

ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ
ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
«БАШКИРСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ МЕДИЦИНСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»
МИНИСТЕРСТВА ЗДРАВООХРАНЕНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

Кафедра педагогики и психологии

**МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ДЛЯ ОБУЧАЮЩИХСЯ
К ПРАКТИЧЕСКИМ ЗАНЯТИЯМ**

Дисциплина «Психология в управлении»

Направление подготовки 38.03.01 Экономика

Направленность (профиль) «Экономика и управление в здравоохранении»

Курс 4

Семестр 8

Уфа
2026

Методические указания для обучающихся к практическим занятиям разработаны на основании рабочей программы учебной дисциплины «Психология в управлении», утвержденной «27» января 2026 года.

Авторы:

Шиляева Ирина Фаритовна, к.ф.н., доцент кафедры педагогики и психологии

Утверждение на заседании кафедры педагогики и психологии от «01» октября 2025 года, протокол № 3.

1. Тема и ее актуальность Психология управления как область научного знания.

Основные понятия и законы в психологии управления

2. Учебные цели: формирование совокупности профессиональных компетенций обучающегося как способности и готовности продуктивно решать профессиональные задачи на основе усвоенных теоретических и прикладных знаний, умений, навыков в сфере психологии управления.

Формируемые компетенции: ПК-5 (ПК-5.3)

1) приобретение магистрами следующих **умений:** применять коммуникативные приёмы и методы делового общения для повышения результативности взаимодействия и установления деловых связей.

2) Приобретение магистрами следующих **знаний:** основы управленческой психологии, принципы делового общения и психологические особенности коммуникации в профессиональной среде.

3) Приобретение магистрами следующих **владений:** навыками деловой коммуникации, ведения переговоров и построения эффективных профессиональных отношений.

3. Материалы для самоподготовки к освоению данной темы:

1. Психология управления: объект, предмет, задачи, методы, основные понятия и законы, связь с другими областями знаний.

2. Основные характеристики управления как процесса и как психологического явления.

3. Актуальность проблематики психологии управления в различных сферах человеческой практики.

4. Вид занятий: практическое занятие

5. Продолжительность занятий: 3 часа.

6. Оснащение:

6.1. Дидактический материал

6.2. Иллюстративный материал и оснащение (мультимедийный проектор, ноутбук, мультимедийная презентация)

7. Структура занятий:

Психология управления — это прикладная междисциплинарная наука, изучающая психологические аспекты процесса управления людьми и группами людей в организациях. Она возникла на стыке психологии и теории управления, объединяя знания из социальной психологии, психологии труда, психологии личности, экономической психологии, бизнес-психологии и других областей.

Предмет и объект психологии управления

Предмет психологии управления — психологические основания деятельности менеджера, включая:

психофизиологические особенности трудовой деятельности;

психологические особенности переработки информации;

механизмы восприятия человека человеком и влияния людей друг на друга;

психологические особенности формирования трудового коллектива и межличностных отношений в нём;

психологические аспекты принятия управленческих решений и факторы управленческой деятельности в целом.

Объект психологии управления — деятельность руководителя, направленная на формирование материальных и социальных факторов в коллективе, а также конкретные ситуации или обстоятельства, требующие анализа.

Основные понятия

К ключевым категориям психологии управления относятся:

Управление — совокупность скоординированных мер, направленных на достижение определённой цели.

Руководство — объединение людей для совместной деятельности путём воздействия на их внутренний мир и адекватного мотивирования.

Субъект управления — носитель управленческой активности (индивид или социальная группа).

Объект управления — часть объективной действительности, на которую направлено управленческое воздействие (индивид или социальная группа).

Организация — форма объединения группы людей, деятельность которых сознательно координируется субъектом управления для достижения общей цели.

Коллектив — группа людей, объединённых общими целями и задачами в рамках организации.

Лидерство — способность влиять на других для достижения целей.

Менеджмент — система способов управления персоналом.

Законы психологии управления

Некоторые законы, которые необходимо учитывать в управленческой деятельности:

Закон неопределённости отклика. Восприятие людьми внешних воздействий зависит от их индивидуальной психологии. Разные люди или один и тот же человек в разное время могут по-разному реагировать на одинаковые воздействия.

Закон неадекватности взаимного восприятия. Человек никогда не может постичь другого человека с той полнотой, которая была бы достаточной для принятия серьёзных решений относительно него.

Закон неадекватности самооценки. Человек часто не способен объективно оценить свои способности и возможности.

Закон расщепления смысла информации. При передаче информации её смысл может искажаться в зависимости от каналов коммуникации и контекста.

Закон самосохранения. Ведущим мотивом социального поведения субъекта управленческой деятельности является сохранение его личного социального статуса, чувства собственного достоинства.

Закон компенсации. При высоком уровне стимулов к работе или высоких требованиях среды нехватка каких-либо способностей для успешной деятельности может компенсироваться другими способностями или навыками.

Тест. Выберите один правильный ответ

Психология управления — это:

- а) раздел общей психологии, изучающий индивидуальные особенности личности;
- б) отрасль психологической науки, изучающая психологические закономерности управленческой деятельности;
- в) направление менеджмента, фокусирующееся на экономических аспектах управления;
- г) область социологии, исследующая социальные группы в организациях.

Ключевая цель психологии управления — это:

- а) повышение прибыли организации;
- б) оптимизация психологических условий эффективной управленческой деятельности;
- в) разработка новых технологий производства;
- г) изучение истории управленческих теорий.

Какой из перечисленных феноменов относится к предмету психологии управления?

- а) механизмы восприятия цвета;
- б) динамика групповой сплочённости в коллективе;
- в) особенности памяти у пожилых людей;
- г) психофизиология сенсорных систем.

Закон неопределённости отклика в психологии управления означает, что:

- а) реакция подчинённых на управленческое воздействие всегда предсказуема;
- б) один и тот же стимул может вызывать разные реакции у разных людей;
- в) управление эффективно только при жёстких санкциях;

г) эмоции не влияют на принятие решений.

Понятие «стиль руководства» отражает:

- а) внешний облик руководителя;
- б) устойчивую систему методов и способов взаимодействия руководителя с подчинёнными;
- в) график работы управленческого персонала;
- г) структуру организационной иерархии.

Какой из подходов акцентирует внимание на личностных качествах лидера?

- а) ситуационный;
- б) поведенческий;
- в) личностный (чертный);
- г) системный.

Эффект «ореола» в управлении — это:

- а) тенденция оценивать человека на основе первого впечатления или одного яркого качества;
- б) метод мотивации через публичное поощрение;
- в) стратегия делегирования полномочий;
- г) техника проведения собеседований.

Что такое «обратная связь» в управленческом взаимодействии?

- а) отчётность подчинённых перед руководством;
- б) процесс передачи информации о результатах действий для коррекции поведения;
- в) система наказаний за ошибки;
- г) формальное согласование документов.

Какой закон психологии управления подчёркивает важность учёта индивидуальных различий?

- а) закон единства сознания и деятельности;
- б) закон неопределённости отклика;
- в) закон экономии психической энергии;
- г) закон иерархичности психических процессов.

Делегирование полномочий — это:

- а) полный отказ руководителя от ответственности;
- б) передача части задач и прав подчинённым с сохранением ответственности за результат;
- в) формальное распределение обязанностей в штатном расписании;
- г) метод контроля через микроуправление.

Ответы: 1–б, 2–б, 3–б, 4–б, 5–б, 6–в, 7–а, 8–б, 9–б, 10–б.

Учебно-исследовательская работа обучающихся по темам: (проводится в учебное время) - работа с основной и дополнительной литературой, работа с заданиями с последующим анализом полученных результатов.

Литература:

1. Бендюков, М. А. Организационная психология и психология управления : учебное пособие / М. А. Бендюков, Н. Б. Казначеева. — Санкт-Петербург : ПГУПС, 2022. — 112 с. — ISBN 978-5-7641-1806-2. — Текст : электронный // ЭБС Лань. — URL: <https://e.lanbook.com/book/279092>
2. Баранова, С. А. Организационная психология: курс лекций : учебное пособие / С. А. Баранова. — 2-е изд. стер. — Москва : ФЛИНТА, 2022. — 92 с. — ISBN 978-5-9765-4912-

8. — Текст : электронный // ЭБС Лань. — URL: <https://e.lanbook.com/book/299225>
3. Психология делового общения : учебное пособие / составители Т. Н. Чумакова, Н. М. Кувичкин. — Персиановский : Донской ГАУ, 2020. — 175 с. — Текст : электронный // Лань : электронно-библиотечная система. — URL: <https://e.lanbook.com/book/148562>
4. Психология общения : учебное пособие / составитель И. Н. Петрова. — Чебоксары : ЧГПУ им. И. Я. Яковлева, 2021. — 116 с. — Текст : электронный // Лань : электронно-библиотечная система. — URL: <https://e.lanbook.com/book/192287>
5. Васильева, Е. Ю. Основы психологии для медицинских вузов : учебное пособие / Е. Ю. Васильева. - Москва : КНОРУС, 2022. - 152 с.
6. Лукацкий, М. А. Психология / М. А. Лукацкий, М. Е. Остренкова - Москва : ГЭОТАР-Медиа, 2017. - 704 с. (Серия "Психологический компендиум врача") - ISBN 978-5-9704-4084-1. - Текст : электронный // ЭБС "Консультант студента" : [сайт]. - URL : <https://www.studentlibrary.ru/book/ISBN9785970440841.html>
7. Чумакова, Т. Н. Психология профессиональной деятельности и саморазвития : учебник / Т. Н. Чумакова. — Персиановский : Донской ГАУ, 2021. — 320 с. — Текст : электронный // Лань : электронно-библиотечная система. — URL: <https://e.lanbook.com/book/216779>

1. Тема и ее актуальность Основные методы психологического воздействия

2. Учебные цели: формирование совокупности профессиональных компетенций обучающегося как способности и готовности продуктивно решать профессиональные задачи на основе усвоенных теоретических и прикладных знаний, умений, навыков в сфере психологии управления.

Формируемые компетенции: ПК-5 (ПК-5.3)

1) приобретение магистрами следующих **умений:** применять коммуникативные приёмы и методы делового общения для повышения результативности взаимодействия и установления деловых связей.

2) Приобретение магистрами следующих **знаний:** основы управленческой психологии, принципы делового общения и психологические особенности коммуникации в профессиональной среде.

3) Приобретение магистрами следующих **владений:** навыками деловой коммуникации, ведения переговоров и построения эффективных профессиональных отношений.

3. Материалы для самоподготовки к освоению данной темы:

1. Понятие психологического воздействия.

2. Основные виды психологического воздействия.

3. Характеристика основных видов психологического воздействия их сравнительная эффективность, критерии и условия эффективности

4. Вид занятий: практическое занятие

5. Продолжительность занятий: 3 часа.

6. Оснащение:

6.1. Дидактический материал

6.2. Иллюстративный материал и оснащение (мультимедийный проектор, ноутбук, мультимедийная презентация)

7. Структура занятий:

Основные методы психологического воздействия

Внушение

Суть: целенаправленное неаргументированное воздействие на психику, обращённое к эмоциям и бессознательным установкам.

Механизмы: опора на авторитет субъекта воздействия, снижение критичности восприятия, повторение, эмоциональная насыщенность.

Условия эффективности: доверие к внушающему, состояние повышенной внушаемости у реципиента (усталость, неопределённость, стресс).

Ограничения: краткосрочный эффект; риск отторжения при осознании манипуляции; неэффективно при высоком уровне критичности.

Примеры: мотивационные речи, лозунги, психотерапевтические установки.

Убеждение

Суть: рациональное воздействие через логические аргументы, факты, доказательства.

Механизмы: активизация мышления, формирование осознанной позиции, согласование с ценностно-смысловой сферой.

Условия эффективности: компетентность убеждающего, доступность аргументов, готовность реципиента к диалогу.

Ограничения: требует времени и когнитивных ресурсов; слабо действует при эмоциональном возбуждении или предубеждении.

Примеры: переговоры, разъяснительные беседы, презентации с доказательной базой.

Подражание (имитация)

Суть: воздействие через демонстрацию образца поведения, которому добровольно следуют.

Механизмы: идентификация с моделью, социальное обучение, нормативное давление группы.

Условия эффективности: высокая референтность модели (успешность, харизма, статус), наглядность поведения.

Ограничения: может воспроизводиться не только позитивное, но и деструктивное поведение.

Примеры: лидерство по примеру, наставничество, ролевые игры.

Заражение

Суть: бессознательная передача эмоционального состояния от одного лица к другому или в группе.

Механизмы: эмпатия, зеркальные нейроны, групповая динамика.

Условия эффективности: плотная контактная группа, высокая эмоциональная напряжённость ситуации.

Ограничения: трудно контролируется; может усиливать панику, агрессию или апатию.

Примеры: массовый энтузиазм на мероприятиях, распространение страха в кризисе.

Подкрепление (позитивное/негативное)

Суть: формирование поведения через поощрение желаемых действий или наказание нежелательных.

Механизмы: условные рефлексы, мотивация избегания/приобретения, закрепление стереотипов.

Условия эффективности: своевременность, соразмерность стимулов, предсказуемость связи «действие → результат».

Ограничения: риск формирования внешней мотивации вместо внутренней; привыкание к стимулам.

Примеры: премии, похвалы, штрафы, выговоры.

Рефлексия и самоанализ

Суть: побуждение к осознанию собственных мотивов, чувств, ошибок через вопросы, обратную связь, дневники.

Механизмы: развитие метапознания, коррекция самооценки, выявление когнитивных искажений.

Условия эффективности: готовность к самокритике, безопасная среда, навыки рефлексии.

Ограничения: может вызывать сопротивление при угрозе Я-концепции.

Примеры: коучинговые сессии, постпроектные разборы, психотерапевтические техники.

Психологическое побуждение (мотивация)

Суть: активизация внутренней энергии через обращение к потребностям, ценностям, интересам.

Механизмы: актуализация значимых мотивов (достижения, принадлежности, самореализации), постановка целей.

Условия эффективности: знание мотивационного профиля реципиента, соответствие стимулов реальным потребностям.

Ограничения: индивидуальные различия в мотивах; необходимость постоянной актуализации.

Примеры: персонализированные KPI, карьерные перспективы, смысловые проекты.

Делегирование и расширение ответственности

Суть: передача полномочий для развития автономии, компетентности и вовлечённости.

Механизмы: рост самооценки, ощущение значимости, развитие навыков.

Условия эффективности: соответствие задач уровню компетенций, поддержка на этапе освоения.

Ограничения: риск перегрузки или демотивации при неадекватных задачах.

Примеры: проектные роли, зона ответственности в команде.

Обратная связь

Суть: информирование о результатах действий для коррекции поведения.

Механизмы: уточнение критериев успешности, устранение неопределённости, подкрепление.

Условия эффективности: конкретность, своевременность, баланс позитива и критики.

Ограничения: может восприниматься как оценка личности, а не действий.

Примеры: 360-градусная оценка, регулярные one-to-one, отзывы о работе.

Создание когнитивного диссонанса

Суть: провоцирование внутреннего конфликта между убеждениями и поведением для стимулирования изменений.

Механизмы: нарушение привычных схем, осознание противоречий, поиск согласованности.

Условия эффективности: достаточный уровень самосознания, безопасная среда для признания ошибок.

Ограничения: может вызвать защиту (отрицание, рационализация) при высокой тревоге.

Примеры: кейс-методы в обучении, провокационные вопросы в коучинге.

Намек

Суть: косвенное воздействие через аллюзии, иронию, метафоры.

Механизмы: активация ассоциативного мышления, сохранение чувства автономии у реципиента.

Условия эффективности: высокий уровень взаимопонимания, культурная общность.

Ограничения: риск недопонимания или игнорирования.

Примеры: метафорические истории, шуточные замечания, символические действия.

Принуждение

Суть: директивное требование с угрозой санкций при невыполнении.

Механизмы: страх наказания, подчинение власти, избегание потерь.

Условия эффективности: легитимность власти, реальность санкций, экстремальные ситуации.

Ограничения: подавляет инициативу, формирует внешнюю мотивацию, вызывает сопротивление.

Примеры: дисциплинарные меры, жесткие сроки, обязательные инструкции.

Осуждение

Суть: публичное или личное выражение негативной оценки поведения.

Механизмы: социальное давление, активация чувства вины, коррекция норм.

Условия эффективности: соответствие нормам группы, авторитет осуждающего.

Ограничения: может провоцировать агрессию или уход от контакта.

Примеры: выговор, критический разбор действий.

Комплимент и похвала

Суть: позитивное подкрепление через признание достоинств и достижений.

Механизмы: усиление самооценки, формирование позитивного отношения, мотивация повторения поведения.

Условия эффективности: искренность, конкретность, соответствие реальным достижениям.

Ограничения: эффект привыкания при частом использовании; воспринимается как манипуляция при неискренности.

Примеры: устная благодарность, публичное признание, письменные отзывы.

Просьба

Суть: обращение к добровольности и эмпатии через формулировку запроса.

Механизмы: чувство значимости, взаимность, сохранение автономии.

Условия эффективности: уважительный тон, обоснованность просьбы, доверительные отношения.

Ограничения: может игнорироваться при низкой мотивации или перегруженности.

Примеры: коллегиальные обращения, мягкие управленческие запросы.

Тестовые задания

Какой метод предполагает неаргументированное воздействие, опирающееся на эмоции и бессознательные установки?

- а) убеждение;
- б) внушение;
- в) подражание;
- г) рефлексия.

Что лежит в основе метода «заражения»?

- а) логические аргументы;
- б) эмоциональное состояние, передающееся в группе;
- в) сознательное подражание образцу;
- г) система поощрений и наказаний.

Какой метод использует поощрение желаемых действий и наказание нежелательных?

- а) психологическое побуждение;
- б) делегирование;
- в) подкрепление;
- г) намёк.

Что является ключевым механизмом убеждения?

- а) эмоциональная вовлечённость;
- б) активизация мышления и логические аргументы;
- в) бессознательное усвоение;
- г) страх наказания.

Какой метод опирается на демонстрацию образца поведения, которому добровольно следуют?

- а) заражение;
- б) внушение;
- в) подражание;
- г) принуждение.

Что отличает метод «обратной связи» от других методов?

- а) использование угроз;
- б) информирование о результатах действий для коррекции поведения;
- в) игнорирование поведения;
- г) апелляция к бессознательному.

Какой метод предполагает передачу полномочий для развития автономии и вовлечённости?

- а) подкрепление;
- б) делегирование;
- в) осуждение;
- г) намёк.

Что является главным механизмом метода «психологического побуждения»?

- а) страх;
- б) актуализация значимых мотивов и потребностей;
- в) эмоциональное давление;
- г) повторение команд.

Какой метод использует косвенные формулировки (метафоры, аллюзии) для воздействия?

- а) просьба;
- б) намёк;
- в) убеждение;
- г) принуждение.

Что характерно для метода «создания когнитивного диссонанса»?

- а) прямое указание на ошибки;
- б) провоцирование внутреннего конфликта между убеждениями и поведением;
- в) позитивное подкрепление;
- г) избегание критики.

Ответы: 1–б, 2–б, 3–в, 4–б, 5–в, 6–б, 7–б, 8–б, 9–б, 10–б.

Учебно-исследовательская работа обучающихся по темам: (проводится в учебное время) - работа с основной и дополнительной литературой, работа с заданиями с последующим анализом полученных результатов.

Литература:

1. Бендюков, М. А. Организационная психология и психология управления : учебное пособие / М. А. Бендюков, Н. Б. Казначеева. — Санкт-Петербург : ПГУПС, 2022. — 112 с. — ISBN 978-5-7641-1806-2. — Текст : электронный // ЭБС Лань. — URL: <https://e.lanbook.com/book/279092>
2. Баранова, С. А. Организационная психология: курс лекций : учебное пособие / С. А. Баранова. — 2-е изд. стер. — Москва : ФЛИНТА, 2022. — 92 с. — ISBN 978-5-9765-4912-8. — Текст : электронный // ЭБС Лань. — URL: <https://e.lanbook.com/book/299225>
3. Психология делового общения : учебное пособие / составители Т. Н. Чумакова, Н. М. Кувичкин. — Персиановский : Донской ГАУ, 2020. — 175 с. — Текст : электронный // Лань : электронно-библиотечная система. — URL: <https://e.lanbook.com/book/148562>
4. Психология общения : учебное пособие / составитель И. Н. Петрова. — Чебоксары : ЧГПУ им. И. Я. Яковлева, 2021. — 116 с. — Текст : электронный // Лань : электронно-библиотечная система. — URL: <https://e.lanbook.com/book/192287>
5. Васильева, Е. Ю. Основы психологии для медицинских вузов : учебное пособие / Е. Ю. Васильева. - Москва : КНОРУС, 2022. - 152 с.
6. Лукацкий, М. А. Психология / М. А. Лукацкий, М. Е. Остренкова - Москва : ГЭОТАР-Медиа, 2017. - 704 с. (Серия "Психологический компендиум врача") - ISBN 978-5-9704-4084-1. - Текст : электронный // ЭБС "Консультант студента" : [сайт]. - URL : <https://www.studentlibrary.ru/book/ISBN9785970440841.html>
7. Чумакова, Т. Н. Психология профессиональной деятельности и саморазвития : учебник / Т. Н. Чумакова. — Персиановский : Донской ГАУ, 2021. — 320 с. — Текст : электронный // Лань : электронно-библиотечная система. — URL: <https://e.lanbook.com/book/216779>

1. Тема и ее актуальность Роль психолога в организации и системе управленческих отношений. Особенности проведения психологического исследования в организациях различных форм собственности

2. Учебные цели: формирование совокупности профессиональных компетенций обучающегося как способности и готовности продуктивно решать профессиональные задачи на основе усвоенных теоретических и прикладных знаний, умений, навыков в сфере психологии управления.

Формируемые компетенции: ПК-5 (ПК-5.3)

1) приобретение магистрами следующих **умений:** применять коммуникативные приёмы и методы делового общения для повышения результативности взаимодействия и установления деловых связей.

2) Приобретение магистрами следующих **знаний:** основы управленческой психологии, принципы делового общения и психологические особенности коммуникации в профессиональной среде.

3) Приобретение магистрами следующих **владений:** навыками деловой коммуникации, ведения переговоров и построения эффективных профессиональных отношений.

3. Материалы для самоподготовки к освоению данной темы:

1. Психолог как исследователь психологических аспектов организационных проблем.

2. Профессиограмма и психограмма психолога, работающего над оптимизацией систем управления.

3. Особенности организации исследований в области психологии управления

4. Вид занятий: практическое занятие

5. Продолжительность занятий: 4 часа.

6. Оснащение:

6.1. Дидактический материал

6.2. Иллюстративный материал и оснащение (мультимедийный проектор, ноутбук, мультимедийная презентация)

7. Структура занятий:

Роль психолога в организации заключается в анализе и оптимизации психологических аспектов деятельности компании, улучшении взаимодействия между сотрудниками, повышении эффективности труда и создании благоприятного социально-психологического климата. Психолог выступает связующим звеном между сотрудниками и руководством, помогая решать проблемы, связанные с человеческим фактором, и способствуя достижению целей организации.

Функции психолога в организации

Экспертная (исследовательская). Психолог изучает механизмы поведения отдельных сотрудников и групп, их взаимоотношения в конкретных ситуациях. Он формулирует гипотезы, выбирает методы и методики, проводит диагностику, анализирует данные и готовит экспертные заключения, которые помогают руководству принимать обоснованные решения.

Консультативная. Психолог помогает разрабатывать методы управления социальным развитием компании и персоналом, предлагает варианты улучшения организации труда. Он консультирует руководство по вопросам оптимального использования личностных качеств и профессиональных возможностей сотрудников, например при приёме на работу, ротации кадров или разрешении конфликтов.

Психологическая и просветительская. Психолог обучает сотрудников и руководителей навыкам эффективной коммуникации, управления стрессом, разрешения конфликтов и другим компетенциям. Он может проводить тренинги, семинары, разрабатывать методические материалы.

Диагностическая. Психолог проводит психодиагностику кандидатов при приёме на работу, оценивает профессиональные способности и деловые качества сотрудников, выявляет риски (например, признаки выгорания или низкой лояльности).

Коррекционная и профилактическая. Психолог работает над улучшением социально-психологического климата в коллективе, профилактикой конфликтов и выгорания, помогает сотрудникам адаптироваться к изменениям в компании (реорганизация, нововведения).

Роль в системе управленческих отношений

Психолог участвует в формировании кадровой политики, помогает в подборе и расстановке кадров, оценивает эффективность управленческих решений с точки зрения их влияния на персонал. Он может анализировать стиль управления, взаимоотношения между руководителем и подчинёнными, предлагать способы улучшения коммуникации и повышения мотивации сотрудников.

Психолог не заменяет руководителя, а выступает независимым экспертом, который помогает выявить скрытые проблемы и найти оптимальные решения. Его задача — не «спасать» сотрудников или «исправлять» их, а создавать условия для продуктивной работы и развития личности в рамках организации.

Особенности проведения психологического исследования в организациях разных форм собственности

Форма собственности организации (государственная, частная, смешанная и т. д.) влияет на психологию сотрудников, их мотивацию, стиль управления и корпоративную культуру. Это необходимо учитывать при проведении исследований.

Методы исследования

В организационной психологии используются как общие психологические методы, так и специфические подходы, адаптированные под контекст компании. К ним относятся:

Наблюдение — анализ поведения в естественных условиях.

Эксперимент — создание искусственных условий для проверки гипотез.

Тестирование и анкетирование — стандартизированные методы для оценки индивидуальных особенностей.

Беседа — сбор информации через личное общение.

Анализ документов и продуктов деятельности — изучение отчётов, проектов и других материалов.

Социометрические методы — анализ структуры межличностных отношений в группе.

Корреляционный и факторный анализ — выявление взаимосвязей между психологическими и организационными показателями.

Тестовые задания (выбор одного ответа)

Какая из функций психолога в организации предполагает разработку рекомендаций по улучшению организации труда и управлению социальным развитием?

- а) экспертная (исследовательская);
- б) консультативная;
- в) диагностическая;
- г) коррекционная.

Что является ключевой задачей психолога при проведении психодиагностики кандидатов на вакансию?

- а) выявление политических взглядов;
- б) оценка профессиональных способностей и деловых качеств;
- в) анализ семейного положения;
- г) проверка уровня дохода.

В чём состоит основное отличие работы психолога от руководителя в системе управленческих отношений?

- а) психолог заменяет руководителя в принятии решений;
- б) психолог выступает независимым экспертом, помогающим выявить проблемы;

- в) психолог контролирует выполнение распоряжений;
- г) психолог занимается только кадровыми перестановками.

Какой метод исследования предполагает анализ поведения сотрудников в естественных условиях работы?

- а) эксперимент;
- б) тестирование;
- в) наблюдение;
- г) анкетирование.

Для чего психолог использует социометрические методы в организации?

- а) для расчёта заработной платы;
- б) для анализа структуры межличностных отношений в группе;
- в) для оценки технических навыков;
- г) для составления графика отпусков.

Что из перечисленного относится к этическим нормам при проведении психологического исследования?

- а) публичное оглашение персональных данных;
- б) обеспечение конфиденциальности информации;
- в) использование данных без согласия участников;
- г) манипуляция результатами в интересах руководства.

В какой форме собственности сотрудники чаще ориентированы на стабильность и социальные гарантии?

- а) частная;
- б) государственная;
- в) смешанная;
- г) все формы одинаковы.

Какой стиль управления чаще встречается в частных организациях?

- а) жёсткая иерархия и субординация;
- б) гибкость и поощрение инициативы;
- в) коллективное принятие решений без лидера;
- г) полное отсутствие контроля.

Что психолог должен учитывать при проведении исследования в организации?

- а) только личные предпочтения руководителя;
- б) цели, культуру, размер и отраслевую принадлежность компании;
- в) исключительно финансовые показатели;
- г) мнения конкурентов.

Какова цель просветительской функции психолога в организации?

- а) проведение развлекательных мероприятий;
- б) обучение сотрудников навыкам коммуникации и управления стрессом;
- в) контроль личной жизни работников;
- г) замена HR-отдела.

Ответы: 1–б, 2–б, 3–б, 4–в, 5–б, 6–б, 7–б, 8–б, 9–б, 10–б.

Ситуационные задачи

Ситуация. В государственном учреждении наблюдается снижение инициативности сотрудников: они выполняют только обязательные задачи, избегают новых проектов. Руководство просит психолога выявить причины и предложить решения.

Задание: выберите метод исследования для диагностики проблемы. Обоснуйте выбор. Предложите альтернативный метод.

Пример ответа: Метод — анкетирование (анонимный опрос о мотивах, барьерах).

Обоснование: позволяет собрать массовые данные без давления. Альтернатива — глубинное интервью (детальный анализ индивидуальных случаев).

Ситуация. В частной IT-компании возник конфликт между двумя командами: разработчики обвиняют маркетологов в нереалистичных сроках, маркетологи — разработчиков в медлительности. Психолог должен помочь разрешить ситуацию.

Задание: предложите метод исследования для анализа конфликта. Обоснуйте. Укажите, как можно использовать результаты.

Пример ответа: Метод — социометрия (выявление скрытых напряжённостей, коалиций).

Обоснование: покажет структуру отношений, источники напряжения. Результаты: разработка программы тимбилдинга для проблемных групп.

Ситуация. Руководство сети ресторанов (частная собственность) хочет повысить лояльность персонала. Психолог должен оценить текущий уровень удовлетворённости и предложить меры.

Задание: выберите метод диагностики удовлетворённости. Обоснуйте. Предложите одно конкретное мероприятие для повышения лояльности.

Пример ответа: Метод — опросник удовлетворённости работой (стандартизированный инструмент). Обоснование: даёт количественные данные по ключевым факторам.

Мероприятие: система признания (ежемесячные награды за вклад).

Ситуация. В крупной государственной больнице сотрудники жалуются на эмоциональное выгорание. Психолог должен провести исследование и разработать профилактические меры.

Задание: укажите метод диагностики выгорания. Обоснуйте. Предложите два способа профилактики.

Пример ответа: Метод — Ольденбургский опросник профессионального выгорания (надёжный инструмент для медиков). Обоснование: учитывает специфику профессии.

Профилактика: тренинги по стресс-менеджменту, гибкий график для отдельных сотрудников.

Ситуация. Новый руководитель частной фирмы хочет понять, насколько сотрудники доверяют управленческим решениям. Психолог должен исследовать уровень доверия и предложить способы его повышения.

Задание: выберите метод измерения доверия. Обоснуйте. Укажите два действия для укрепления доверия.

Пример ответа: Метод — фокус-группа (открытый диалог о восприятии решений).

Обоснование: позволяет выявить глубинные причины недоверия. Действия: регулярные встречи «вопрос-ответ», прозрачность критериев премий.

Учебно-исследовательская работа обучающихся по темам: (проводится в учебное время) - работа с основной и дополнительной литературой, работа с заданиями с последующим анализом полученных результатов.

Литература:

1. Бендюков, М. А. Организационная психология и психология управления : учебное пособие / М. А. Бендюков, Н. Б. Казначеева. — Санкт-Петербург : ПГУПС, 2022. — 112 с. — ISBN 978-5-7641-1806-2. — Текст : электронный // ЭБС Лань. — URL: <https://e.lanbook.com/book/279092>
2. Баранова, С. А. Организационная психология: курс лекций : учебное пособие / С. А. Баранова. — 2-е изд. стер. — Москва : ФЛИНТА, 2022. — 92 с. — ISBN 978-5-9765-4912-8. — Текст : электронный // ЭБС Лань. — URL: <https://e.lanbook.com/book/299225>
3. Психология делового общения : учебное пособие / составители Т. Н. Чумакова, Н. М. Кувичкин. — Персиановский : Донской ГАУ, 2020. — 175 с. — Текст : электронный // Лань : электронно-библиотечная система. — URL: <https://e.lanbook.com/book/148562>
4. Психология общения : учебное пособие / составитель И. Н. Петрова. — Чебоксары : ЧГПУ им. И. Я. Яковлева, 2021. — 116 с. — Текст : электронный // Лань : электронно-библиотечная система. — URL: <https://e.lanbook.com/book/192287>
5. Васильева, Е. Ю. Основы психологии для медицинских вузов : учебное пособие / Е. Ю. Васильева. - Москва : КНОРУС, 2022. - 152 с.
6. Лукацкий, М. А. Психология / М. А. Лукацкий, М. Е. Остренкова - Москва : ГЭОТАР-Медиа, 2017. - 704 с. (Серия "Психологический компендиум врача") - ISBN 978-5-9704-4084-1. - Текст : электронный // ЭБС "Консультант студента" : [сайт]. - URL : <https://www.studentlibrary.ru/book/ISBN9785970440841.html>
7. Чумакова, Т. Н. Психология профессиональной деятельности и саморазвития : учебник / Т. Н. Чумакова. — Персиановский : Донской ГАУ, 2021. — 320 с. — Текст : электронный // Лань : электронно-библиотечная система. — URL: <https://e.lanbook.com/book/216779>

1. Тема и ее актуальность Руководитель как субъект управленческой деятельности

2. Учебные цели: формирование совокупности профессиональных компетенций обучающегося как способности и готовности продуктивно решать профессиональные задачи на основе усвоенных теоретических и прикладных знаний, умений, навыков в сфере психологии управления.

Формируемые компетенции: ПК-5 (ПК-5.3)

1) приобретение магистрами следующих **умений:** применять коммуникативные приёмы и методы делового общения для повышения результативности взаимодействия и установления деловых связей.

2) Приобретение магистрами следующих **знаний:** основы управленческой психологии, принципы делового общения и психологические особенности коммуникации в профессиональной среде.

3) Приобретение магистрами следующих **владений:** навыками деловой коммуникации, ведения переговоров и построения эффективных профессиональных отношений.

3. Материалы для самоподготовки к освоению данной темы:

1. Профессиограмма руководителя как субъекта управленческой деятельности.

2. Гендер и руководство. Деловые качества руководителя.

3. Личностные качества, ограничивающие управленческий потенциал.

4. Вид занятий: практическое занятие

5. Продолжительность занятий: 3 часа.

6. Оснащение:

6.1. Дидактический материал

6.2. Иллюстративный материал и оснащение (мультимедийный проектор, ноутбук, мультимедийная презентация)

7. Структура занятий:

Руководитель — физическое лицо, осуществляющее руководство организацией (её подразделением) и выполняющее функции единоличного исполнительного органа либо наделённое полномочиями в рамках установленной иерархии.

Правовой статус определяется:

трудовым законодательством (ТК РФ, ст. 273–281);

учредительными документами организации;

должностными инструкциями и локальными нормативными актами;

договорами (трудовым, контрактом с собственником).

Ключевые признаки:

наличие формальной власти (право принимать решения, распределять ресурсы, наказывать/поощрять);

ответственность за результаты деятельности подразделения/организации;

зона полномочий, закреплённая документально.

Функции руководителя (классическая модель)

Планирование

постановка целей и задач;

разработка стратегий и планов действий;

прогнозирование рисков и возможностей;

распределение ресурсов.

Организация

формирование структуры управления;

распределение обязанностей и полномочий;

создание регламентов и процедур;

обеспечение материально-технической базы.

Мотивация

стимулирование сотрудников к достижению целей;

учёт индивидуальных и групповых потребностей;

использование материальных и нематериальных стимулов;
формирование корпоративной культуры.

Контроль

измерение результатов деятельности;
сравнение с плановыми показателями;
выявление отклонений и их причин;
корректировка действий и процессов.

Координация (часто выделяется отдельно)

согласование действий подразделений;
устранение конфликтов и дублирования;
поддержание горизонтальных и вертикальных связей.

Роли руководителя (по Г. Минцбергу)

Межличностные роли:

глава организации (представительские функции);
лидер (мотивация, развитие персонала);
связующее звено (сети, переговоры).

Информационные роли:

приёмник информации (сбор данных);
распространитель информации (доведение до подчинённых);
представитель (внешние коммуникации).

Роли, связанные с принятием решений:

предприниматель (инициатор изменений);
устранитель нарушений (решение проблем);
распределитель ресурсов;
участник переговоров.

Навыки руководителя (модель Р. Каца)

Технические навыки

знание специфики деятельности;
владение профессиональными инструментами;
умение решать операционные задачи.
Важны на низшем уровне управления.

Межличностные навыки

коммуникация;
эмпатия;
разрешение конфликтов;
командная работа.

Критичны на всех уровнях.

Концептуальные навыки

системное мышление;
стратегическое планирование;
анализ сложных ситуаций;
принятие решений в условиях неопределённости.

Доминируют на высшем уровне управления.

Уровни управленческой деятельности

Нижнее звено (линейные руководители)

непосредственное управление исполнителями;
контроль ежедневных операций;
решение текущих проблем.

Среднее звено (начальники отделов, региональные менеджеры)

координация работы подразделений;
реализация стратегий верхнего уровня;
подготовка отчётов для топ-менеджмента.

Высшее звено (топ-менеджмент, CEO)

стратегическое планирование;
определение миссии и ценностей;
взаимодействие с внешними стейкхолдерами;
управление изменениями.

Ключевые компетенции современного руководителя

Эмоциональный интеллект (понимание своих и чужих эмоций);
Адаптивность (гибкость в меняющейся среде);
Критическое мышление (анализ информации, принятие решений);
Наставничество (развитие подчинённых);
Управление конфликтами (медиация, переговоры);
Цифровая грамотность (использование ИТ-инструментов);
Этика и ответственность (соблюдение норм, социальная ответственность).

Факторы, влияющие на эффективность руководства

Организационные:

структура управления;
корпоративная культура;
ресурсы и технологии.

Личностные:

профессиональные знания;
черты характера (решительность, эмпатия);
опыт.

Внешние:

рыночная конкуренция;
законодательные изменения;
социально-экономические условия.

Групповые:

уровень квалификации команды;
сплочённость коллектива;
мотивация сотрудников.

Современные вызовы для руководителей

Гибридные форматы работы (управление удалёнными командами);
Быстрая цифровизация (освоение новых технологий);
Многопоколенческие коллективы (различные ценности и ожидания);
Неопределённость рынка (частые кризисы, санкции);
Баланс работы и личной жизни (профилактика выгорания).

Принципы эффективного руководства

Чёткость целей (SMART-подход).
Обратная связь (регулярная, конструктивная).
Делегирование (передача полномочий с контролем).
Прозрачность (открытость в принятии решений).
Развитие персонала (обучение, карьерные траектории).
Эмпатия (учёт потребностей сотрудников).
Ответственность (принятие последствий решений).
Гибкость (адаптация к изменениям).

Тестовые задания

Кто такой руководитель с точки зрения трудового законодательства РФ?

- а) любой сотрудник, имеющий подчинённых;
- б) физическое лицо, осуществляющее руководство организацией, включая выполнение функций её единоличного исполнительного органа;

- в) специалист по кадровому делопроизводству;
- г) представитель профсоюза.

Какая из перечисленных ролей НЕ относится к ключевым функциям руководителя?

- а) стратег (определяет направление развития);
- б) организатор (создаёт структуру и процессы);
- в) исполнитель рутинных операций (занимается текучкой);
- г) мотиватор (вдохновляет команду).

Что НЕ входит в базовые функции современного руководителя?

- а) планирование;
- б) организация;
- в) координация;
- г) ведение бухгалтерской отчётности.

Какая обязанность относится к стратегическим задачам руководителя?

- а) найм и увольнение сотрудников;
- б) формулирование миссии и видения компании;
- в) контроль выполнения ежедневных задач;
- г) подготовка отчётов для бухгалтерии.

Что отличает руководителя от лидера?

- а) руководитель всегда имеет формальную власть, а лидер — нет;
- б) лидер всегда занимает руководящую должность;
- в) руководитель не может быть лидером;
- г) между ними нет различий.

Какой навык НЕ входит в три ключевые группы навыков руководителя по Роберту Кацу?

- а) технические;
- б) концептуальные;
- в) межличностные;
- г) юридические.

Что такое «адаптивное планирование» в контексте управленческой деятельности?

- а) жёсткое следование первоначальному плану без изменений;
- б) способность быстро реагировать на изменения рыночной конъюнктуры;
- в) делегирование планирования подчинённым;
- г) отказ от планирования в пользу интуитивных решений.

Какова основная цель функции контроля в управлении?

- а) наказание за ошибки;
- б) сравнение достигнутых результатов с запланированными показателями;
- в) сбор данных для отчётов;
- г) демонстрация власти.

Что означает «дистанция власти» в управленческой матрице Хофштеде - Боллинже?

- а) физическое расстояние между кабинетами руководителя и подчинённых;
- б) уровень иерархии в организации (вертикальная или горизонтальная система);
- в) количество подчинённых у одного руководителя;
- г) разница в зарплате между топ - менеджерами и рядовыми сотрудниками.

Что является ключевым признаком управленческой деятельности?

- а) отсутствие обратной связи с подчинёнными;
- б) развитая структура управления и система обратной связи;
- в) единоличное принятие всех решений без консультаций;
- г) фокус исключительно на краткосрочных задачах.

Ответы: 1–б, 2–в, 3–г, 4–б, 5–а, 6–г, 7–б, 8–б, 9–б, 10–б.

Ситуационные задачи

Ситуация. Руководитель отдела продаж тратит 80 % времени на обзвон клиентов и подготовку отчётов, не успевая стратегически развивать направление.

Задание: предложите действие для оптимизации его работы. Обоснуйте. Укажите альтернативный вариант.

Пример ответа: Действие — делегирование рутинных задач (обзвон, отчёты) подчинённым. Обоснование: освобождает время для стратегии. Альтернатива — аутсорсинг части функций (например, аналитика отчётов).

Ситуация. В компании с вертикальной системой управления сотрудники боятся предлагать идеи, опасаясь критики руководства.

Задание: выберите метод для повышения инициативности. Обоснуйте. Предложите способ измерения результата.

Пример ответа: Метод — регулярные мозговые штурмы с гарантией отсутствия критики. Обоснование: создаёт безопасную среду для идей. Измерение: количество предложенных инициатив за месяц.

Ситуация. Новый руководитель сталкивается с сопротивлением команды: сотрудники считают, что он не понимает специфики их работы.

Задание: укажите действие для преодоления сопротивления. Обоснуйте. Назовите два признака успешного решения.

Пример ответа: Действие — проведение индивидуальных встреч для выявления проблем. Обоснование: демонстрирует уважение к опыту сотрудников. Признаки успеха: рост доверия, увеличение числа совместных решений.

Ситуация. Команда не достигает KPI из-за размытых целей: сотрудники не понимают, как их личные задачи связаны с целями компании.

Задание: предложите инструмент для уточнения целей. Обоснуйте. Укажите, как внедрить его.

Пример ответа: Инструмент — метод SMART (конкретные, измеримые цели). Обоснование: устраняет неопределённость. Внедрение: совместное формулирование целей на командном совещании.

Ситуация. Руководитель должен внедрить изменения в процесс работы, но опасается, что сотрудники воспримут это как угрозу.

Задание: выберите стратегию коммуникации изменений. Обоснуйте. Укажите два способа снизить сопротивление.

Пример ответа: Стратегия — прозрачное объяснение причин и выгод изменений. Обоснование: снижает тревогу. Способы: вовлечение сотрудников в планирование, пилотное тестирование на малой группе.

Учебно-исследовательская работа обучающихся по темам: (проводится в учебное время) - работа с основной и дополнительной литературой, работа с заданиями с последующим анализом полученных результатов.

Литература:

1. Бендюков, М. А. Организационная психология и психология управления : учебное пособие / М. А. Бендюков, Н. Б. Казначеева. — Санкт-Петербург : ПГУПС, 2022. — 112 с. — ISBN 978-5-7641-1806-2. — Текст : электронный // ЭБС Лань. — URL: <https://e.lanbook.com/book/279092>
2. Баранова, С. А. Организационная психология: курс лекций : учебное пособие / С. А. Баранова. — 2-е изд. стер. — Москва : ФЛИНТА, 2022. — 92 с. — ISBN 978-5-9765-4912-8. — Текст : электронный // ЭБС Лань. — URL: <https://e.lanbook.com/book/299225>
3. Психология делового общения : учебное пособие / составители Т. Н. Чумакова, Н. М. Кувичкин. — Персиановский : Донской ГАУ, 2020. — 175 с. — Текст : электронный // Лань : электронно-библиотечная система. — URL: <https://e.lanbook.com/book/148562>
4. Психология общения : учебное пособие / составитель И. Н. Петрова. — Чебоксары : ЧГПУ им. И. Я. Яковлева, 2021. — 116 с. — Текст : электронный // Лань : электронно-библиотечная система. — URL: <https://e.lanbook.com/book/192287>
5. Васильева, Е. Ю. Основы психологии для медицинских вузов : учебное пособие / Е. Ю. Васильева. - Москва : КНОРУС, 2022. - 152 с.
6. Лукацкий, М. А. Психология / М. А. Лукацкий, М. Е. Остренкова - Москва : ГЭОТАР-Медиа, 2017. - 704 с. (Серия "Психологический компендиум врача") - ISBN 978-5-9704-4084-1. - Текст : электронный // ЭБС "Консультант студента" : [сайт]. - URL : <https://www.studentlibrary.ru/book/ISBN9785970440841.html>
7. Чумакова, Т. Н. Психология профессиональной деятельности и саморазвития : учебник / Т. Н. Чумакова. — Персиановский : Донской ГАУ, 2021. — 320 с. — Текст : электронный // Лань : электронно-библиотечная система. — URL: <https://e.lanbook.com/book/216779>

1. Тема и ее актуальность Власть и влияние

2. Учебные цели: формирование совокупности профессиональных компетенций обучающегося как способности и готовности продуктивно решать профессиональные задачи на основе усвоенных теоретических и прикладных знаний, умений, навыков в сфере психологии управления.

Формируемые компетенции: ПК-5 (ПК-5.3)

1) приобретение магистрами следующих **умений:** применять коммуникативные приёмы и методы делового общения для повышения результативности взаимодействия и установления деловых связей.

2) Приобретение магистрами следующих **знаний:** основы управленческой психологии, принципы делового общения и психологические особенности коммуникации в профессиональной среде.

3) Приобретение магистрами следующих **владений:** навыками деловой коммуникации, ведения переговоров и построения эффективных профессиональных отношений.

3. Материалы для самоподготовки к освоению данной темы:

1. Общие характеристики власти и влияния как социально-психологических процессов.

2. Мотивация власти. Психологические теории власти (А.Адлер, К.Хорни, Э. Фромм и др.)

3. Формы власти и влияния.

4. Вид занятий: практическое занятие

5. Продолжительность занятий: 3 часа.

6. Оснащение:

6.1. Дидактический материал

6.2. Иллюстративный материал и оснащение (мультимедийный проектор, ноутбук, мультимедийная презентация)

7. Структура занятий:

Психологические теории мотивации власти рассматривают стремление к власти как сложный феномен, связанный с внутренними конфликтами, компенсацией неполноценности, страхом одиночества или социальными факторами. Рассмотрим ключевые подходы А. Адлера, К. Хорни и Э. Фромма, а также предложим ситуационные задачи для анализа.

Теория Альфреда Адлера

Адлер считал, что стремление к власти — это основная движущая сила поведения человека, которая часто служит компенсацией чувства неполноценности. Нехватка способностей, физические недостатки, зависимость ребёнка от взрослых переживаются как комплекс неполноценности. Стремлением к власти человек пытается этот комплекс компенсировать.

Например, человек с физическими недостатками может интенсивно развивать определённые способности, чтобы компенсировать дефект и добиться превосходства. Адлер отмечал, что в подростковом возрасте процесс сепарации от родителей и формирования эмоциональной самостоятельности может быть нарушен авторитарным стилем воспитания. Это усиливает чувство неполноценности, которое позже может проявляться в навязчивом доминировании над окружающими.

Ключевой тезис: власть — способ компенсировать ощущение слабости и утвердить себя через доминирование над другими.

Теория Карен Хорни

Хорни делила стремление к власти на нормативное и невротическое.

Нормативное стремление связано с благородными мотивами: желанием улучшить работу, внести качественные изменения, решить амбициозные задачи. Оно возникает из осознания своей силы и способностей.

Невротическое стремление коренится в тревожности, ненависти к себе, чувстве неполноценности. Оно становится способом защиты от базальной тревоги — ощущения беспомощности перед враждебным миром.

Хорни подчёркивала, что в культуре, где власть, престиж и богатство ассоциируются с безопасностью, люди чаще выбирают этот путь для снижения тревожности.

Ключевой тезис: невротическое стремление к власти — это попытка справиться с внутренней неуверенностью и страхом через внешнее доминирование.

Теория Эриха Фромма

Фромм связывал мотивацию власти со стремлением избежать одиночества и социальной изоляции. Субъект власти (садист), по Фромму, полностью зависит от слабого человека, которым владеет. Садисту нужен человек, который ему принадлежит, поскольку его собственное ощущение силы основывается на том, что он может кем-то владеть или руководить.

Фромм ввёл понятие «авторитарный характер». Человек с таким характером одновременно увлекается властью и хочет подчиняться. Он разделяет всех на сильных и слабых: сила автоматически вызывает у него любовь и готовность подчиняться, а слабость — презрение и желание подавить.

Ключевой тезис: стремление к власти — это попытка преодолеть чувство бессилия и одиночества через контроль над другими.

Ситуационные задачи

Задача 1

В компании новый руководитель постоянно критикует подчинённых, требует строгого соблюдения правил и часто демонстрирует своё превосходство. При этом он избегает ситуаций, где нужно проявить инициативу или взять на себя ответственность за нестандартные решения.

Вопрос: какой подход к мотивации власти может объяснить такое поведение? Как можно скорректировать его стиль управления?

Ответ: поведение руководителя может быть связано с теорией Адлера. Критика и демонстрация превосходства — способы компенсации чувства неполноценности. Чтобы скорректировать стиль управления, стоит акцентировать внимание на его сильных сторонах и поощрять делегирование полномочий.

Задача 2

Сотрудник постоянно стремится к лидерским позициям, но его амбиции часто приводят к конфликтам в коллективе. Он навязчиво вмешивается в работу других, даже если это не входит в его обязанности. При этом он часто жалуется на несправедливость и чувствует себя недооценённым.

Вопрос: какой подход к мотивации власти применим в этом случае? Как можно помочь сотруднику?

Ответ: поведение сотрудника соответствует невротическому стремлению к власти по Хорни. Это попытка справиться с внутренней тревожностью и чувством неполноценности. Помочь может работа с самооценкой и обучение навыкам конструктивного взаимодействия в команде.

Задача 3

Руководитель всегда окружён подчинёнными, но при этом держит дистанцию и не допускает близких отношений. Он часто использует фразы вроде «Вы должны делать то, что я скажу», а при сопротивлении реагирует агрессивно.

Вопрос: какой подход к мотивации власти объясняет такое поведение? Как можно изменить ситуацию?

Ответ: поведение руководителя соответствует концепции Фромма. Это попытка избежать одиночества через контроль над другими, но при этом сохраняется внутренняя изоляция. Чтобы изменить ситуацию, стоит развивать навыки эмпатического общения и делегирования полномочий.

Учебно-исследовательская работа обучающихся по темам: (проводится в учебное время) - работа с основной и дополнительной литературой, работа с заданиями с последующим анализом полученных результатов.

Литература:

1. Бендюков, М. А. Организационная психология и психология управления : учебное пособие / М. А. Бендюков, Н. Б. Казначеева. — Санкт-Петербург : ПГУПС, 2022. — 112 с. — ISBN 978-5-7641-1806-2. — Текст : электронный // ЭБС Лань. — URL: <https://e.lanbook.com/book/279092>
2. Баранова, С. А. Организационная психология: курс лекций : учебное пособие / С. А. Баранова. — 2-е изд. стер. — Москва : ФЛИНТА, 2022. — 92 с. — ISBN 978-5-9765-4912-8. — Текст : электронный // ЭБС Лань. — URL: <https://e.lanbook.com/book/299225>
3. Психология делового общения : учебное пособие / составители Т. Н. Чумакова, Н. М. Кувичкин. — Персиановский : Донской ГАУ, 2020. — 175 с. — Текст : электронный // Лань : электронно-библиотечная система. — URL: <https://e.lanbook.com/book/148562>
4. Психология общения : учебное пособие / составитель И. Н. Петрова. — Чебоксары : ЧГПУ им. И. Я. Яковлева, 2021. — 116 с. — Текст : электронный // Лань : электронно-библиотечная система. — URL: <https://e.lanbook.com/book/192287>
5. Васильева, Е. Ю. Основы психологии для медицинских вузов : учебное пособие / Е. Ю. Васильева. - Москва : КНОРУС, 2022. - 152 с.
6. Лукацкий, М. А. Психология / М. А. Лукацкий, М. Е. Остренкова - Москва : ГЭОТАР-Медиа, 2017. - 704 с. (Серия "Психологический компендиум врача") - ISBN 978-5-9704-4084-1. - Текст : электронный // ЭБС "Консультант студента" : [сайт]. - URL : <https://www.studentlibrary.ru/book/ISBN9785970440841.html>
7. Чумакова, Т. Н. Психология профессиональной деятельности и саморазвития : учебник / Т. Н. Чумакова. — Персиановский : Донской ГАУ, 2021. — 320 с. — Текст : электронный // Лань : электронно-библиотечная система. — URL: <https://e.lanbook.com/book/216779>

1. Тема и ее актуальность Руководство и лидерство. Стил ь руководства

2. Учебные цели: формирование совокупности профессиональных компетенций обучающегося как способности и готовности продуктивно решать профессиональные задачи на основе усвоенных теоретических и прикладных знаний, умений, навыков в сфере психологии управления.

Формируемые компетенции: ПК-5 (ПК-5.3)

1) приобретение магистрами следующих **умений:** применять коммуникативные приёмы и методы делового общения для повышения результативности взаимодействия и установления деловых связей.

2) Приобретение магистрами следующих **знаний:** основы управленческой психологии, принципы делового общения и психологические особенности коммуникации в профессиональной среде.

3) Приобретение магистрами следующих **владений:** навыками деловой коммуникации, ведения переговоров и построения эффективных профессиональных отношений.

3. Материалы для самоподготовки к освоению данной темы:

1. Понятие лидерства в современной психологии. Психологические теории лидерства.

2. Стили руководства в управленческой практике.

3. Сравнительный анализ социально-психологических процессов руководства и лидерства

4. Вид занятий: практическое занятие

5. Продолжительность занятий: 3 часа.

6. Оснащение:

6.1. Дидактический материал

6.2. Иллюстративный материал и оснащение (мультимедийный проектор, ноутбук, мультимедийная презентация)

7. Структура занятий:

Лидерство в современной психологии — это социально-психологический феномен, связанный с влиянием одного человека (лидера) на группу, направленным на достижение общих целей. Лидерство отличается от формального руководства тем, что основывается не на должностных полномочиях, а на авторитете, харизме, способности вдохновлять и организовывать людей. Лидер — это член группы, который в результате внутригруппового взаимодействия при решении конкретной задачи выдвигается на первый план, принимая на себя функции организатора групповой деятельности.

Психологические теории лидерства

Теория черт (теория великих людей). Согласно этому подходу, лидерами становятся благодаря врождённым или приобретённым личностным качествам: интеллекту, воле, целеустремлённости, организаторским способностям, коммуникабельности и т. д. Однако исследования не выявили универсального набора черт, присущего всем лидерам, что ослабило позиции теории.

Ситуационная теория. Утверждает, что эффективность лидера определяется конкретной ситуацией. В разных обстоятельствах востребованы разные качества и стили поведения. Например, Ф. Фидлер рассматривал два стиля лидерства: ориентированный на взаимоотношения и ориентированный на задания. Он предложил оценивать организационную ситуацию по трём параметрам: взаимоотношения в группе, структура задания, степень наделённости властью. В зависимости от сочетания результатов оценки по этим параметрам Фидлер выделил восемь типов организационных ситуаций.

Психоаналитические теории. Зигмунд Фрейд связывал лидерство с сублимацией либидо — бессознательного влечения сексуального характера. В процессе социализации инстинкты подавляются, но психическая энергия ищет обходные пути реализации, например, в стремлении к власти. Альфред Адлер рассматривал стремление к лидерству как компенсацию чувства неполноценности. По его мнению, люди формируют различные стили жизнедеятельности, чтобы преодолеть ощущение слабости или недостаточности, и один из таких стилей — сверхкомпенсация, проявляющаяся в желании доминировать над

другими. Франкфуртская школа (Э. Фромм, Т. Адорно и др.) выявила тип авторитарной личности, которая целенаправленно стремится к господству и предрасположена к подчинению власти.

Теория определяющей роли последователей. Согласно этой концепции, выдвижение лидера зависит от поддержки группы. Лидер выступает инструментом в руках группы, которая выдвигает его для защиты своих интересов.

Интегративная теория. Учитывает комплекс факторов: личность лидера, процесс его социализации, задачи, которые он должен выполнять, характеристики последователей, конкретные условия и обстоятельства. Такой подход стремится объединить различные аспекты лидерства в единую систему.

Трансформационное лидерство. Фокусируется на способности лидера вдохновлять последователей для достижения результатов, превышающих первоначальные планы. Трансформационные лидеры меняют ценности, мотивации и поведение последователей, создавая сильную эмоциональную связь.

Харизматическое лидерство. Основано на сверхъестественном даре и притягательной силе лидера. Последователи чувствуют вдохновение, правоту и важность своего дела при взаимодействии с таким лидером.

Темы для докладов

1. Сравнение лидерства и руководства: психологические и социальные различия.
2. Роль эмоций в лидерстве: как эмоциональный интеллект влияет на эффективность лидера?
3. Гендерные аспекты лидерства: существуют ли различия в лидерских качествах у мужчин и женщин?
4. Лидерство в цифровой эпохе: новые вызовы и возможности.
5. Этика лидерства: баланс между достижением целей и уважением к правам других.
6. Развитие лидерских качеств: тренинги, саморазвитие, роль обратной связи.
7. Кросс-культурные особенности лидерства: как культурные различия влияют на восприятие и реализацию лидерства?
8. Лидерство и стресс: механизмы психологической устойчивости лидеров.
9. Роль последователей в формировании лидерства: теория определяющей роли последователей.
10. Современные исследования в области нейропсихологии и их вклад в понимание механизмов лидерства.

Учебно-исследовательская работа обучающихся по темам: (проводится в учебное время) - работа с основной и дополнительной литературой, работа с заданиями с последующим анализом полученных результатов.

Литература:

1. Бендюков, М. А. Организационная психология и психология управления : учебное пособие / М. А. Бендюков, Н. Б. Казначеева. — Санкт-Петербург : ПГУПС, 2022. — 112 с. — ISBN 978-5-7641-1806-2. — Текст : электронный // ЭБС Лань. — URL: <https://e.lanbook.com/book/279092>
2. Баранова, С. А. Организационная психология: курс лекций : учебное пособие / С. А. Баранова. — 2-е изд. стер. — Москва : ФЛИНТА, 2022. — 92 с. — ISBN 978-5-9765-4912-8. — Текст : электронный // ЭБС Лань. — URL: <https://e.lanbook.com/book/299225>
3. Психология делового общения : учебное пособие / составители Т. Н. Чумакова, Н. М. Кувичкин. — Персиановский : Донской ГАУ, 2020. — 175 с. — Текст : электронный // Лань : электронно-библиотечная система. — URL: <https://e.lanbook.com/book/148562>
4. Психология общения : учебное пособие / составитель И. Н. Петрова. — Чебоксары : ЧГПУ им. И. Я. Яковлева, 2021. — 116 с. — Текст : электронный // Лань : электронно-библиотечная система. — URL: <https://e.lanbook.com/book/192287>
5. Васильева, Е. Ю. Основы психологии для медицинских вузов : учебное пособие / Е. Ю. Васильева. - Москва : КНОРУС, 2022. - 152 с.

6. Лукацкий, М. А. Психология / М. А. Лукацкий, М. Е. Остренкова - Москва : ГЭОТАР-Медиа, 2017. - 704 с. (Серия "Психологический компендиум врача") - ISBN 978-5-9704-4084-1. - Текст : электронный // ЭБС "Консультант студента" : [сайт]. - URL : <https://www.studentlibrary.ru/book/ISBN9785970440841.html>
7. Чумакова, Т. Н. Психология профессиональной деятельности и саморазвития : учебник / Т. Н. Чумакова. — Персиановский : Донской ГАУ, 2021. — 320 с. — Текст : электронный // Лань : электронно-библиотечная система. — URL: <https://e.lanbook.com/book/216779>

1. Тема и ее актуальность Структурная организация управленческой деятельности

2. Учебные цели: формирование совокупности профессиональных компетенций обучающегося как способности и готовности продуктивно решать профессиональные задачи на основе усвоенных теоретических и прикладных знаний, умений, навыков в сфере психологии управления.

Формируемые компетенции: ПК-5 (ПК-5.3)

1) приобретение магистрами следующих **умений:** применять коммуникативные приёмы и методы делового общения для повышения результативности взаимодействия и установления деловых связей.

2) Приобретение магистрами следующих **знаний:** основы управленческой психологии, принципы делового общения и психологические особенности коммуникации в профессиональной среде.

3) Приобретение магистрами следующих **владений:** навыками деловой коммуникации, ведения переговоров и построения эффективных профессиональных отношений.

3. Материалы для самоподготовки к освоению данной темы:

1. Структурная организация управленческой деятельности.

2. Ориентировочная основа в управленческой деятельности.

3. Исполнительская составляющая в управленческой деятельности.

4. Понятия организационного и производственного поведения персонала.

5. Проблема контроля в управленческой деятельности.

4. Вид занятий: практическое занятие

5. Продолжительность занятий: 3 часа.

6. Оснащение:

6.1. Дидактический материал

6.2. Иллюстративный материал и оснащение (мультимедийный проектор, ноутбук, мультимедийная презентация)

7. Структура занятий:

Структурная организация управленческой деятельности — это система распределения функций, полномочий, ответственности и взаимодействия между элементами организации, которая обеспечивает её эффективное функционирование и достижение целей. Она определяет иерархию, каналы коммуникации, процессы принятия решений и координацию действий подразделений.

Теория структурной организации управленческой деятельности

Организационная структура управления (ОСУ) — это упорядоченная совокупность взаимосвязанных элементов (звеньев, уровней, связей), обеспечивающих функционирование и развитие организации как единого целого. Она представляет собой форму разделения и кооперации управленческой деятельности, в рамках которой происходит процесс управления по соответствующим функциям для решения задач и достижения целей.

Основные элементы организационной структуры:

Звенья управления — структурные подразделения, отдельные специалисты или группы, выполняющие определённые функции управления, а также менеджеры, координирующие работу нескольких подразделений.

Уровни управления — совокупность звеньев управления, занимающих определённую ступень в иерархии. Ступени имеют вертикальную зависимость и иерархично подчиняются друг другу.

Связи — горизонтальные (согласования между подразделениями) и вертикальные (отношения подчинения).

Принципы построения организационной структуры:

Соответствие целям и задачам организации. Структура должна отражать стратегию и меняться вместе с изменениями в производстве.

Функциональное разделение труда. Распределение обязанностей между подразделениями в соответствии с их специализацией.

Соответствие полномочий и квалификации. Права и обязанности руководителей и сотрудников должны соответствовать их уровню подготовки и опыту.

Нормоуправляемость. Рациональное количество подчинённых у одного руководителя (например, для высшего звена — 4–8 человек, для среднего — 8–20, для нижнего — 20–40).

Единство прав и ответственности. Права и обязанности дивизионов и сотрудников должны быть равными.

Гибкость. Способность адаптироваться к изменениям внешней и внутренней среды.

Экономичность. Структура не должна требовать чрезмерных ресурсов.

Процесс создания оргструктуры связан с делегированием полномочий — передачей задач и ответственности лицу, которое принимает на себя их выполнение.

Типы организационных структур

Существует несколько основных типов организационных структур, каждый из которых имеет свои особенности:

Линейная - Простая структура с единоличным руководителем, который напрямую управляет линейными руководителями. Подходит для малого бизнеса.

Функциональная - Коллектив делится на группы по функциональному признаку (маркетинг, производство, финансы и т. д.). Обеспечивает высокую компетентность специалистов, но может приводить к изоляции подразделений.

Линейно-функциональная - Добавляет к линейной структуре функциональные руководители, которые взаимодействуют с генеральным директором.

Дивизиональная - Организация делится на самостоятельные дивизионы (по территориальному, продуктовому или рыночному признаку). Каждый дивизион имеет значительную автономию.

Матричная - Сочетает линейную (или линейно-функциональную) и дивизиональную структуры. Сотрудники могут подчиняться нескольким руководителям (например, функциональному менеджеру и руководителю проекта).

Проектная - Формируется для выполнения конкретных проектов, после завершения которых расформировывается.

В современных условиях также распространены адаптивные структуры (например, сетевые, холкратические), которые ориентированы на гибкость и самоорганизацию.

Темы для докладов

1. «Эволюция организационных структур: от механистических к адаптивным моделям».
2. «Влияние централизации и децентрализации на эффективность управления».
3. «Матричная структура управления: преимущества, сложности внедрения и примеры применения».
4. «Роль департаментализации в построении организационной структуры».
5. «Современные тенденции в проектировании организационных структур».
6. «Оптимизация организационной структуры: методы и этапы».
7. «Влияние организационной структуры на корпоративную культуру и мотивацию сотрудников».
8. «Проблемы дублирования функций в организационных структурах и пути их устранения».
9. «Сетевые и виртуальные организации: особенности и перспективы».
10. «Организационная структура как инструмент адаптации к изменениям внешней среды».

Учебно-исследовательская работа обучающихся по темам: (проводится в учебное время) - работа с основной и дополнительной литературой, работа с заданиями с последующим анализом полученных результатов.

Литература:

1. Бендюков, М. А. Организационная психология и психология управления : учебное пособие / М. А. Бендюков, Н. Б. Казначеева. — Санкт-Петербург : ПГУПС, 2022. — 112 с. — ISBN 978-5-7641-1806-2. — Текст : электронный // ЭБС Лань. — URL: <https://e.lanbook.com/book/279092>
2. Баранова, С. А. Организационная психология: курс лекций : учебное пособие / С. А. Баранова. — 2-е изд. стер. — Москва : ФЛИНТА, 2022. — 92 с. — ISBN 978-5-9765-4912-8. — Текст : электронный // ЭБС Лань. — URL: <https://e.lanbook.com/book/299225>
3. Психология делового общения : учебное пособие / составители Т. Н. Чумакова, Н. М. Кувичкин. — Персиановский : Донской ГАУ, 2020. — 175 с. — Текст : электронный // Лань : электронно-библиотечная система. — URL: <https://e.lanbook.com/book/148562>
4. Психология общения : учебное пособие / составитель И. Н. Петрова. — Чебоксары : ЧГПУ им. И. Я. Яковлева, 2021. — 116 с. — Текст : электронный // Лань : электронно-библиотечная система. — URL: <https://e.lanbook.com/book/192287>
5. Васильева, Е. Ю. Основы психологии для медицинских вузов : учебное пособие / Е. Ю. Васильева. - Москва : КНОРУС, 2022. - 152 с.
6. Лукацкий, М. А. Психология / М. А. Лукацкий, М. Е. Остренкова - Москва : ГЭОТАР-Медиа, 2017. - 704 с. (Серия "Психологический компендиум врача") - ISBN 978-5-9704-4084-1. - Текст : электронный // ЭБС "Консультант студента" : [сайт]. - URL : <https://www.studentlibrary.ru/book/ISBN9785970440841.html>
7. Чумакова, Т. Н. Психология профессиональной деятельности и саморазвития : учебник / Т. Н. Чумакова. — Персиановский : Донской ГАУ, 2021. — 320 с. — Текст : электронный // Лань : электронно-библиотечная система. — URL: <https://e.lanbook.com/book/216779>

1. Тема и ее актуальность Модели организационного поведения руководителей

2. Учебные цели: формирование совокупности профессиональных компетенций обучающегося как способности и готовности продуктивно решать профессиональные задачи на основе усвоенных теоретических и прикладных знаний, умений, навыков в сфере психологии управления.

Формируемые компетенции: ПК-5 (ПК-5.3)

1) приобретение магистрами следующих **умений:** применять коммуникативные приёмы и методы делового общения для повышения результативности взаимодействия и установления деловых связей.

2) Приобретение магистрами следующих **знаний:** основы управленческой психологии, принципы делового общения и психологические особенности коммуникации в профессиональной среде.

3) Приобретение магистрами следующих **владений:** навыками деловой коммуникации, ведения переговоров и построения эффективных профессиональных отношений.

3. Материалы для самоподготовки к освоению данной темы:

1. Поведенческий подход в менеджменте и психологии управления.

2. Основные характеристики моделей организационного поведения руководителей, условия эффективности.

4. Вид занятий: практическое занятие

5. Продолжительность занятий: 3 часа.

6. Оснащение:

6.1. Дидактический материал

6.2. Иллюстративный материал и оснащение (мультимедийный проектор, ноутбук, мультимедийная презентация)

7. Структура занятий:

Поведенческий подход в менеджменте и психологии управления

Суть подхода

Поведенческий (бихевиористский) подход — направление в менеджменте, фокусирующееся на поведении людей в организации и его связи с эффективностью управления. Его ключевая идея: корректное применение науки о поведении повышает результативность как отдельного работника, так и организации в целом.

Подход возник в 1930-х гг. как эволюция школы человеческих отношений. В основе — принцип «стимул → реакция»: правильно подобранный стимул вызывает предсказуемую реакцию и закрепляет нужное поведение.

Истоки и ключевые представители

Э. Торндайк — родоначальник бихевиоризма в общенаучном понимании.

Дж. Б. Уотсон (1913) — ввёл термин «бихевиоризм».

Ч. И. Барнард (1938, «Функции администратора») — заложил основы теории человеческих ресурсов.

А. Маслоу — иерархическая теория потребностей.

Ф. Херцберг — двухфакторная теория мотивации (мотиваторы и гигиенические факторы).

Д. Макгрегор — теории X и Y.

Р. Лайкерт — теория стилей руководства.

К. Арджирис — исследования организационного поведения.

Основные теоретические модели

Иерархия потребностей А. Маслоу

Потребности расположены ступенчато: от физиологических к самореализации.

Неудовлетворённые потребности доминируют и мотивируют поведение.

Менеджер должен учитывать уровень потребностей сотрудника при выборе стимулов.

Двухфакторная теория Ф. Херцберга

Мотиваторы (содержание работы, признание, рост) — повышают удовлетворённость и производительность.

Гигиенические факторы (зарплата, условия труда, политика компании) — предотвращают неудовлетворённость, но не мотивируют.

Для высокой мотивации нужны оба типа факторов, но ключевую роль играют мотиваторы.

Теории X и Y Д. Макгрегора

Теория X: человек по природе ленив, избегает ответственности, нуждается в контроле и санкциях. Стил управления — авторитарный.

Теория Y: человек стремится к труду, самореализации, ответственности; способен к самоконтролю. Стил управления — демократический, с вовлечением в принятие решений.

Выбор теории определяет методы мотивации и структуру власти.

Стили руководства Р. Лайкерта

Исследовал социальное взаимодействие, мотивацию, власть и коммуникацию.

Предложил типологию стилей, объединяющую реальные практики управления.

Ключевые принципы управления (школа поведенческих наук)

Лояльность к работникам.

Ответственность как условие успеха.

Создание психологического климата для раскрытия потенциала.

Долевое участие каждого в общих результатах.

Методы, обеспечивающие удовлетворённость трудом.

Умение слушать всех участников процесса.

Соблюдение этических норм.

Доверие к персоналу и постоянное совершенствование менеджмента.

Преимущества и ограничения подхода

Преимущества:

Разработаны основы управления персоналом и организационного поведения.

Сформулированы теории мотивации и социального управления.

Предложена идея гармонии труда и капитала через мотивацию.

Менеджеры учатся помогать работникам осознавать возможности.

Ограничения:

Не универсальность: реакция на стимулы зависит от личности и ситуации.

Риск редукции сложного человеческого поведения к схеме «стимул → реакция».

Недостаточный учёт когнитивных и культурных факторов.

Тесты

Что лежит в основе поведенческого подхода в менеджменте?

- а) жёсткая иерархия и формальные правила;
- б) применение науки о поведении для повышения эффективности организации;
- в) исключительно экономические стимулы;
- г) минимизация контактов между руководителем и подчинёнными.

Правильный ответ: б.

Кто из перечисленных учёных разработал иерархию потребностей?

- а) Ф. Херцберг;
- б) Д. Макгрегор;
- в) А. Маслоу;
- г) Р. Лайкерт.

Правильный ответ: в.

Согласно двухфакторной теории Ф. Херцберга, что относится к мотиваторам?

- а) зарплата и условия труда;
- б) признание и возможности роста;

- в) политика компании и отношения с руководством;
- г) безопасность рабочего места.

Правильный ответ: б.

Теория Х Д. Макгрегора предполагает, что человек...

- а) стремится к самореализации и ответственности;
- б) по природе ленив и избегает работы;
- в) нуждается в постоянной поддержке и поощрении;
- г) мотивирован только материальными стимулами.

Правильный ответ: б.

Какой принцип НЕ относится к поведенческому подходу?

- а) лояльность к работникам;
- б) ответственность как условие успеха;
- в) жёсткий контроль без обратной связи;
- г) создание психологического климата для раскрытия потенциала.

Правильный ответ: в.

Что изучает модель DISC в контексте поведенческого подхода?

- а) стили принятия решений;
- б) поведенческие профили и предпочтения в общении;
- в) когнитивные способности;
- г) уровень эмоционального интеллекта.

Правильный ответ: б.

Что является ключевым стимулом в теории Y Д. Макгрегора?

- а) страх наказания;
- б) возможность самореализации;
- в) внешние награды (премии, бонусы);
- г) давление со стороны руководителя.

Правильный ответ: б.

Какой фактор в двухфакторной теории Херцберга предотвращает неудовлетворённость, но не мотивирует?

- а) признание;
- б) возможности роста;
- в) гигиенические факторы (условия труда, зарплата);
- г) содержательная работа.

Правильный ответ: в.

Что означает «долевое участие» в поведенческом подходе?

- а) распределение прибыли между акционерами;
- б) вовлечение сотрудников в общие результаты и принятие решений;
- в) делегирование рутинных задач;
- г) система штрафов за невыполнение плана.

Правильный ответ: б.

Какое ограничение поведенческого подхода связано с упрощением человеческого поведения?

- а) игнорирование экономических факторов;
- б) редукция поведения к схеме «стимул → реакция»;
- в) отсутствие учёта культурных различий;

г) акцент на формальных структурах.

Правильный ответ: б.

Учебно-исследовательская работа обучающихся по темам: (проводится в учебное время) - работа с основной и дополнительной литературой, работа с заданиями с последующим анализом полученных результатов.

Литература:

1. Бендюков, М. А. Организационная психология и психология управления : учебное пособие / М. А. Бендюков, Н. Б. Казначеева. — Санкт-Петербург : ПГУПС, 2022. — 112 с. — ISBN 978-5-7641-1806-2. — Текст : электронный // ЭБС Лань. — URL: <https://e.lanbook.com/book/279092>
2. Баранова, С. А. Организационная психология: курс лекций : учебное пособие / С. А. Баранова. — 2-е изд. стер. — Москва : ФЛИНТА, 2022. — 92 с. — ISBN 978-5-9765-4912-8. — Текст : электронный // ЭБС Лань. — URL: <https://e.lanbook.com/book/299225>
3. Психология делового общения : учебное пособие / составители Т. Н. Чумакова, Н. М. Кувичкин. — Персиановский : Донской ГАУ, 2020. — 175 с. — Текст : электронный // Лань : электронно-библиотечная система. — URL: <https://e.lanbook.com/book/148562>
4. Психология общения : учебное пособие / составитель И. Н. Петрова. — Чебоксары : ЧГПУ им. И. Я. Яковлева, 2021. — 116 с. — Текст : электронный // Лань : электронно-библиотечная система. — URL: <https://e.lanbook.com/book/192287>
5. Васильева, Е. Ю. Основы психологии для медицинских вузов : учебное пособие / Е. Ю. Васильева. - Москва : КНОРУС, 2022. - 152 с.
6. Лукацкий, М. А. Психология / М. А. Лукацкий, М. Е. Остренкова - Москва : ГЭОТАР-Медиа, 2017. - 704 с. (Серия "Психологический компендиум врача") - ISBN 978-5-9704-4084-1. - Текст : электронный // ЭБС "Консультант студента" : [сайт]. - URL : <https://www.studentlibrary.ru/book/ISBN9785970440841.html>
7. Чумакова, Т. Н. Психология профессиональной деятельности и саморазвития : учебник / Т. Н. Чумакова. — Персиановский : Донской ГАУ, 2021. — 320 с. — Текст : электронный // Лань : электронно-библиотечная система. — URL: <https://e.lanbook.com/book/216779>

1. Тема и ее актуальность Рефлексивное мышление как профессионально важное качество руководителя и организационного психолога

2. Учебные цели: формирование совокупности профессиональных компетенций обучающегося как способности и готовности продуктивно решать профессиональные задачи на основе усвоенных теоретических и прикладных знаний, умений, навыков в сфере психологии управления.

Формируемые компетенции: ПК-5 (ПК-5.3)

1) приобретение магистрами следующих **умений:** применять коммуникативные приёмы и методы делового общения для повышения результативности взаимодействия и установления деловых связей.

2) Приобретение магистрами следующих **знаний:** основы управленческой психологии, принципы делового общения и психологические особенности коммуникации в профессиональной среде.

3) Приобретение магистрами следующих **владений:** навыками деловой коммуникации, ведения переговоров и построения эффективных профессиональных отношений.

3. Материалы для самоподготовки к освоению данной темы:

1. Мышление и организация деятельности личности.

2. Роль рефлексии и рефлексивного мышления в организации и реализации управленческой деятельности.

3. Роль рефлексивного мышления в преодолении влияния стереотипных установок руководителя и психолога.

4. Вид занятий: практическое занятие

5. Продолжительность занятий: 3 часа.

6. Оснащение:

6.1. Дидактический материал

6.2. Иллюстративный материал и оснащение (мультимедийный проектор, ноутбук, мультимедийная презентация)

7. Структура занятий:

1. Понятие и сущность рефлексивного мышления

Рефлексия (от лат. reflexio — «обращение назад») — способность субъекта осознанно анализировать:

собственные мысли, эмоции, мотивы;

совершаемые действия и их последствия;

взаимодействие с другими людьми и группами;

контекст ситуации и принятые решения.

Рефлексивное мышление — процесс осмысления собственной деятельности, в ходе которого человек:

занимает позицию «наблюдателя со стороны»;

выявляет причины успехов и ошибок;

моделирует альтернативные сценарии;

корректирует поведение и стратегию.

Ключевая функция рефлексии — обеспечение ясности и полноты осознания человеком своей деятельности как целостного процесса.

2. Значение для руководителя

Рефлексивное мышление — маркер профессиональной зрелости менеджера. Оно повышает эффективность в ключевых зонах:

Принятие решений: анализ предпосылок, оценка альтернатив, прогнозирование последствий.

Управление конфликтами: понимание позиций сторон, выявление скрытых мотивов, поиск компромиссов.

Мотивация персонала: осознанное использование стимулов, учёт индивидуальных особенностей.

Коммуникация: контроль тона, выбор аргументов, адаптация к аудитории.

Саморазвитие: выявление зон роста, планирование карьеры, профилактика выгорания.

Примеры проявления:

после совещания руководитель анализирует, насколько точно донёс идею и как реагировали участники;

при конфликте с подчинённым менеджер разбирает собственные действия и возможные альтернативные реакции.

3. Значение для организационного психолога

Для психолога рефлексия — инструмент профессиональной деятельности:

Диагностика: анализ собственных впечатлений и гипотез о клиенте/группе.

Консультирование: осознание влияния собственных установок на процесс помощи.

Тренинги и фасилитация: мониторинг групповой динамики и коррекция методов работы.

Разработка программ: оценка эффективности интервенций и их адаптация.

Этика: контроль границ вмешательства, предотвращение манипуляций.

Примеры проявления:

психолог замечает, что его раздражение на клиента мешает работе, и анализирует причины;

после тренинга специалист размышляет, какие упражнения сработали, а какие требуют доработки.

4. Структура рефлексивного процесса

Выделяют четыре аспекта рефлексии:

Кооперативный — прогнозирование действий других участников.

Коммуникативный — «размышление за другого» (понимание чужой позиции).

Личностный — построение образа себя в контексте взаимодействия.

Интеллектуальный — соотнесение своих действий с ситуацией.

Формы рефлексии:

Ситуативная — анализ в моменте (например, во время переговоров).

Ретроспективная — разбор прошедших событий.

Перспективная — моделирование будущих действий.

5. Уровни развития рефлексивности

Низкий: поверхностный самоанализ, склонность к стереотипам, игнорирование ошибок.

Средний: системный анализ действий, поиск причинно-следственных связей, готовность к коррекции.

Высокий: многопозиционность (умение смотреть на ситуацию с разных углов), предвидение долгосрочных последствий, гибкость стратегий.

Важно: избыточная рефлексия (гиперрефлексия) может приводить к нерешительности и тревожности. Оптимальный уровень — баланс между анализом и действием.

6. Методы развития рефлексивного мышления

Для руководителей и психологов:

Ведение дневника — фиксация решений, эмоций, выводов.

Рефлексивные вопросы (например: «Что я мог сделать иначе?», «Какие предположения оказались неверными?»).

Обратная связь — запрос мнений коллег/наставников о своём поведении.

Ролевые игры — отработка сценариев с позиции разных участников.

Медитация и майндфулнес — развитие осознанности.

Супервизия (для психологов) — разбор случаев с опытным коллегой.

Анализ кейсов — изучение чужих ошибок и успехов.
Видеозапись выступлений — самоанализ невербального поведения.

7. Барьеры для рефлексии

отсутствие времени на анализ;
страх признать ошибки;
авторитарный стиль управления (убеждение «я всегда прав»);
жесткие организационные регламенты;
низкий уровень эмоционального интеллекта;
защитные механизмы (рационализация, отрицание).

Тест (12 вопросов)

Инструкция: выберите один или несколько правильных ответов (в зависимости от вопроса).

Какие аспекты включает рефлексивный процесс? (Выберите все верные варианты.)

- а) кооперативный (прогнозирование действий других);
- б) коммуникативный («размышление за другого»);
- в) личностный (построение образа себя);
- г) интеллектуальный (соотнесение действий с ситуацией);
- д) финансовый (анализ затрат).

Какие формы рефлексии выделяют? (Выберите все верные варианты.)

- а) ситуативная (анализ в моменте);
- б) ретроспективная (разбор прошлого);
- в) перспективная (моделирование будущего);
- г) коллективная (только в группе);
- д) автоматическая (без осознанного контроля).

Что характерно для низкого уровня рефлексивности? (Выберите все верные варианты.)

- а) поверхностный самоанализ;
- б) склонность к стереотипам;
- в) готовность к коррекции поведения;
- г) игнорирование ошибок;
- д) многопозиционность.

Какие методы развивают рефлексивное мышление? (Выберите все верные варианты.)

- а) ведение дневника;
- б) рефлексивные вопросы;
- в) обратная связь от коллег;
- г) ролевые игры;
- д) жесткое планирование без корректировок.

Какие барьеры мешают рефлексии? (Выберите все верные варианты.)

- а) отсутствие времени на анализ;
- б) авторитарный стиль управления;
- в) низкий уровень эмоционального интеллекта;
- г) регулярная супервизия;
- д) защитные механизмы (рационализация, отрицание).

Для чего рефлексия важна руководителю? (Выберите все верные варианты.)

- а) улучшение принятия решений;

- б) управление конфликтами;
- в) мотивация персонала;
- г) контроль финансовых потоков;
- д) профилактика выгорания.

Какие признаки указывают на избыточную рефлекссию (гиперрефлексию)? (Выберите все верные варианты.)

- а) нерешительность;
- б) тревожность;
- в) быстрое принятие решений;
- г) игнорирование мнений других;
- д) постоянный самоанализ без действий.

Какие рекомендации подходят для развития рефлексии у руководителей? (Выберите все верные варианты.)

- а) ежедневно выделять 10–15 минут на рефлекссию;
- б) использовать шаблон анализа («Что прошло хорошо?...»);
- в) поощрять рефлекссию в команде;
- г) избегать обсуждения ошибок с коллегами;
- д) игнорировать обратную связь.

Что отличает рефлексивное мышление от простого самоанализа? (Выберите все верные варианты.)

- а) ориентация на причинно-следственные связи;
- б) моделирование альтернативных сценариев;
- в) коррекция поведения на основе выводов;
- г) фиксация эмоций без осмысления;
- д) отказ от оценки последствий.

Какие роли играет рефлексия в работе организационного психолога? (Выберите все верные варианты.)

- а) диагностика собственных впечатлений о клиенте;
- б) контроль границ вмешательства;
- в) анализ групповой динамики;
- г) составление юридических документов;
- д) оценка эффективности интервенций.

Какие вопросы стимулируют рефлекссию? (Выберите все верные варианты.)

- а) «Что я сделал хорошо?»
- б) «Какие предположения оказались неверными?»
- в) «Кто виноват в проблеме?»
- г) «Как я могу улучшить ситуацию?»
- д) «Почему другие не понимают меня?»

Что НЕ является признаком развитой рефлексивности? (Выберите все верные варианты.)

- а) умение смотреть на ситуацию с разных углов;
- б) избегание ответственности за ошибки;
- в) гибкость стратегий;
- г) предвидение долгосрочных последствий;
- д) склонность к самооправданиям.

Ключи: 1. а, б, в, г; 2. а, б, в; 3. а, б, г; 4. а, б, в, г; 5. а, б, в, д; 6. а, б, в, д; 7. а, б, д; 8. а, б, в; 9. а, б, в; 10. а, б, в, д; 11. а, б, г; 12. б, д.

Учебно-исследовательская работа обучающихся по темам: (проводится в учебное время) - работа с основной и дополнительной литературой, работа с заданиями с последующим анализом полученных результатов.

Литература:

1. Бендюков, М. А. Организационная психология и психология управления : учебное пособие / М. А. Бендюков, Н. Б. Казначеева. — Санкт-Петербург : ПГУПС, 2022. — 112 с. — ISBN 978-5-7641-1806-2. — Текст : электронный // ЭБС Лань. — URL: <https://e.lanbook.com/book/279092>
2. Баранова, С. А. Организационная психология: курс лекций : учебное пособие / С. А. Баранова. — 2-е изд. стер. — Москва : ФЛИНТА, 2022. — 92 с. — ISBN 978-5-9765-4912-8. — Текст : электронный // ЭБС Лань. — URL: <https://e.lanbook.com/book/299225>
3. Психология делового общения : учебное пособие / составители Т. Н. Чумакова, Н. М. Кувичкин. — Персиановский : Донской ГАУ, 2020. — 175 с. — Текст : электронный // Лань : электронно-библиотечная система. — URL: <https://e.lanbook.com/book/148562>
4. Психология общения : учебное пособие / составитель И. Н. Петрова. — Чебоксары : ЧГПУ им. И. Я. Яковлева, 2021. — 116 с. — Текст : электронный // Лань : электронно-библиотечная система. — URL: <https://e.lanbook.com/book/192287>
5. Васильева, Е. Ю. Основы психологии для медицинских вузов : учебное пособие / Е. Ю. Васильева. - Москва : КНОРУС, 2022. - 152 с.
6. Лукацкий, М. А. Психология / М. А. Лукацкий, М. Е. Остренкова - Москва : ГЭОТАР-Медиа, 2017. - 704 с. (Серия "Психологический компендиум врача") - ISBN 978-5-9704-4084-1. - Текст : электронный // ЭБС "Консультант студента" : [сайт]. - URL : <https://www.studentlibrary.ru/book/ISBN9785970440841.html>
7. Чумакова, Т. Н. Психология профессиональной деятельности и саморазвития : учебник / Т. Н. Чумакова. — Персиановский : Донской ГАУ, 2021. — 320 с. — Текст : электронный // Лань : электронно-библиотечная система. — URL: <https://e.lanbook.com/book/216779>

1. Тема и ее актуальность Прямые и косвенные (психологические) методы управления
2. Учебные цели: формирование совокупности профессиональных компетенций обучающегося как способности и готовности продуктивно решать профессиональные задачи на основе усвоенных теоретических и прикладных знаний, умений, навыков в сфере психологии управления.

Формируемые компетенции: ПК-5 (ПК-5.3)

1) приобретение магистрами следующих **умений:** применять коммуникативные приёмы и методы делового общения для повышения результативности взаимодействия и установления деловых связей.

2) Приобретение магистрами следующих **знаний:** основы управленческой психологии, принципы делового общения и психологические особенности коммуникации в профессиональной среде.

3) Приобретение магистрами следующих **владений:** навыками деловой коммуникации, ведения переговоров и построения эффективных профессиональных отношений.

3. Материалы для самоподготовки к освоению данной темы:

1. Понятие прямых и косвенных методов управления.

2. Психологические составляющие и условия эффективности различных методов управления.

4. Вид занятий: практическое занятие

5. Продолжительность занятий: 3 часа.

6. Оснащение:

6.1. Дидактический материал

6.2. Иллюстративный материал и оснащение (мультимедийный проектор, ноутбук, мультимедийная презентация)

7. Структура занятий:

1. Общая характеристика методов управления

Методы управления — совокупность способов и приёмов воздействия на коллектив и отдельных сотрудников для достижения целей организации.

Традиционно выделяют три группы методов:

административные (организационно-распорядительные);

экономические;

социально-психологические (включая психологические).

2. Прямые (административные) методы управления

Суть: прямое, директивное воздействие на подчинённых через властные механизмы.

Характерные признаки:

обязательный характер исполнения;

опора на формальную власть и иерархию;

чёткая регламентация действий;

использование приказов, распоряжений, инструкций;

система контроля и дисциплинарных мер.

Основные инструменты:

положения о подразделениях;

должностные инструкции;

приказы и распоряжения;

правила внутреннего трудового распорядка;

системы учёта и контроля;

дисциплинарные взыскания и поощрения.

Цели:

обеспечение дисциплины и порядка;

стандартизация процессов;

оперативное решение задач;
поддержание субординации.

Плюсы:

быстрая реализация решений;
чёткость требований;
предсказуемость результатов;
эффективность в кризисных ситуациях.

Минусы:

подавление инициативы;
риск формализма;
низкая мотивация при чрезмерном использовании;
ограниченная гибкость.

3. Косвенные (психологические) методы управления

Суть: не прямое воздействие через мотивы, потребности, эмоции и социальные связи сотрудников.

Характерные признаки:

косвенный характер влияния;
ориентация на внутренние стимулы;
учёт психологических особенностей личности;
опора на неформальные отношения и групповую динамику;
долгосрочный эффект.

Основные группы психологических методов:

Мотивационные:

система нематериального поощрения (грамоты, благодарности);
публичное признание достижений;
возможности профессионального роста;
постановка амбициозных, но реалистичных целей.

Коммуникативные:

активное слушание;
обратная связь;
коучинговые беседы;
фасилитация групповых обсуждений.

Социально-психологические:

командообразование (тимбилдинг);
формирование корпоративной культуры;
управление конфликтами;
социометрия (анализ неформальных связей в группе).

Психолого-педагогические:

наставничество;
обучение и развитие;
адаптация новых сотрудников;
профилактика выгорания.

Методы психологического климата:

создание комфортной рабочей среды;
учёт психотипов при распределении задач;
организация неформального общения;
поддержка баланса работы и личной жизни.

Цели:

повышение вовлечённости и лояльности;
развитие потенциала сотрудников;
формирование позитивного климата;

усиление командной синергии;
профилактика деструктивного поведения.

Плюсы:

рост внутренней мотивации;
укрепление командных связей;
гибкость и адаптивность;
снижение текучести кадров;
повышение креативности и инициативности.

Минусы:

отсроченный эффект;
сложность измерения результатов;
зависимость от личности руководителя;
необходимость высокой психологической компетентности.

Ситуационные задачи

Задача 1

Ситуация. В отделе нарастает напряжённость: сотрудники жалуются на перегруженность, срываются сроки проектов, участились мелкие конфликты. Вы — руководитель отдела.

Вопросы:

Какие прямые методы вы можете применить для стабилизации ситуации? Приведите 2–3 конкретных инструмента.

Какие косвенные (психологические) методы помогут снизить напряжение и повысить мотивацию? Предложите 2–3 способа.

Как сочетать эти методы, чтобы добиться долгосрочного эффекта?

Пример ответа:

Прямые методы:

пересмотреть распределение нагрузки и делегировать задачи;
ввести чёткие сроки и контрольные точки для каждого проекта;
провести совещание с фиксацией обязанностей каждого сотрудника в письменном виде.

Косвенные методы:

организовать командный выезд для снятия напряжения;
внедрить систему признания достижений (например, «Сотрудник месяца»);
провести индивидуальные беседы, чтобы выяснить личные причины стресса.

Сочетание: сначала стабилизировать процессы прямыми методами (распределение задач, сроки), затем поддержать команду психологическими инструментами (признание, общение).

Задача 2

Ситуация. Новый сотрудник регулярно нарушает корпоративные нормы: опаздывает, не соблюдает дресс-код, игнорирует внутренние чаты. Вы — его непосредственный руководитель.

Вопросы:

Какие административные меры вы вправе применить? Перечислите 2–3 варианта.

Какие психологические приёмы помогут скорректировать поведение без конфронтации?

Приведите 2 примера.

Как выстроить последовательность действий, чтобы избежать эскалации конфликта?

Пример ответа:

Административные меры:

устное предупреждение с фиксацией в личном деле;
письменное замечание за повторное нарушение;
применение дисциплинарного взыскания (выговор) при систематическом несоблюдении правил.

Психологические приёмы:

индивидуальная беседа для выяснения причин поведения (возможно, сотрудник не понимает важности норм);

объяснение связи корпоративных правил с эффективностью команды (например, как опоздания срывают планы коллег).

Последовательность: сначала беседа + разъяснение, затем письменное предупреждение, далее — дисциплинарные меры при повторении нарушений.

Задача 3

Ситуация. Команда успешно выполняет рутинные задачи, но проявляет пассивность в инновационных проектах: не предлагает идей, избегает ответственности за эксперименты. Вы — руководитель направления.

Вопросы:

Какие прямые методы могут стимулировать активность? Предложите 2 инструмента.

Какие косвенные методы повысят вовлечённость в креативные задачи? Приведите 3 примера.

Как измерить эффективность применяемых методов?

Пример ответа:

Прямые методы:

закрепить за каждым сотрудником зону ответственности в инновационном проекте; ввести KPI за количество предложенных идей (с критериями оценки).

Косвенные методы:

создать «банк идей» с публичным признанием авторов лучших предложений;

организовать мозговые штурмы с правилами безоценочного обсуждения;

поощрять риск через разбор ошибок как опыта (без наказаний за неудачные эксперименты).

Измерение эффективности: рост числа инициатив, увеличение доли реализованных идей, опросы вовлечённости.

Задача 4

Ситуация. Два ключевых сотрудника конфликтуют из-за разных подходов к работе: один настаивает на строгом соблюдении регламентов, другой продвигает гибкие методы. Конфликт тормозит проект. Вы — руководитель проекта.

Вопросы:

Какие формальные процедуры (прямые методы) можно использовать для урегулирования?

Какие социально-психологические техники помогут найти компромисс?

Как предотвратить подобные конфликты в будущем?

Пример ответа:

Формальные процедуры:

провести медиацию с фиксацией договорённостей в протоколе;

определить зоны ответственности каждого сотрудника, чтобы минимизировать пересечения.

Социально-психологические техники:

фасилитация группового обсуждения для выявления общих целей;

ролевая игра («поменяться местами»), чтобы понять позицию оппонента;

акцент на взаимных сильных сторонах (например, «твой подход к регламентам дополняет его гибкость»).

Профилактика: регулярные ретроспективы, тренинги по командной работе, внедрение культуры конструктивного диалога.

Задача 5

Ситуация. После внедрения новой CRM-системы часть сотрудников сопротивляется изменениям: жалуются на сложность, продолжают работать по-старому. Вы — руководитель отдела продаж.

Вопросы:

Какие директивные меры помогут обеспечить переход на новую систему?

Какие мотивационные и коммуникативные методы снизят сопротивление?

Как оценить баланс между принуждением и убеждением в этой ситуации?

Пример ответа:

Директивные меры:

обязательная аттестация по работе с CRM;

запрет на использование старых методов после определённого срока.

Мотивационные и коммуникативные методы:

демонстрация преимуществ CRM на примерах (экономия времени, прозрачность);

назначение «амбассадоров» из числа лояльных сотрудников для помощи коллегам;

геймификация (соревнование за самое быстрое освоение системы).

Баланс: принуждение необходимо для соблюдения сроков, но без поддержки и обучения оно вызовет отторжение. Оптимально: 30 % директив, 70 % мотивации и помощи.

Задача 6

Ситуация. Вы назначили подчинённого на роль тимлида, но он не справляется: боится принимать решения, перекладывает ответственность на вас. Вы — руководитель подразделения.

Вопросы:

Какие прямые указания помогут ему войти в роль?

Какие психолого-педагогические методы разовьют лидерские навыки?

Как избежать микроменеджмента при поддержке новичка?

Пример ответа:

Прямые указания:

чёткая формулировка полномочий тимлида (что он решает самостоятельно);

график промежуточных отчётов без ежедневного контроля.

Психолого-педагогические методы:

коучинговые вопросы («Какие варианты ты видишь?», «Как оценишь риски?»);

разбор кейсов успешных решений других тимлидов;

постепенное увеличение зоны ответственности.

Избегание микроменеджмента:

установить правило: «Сначала предложи своё решение, потом спрашивай»;

делегировать право финального выбора по оговорённым вопросам.

Учебно-исследовательская работа обучающихся по темам: (проводится в учебное время) - работа с основной и дополнительной литературой, работа с заданиями с последующим анализом полученных результатов.

Литература:

1. Бендюков, М. А. Организационная психология и психология управления : учебное пособие / М. А. Бендюков, Н. Б. Казначеева. — Санкт-Петербург : ПГУПС, 2022. — 112 с. — ISBN 978-5-7641-1806-2. — Текст : электронный // ЭБС Лань. — URL: <https://e.lanbook.com/book/279092>
2. Баранова, С. А. Организационная психология: курс лекций : учебное пособие / С. А. Баранова. — 2-е изд. стер. — Москва : ФЛИНТА, 2022. — 92 с. — ISBN 978-5-9765-4912-8. — Текст : электронный // ЭБС Лань. — URL: <https://e.lanbook.com/book/299225>
3. Психология делового общения : учебное пособие / составители Т. Н. Чумакова, Н. М.

- Кувичкин. — Персиановский : Донской ГАУ, 2020. — 175 с. — Текст : электронный // Лань : электронно-библиотечная система. — URL: <https://e.lanbook.com/book/148562>
4. Психология общения : учебное пособие / составитель И. Н. Петрова. — Чебоксары : ЧГПУ им. И. Я. Яковлева, 2021. — 116 с. — Текст : электронный // Лань : электронно-библиотечная система. — URL: <https://e.lanbook.com/book/192287>
5. Васильева, Е. Ю. Основы психологии для медицинских вузов : учебное пособие / Е. Ю. Васильева. - Москва : КНОРУС, 2022. - 152 с.
6. Лукацкий, М. А. Психология / М. А. Лукацкий, М. Е. Остренкова - Москва : ГЭОТАР-Медиа, 2017. - 704 с. (Серия "Психологический компендиум врача") - ISBN 978-5-9704-4084-1. - Текст : электронный // ЭБС "Консультант студента" : [сайт]. - URL : <https://www.studentlibrary.ru/book/ISBN9785970440841.html>
7. Чумакова, Т. Н. Психология профессиональной деятельности и саморазвития : учебник / Т. Н. Чумакова. — Персиановский : Донской ГАУ, 2021. — 320 с. — Текст : электронный // Лань : электронно-библиотечная система. — URL: <https://e.lanbook.com/book/216779>

1. Тема и ее актуальность Лидерство как социально- и организационно-психологический феномен и метод управления

2. Учебные цели: формирование совокупности профессиональных компетенций обучающегося как способности и готовности продуктивно решать профессиональные задачи на основе усвоенных теоретических и прикладных знаний, умений, навыков в сфере психологии управления.

Формируемые компетенции: ПК-5 (ПК-5.3)

1) приобретение магистрами следующих **умений:** применять коммуникативные приёмы и методы делового общения для повышения результативности взаимодействия и установления деловых связей.

2) Приобретение магистрами следующих **знаний:** основы управленческой психологии, принципы делового общения и психологические особенности коммуникации в профессиональной среде.

3) Приобретение магистрами следующих **владений:** навыками деловой коммуникации, ведения переговоров и построения эффективных профессиональных отношений.

3. Материалы для самоподготовки к освоению данной темы:

1. Организационные и личностные обоснования лидерства.

2. Источники лидерской власти.

3. Личностный, ситуативный и поведенческий подходы к объяснению феномена лидерства.

4. Модели стилей лидерства (К. Левин и Р. Ликерт, Ф. Фидлер).

5. Психологические условия эффективности различных стилей.

4. Вид занятий: практическое занятие

5. Продолжительность занятий: 4 часа.

6. Оснащение:

6.1. Дидактический материал

6.2. Иллюстративный материал и оснащение (мультимедийный проектор, ноутбук, мультимедийная презентация)

7. Структура занятий:

Лидерство как метод управления

Лидерство выступает инструментом управления, позволяющим эффективно влиять на коллектив, мотивировать сотрудников, создавать благоприятную рабочую атмосферу и достигать целей организации. В отличие от формального руководства, основанного на власти и дисциплине, лидерство опирается на личный авторитет, харизму, умение вдохновлять и выстраивать коммуникацию.

Методы лидерского управления:

Эмоциональный интеллект. Способность распознавать, понимать и управлять своими эмоциями, а также эмоциями других людей. Лидер с высоким EQ умеет строить доверительные отношения, поддерживать команду и эффективно решать конфликты.

Постановка чётких целей и задач. Умение формулировать SMART-цели (Specific, Measurable, Achievable, Relevant, Time-bound), которые мотивируют команду и обеспечивают ясное понимание задачи.

Индивидуальный подход к мотивации. Учёт потребностей каждого сотрудника, использование разных методов мотивации (финансовые бонусы, профессиональный рост, признание достижений).

Развитие сотрудников. Инвестирование в обучение и рост команды, что повышает эффективность работы и снижает текучесть кадров.

Создание корпоративной культуры. Формирование ценностей и норм, которые способствуют инновациям, сотрудничеству и лояльности.

Управление изменениями. Способность адаптировать команду к новым условиям и внедрять инновации.

Темы докладов по лидерству

1. «Лидерство как социально-психологический феномен: определение, функции и механизмы влияния».
2. «Сравнение теорий лидерства: от классических моделей к современным подходам».
3. «Различия между лидерством и руководством: психологический и социальный аспекты».
4. «Эмоциональный интеллект как ключевой фактор эффективного лидерства».
5. «Трансформационное и транзакционное лидерство: особенности и сферы применения».
6. «Роль лидерства в формировании корпоративной культуры организации».
7. «Ситуационные теории лидерства: адаптация стиля управления к условиям».
8. «Харизматическое лидерство: миф или реальность? Анализ концепции М. Вебера».
9. «Лидерство и мотивация: методы повышения вовлечённости сотрудников».
10. «Развитие лидерских качеств: стратегии и инструменты».
11. «Лидерство в условиях изменений: управление трансформацией организации».
12. «Сравнительный анализ теорий Х и Y Д. МакГрегора: практическое применение».
13. «Влияние лидерства на эффективность работы команды: эмпирические исследования».
14. «Лидерство в цифровой среде: новые вызовы и возможности».
15. «Этические аспекты лидерства: ответственность и этические дилеммы».

Учебно-исследовательская работа обучающихся по темам: (проводится в учебное время) - работа с основной и дополнительной литературой, работа с заданиями с последующим анализом полученных результатов.

Литература:

1. Бендюков, М. А. Организационная психология и психология управления : учебное пособие / М. А. Бендюков, Н. Б. Казначеева. — Санкт-Петербург : ПГУПС, 2022. — 112 с. — ISBN 978-5-7641-1806-2. — Текст : электронный // ЭБС Лань. — URL: <https://e.lanbook.com/book/279092>
2. Баранова, С. А. Организационная психология: курс лекций : учебное пособие / С. А. Баранова. — 2-е изд. стер. — Москва : ФЛИНТА, 2022. — 92 с. — ISBN 978-5-9765-4912-8. — Текст : электронный // ЭБС Лань. — URL: <https://e.lanbook.com/book/299225>
3. Психология делового общения : учебное пособие / составители Т. Н. Чумакова, Н. М. Кувичкин. — Персиановский : Донской ГАУ, 2020. — 175 с. — Текст : электронный // Лань : электронно-библиотечная система. — URL: <https://e.lanbook.com/book/148562>
4. Психология общения : учебное пособие / составитель И. Н. Петрова. — Чебоксары : ЧГПУ им. И. Я. Яковлева, 2021. — 116 с. — Текст : электронный // Лань : электронно-библиотечная система. — URL: <https://e.lanbook.com/book/192287>
5. Васильева, Е. Ю. Основы психологии для медицинских вузов : учебное пособие / Е. Ю. Васильева. - Москва : КНОРУС, 2022. - 152 с.
6. Лукацкий, М. А. Психология / М. А. Лукацкий, М. Е. Остренкова - Москва : ГЭОТАР-Медиа, 2017. - 704 с. (Серия "Психологический компендиум врача") - ISBN 978-5-9704-4084-1. - Текст : электронный // ЭБС "Консультант студента" : [сайт]. - URL : <https://www.studentlibrary.ru/book/ISBN9785970440841.html>
7. Чумакова, Т. Н. Психология профессиональной деятельности и саморазвития : учебник / Т. Н. Чумакова. — Персиановский : Донской ГАУ, 2021. — 320 с. — Текст : электронный // Лань : электронно-библиотечная система. — URL: <https://e.lanbook.com/book/216779>

1. Тема и ее актуальность Организационная культура как социально- и организационно-психологический феномен и метод управления

2. Учебные цели: формирование совокупности профессиональных компетенций обучающегося как способности и готовности продуктивно решать профессиональные задачи на основе усвоенных теоретических и прикладных знаний, умений, навыков в сфере психологии управления.

Формируемые компетенции: ПК-5 (ПК-5.3)

1) приобретение магистрами следующих **умений:** применять коммуникативные приёмы и методы делового общения для повышения результативности взаимодействия и установления деловых связей.

2) Приобретение магистрами следующих **знаний:** основы управленческой психологии, принципы делового общения и психологические особенности коммуникации в профессиональной среде.

3) Приобретение магистрами следующих **владений:** навыками деловой коммуникации, ведения переговоров и построения эффективных профессиональных отношений.

3. Материалы для самоподготовки к освоению данной темы:

1. Взгляды на природу и функции организационной культуры в теории и психологии управления.

2. Типологии организационных культур.

3. Значение организационных культур в процессах управления персоналом на этапах отбора, адаптации и социализации, развития карьеры, управления производственным и организационным поведением.

4. Мотивирующие влияния различных типов организационных культур.

5. Роль психолога в решении задач изменения организационных культур.

4. Вид занятий: практическое занятие

5. Продолжительность занятий: 3 часа.

6. Оснащение:

6.1. Дидактический материал

6.2. Иллюстративный материал и оснащение (мультимедийный проектор, ноутбук, мультимедийная презентация)

7. Структура занятий:

Роль психолога в решении задач изменения организационных культур

1. Сущность задачи

Изменение организационной культуры — комплексный процесс трансформации ценностей, норм, убеждений и моделей поведения в компании, направленный на:

согласование культуры с новой стратегией развития;

повышение вовлечённости и лояльности персонала;

снижение сопротивления изменениям;

формирование единого «культурного кода» при слияния/поглощении;

устранение деструктивных практик (токсичность, бюрократия, пассивность).

Психолог выступает ключевым агентом изменений, обеспечивая:

диагностику текущего состояния;

проектирование целевых культурных ориентиров;

сопровождение перехода от «как есть» к «как должно быть»;

профилактику срывов и рецидивов старых паттернов.

2. Основные функции психолога в процессе изменений

Диагностика исходной культуры

методы: анкетирование, глубинные интервью, фокус-группы, наблюдение, анализ документов и ритуалов;

выявляемые параметры: доминирующие ценности, нормы коммуникации, уровень доверия, источники конфликтов, «культурные герои» и антигерои, негласные правила;

инструменты: OCAI (Organizational Culture Assessment Instrument), культурные профили по К. Камерону и Р. Куинну, шкалирование ценностей.
Анализ разрывов («как есть» vs «как должно быть»)
сопоставление текущей культуры с желаемой (заданной стратегией);
выявление «узких мест»: сопротивление, когнитивные искажения, групповые защитные механизмы;
картирование неформальных сетей влияния.
Проектирование целевой культуры
формулировка ценностных ориентиров и поведенческих индикаторов;
разработка «культурных артефактов» (слоганы, ритуалы, символы, истории успеха);
согласование с руководством и ключевыми стейкхолдерами.
Разработка программы изменений
выбор стратегии (эволюционная vs революционная);
планирование этапов, KPI, точек контроля;
подбор методов воздействия (тренинги, воркшопы, коучинг, коммуникационные кампании).
Сопровождение внедрения
фасилитация групповых обсуждений и принятия новых норм;
работа с сопротивлением (индивидуальные беседы, разъяснение смыслов, вовлечение скептиков);
поддержка «агентов изменений» (лидеров мнений, инициативных групп);
коррекция программы на основе обратной связи.
Мониторинг и оценка результатов
повторная диагностика через фиксированные интервалы;
анализ динамики KPI культуры (вовлечённость, текучесть, клиентские оценки);
фиксация новых ритуалов и практик;
корректировка стратегии при отклонениях.
Консолидация и закрепление изменений
интеграция новых норм в HR - процессы (подбор, адаптация, оценка, вознаграждение);
создание «культурных хранителей» (наставники, амбассадоры);
празднование промежуточных побед и фиксация достижений.

3. Ключевые методы и инструменты

Диагностические:

опросники (OCAI, Denison Organizational Culture Survey);
проективные техники (ассоциации, метафоры, «культурные артефакты»);
наблюдение за ритуалами и коммуникацией;
анализ корпоративных документов и внутренних коммуникаций.

Интервенционные:

стратегические воркшопы по формулировке ценностей;
тренинги по командной работе, коммуникации, разрешению конфликтов;
коучинг руководителей по моделированию нового поведения;
сторителлинг (создание и распространение «культурных нарративов»);
дизайн новых ритуалов (награждения, ретроспективы, общие собрания);
программы менторства и наставничества.

Коммуникационные:

информационные кампании (видео, интранет, стенды);
открытые диалоги с топ-менеджментом;
обратная связь через анонимные каналы.

HR-интеграция:

включение культурных индикаторов в KPI и оценку персонала;

адаптация системы вознаграждения под новые ценности;
пересмотр процедур подбора и адаптации.

4. Типичные вызовы и способы их преодоления

Сопротивление изменениям

причины: страх потери статуса, неопределённость, привычка, недоверие к руководству;

способы: вовлечение в проектирование, разъяснение выгод, пилотные группы, поддержка лидеров мнений.

Разрыв между декларируемой и реальной культурой

причины: несоответствие действий руководства ценностям, двойные стандарты;

способы: моделирование нового поведения топ-менеджерами, публичное признание примеров, жёсткая обратная связь по нарушениям.

Нехватка ресурсов и времени

причины: приоритет операционных задач, бюджеты;

способы: поэтапность, фокус на «быстрых победах», интеграция в текущие процессы.

Культурные конфликты при слияния/поглощении

причины: разные ценности, ритуалы, язык;

способы: совместные воркшопы, кросс-культурные тренинги, создание гибридных практик.

Рецидив старых паттернов

причины: отсутствие закрепления, слабая интеграция в процессы;

способы: мониторинг, регулярная обратная связь, включение в HR-циклы.

5. Роль психолога на разных этапах изменений

Подготовительный этап

диагностика;

анализ разрывов;

проектирование целевой модели;

подготовка программы.

Запуск изменений

коммуникация целей;

вовлечение лидеров;

пилотные группы;

первые интервенции.

Активная фаза

сопровождение внедрения;

работа с сопротивлением;

мониторинг динамики;

коррекция программы.

Закрепление

интеграция в HR-процессы;

празднование успехов;

обучение «культурных хранителей»;

финальная диагностика.

Темы докладов

1. Организационная культура как объект психологического воздействия: структура, уровни, механизмы функционирования.
2. Психологические предпосылки успешности изменений организационной культуры: от сопротивления к принятию.

3. Диагностика организационной культуры: методы, инструменты, интерпретация данных (на примере конкретных методик).
4. Модель изменений Курта Левина в контексте трансформации организационной культуры: роль психолога на этапах «размораживания», «движения», «замораживания».
5. Теория культурных измерений Г. Хофстеде как основа для межкультурных организационных изменений: задачи психолога.
6. Предварительный аудит: как психолог выявляет «культурные разрывы» и формирует целевую модель.
7. Проектирование новой культуры: участие психолога в формулировке ценностей и поведенческих индикаторов.
8. Сопровождение внедрения: техники фасилитации, модерации и групповой динамики в процессах изменений.
9. Работа с сопротивлением: психологические стратегии снижения тревоги и повышения вовлечённости.
10. Закрепление изменений: как психолог интегрирует новые нормы в HR-процессы и повседневную практику.
11. Фокус-группы и глубинные интервью как инструменты диагностики и вовлечения: методика проведения и анализ результатов.
12. Сторителлинг в управлении изменениями: как психолог создаёт и транслирует «культурные нарративы».
13. Тренинг как метод формирования новых компетенций и культурных паттернов: проектирование и оценка эффективности.
14. Коучинг руководителей в период изменений: поддержка моделирования нового поведения.
15. Мониторинг и обратная связь: психологические метрики успеха культурных изменений.
16. Слияния и поглощения: роль психолога в интеграции разнородных организационных культур.
17. Цифровизация и удалённая работа: трансформация культуры в виртуальных командах (задачи психолога).
18. Изменения в госсекторе и НКО: особенности психологической работы с бюрократическими культурами.
19. Кризисные изменения (реструктуризация, сокращения): этические границы и психологическая поддержка.
20. Культурные изменения в мультикультурных командах: учёт национальных и профессиональных различий.
21. Кейс-стади: психолог как агент изменений в крупной компании (анализ конкретного примера).
22. Измерение результатов: KPI организационной культуры и методы их психологической оценки.
23. Профилактика рецидивов старых паттернов: как психолог поддерживает устойчивость новой культуры.
24. Роль «агентов изменений» и «культурных амбассадоров»: отбор, обучение, сопровождение.
25. Этические дилеммы психолога в процессах культурных изменений: границы вмешательства и конфиденциальность.
26. Нейронаука и поведенческая экономика в управлении культурными изменениями: новые инструменты для психолога.
27. Искусственный интеллект и аналитика больших данных: как психолог использует цифровые инструменты для диагностики и мониторинга культуры.

28. Психология устойчивого развития (ESG): формирование культуры ответственности и экологичности.
29. Психологические аспекты гибридных рабочих моделей: трансформация норм и ритуалов.
30. Лидерство и культура: как психолог развивает у руководителей навыки культурного менторства.

Учебно-исследовательская работа обучающихся по темам: (проводится в учебное время) - работа с основной и дополнительной литературой, работа с заданиями с последующим анализом полученных результатов.

Литература:

1. Бендюков, М. А. Организационная психология и психология управления : учебное пособие / М. А. Бендюков, Н. Б. Казначеева. — Санкт-Петербург : ПГУПС, 2022. — 112 с. — ISBN 978-5-7641-1806-2. — Текст : электронный // ЭБС Лань. — URL: <https://e.lanbook.com/book/279092>
2. Баранова, С. А. Организационная психология: курс лекций : учебное пособие / С. А. Баранова. — 2-е изд. стер. — Москва : ФЛИНТА, 2022. — 92 с. — ISBN 978-5-9765-4912-8. — Текст : электронный // ЭБС Лань. — URL: <https://e.lanbook.com/book/299225>
3. Психология делового общения : учебное пособие / составители Т. Н. Чумакова, Н. М. Кувичкин. — Персиановский : Донской ГАУ, 2020. — 175 с. — Текст : электронный // Лань : электронно-библиотечная система. — URL: <https://e.lanbook.com/book/148562>
4. Психология общения : учебное пособие / составитель И. Н. Петрова. — Чебоксары : ЧГПУ им. И. Я. Яковлева, 2021. — 116 с. — Текст : электронный // Лань : электронно-библиотечная система. — URL: <https://e.lanbook.com/book/192287>
5. Васильева, Е. Ю. Основы психологии для медицинских вузов : учебное пособие / Е. Ю. Васильева. - Москва : КНОРУС, 2022. - 152 с.
6. Лукацкий, М. А. Психология / М. А. Лукацкий, М. Е. Остренкова - Москва : ГЭОТАР-Медиа, 2017. - 704 с. (Серия "Психологический компендиум врача") - ISBN 978-5-9704-4084-1. - Текст : электронный // ЭБС "Консультант студента" : [сайт]. - URL : <https://www.studentlibrary.ru/book/ISBN9785970440841.html>
7. Чумакова, Т. Н. Психология профессиональной деятельности и саморазвития : учебник / Т. Н. Чумакова. — Персиановский : Донской ГАУ, 2021. — 320 с. — Текст : электронный // Лань : электронно-библиотечная система. — URL: <https://e.lanbook.com/book/216779>

1. Тема и ее актуальность Мотивация персонала

2. Учебные цели: формирование совокупности профессиональных компетенций обучающегося как способности и готовности продуктивно решать профессиональные задачи на основе усвоенных теоретических и прикладных знаний, умений, навыков в сфере психологии управления.

Формируемые компетенции: ПК-5 (ПК-5.3)

1) приобретение магистрами следующих **умений:** применять коммуникативные приёмы и методы делового общения для повышения результативности взаимодействия и установления деловых связей.

2) Приобретение магистрами следующих **знаний:** основы управленческой психологии, принципы делового общения и психологические особенности коммуникации в профессиональной среде.

3) Приобретение магистрами следующих **владений:** навыками деловой коммуникации, ведения переговоров и построения эффективных профессиональных отношений.

3. Материалы для самоподготовки к освоению данной темы:

1. Понятия мотива и мотивации. Мотивация профессиональной деятельности как управленческий и психологический процесс.

2. Мотивация в гуманистической и поведенческой психологии: возможности и ограничения применения в практике.

3. Мотивация группового поведения.

4. Лояльность, приверженность и пренебрежение: психологические условия формирования и поведенческого проявления.

4. Вид занятий: практическое занятие

5. Продолжительность занятий: 3 часа.

6. Оснащение:

6.1. Дидактический материал

6.2. Иллюстративный материал и оснащение (мультимедийный проектор, ноутбук, мультимедийная презентация)

7. Структура занятий:

Лояльность, приверженность и пренебрежение — психологические феномены, связанные с отношением человека к организации, коллективу или деятельности. Они формируются под влиянием внутренних и внешних факторов и проявляются в поведении через степень вовлечённости, идентификации с ценностями или отстранённости.

Лояльность

Лояльность — это благожелательное, корректное и уважительное отношение к организации, руководству или коллегам, соблюдение корпоративных правил и норм даже при несогласии с ними. Лояльный сотрудник добровольно следует правилам организации, поддерживает её интересы и стремится к достижению общих целей.

Психологические условия формирования лояльности:

Удовлетворённость важными аспектами работы. Это может быть зарплата, условия труда, возможности для развития, стиль управления.

Идентификация с целями и ценностями компании. Когда сотрудник разделяет миссию и принципы организации, его лояльность повышается.

Справедливость организационных процессов. Прозрачность процедур, отсутствие дискриминации и честное распределение ресурсов способствуют формированию лояльности.

Поддержка и признание со стороны руководства. Ощущение ценности своего вклада мотивирует сотрудника оставаться в компании.

Позитивный социально-психологический климат. Доброжелательная атмосфера в коллективе снижает риск возникновения конфликтов и повышает лояльность.

Поведенческое проявление лояльности:

высокая работоспособность и качество выполнения задач;

инициатива и предложение идей для развития бизнеса;
готовность тратить личное время на работу;
доверие руководителю и соблюдение дисциплины;
защита интересов компании во внешнем периметре.

Приверженность

Приверженность — это психологическое состояние, которое характеризует отношения между сотрудником и организацией. Это относительная сила идентификации и вовлечённости человека в конкретную организацию. Приверженный сотрудник стремится действовать на благо компании, сохранять членство в ней и принимать её основные цели и ценности.

Виды приверженности (по Дж. Мейеру и Н. Аллен):

Аффективная (эмоциональная). Основана на эмоциональной привязанности к организации, идентификации с её целями. Сотрудники с таким типом приверженности более склонны к взаимопомощи, инновациям и проявляют высокую продуктивность.

Нормативная. Связана с ощущением долга и обязательства оставаться в компании из-за личных принципов, благодарности за предоставленные возможности или социальных ожиданий.

Текущая (поведенческая, вынужденная). Обусловлена внешними обстоятельствами: отсутствием альтернатив, страхом потерять статус или инвестиции в обучение.

Психологические условия формирования приверженности:

совпадение личных ценностей сотрудника с ценностями организации;

доверие к руководству и его лидерским качествам;

возможность влиять на процессы в компании;

чёткое понимание стратегических целей организации.

Пренебрежение

Пренебрежение — это проявление безразличия, отсутствия интереса или уважения к человеку, его деятельности или организации. Оно может выражаться в игнорировании, принижении значимости переживаний, отсутствии поддержки или внимания к потребностям.

Психологические условия формирования пренебрежения:

Отсутствие мотивации к взаимодействию. Если человек не видит ценности в общении или сотрудничестве, он может проявлять пренебрежение.

Превосходство или чувство собственной значимости. Пренебрежение часто возникает у тех, кто считает себя выше других или стремится доминировать.

Стресс и эмоциональное напряжение в коллективе. В таких условиях люди могут неосознанно проявлять пренебрежение к коллегам.

Предвзятость или стереотипы. Если человек воспринимает другого через призму предубеждений, это может привести к пренебрежительному отношению.

Поведенческое проявление пренебрежения:

игнорирование мнений и предложений;

отсутствие обратной связи или поддержки;

принижение значимости достижений или переживаний другого человека;

демонстративная холодность или равнодушие.

Ситуационные задачи

Задача 1

Ситуация. В компании с жёсткой иерархией новый руководитель отдела внедряет открытую коммуникацию: регулярно проводит общие встречи, просит сотрудников делиться идеями, публично благодарит за инициативы. Через 3 месяца часть сотрудников стали активнее участвовать в обсуждениях, предлагать улучшения, а другая часть по-прежнему молчит, избегает обратной связи, работает строго по инструкциям.

Вопросы:

Какие психологические условия могли способствовать формированию лояльности у первой группы сотрудников?

Почему у второй группы не сформировалась лояльность/приверженность? Назовите 2–3 возможные причины.

Как руководитель может скорректировать подход, чтобы повысить вовлечённость второй группы, не снижая мотивации первой?

Пример ответа:

Условия лояльности первой группы: ощущение справедливости (равный доступ к диалогу), признание (публичная благодарность), идентификация с ценностями открытости, возможность влиять на процессы.

Причины пассивности второй группы: страх критики из-за прошлых ошибок, недостаток уверенности в своих идеях, привычка к директивному стилю управления, недоверие к искренности изменений.

Корректировка подхода: индивидуальные беседы для выявления барьеров; пилотные группы для тестирования идей с низким риском; постепенное расширение зоны ответственности; акцент на безопасности ошибок («провал — часть обучения»).

Задача 2

Ситуация. Сотрудник с 5-летним стажем внезапно стал опаздывать, игнорировать корпоративные мероприятия, отвечать на запросы коллег с задержкой. При беседе он говорит: «Всё равно ничего не изменится. Я делаю свою работу, а дальше — как получится».

Вопросы:

Какие признаки пренебрежения проявляются в поведении сотрудника?

Какие психологические условия могли привести к такому состоянию? Назовите 3 возможные причины.

Какие действия руководителя помогут восстановить лояльность или приверженность? Предложите 2–3 конкретных шага.

Пример ответа:

Признаки пренебрежения: систематические опоздания, уход от взаимодействия, пассивность, обесценивание собственной роли («всё равно ничего не изменится»).

Причины: выгорание из-за перегрузки; ощущение несправедливости (например, отсутствие повышения при росте нагрузки); потеря смысла работы (ценности сотрудника не совпадают с целями компании); отсутствие признания.

Действия руководителя: провести глубинную беседу для выявления истинных причин; предложить ротацию задач или краткосрочный проект по интересам сотрудника; ввести регулярную обратную связь с акцентом на достижения; обсудить перспективы карьерного роста.

Задача 3

Ситуация. В стартапе команда изначально была высоко привержена идее: работала сверхурочно, предлагала инновации, гордилась продуктом. После привлечения инвестиций руководство сменило фокус на прибыль, ввело жёсткий контроль и сократило бюджет на эксперименты. Мотивация упала: сотрудники стали выполнять задачи формально, участились конфликты.

Вопросы:

Почему изначальная приверженность ослабла? Какие условия были нарушены?

Как изменилось поведение сотрудников? Приведите 3 примера, иллюстрирующих переход от приверженности к пренебрежению.

Что может сделать руководство, чтобы восстановить вовлечённость? Предложите 2 стратегии.

Пример ответа:

Нарушенные условия: утрата автономии (жёсткий контроль), несоответствие ценностей (фокус на прибыли вместо инноваций), отсутствие доверия к руководству, снижение ощущения значимости вклада.

Примеры изменений:

отказ от инициативных предложений («это не в моих обязанностях»);

формальное выполнение задач без поиска улучшений;

саркастичные комментарии о целях компании.

Стратегии восстановления:

вернуть частичную автономию (например, выделить 10 % времени на эксперименты);

провести стратегическую сессию с командой для согласования новых ценностей;

ввести систему признания за вклад в развитие продукта.

Задача 4

Ситуация. Два сотрудника выполняют одинаковую работу. Первый всегда соблюдает правила, помогает коллегам, участвует в корпоративных мероприятиях. Второй выполняет задачи качественно, но дистанцируется от коллектива, критикует решения руководства, игнорирует неформальные активности.

Вопросы:

Кто из сотрудников демонстрирует лояльность? Кто — приверженность? Обоснуйте ответ.

Может ли второй сотрудник быть лояльным, несмотря на критичность? При каких условиях?

Как руководителю работать с каждым из них, чтобы усилить положительное поведение?

Пример ответа:

Первый сотрудник — лояльный: соблюдает нормы, поддерживает коллектив, но не обязательно идентифицирует себя с целями компании. Второй — потенциально приверженный: качество работы указывает на вовлечённость, но критика и дистанцирование говорят о несогласии с методами, а не с ценностями.

Да, второй сотрудник может быть лояльным, если его критика конструктивна и направлена на улучшение процессов. Условие: возможность влиять на решения (например, через обратную связь).

Работа с первым: поощрять наставничество, делегировать организационные задачи.

Работа со вторым: создать канал для предложений (например, ежемесячные встречи с руководством), признать ценность его экспертизы, вовлечь в разработку решений.

Задача 5

Ситуация. После реорганизации в компании появились слухи о сокращениях. Сотрудники стали замкнутыми, реже общаются, избегают совместных проектов. HR-отдел фиксирует рост анонимных жалоб на несправедливость.

Вопросы:

Какие формы пренебрежения наблюдаются в коллективе?

Какие психологические механизмы (страх, когнитивные искажения и т. п.) лежат в основе такого поведения?

Какие меры снизят уровень пренебрежения и восстановят доверие? Предложите 3 конкретных действия.

Пример ответа:

Формы пренебрежения: социальная изоляция, отказ от сотрудничества, пассивная агрессия (анонимные жалобы), снижение инициативности.

Механизмы:

страх потери работы (активизация защитных реакций);

эффект «групповой поляризации» (усиление негативных настроений в замкнутой группе);

когнитивное искажение «чтение мыслей» (сотрудники предполагают худшие намерения руководства).

Меры:

прозрачное информирование о планах реорганизации (регулярные обновления);
групповые сессии для выражения опасений (с участием психолога);
введение временных проектов для восстановления командного духа (например, кросс-функциональные задачи).

Задача 6

Ситуация. Руководитель замечает, что один из ключевых сотрудников стал формально относиться к обязанностям: выполняет только минимум, отказывается от дополнительных задач, не участвует в обсуждениях. При разговоре сотрудник отвечает: «Я делаю то, за что мне платят. Остальное — не моя забота».

Вопросы:

Какой тип приверженности демонстрирует сотрудник (аффективная, нормативная, поведенческая)? Почему?

Какие факторы могли спровоцировать переход к такому поведению? Назовите 2 причины. Как можно изменить ситуацию, чтобы вернуть вовлечённость? Предложите 2 шага.

Пример ответа:

Поведенческая (вынужденная) приверженность: сотрудник остаётся в компании из-за внешних обстоятельств (зарплата, страх потерять работу), но не разделяет её ценности и не стремится к развитию.

Причины:

отсутствие признания за прошлые достижения;
несоответствие ожиданий (например, сотрудник рассчитывал на повышение, но его не получил).

Шаги:

обсудить личные цели сотрудника и согласовать индивидуальный план развития;
предложить проект, связанный с его профессиональными интересами, с чёткими критериями успеха и вознаграждением.

Учебно-исследовательская работа обучающихся по темам: (проводится в учебное время) - работа с основной и дополнительной литературой, работа с заданиями с последующим анализом полученных результатов.

Литература:

1. Бендюков, М. А. Организационная психология и психология управления : учебное пособие / М. А. Бендюков, Н. Б. Казначеева. — Санкт-Петербург : ПГУПС, 2022. — 112 с. — ISBN 978-5-7641-1806-2. — Текст : электронный // ЭБС Лань. — URL: <https://e.lanbook.com/book/279092>
2. Баранова, С. А. Организационная психология: курс лекций : учебное пособие / С. А. Баранова. — 2-е изд. стер. — Москва : ФЛИНТА, 2022. — 92 с. — ISBN 978-5-9765-4912-8. — Текст : электронный // ЭБС Лань. — URL: <https://e.lanbook.com/book/299225>
3. Психология делового общения : учебное пособие / составители Т. Н. Чумакова, Н. М. Кувичкин. — Персиановский : Донской ГАУ, 2020. — 175 с. — Текст : электронный // Лань : электронно-библиотечная система. — URL: <https://e.lanbook.com/book/148562>
4. Психология общения : учебное пособие / составитель И. Н. Петрова. — Чебоксары : ЧГПУ им. И. Я. Яковлева, 2021. — 116 с. — Текст : электронный // Лань : электронно-библиотечная система. — URL: <https://e.lanbook.com/book/192287>
5. Васильева, Е. Ю. Основы психологии для медицинских вузов : учебное пособие / Е. Ю. Васильева. - Москва : КНОРУС, 2022. - 152 с.
6. Лукацкий, М. А. Психология / М. А. Лукацкий, М. Е. Остренкова - Москва : ГЭОТАР-Медиа, 2017. - 704 с. (Серия "Психологический компендиум врача") - ISBN 978-5-9704-

4084-1. - Текст : электронный // ЭБС "Консультант студента" : [сайт]. - URL : <https://www.studentlibrary.ru/book/ISBN9785970440841.html>

7. Чумакова, Т. Н. Психология профессиональной деятельности и саморазвития : учебник / Т. Н. Чумакова. — Персиановский : Донской ГАУ, 2021. — 320 с. — Текст : электронный // Лань : электронно-библиотечная система. — URL: <https://e.lanbook.com/book/216779>

1. Тема и ее актуальность Команда: психологические условия формирования и эффективного функционирования

2. Учебные цели: формирование совокупности профессиональных компетенций обучающегося как способности и готовности продуктивно решать профессиональные задачи на основе усвоенных теоретических и прикладных знаний, умений, навыков в сфере психологии управления.

Формируемые компетенции: ПК-5 (ПК-5.3)

1) приобретение магистрами следующих **умений:** применять коммуникативные приёмы и методы делового общения для повышения результативности взаимодействия и установления деловых связей.

2) Приобретение магистрами следующих **знаний:** основы управленческой психологии, принципы делового общения и психологические особенности коммуникации в профессиональной среде.

3) Приобретение магистрами следующих **владений:** навыками деловой коммуникации, ведения переговоров и построения эффективных профессиональных отношений.

3. Материалы для самоподготовки к освоению данной темы:

1. Понятие команды как малой группы, социально-психологического и организационно-психологического феномена.

2. Преимущества и ограничения командной деятельности. Специфика командных отношений.

3. Этапы построения команды.

4. Особенности лидерства в команде

4. Вид занятий: практическое занятие

5. Продолжительность занятий: 3 часа.

6. Оснащение:

6.1. Дидактический материал

6.2. Иллюстративный материал и оснащение (мультимедийный проектор, ноутбук, мультимедийная презентация)

7. Структура занятий:

1. Понятие команды

Команда — группа людей, объединённых общей целью, взаимодополняющих компетенции и разделяющих ответственность за результат. В отличие от формального коллектива, команда характеризуется:

высокой степенью взаимозависимости;

чёткой координацией действий;

коллективной ответственностью за итог;

наличием синергетического эффекта (результат превосходит сумму индивидуальных вкладов).

2. Ключевые психологические условия формирования команды

Общая цель и её принятие всеми участниками

цель должна быть конкретной, измеримой, достижимой, релевантной и ограниченной по времени (SMART);

каждый член команды осознаёт, как его вклад влияет на общий результат;

цели индивида согласованы с командными (минимизация конфликта интересов).

Доверие и психологическая безопасность

уверенность в том, что ошибки не будут караться, а станут источником обучения;

открытость в обсуждении проблем и идей без страха осуждения;

готовность делиться знаниями и просить помощи.

Чёткое распределение ролей и зон ответственности

понимание каждым участником своей функции и границ полномочий;

отсутствие дублирования задач и «белых пятен»;

гибкость в перераспределении ролей при необходимости.

Эффективная коммуникация

ясность и точность передачи информации;

активное слушание и эмпатия;

регулярная обратная связь (как позитивная, так и корректирующая);

прозрачность решений руководства.

Совместная мотивация и признание

система вознаграждений, учитывающая командные и индивидуальные достижения;

публичное признание вклада каждого;

возможность профессионального роста в рамках команды.

Сплочённость и командный дух

чувство «мы», идентификация с командой;

совместные ритуалы (планерки, ретроспективы, неформальные встречи);

поддержка в сложных ситуациях.

Лидерство, ориентированное на развитие

лидер как фасилитатор, а не контролёр;

делегирование полномочий с учётом компетенций;

создание условий для инициативы и творчества.

Управление конфликтами

восприятие конфликтов как естественного элемента развития;

навыки конструктивного диалога и поиска компромиссов;

нейтральная медиация при эскалации.

Адаптивность и обучение

готовность к изменениям и экспериментам;

анализ ошибок и внедрение улучшений;

обмен опытом внутри команды.

Физическая и эмоциональная среда

комфортные условия труда;

баланс работы и отдыха;

профилактика выгорания.

3. Этапы формирования команды (по Б. Такмену)

Формирование (Forming)

знакомство, установление правил;

осторожность в общении, поиск «своего места».

Конфликт (Storming)

борьба за роли и влияние;

выявление противоречий в ценностях и подходах.

Нормирование (Norming)

выработка общих норм и ритуалов;

рост доверия и взаимопомощи.

Функционирование (Performing)

слаженная работа, фокус на результат;

высокая автономия и креативность.

Расставание (Adjourning)

завершение проекта или реорганизация;

рефлексия и благодарность за совместный опыт.

4. Признаки эффективно функционирующей команды

Результативность: стабильное достижение целей в срок и с качеством.

Гибкость: способность адаптироваться к изменениям без потери производительности.

Вовлечённость: инициативность, предложения по улучшению процессов.

Психологический климат: низкий уровень стресса, доброжелательность, юмор.
Устойчивость: сохранение эффективности при уходе одного из участников.
Обучение: регулярный обмен знаниями, внедрение инноваций.
Ответственность: принятие решений на уровне команды, а не только руководства.

5. Барьеры для эффективного функционирования

Отсутствие чёткой цели (разобщённость действий).
Недоверие (скрытые конфликты, саботаж).
Неравномерное распределение нагрузки (перегрузка одних, пассивность других).
Токсичный лидер (микроменеджмент, критика без поддержки).
Дефицит коммуникации (недопонимание, слухи).
Конкуренция вместо сотрудничества (индивидуализм).
Выгорание (хронический стресс, отсутствие отдыха).

6. Инструменты укрепления команды

Регулярные ретроспективы — анализ успехов и ошибок, корректировка процессов.
Тимбилдинги — неформальные мероприятия для сплочения (квесты, мастер - классы).
Менторство и кросс - обучение — обмен компетенциями между участниками.
Визуализация прогресса — доски задач, графики достижений.
Командные KPI — система показателей, связывающая вознаграждение с общими результатами.
Психологические тренинги — развитие эмоционального интеллекта, навыков переговоров.
Ротация ролей — расширение кругозора и снижение монотонности.
Корпоративные ритуалы — еженедельные планерки, празднование успехов.

7. Роль руководителя в формировании команды

Создавать психологическую безопасность (открытость, поддержка).
Чётко формулировать цели и критерии успеха.
Обеспечивать ресурсы (время, бюджет, обучение).
Моделировать желаемые нормы (уважение, ответственность).
Управлять конфликтами (медиация, переговоры).
Признавать достижения (публично и индивидуально).
Развивать лидерские качества участников (делегирование, наставничество).

Выполните диагностику.

Тест на работу в команде (Toolfox)

Этот тест оценивает 6 ключевых компетенций командной работы: коммуникацию, сотрудничество, лидерство, конфликт-менеджмент, адаптивность и эмпатию. Он состоит из 25 вопросов с 5-балльной шкалой ответов. По результатам выдаётся детальный анализ с процентными показателями по каждой компетенции и персональные рекомендации по развитию слабых сторон. Тест подходит для самооценки, командного тимбилдинга, подбора персонала и развития корпоративной культуры.

Тест Белбина на определение командных ролей

Тест основан на модели командных ролей, разработанной британским психологом Рэймондом Мередитом Белбином. Он помогает определить, какая роль в группе наиболее естественна для человека, а от каких стоит воздержаться. Согласно Белбину, в эффективной команде должны быть представлены 8 основных ролей: исполнитель, председатель, формирователь, мыслитель, разведчик, оценивающий, коллективист, доводящий до конца.

Тест состоит из 7 блоков, в каждом из которых нужно распределить 10 баллов между 8 утверждениями в зависимости от того, насколько они соответствуют поведению и характеру человека. Результаты показывают преобладающие роли, которые могут помочь в формировании сбалансированной команды.

Тест «Оценка эффективности работы команды» (Лора Стэк)

Этот тест основан на книге Лоры Стэк «Вместе быстрее. 12 принципов командной эффективности». Он оценивает, насколько хорошо команда освоила четыре ключевых аспекта («ключи»): справедливое отношение, готовность отвечать за результат, системы и технологии. В рамках каждого ключа рассматриваются три «фактора ускорения» и 12 «ограничителей скорости».

Вопросы теста начинаются одинаково: «В какой степени члены моей команды...». Ответы оцениваются по шкале от 1 (абсолютно нет) до 5 (в огромной степени). После прохождения теста можно проанализировать результаты и выявить проблемные зоны в работе команды

Учебно-исследовательская работа обучающихся по темам: (проводится в учебное время) - работа с основной и дополнительной литературой, работа с заданиями с последующим анализом полученных результатов.

Литература:

1. Бендюков, М. А. Организационная психология и психология управления : учебное пособие / М. А. Бендюков, Н. Б. Казначеева. — Санкт-Петербург : ПГУПС, 2022. — 112 с. — ISBN 978-5-7641-1806-2. — Текст : электронный // ЭБС Лань. — URL: <https://e.lanbook.com/book/279092>
2. Баранова, С. А. Организационная психология: курс лекций : учебное пособие / С. А. Баранова. — 2-е изд. стер. — Москва : ФЛИНТА, 2022. — 92 с. — ISBN 978-5-9765-4912-8. — Текст : электронный // ЭБС Лань. — URL: <https://e.lanbook.com/book/299225>
3. Психология делового общения : учебное пособие / составители Т. Н. Чумакова, Н. М. Кувичкин. — Персиановский : Донской ГАУ, 2020. — 175 с. — Текст : электронный // Лань : электронно-библиотечная система. — URL: <https://e.lanbook.com/book/148562>
4. Психология общения : учебное пособие / составитель И. Н. Петрова. — Чебоксары : ЧГПУ им. И. Я. Яковлева, 2021. — 116 с. — Текст : электронный // Лань : электронно-библиотечная система. — URL: <https://e.lanbook.com/book/192287>
5. Васильева, Е. Ю. Основы психологии для медицинских вузов : учебное пособие / Е. Ю. Васильева. - Москва : КНОРУС, 2022. - 152 с.
6. Лукацкий, М. А. Психология / М. А. Лукацкий, М. Е. Остренкова - Москва : ГЭОТАР-Медиа, 2017. - 704 с. (Серия "Психологический компендиум врача") - ISBN 978-5-9704-4084-1. - Текст : электронный // ЭБС "Консультант студента" : [сайт]. - URL : <https://www.studentlibrary.ru/book/ISBN9785970440841.html>
7. Чумакова, Т. Н. Психология профессиональной деятельности и саморазвития : учебник / Т. Н. Чумакова. — Персиановский : Донской ГАУ, 2021. — 320 с. — Текст : электронный // Лань : электронно-библиотечная система. — URL: <https://e.lanbook.com/book/216779>

1. Тема и ее актуальность Психологические условия эффективного психологического взаимодействия. Управление организационными конфликтами

2. Учебные цели: формирование совокупности профессиональных компетенций обучающегося как способности и готовности продуктивно решать профессиональные задачи на основе усвоенных теоретических и прикладных знаний, умений, навыков в сфере психологии управления.

Формируемые компетенции: ПК-5 (ПК-5.3)

1) приобретение магистрами следующих **умений:** применять коммуникативные приёмы и методы делового общения для повышения результативности взаимодействия и установления деловых связей.

2) Приобретение магистрами следующих **знаний:** основы управленческой психологии, принципы делового общения и психологические особенности коммуникации в профессиональной среде.

3) Приобретение магистрами следующих **владений:** навыками деловой коммуникации, ведения переговоров и построения эффективных профессиональных отношений.

3. Материалы для самоподготовки к освоению данной темы:

1. Компетентность субъекта управления при реализации персонального психологического воздействия.

2. Психологические приемы общего действия.

3. Социально-психологические эффекты коммуникации.

4. Механизмы стереотипного поведения на основе общих социальных установок.

5. Основные причины и характеристики организационных конфликтов, основные правила управления ими.

4. Вид занятий: практическое занятие

5. Продолжительность занятий: 3 часа.

6. Оснащение:

6.1. Дидактический материал

6.2. Иллюстративный материал и оснащение (мультимедийный проектор, ноутбук, мультимедийная презентация)

7. Структура занятий:

Подготовить доклады по темам:

1. Понятие и природа организационного конфликта

2. Виды организационных конфликтов

3. Причины возникновения

4. Стратегии поведения в конфликте (по Томасу - Килменну)

5. Алгоритм управления конфликтом

6. Методы разрешения

7. Профилактика конфликтов

8. Роль руководителя

9. Когда привлекать HR или внешних специалистов

10. Ключевые принципы

Обсуждение докладов.

Учебно-исследовательская работа обучающихся по темам: (проводится в учебное время) - работа с основной и дополнительной литературой, работа с заданиями с последующим анализом полученных результатов.

Литература:

1. Бендюков, М. А. Организационная психология и психология управления : учебное пособие / М. А. Бендюков, Н. Б. Казначеева. — Санкт-Петербург : ПГУПС, 2022. — 112 с. — ISBN 978-5-7641-1806-2. — Текст : электронный // ЭБС Лань. — URL: <https://e.lanbook.com/book/279092>

2. Баранова, С. А. Организационная психология: курс лекций : учебное пособие / С. А.

- Баранова. — 2-е изд. стер. — Москва : ФЛИНТА, 2022. — 92 с. — ISBN 978-5-9765-4912-8. — Текст : электронный // ЭБС Лань. — URL: <https://e.lanbook.com/book/299225>
3. Психология делового общения : учебное пособие / составители Т. Н. Чумакова, Н. М. Кувичкин. — Персиановский : Донской ГАУ, 2020. — 175 с. — Текст : электронный // Лань : электронно-библиотечная система. — URL: <https://e.lanbook.com/book/148562>
4. Психология общения : учебное пособие / составитель И. Н. Петрова. — Чебоксары : ЧГПУ им. И. Я. Яковлева, 2021. — 116 с. — Текст : электронный // Лань : электронно-библиотечная система. — URL: <https://e.lanbook.com/book/192287>
5. Васильева, Е. Ю. Основы психологии для медицинских вузов : учебное пособие / Е. Ю. Васильева. - Москва : КНОРУС, 2022. - 152 с.
6. Лукацкий, М. А. Психология / М. А. Лукацкий, М. Е. Остренкова - Москва : ГЭОТАР-Медиа, 2017. - 704 с. (Серия "Психологический компендиум врача") - ISBN 978-5-9704-4084-1. - Текст : электронный // ЭБС "Консультант студента" : [сайт]. - URL : <https://www.studentlibrary.ru/book/ISBN9785970440841.html>
7. Чумакова, Т. Н. Психология профессиональной деятельности и саморазвития : учебник / Т. Н. Чумакова. — Персиановский : Донской ГАУ, 2021. — 320 с. — Текст : электронный // Лань : электронно-библиотечная система. — URL: <https://e.lanbook.com/book/216779>

1. Тема и ее актуальность Психология организации воздействия окружающей среды

2. Учебные цели: формирование совокупности профессиональных компетенций обучающегося как способности и готовности продуктивно решать профессиональные задачи на основе усвоенных теоретических и прикладных знаний, умений, навыков в сфере психологии управления.

Формируемые компетенции: ПК-5 (ПК-5.3)

1) приобретение магистрами следующих **умений:** применять коммуникативные приёмы и методы делового общения для повышения результативности взаимодействия и установления деловых связей.

2) Приобретение магистрами следующих **знаний:** основы управленческой психологии, принципы делового общения и психологические особенности коммуникации в профессиональной среде.

3) Приобретение магистрами следующих **владений:** навыками деловой коммуникации, ведения переговоров и построения эффективных профессиональных отношений.

3. Материалы для самоподготовки к освоению данной темы:

1. Проблема усиления эффектов коммуникационных воздействий средствами целенаправленной организации среды.

2. Работоспособность персонала организации и проблема управления ее динамикой.

3. Индивидуально-психологические особенности подверженности влиянию окружения.

4. Вид занятий: практическое занятие

5. Продолжительность занятий: 3 часа.

6. Оснащение:

6.1. Дидактический материал

6.2. Иллюстративный материал и оснащение (мультимедийный проектор, ноутбук, мультимедийная презентация)

7. Структура занятий:

Темы докладов:

1. Проблема усиления эффектов коммуникационных воздействий средствами целенаправленной организации среды.

2. Работоспособность персонала организации и проблема управления ее динамикой.

3. Индивидуально-психологические особенности подверженности влиянию окружения.

Итоговый тест «Психология в управлении» (30 вопросов)

Инструкция: выберите один правильный ответ. Каждый вопрос оценивается в 1 балл. Максимальная сумма — 30 баллов.

1. Что является ключевым предметом изучения психологии управления?

- а) закономерности поведения животных;
- б) психические процессы и поведение людей в организационных условиях;
- в) физиологические механизмы стресса;
- г) история развития менеджмента.

2. Какой стиль руководства предполагает максимальную свободу подчинённых в выборе задач и методов работы?

- а) авторитарный;
- б) демократический;
- в) либеральный;
- г) ситуационный.

3. Согласно теории А. Маслоу, какая потребность находится на вершине пирамиды?

- а) безопасность;
- б) социальные потребности;

- в) самореализация;
 - г) уважение.
4. Что такое «аффективная приверженность» по Дж. Мейеру и Н. Аллен?
- а) чувство долга перед организацией;
 - б) эмоциональная привязанность и идентификация с целями компании;
 - в) вынужденная лояльность из-за отсутствия альтернатив;
 - г) стремление к карьерному росту.
5. Какой метод разрешения конфликта предполагает поиск решения, удовлетворяющего обе стороны?
- а) соперничество;
 - б) избегание;
 - в) сотрудничество;
 - г) приспособление.
6. Что из перечисленного относится к нематериальным стимулам мотивации?
- а) премия;
 - б) публичное признание достижений;
 - в) повышение оклада;
 - г) компенсация проезда.
7. Какая роль в команде (по Белбину) отвечает за критическую оценку идей?
- а) исполнитель;
 - б) мыслитель;
 - в) оценивающий;
 - г) коллективист.
8. Что является основным признаком деструктивного конфликта?
- а) поиск компромисса;
 - б) агрессия и саботаж;
 - в) открытое обсуждение проблем;
 - г) фокус на решении.
9. Какой принцип проектирования среды предполагает возможность регулировать освещение и шум?
- а) принцип разнообразия;
 - б) принцип контроля;
 - в) принцип связности;
 - г) принцип естественности.
10. Что такое «психологическая безопасность» в команде?
- а) отсутствие конфликтов;
 - б) уверенность в том, что ошибки не будут караться, а станут источником обучения;
 - в) жёсткий контроль за действиями членов команды;
 - г) формальное соблюдение правил.
11. Какой тип власти основан на профессиональной компетентности руководителя?
- а) власть принуждения;
 - б) экспертная власть;
 - в) референтная власть;
 - г) законная власть.

12. Что является основной функцией управленческого общения?
- а) развлечение;
 - б) выдача распоряжений и координация действий;
 - в) личная беседа;
 - г) критика подчинённых.
13. Какой фактор снижает сплочённость команды?
- а) общие цели;
 - б) неясное распределение ролей;
 - в) регулярные ретроспективы;
 - г) признание достижений.
14. Что такое «когнитивный диссонанс» в контексте организационного поведения?
- а) конфликт между ценностями сотрудника и требованиями роли;
 - б) физическое утомление;
 - в) недостаток информации;
 - г) страх публичных выступлений.
15. Какой метод мотивации основан на теории ожидания В. Врума?
- а) штрафы за опоздания;
 - б) система бонусов за достижение KPI;
 - в) обязательные тренинги;
 - г) публичное порицание.
16. Что означает термин «эскалация конфликта»?
- а) снижение напряжённости;
 - б) постепенное усиление противостояния;
 - в) компромисс;
 - г) медиация.
17. Какой элемент не входит в модель командных ролей Белбина?
- а) формирователь;
 - б) разведчик;
 - в) контролёр;
 - г) доводящий до конца.
18. Что такое «групповая норма»?
- а) официальный документ организации;
 - б) негласное правило поведения в коллективе;
 - в) личное мнение лидера;
 - г) инструкция по технике безопасности.
19. Какой стиль коммуникации предполагает «я - высказывания»?
- а) агрессивный;
 - б) пассивный;
 - в) ассертивный;
 - г) манипулятивный.
20. Что является признаком выгорания сотрудника?
- а) повышенная инициативность;
 - б) цинизм и отстранённость;
 - в) энтузиазм;

- г) частая смена задач.
21. Какой метод исследования предполагает наблюдение за поведением людей в реальных условиях?
- а) лабораторный эксперимент;
 - б) полевое наблюдение;
 - в) анкетирование;
 - г) моделирование.
22. Что такое «референтная группа»?
- а) группа, на которую человек ориентируется в оценках и поведении;
 - б) формальный отдел компании;
 - в) команда проекта;
 - г) профсоюз.
23. Какой фактор усиливает стресс в городской среде?
- а) наличие парков;
 - б) шумовое загрязнение;
 - в) велодорожки;
 - г) хорошее освещение.
24. Что означает «SMART-цель»?
- а) абстрактная и долгосрочная;
 - б) конкретная, измеримая, достижимая, релевантная, ограниченная по времени;
 - в) сформулированная коллективом;
 - г) обязательная для всех.
25. Какой механизм защиты проявляется в отрицании проблемы?
- а) рационализация;
 - б) вытеснение;
 - в) отрицание;
 - г) проекция.
26. Что такое «социальное доказательство» в психологии влияния?
- а) ссылка на авторитет;
 - б) демонстрация того, что «так делают все»;
 - в) угроза наказания;
 - г) логические аргументы.
27. Какой этап формирования команды (по Такмену) характеризуется конфликтами?
- а) формирование;
 - б) конфликт;
 - в) нормирование;
 - г) функционирование.
28. Что такое «эффект ореола»?
- а) переоценка человека на основе одного позитивного качества;
 - б) страх публичных выступлений;
 - в) групповое давление;
 - г) усталость от принятия решений.
29. Какой подход предполагает учёт индивидуальных различий сотрудников?

- а) универсальный;
- б) дифференцированный;
- в) директивный;
- г) бюрократический.

30. Что является целью медиации в конфликте?

- а) наказание виновных;
- б) помощь сторонам в поиске взаимоприемлемого решения;
- в) принятие решения третьей стороной;
- г) затягивание процесса.

Ключи к тесту

| | | | | | | |
|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|
| 1. б | 2. В | 3. В | 4. Б | 5. В | 6. Б | 7. в |
| 8. б | 9. Б | 10. Б | 11. Б | 12. Б | 13. Б | 14. а |
| 15. б | 16. Б | 17. В | 18. Б | 19. В | 20. Б | 21. б |
| 22. а | 23. Б | 24. Б | 25. В | 26. Б | 27. Б | 28. а |
| 29. б | 30. б | | | | | |

Критерии оценки

- 27–30 баллов — отлично (глубокое понимание темы);
- 21–26 баллов — хорошо (хорошее знание основ);
- 15–20 баллов — удовлетворительно (базовые знания с пробелами);
- менее 15 баллов — требуется повторение материала.

Учебно-исследовательская работа обучающихся по темам: (проводится в учебное время) - работа с основной и дополнительной литературой, работа с заданиями с последующим анализом полученных результатов.

Литература:

1. Бендюков, М. А. Организационная психология и психология управления : учебное пособие / М. А. Бендюков, Н. Б. Казначеева. — Санкт-Петербург : ПГУПС, 2022. — 112 с. — ISBN 978-5-7641-1806-2. — Текст : электронный // ЭБС Лань. — URL: <https://e.lanbook.com/book/279092>
2. Баранова, С. А. Организационная психология: курс лекций : учебное пособие / С. А. Баранова. — 2-е изд. стер. — Москва : ФЛИНТА, 2022. — 92 с. — ISBN 978-5-9765-4912-8. — Текст : электронный // ЭБС Лань. — URL: <https://e.lanbook.com/book/299225>
3. Психология делового общения : учебное пособие / составители Т. Н. Чумакова, Н. М. Кувичкин. — Персиановский : Донской ГАУ, 2020. — 175 с. — Текст : электронный // Лань : электронно-библиотечная система. — URL: <https://e.lanbook.com/book/148562>
4. Психология общения : учебное пособие / составитель И. Н. Петрова. — Чебоксары : ЧГПУ им. И. Я. Яковлева, 2021. — 116 с. — Текст : электронный // Лань : электронно-библиотечная система. — URL: <https://e.lanbook.com/book/192287>
5. Васильева, Е. Ю. Основы психологии для медицинских вузов : учебное пособие / Е. Ю. Васильева. - Москва : КНОРУС, 2022. - 152 с.
6. Лукацкий, М. А. Психология / М. А. Лукацкий, М. Е. Остренкова - Москва : ГЭОТАР-Медиа, 2017. - 704 с. (Серия "Психологический компендиум врача") - ISBN 978-5-9704-4084-1. - Текст : электронный // ЭБС "Консультант студента" : [сайт]. - URL : <https://www.studentlibrary.ru/book/ISBN9785970440841.html>
7. Чумакова, Т. Н. Психология профессиональной деятельности и саморазвития : учебник / Т. Н. Чумакова. — Персиановский : Донской ГАУ, 2021. — 320 с. — Текст : электронный // Лань : электронно-библиотечная система. — URL: <https://e.lanbook.com/book/216779>