать предложенные варианты ответа.	1. Расположите в хронологическом порядке фазы процесса принятия решения: 1. Выбор (принятие решения) 2. Оценка (контроль и обратная связь) 3. Разведка (анализ проблемы и сбор информации) 4. Проектирование (разработка альтернатив)	

		3. Построить верную последовательность из предложенных элементов. 4. Записать буквы (в зависимости от задания) вариантов ответа в нужной последовательности (например, бва).	2. Расположите этапы мотивационного цикла в логической последовательности: 1. Осуществление действия 2. Удовлетворение потребности 3. Возникновение потребности 4. Получение вознаграждения 5. Поиск и оценка путей удовлетворения потребности 6. Определение направления действий и постановка цели
Задание комбинированного типа с выбором одного правильного ответа из предложенных и обоснованием выбора	Прочитайте текст, выберите правильный ответ и запишите аргументы, обосновывающие выбор ответа	1. Внимательно прочитайте текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается только один из предложенных вариантов. 2. Внимательно прочитайте предложенные варианты ответа. 3. Выбрать один верный ответ. 4. Записать только букву выбранного варианта ответа. 5. Записать аргументы, обосновывающие выбор ответа (например, в) текст обоснования).	1. В рамках концепции «организационной справедливости» дистрибутивная справедливость относится к: а) Восприятию честности процедур, используемых для распределения ресурсов б) Восприятию вежливости и тактичности в межличностных взаимодействиях в) Восприятию справедливости исхода распределения ресурсов (например, зарплаты, премии) г) Восприятию точности и полноты информации, объясняющей распределение ресурсов 2. Понятие «психологический контракт» (Д. Руссо) в отличие от формального трудового договора: а) Имеет исключительно письменную форму и заверяется нотариально б) Всегда явно закреплён в должностной инструкции и коллективном договоре в) Представляет собой неформальные, часто невысказанные ожидания взаимных обязательств между работником и организацией г) Является синонимом трудового договора, но с точки зрения психологии труда
Задание открытого типа с развернутым ответом	Прочитайте текст и запишите развернутый обоснованный ответ	1. Внимательно прочитайте текст задания и понять суть вопроса. 2. Продумать логику и полноту ответа. 3. Записать ответ, используя четкие компактные формулировки.	1. Какой феномен описывает понятие «групповое мышление» и назовите один способ его предотвращения. 2. Чем принципиально отличается трансформационное лидерство от транзакционного?

1.3. Критерии и шкала оценивания на основе БРС.

Критерии и балльная шкала определяются преподавателем

Очная форма обучения:

КРИТЕРИИ ОЦЕНИВАНИЯ	РЕЗУЛЬТАТ В БАЛЛАХ
<i>Дан полный, в логической последовательности развернутый ответ на поставленный вопрос, где он продемонстрировал знания предмета в полном объеме учебной программы, достаточно глубоко осмысливает дисциплину, самостоятельно, и исчерпывающе отвечает на дополнительные вопросы, приводит собственные примеры по проблематике поставленного вопроса, решил предложенные практические задания без ошибок</i>	40
<i>Дан развернутый ответ на поставленный вопрос, где студент демонстрирует знания, приобретенные на лекционных и семинарских занятиях, а также полученные посредством изучения обязательных учебных материалов по курсу, дает аргументированные ответы, приводит примеры, в ответе присутствует свободное владение монологической речью, логичность и последовательность ответа. Однако допускается неточность в ответе. Решил предложенные практические задания с небольшими неточностями.</i>	30-39
<i>Дан ответ, свидетельствующий в основном о знании процессов изучаемой дисциплины, отличающийся недостаточной глубиной и полнотой раскрытия темы, знанием основных вопросов теории, слабо сформированными навыками анализа явлений, процессов, недостаточным умением давать аргументированные ответы и приводить примеры, недостаточно свободным владением монологической речью, логичностью и последовательностью ответа. Допускается несколько ошибок в содержании ответа и решении практических заданий.</i>	20-29
<i>Дан ответ, который содержит ряд серьезных неточностей, обнаруживающий незнание процессов изучаемой предметной области, отличающийся неглубоким раскрытием темы, незнанием основных вопросов теории, несформированными навыками анализа явлений, процессов, неумением давать аргументированные ответы, слабым владением монологической речью, отсутствием логичности и последовательности. Выводы поверхностны. Решение практических заданий не выполнено, т.е. студент не способен ответить на вопросы даже при дополнительных наводящих вопросах преподавателя.</i>	0-19

6.4. Описание дополнительных материалов и оборудования, необходимых для выполнения проверочных заданий (при необходимости).

При проведении промежуточной аттестации для выполнения проверочных заданий дополнительные материалы и оборудование не требуется.

7. Методические материалы по освоению дисциплины

Формами проведения аудиторных занятий являются лекции, практические занятия.

Лекция носит проблемный характер. Основная задача в начале лекции состоит в создании предпосылок для диалога. О начале диалога, о включенности в проблематику лекции свидетельствует порождение вопроса. Исходя из идей М.М. Бахтина, М.Ю. Лотмана о природе диалога представляется возможным выделить следующие необходимые условия его возникновения: значимость предмета диалога для сторон; владение общим объёмом информации, наличие общих критериев для оценки информации; уважение к партнёру по диалогу. Результатом диалога является способность вербализовать личностный смысл изучаемого объекта, явления.

Практическое занятие позволяет получить обратную связь с аудиторией, содействовать обучающимся в определении возможных направлений дальнейшего самостоятельного исследования рассматриваемого на занятии объекта, явления. Кроме того, практическое занятие направлено на обеспечение максимально быстрого переноса полученных знаний в практику.

В учебном процессе преобладает передача информации, представленной в вербально-логической форме. Эта информация может быть дополнена образами, видеорядом, что поможет обучающимся полнее и глубже освоить изучаемую проблему, сформировать своё ценностное отношение к исследуемому объекту. Кроме того, интерактивные формы обучения расширяют пространства коммуникации преподавателя и обучающихся. Использование интерактивных форм содействует формированию профессионально значимых качеств. Основными интерактивными формами, применяемыми в процессе обучения, являются: анализ видеоряда, экспертная оценка, социальное проектирование.

Лекции и практические занятия проводятся с применением мультимедийных и Интернет-технологий. В процессе обучения может быть также использовано компьютерное тестирование.

Аудиторные занятия проводятся методами: проблемного изложения материала; иллюстративно-объяснительным; диалогическим. Изложение лекционного материала строится посредством сочетания монологической и диалогической речи преподавателя, что призвано повысить степень интерактивности лекций и максимально широко вовлечь обучающихся в обсуждение рассматриваемых вопросов.

Применение интерактивных методик в ходе аудиторных занятий позволяет обучающимся:

- практически повторить и освоить изученный на лекции материал;
- под руководством преподавателя разобрать вопросы, понимание которых вызывает особые трудности;
- обменяться точками зрения по рассматриваемым проблемам с преподавателем и другими обучающимися;
- научиться аргументировано отстаивать свою позицию в публичной дискуссии;
- повысить психологическую мотивацию в освоении учебных дисциплин;
- развивать дух сотрудничества и здоровой конкуренции, необходимые для дальнейшей практической работы.

Методические рекомендации по организации самостоятельной работы обучающихся.

Необходимый учебно-методический материал для оптимальной реализации самостоятельной работы обучающихся представлен ***в электронном дистанционном курсе в СДО Moodle.***

Одной из важных задач в подготовке обучающихся является выработка и развитие у обучающихся навыков к самообразованию, способности самостоятельно овладеть знаниями с тем, чтобы успешно применять их в последующей профессиональной деятельности. Основной формой самообразования является самостоятельная работа.

Самостоятельная работа – это планируемая учебная работа обучающихся, выполняемая по заданию преподавателя и под его методическим руководством, но без его непосредственного участия. Содержание самостоятельной работы обучающихся определяется концепцией учебной дисциплины, ее учебно-методическим обеспечением.

Самостоятельную работу обучающихся можно рассматривать:

- во-первых, как процесс творческого мышления обучающихся при решении какой-либо проблемы, задачи, усвоения того или иного материала;
- во-вторых, как некий результат мыслительной деятельности в виде сообщения на практическом занятии, выполнении практического задания и т.д. В этом смысле самостоятельная работа обучающихся является своего рода продолжением аудиторных занятий дома, в библиотеке, углублением и дополнением знаний, полученных в аудитории.

Самостоятельная работа обучающихся, осуществляемая в тесном сотрудничестве с преподавателем, включает:

- изучение рекомендуемой основной и дополнительной литературы;
- подготовку тем для самостоятельного изучения;
- выполнение практических заданий.

Возможны следующие формы самостоятельной работы обучающихся:

- обязательная самостоятельная работа по заданию преподавателя, выполняемая во внеаудиторное время;
- индивидуальная самостоятельная работа обучающихся под руководством преподавателя (по теме, предложенной преподавателем, или выбранной обучающимся);
- индивидуальные и групповые консультации.

Важными условиями организации самостоятельной работы обучающихся по учебной дисциплине «Этические основы социальной работы» являются:

- дифференциация и индивидуализация учебных заданий;
- стимулирование познавательной активности обучающихся через различные формы организации учебного процесса: от репродуктивной к продуктивной и творческо-поисковой деятельности;
- контроль и педагогическое сопровождение самостоятельной работы обучающихся.

Подведение итогов и оценка самостоятельной учебной работы обучающихся проводится преподавателем во время индивидуальных и групповых консультаций.

Подготовка к практическим занятиям должна носить систематический характер. Это позволит обучающемуся в полном объеме выполнить все требования преподавателя. Обучающимся рекомендуется ознакомиться с вопросами к теме, прочитать конспект

лекций, основную, дополнительную литературу, а также знакомиться с Интернет-источниками.

Практические задания выполняются обучающимися самостоятельно в соответствии с рекомендациями преподавателя. Результаты выполнения практических заданий презентуются на практических занятиях.

Критерии оценивания практических заданий:

- соблюдение требований к выполнению практических заданий;
- логичность, последовательность, полнота содержания практического задания;
- степень самостоятельности, оригинальности выводов;
- умение работать с разнообразными источниками;
- умение грамотно, аргументированно обосновать и объяснить свои идеи и выводы;
- оформление результатов практического задания;
- качество презентации результатов выполнения практического задания, умение использовать инфографику для повышения аргументированности выступления.

Методические рекомендации по подготовке к опросам, тестированию

Подготовка к опросам, коллоквиумам, тестированию предполагает изучение текстов лекций, а также рекомендованных литературных источников (основной и дополнительной литературы). Текущую проработку материалов лекций целесообразно осуществлять в течение 2 – 3-х дней после её проведения. С этой целью необходимо просмотреть записи, подчеркнуть заголовки и самые ценные положения разными цветами (применение разноцветных пометок делают важные положения более наглядными, и облегчают визуальное запоминание), внимательно изучить ключевые слова темы занятия. Отдельные темы курса предполагают дополнительную проработку материала, доработку лекций, составление конспектов.

Для качественной самоподготовки обучающегося к промежуточной аттестации используется **тестирование**.

8. Учебная литература и ресурсы информационно-телекоммуникационной сети Интернет

8.1. Основная литература

1. Федорова, Н. В. Теория организации : учебное пособие / Н. В. Федорова. - 3-е изд. - Москва : Дашков и К, 2023. - 178 с. - ISBN 978-5-394-05203-3. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.ru/catalog/document?id=432081#bib>
2. Захарова, Т. И. Организационное поведение : учебник / Т. И. Захарова, Д. В. Вилкова. — Москва : Русайнс, 2025. — 371 с. — ISBN 978-5-466-07668-4. — URL: <https://book.ru/books/955475>
3. Дементьева, А. Г. Организационное поведение : учебник / А. Г. Дементьева, М. И. Соколова. — Москва : Магистр : ИНФРА-М, 2025. — 712 с. - ISBN 978-5-9776-0570-0. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.ru/catalog/document?id=464497#bib>

8.2. Дополнительная литература

1. Бакирова Г.Х. Психология развития и мотивации персонала [Электронный ресурс]: учебное пособие для студентов вузов, обучающихся по специальностям «Психология», «Менеджмент организации», «Управление персоналом»/ Бакирова Г.Х.— Электрон. текстовые данные.— Москва: ЮНИТИ-ДАНА, 2017.— 439 с.— Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/81836.html>.— ЭБС «IPRbooks»

2. Басенко, В. П. Организационное поведение: современные аспекты трудовых отношений : учебное пособие / В. П. Басенко, Б. М. Жуков, А. А. Романов. — Москва : Дашков и К, 2018. — 381 с. — ISBN 978-5-394-01312-6. — Текст : электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS : [сайт]. — URL: <http://www.iprbookshop.ru/85259.html> (дата обращения: 10.09.2020). — Режим доступа: для авторизир. Пользователей
3. Басенко, В. П. Теория организации и организационное поведение : учебное наглядное пособие для обучающихся по направлению подготовки магистратуры «Менеджмент» (программа «Общий и стратегический менеджмент») / В. П. Басенко, В. А. Дианова. — Краснодар, Саратов : Южный институт менеджмента, Ай Пи Эр Медиа, 2018. — 65 с. — ISBN 2227-8397. — Текст : электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS : [сайт]. — URL: <http://www.iprbookshop.ru/78043.html> (дата обращения: 10.09.2020). — Режим доступа: для авторизир. Пользователей
4. Джордж, Дж. М. Организационное поведение. Основы управления : учебное пособие для вузов / Дж. М. Джордж, Г. Р. Джоунс ; перевод Е. А. Климов. — Москва : ЮНИТИ-ДАНА, 2017. — 459 с. — ISBN 5-238-00512-1. — Текст : электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS : [сайт]. — URL: <http://www.iprbookshop.ru/74898.html> (дата обращения: 10.09.2020). — Режим доступа: для авторизир. Пользователей
5. Згонник, Л. В. Организационное поведение : учебник / Л. В. Згонник. — 2-е изд. — Москва : Дашков и К, 2019. — 232 с. — ISBN 978-5-394-03249-3. — Текст : электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS : [сайт]. — URL: <http://www.iprbookshop.ru/85261.html> (дата обращения: 10.09.2020). — Режим доступа: для авторизир. Пользователей
6. Красовский, Ю. Д. Организационное поведение : учебник для студентов вузов, обучающихся по направлению «Менеджмент» и специальности «Социология» / Ю. Д. Красовский. — 4-е изд. — Москва : ЮНИТИ-ДАНА, 2017. — 487 с. — ISBN 978-5-238-02186-7. — Текст : электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS : [сайт]. — URL: <http://www.iprbookshop.ru/71032.html> (дата обращения: 10.09.2020). — Режим доступа: для авторизир. Пользователей
7. Милорадова Н.Г. Поведение людей в организации [Электронный ресурс]: учебное пособие/ Милорадова Н.Г.— Электрон. текстовые данные.— Москва: Издательство МИСИ-МГСУ, 2017.— 168 с.— Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/89546.html>.— ЭБС «IPRbooks»
8. Светлов В.А. Управление конфликтом. Новые технологии принятия решений в конфликтных ситуациях [Электронный ресурс]: учебное пособие/ Светлов В.А.— Электрон. текстовые данные.— Саратов: Ай Пи Эр Медиа, 2019.— 136 с.— Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/79819.html>.— ЭБС «IPRbooks»
9. Семенов, А. К. Организационное поведение : учебник для бакалавров / А. К. Семенов, В. И. Набоков. — Москва : Дашков и К, 2018. — 272 с. — ISBN 978-5-394-02482-5. — Текст : электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS : [сайт]. — URL: <http://www.iprbookshop.ru/85663.html> (дата обращения: 10.09.2020). — Режим доступа: для авторизир. Пользователей

8.3. Нормативные правовые документы и иная правовая информация:

1. Конституция Российской Федерации (принята всенародным голосованием 12 декабря 1993 г. с изменениями, одобренными в ходе общероссийского голосования 01.07.2020) http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_28399/
2. Федеральный закон от 27 декабря 2012 г. № 273-ФЗ «Об образовании в Российской Федерации»;
3. Федеральный государственный образовательный стандарт высшего образования по направлению подготовки 37.04.01. Психология (уровень магистратуры), утвержденный

Приказом № 1043 от «23» сентября 2015 г. Министерства образования и науки Российской Федерации;

4. Приказ Минобрнауки России от 05.04.2017 г. № 301 «Об утверждении порядка организации и осуществления образовательной деятельности по образовательным программам высшего образования – программам бакалавриата, программам специалитета, программам магистратуры» (зарегистрирован в Минюсте России 14.07.2017 N 47415);
5. Профессиональные стандарты:
6. –«Психолог в социальной сфере» (Приказ Минтруда России и Социальной защиты Российской Федерации от 18 ноября 2013 г. N 682 Н «Об утверждении профессионального стандарта «Психолог в социальной сфере»);
7. –«Педагог-психолог (Психолог в сфере образования)» (Приказ Минтруда России и Социальной защиты Российской Федерации от 24 июля 2015 г. N 514н «Об утверждении профессионального стандарта "Педагог-психолог (Психолог в сфере образования)" (Зарегистрировано в Минюсте России 18 августа 2015 г. N 38575).
8. Нормативно-методические документы Минобрнауки России

8.4. Интернет-ресурсы:

Обучающимся обеспечен доступ к материалам курса в СДО Академии <http://lms.ranepa.ru>, а также через сайт научной библиотеки <https://sziu-lib.ranepa.ru/> к следующим подписным электронным ресурсам:

Русскоязычные ресурсы.

Электронно-библиотечные системы (ЭБС):

1. Электронная библиотечная система iBooks.ru. Учебники и учебные пособия для университетов России. <https://ibooks.ru/>
2. Электронная библиотечная система «Лань». Коллекции книг ведущих издательств учебной и научной литературы, а также издания российских вузов по основным отраслям знаний. <https://e.lanbook.com>
3. Электронная библиотечная система «IPR Smart» - более 10 000 учебников, учебных пособий, монографий и научных изданий по всем отраслям знаний. <https://iprbooks.ru>
4. Электронная библиотечная система «Znaniium» - полные тексты учебников по юриспруденции, экономике, естественным и общественным наукам. Ядро фонда – литература холдинга ИНФРА-М. <https://znaniium.com>
5. Электронная библиотечная система «Book.ru» - полные тексты учебников по юриспруденции, психологии, педагогике, экономике, информационным технологиям, естественным и общественным наукам. <https://www.book.ru>

Периодические издания:

- Научно-практические статьи Электронной библиотеки «Grebennikov» Издательского дома «Библиотека Гребенникова»
- Статьи из периодических изданий по общественным и гуманитарным наукам компании «Ивис»
- Научная электронная библиотека eLibrary.ru - Купнейшая база данных российской периодики с наукометрическими инструментами и базой для анализа научной деятельности (РИНЦ).

Англоязычные ресурсы.

- *EBSCO eBook Collection* – коллекция включает в себя 68 изданий, приобретенных «в вечное пользование», а также более 2000 книг, получаемых институтом по национальной подписке РЦНИ. Коллекция охватывает широкий спектр тем по

различным областям знаний, таким как социально-гуманитарные науки, маркетинг, финансы, управление и предпринимательство и др.;

- Sage eBook Collections - это более 4 700 монографий и справочников по различным областям знаний: бизнес, психология, криминология и уголовное право, образование, СМИ и коммуникация, политика и международные отношения, социология и др. Содержит полные тексты. Глубина архива: 1984-2021 гг.
- *Springer Link* - полнотекстовые политематические базы академических журналов. Представлено более 70 000 электронных книг Springer, включая монографии, справочники и труды конференций.
- *Wiley* - доступны выпуски 1500 академических журналов разных профилей, изданных Wiley Periodicals в 2015–2019 гг.
- *OECD iLibrary* – библиотека Организации экономического сотрудничества и развития, содержащая статистические данные, рабочие документы, отчеты. Доступны материалы до 2022 года.

9. Материально-техническая база, информационные технологии, программное обеспечение и информационные справочные системы

№ п/п	Наименование
1.	Специализированные аудитории для проведения лекций, оснащённые персональным компьютером/ноутбуком и мультимедийным проектором
2.	«МТС Линк» – российская платформа для онлайн-коммуникаций и совместной работы команд; «Яндекс Телемост» — сервис для видеоконференций от Яндекса; Я-мессенджер
4.	Технические средства обучения: персональные компьютеры; программные средства, обеспечивающие просмотр видеофайлов в форматах AVI, MPEG-4, DivX, RMVB, WMV
5.	Научная библиотека (в т.ч. электронные информационные ресурсы научной библиотеки)
6.	СДО Академии https://lms.ranepa.ru/