

Міністерство освіти і науки України

Харківський національний університет імені В.Н. Каразіна

Кафедра загальної психології

ПСИХОЛОГІЯ ПРАЦІ ТА ОРГАНІЗАЦІЙНА ПСИХОЛОГІЯ

Плани семінарських та практичних занять
для здобувачів
освітньо-кваліфікаційного рівня бакалавра
за спеціальністю 053 – психологія

ЗМІСТ

Психологія праці організаційна психологія як наука	3
аналіз робіт та дизайн робіт	5
Групи в організаціях	7
організація як середовище соціалізації	9
Прийняття рішень	11
Моделювання поведінки на прикладі гри «Важкий вибір в'язня»	13
Конфлікт	16
Трудова мотивація та задоволеність працею	19
Лідерство в організаціях	21
Аналіз прийняття рішення в групі на прикладі гри «Катастрофа»	29
Організаційна культура	31
Оцінка організаційної поведінки	33
Проективні питання в оцінці персоналу	36
Формування профілю посади	38
Методика проведення ситуаційного інтерв'ю (Case-інтерв'ю)	39
Метод експертних оцінок у відборі персоналу	41

ПСИХОЛОГІЯ ПРАЦІ ОРГАНІЗАЦІЙНА ПСИХОЛОГІЯ ЯК НАУКА

А. Питання для повторення

1. Що прийнято розуміти під концептом «організаційна психологія» та «психологія праці». В чому їх подібність та відмінність.
2. Як результати досліджень в організаційній психології та психології праці можуть принести людям користь.
3. Історія розвитку організаційної психології. Як мінявся образ людини, що працює в організації, з наукової точки зору?
4. Які питання можуть виникати в організаційній психології та психології праці, і з допомогою яких методів на них можна відповісти?

Б. Проблемні питання

Ви повинні подумки уявити собі чотири наступні ситуації, і спробувати вирішити їх найбільш правильним чином, виходячи з засвоєного Вами матеріалу.

Ситуація 1.

Уявіть, що психолог, який критикує суспільство дорікає організаційну психологію і психологію праці за те, що її винайшли лише в інтересах керівників – адже вона призводить тільки до підвищення продуктивності організації, а також її стабілізації.

У чому б Ви погодилися з цим критиком, і що б Ви йому заперечили?

Ситуація 2.

Один організаційний психолог стверджує, що потрібно обов'язково вивчати поведінку і переживання людини в організації, тому що вони повністю залежать від існуючої соціальної структури. Висловіть контраргументи проти цього твердження.

Ситуація 3

Уявіть, що в одній організації необхідно по-новому спроектувати умови роботи. Фахівці з підготовки хочуть провести цей процес, як правило, без втручання безпосередньо працівників.

Однак організаційний психолог рекомендує їм вислухати і думку працівників з цього приводу. Насилу йому все-таки вдається їх в цьому переконати. Але виявляється, що працівники зовсім не зацікавлені у вирішенні цього питання:

– Нехай над цим думають фахівці, – кажуть вони, – адже нам ніхто не платить за участь в обговоренні таких проблем.

Чим можна пояснити таку реакцію працівників?

Як тепер слід вчинити психологу, який працює в цій організації?

Ситуація 4.

Уявімо, що організаційний психолог отримав завдання: переконати одного з працівників фірми працювати в нічну зміну, яку тільки що ввели в організації.

- Тобі не слід цього робити, - радить йому друг, - ти ж знаєш, що робота в нічну зміну може завдати шкоди здоров'ю.
- Та знаю я, – відповідає психолог, – я говорив про це нашому директору, але він залишився непохитний. Так що це – його відповідальність, а не моя.

Як Ви вважаєте, чи прийнятна така позиція психолога?

Література для самостійної роботи:

Джуэлл Л. Индустриально-организационная психология. Учебник для вузов — СПб.: Питер, 2001. – 720 с.

Занковский А. Н. Организационная психология: учебное пособие. – М.: ФОРУМ, 2009. – 648 с.

Карамушка Л.М. Психологія організаційної культури: Навчальний посібник /Л.М. Карамушка, І.І. Сняданко. – Київ-Львів: Край, 2010. – 212 с.

Мучински П. Психология, профессия, карьера. – 7-е изд. — СПб.: Питер, 2004. – 539 с.

Розенштиль Л., Мольт В., Рюттингер Б. Организационная психология. – Х.: Изд-во Гуманитарный центр, 2014. – 464 с.

https://stud.com.ua/60425/psihologiya/organizatsiyna_psihologiya

https://stud.com.ua/60820/psihologiya/organizatsiyna_psihologiya

АНАЛІЗ РОБІТ ТА ДИЗАЙН РОБІТ

А. Питання для повторення

1. Які існують типові відмінності між працею та поведінкою у вільний час?
2. На прикладі якого-небудь, відомого Вам робочого місця, опишіть завдання, що виконуються на цьому робочому місці. За якими ознаками Ви б відрізнали ці завдання від завдань, що виконують на інших робочих місцях?
3. Які аргументи свідчать на користь того, що аналіз робочого місця повинні проводити не експерти а самі працівники?
4. Як Ви розумієте смисл виразу «гуманізація праці»? Охарактеризуйте «гуманні» та «негуманні» робочі місця.
5. Уявіть, що у Вас є можливість змінити яке-небудь відоме Вам робоче місце. Які ознаки цього робочого місця Ви б змінили? Чи повинні Ви перед тим як проводити зміни, скласти критерії, якими Ви будете керуватися?

Б. Проблемні ситуації

Ви повинні подумки уявити собі чотири ситуації, і спробувати вирішити їх найбільш правильним чином, виходячи з вивченого Вами матеріалу.

Ситуація 1.

Гуманні критерії оцінки праці в своїй більшості не можна матеріально обґрунтувати. Хто повинен визначати ці переважно нормативні критерії? Фахівці з етики або праці? Політичні групи? Керівництво організацій? Як потрібно визначати ці критерії?

Ситуація 2.

Противники того, щоб працівники самостійно проектували своє робоче місце, аргументують, що багато людей просто не хочуть брати на себе відповідальність, і що така політика призведе лише до конфліктів, заворушень, а також швидше погіршить, ніж поліпшить робочу ситуацію. Що б Ви сказали у відповідь на ці аргументи?

Ситуація 3.

Моделі дизайну робіт часто критикують за те, що у них немає достатньої емпіричної бази. Критика в своїй більшості заснована на теоретичних припущеннях. Для емпіричної перевірки цієї критики проводять в першу чергу дослідження окремих ситуацій, кореляційні експерименти і польові дослідження,

дизайн яких залишає бажати кращого. На прикладі досліджень в Тавістоці обговоріть труднощі емпіричних досліджень в комплексній сфері застосування досліджень дизайну робіт.

Ситуація 4.

В організаційно-психологічних теоріях дії проблемам стимулюючого регулювання або мотивації було приділено мало уваги в порівнянні з когнітивним регулюванням. Чи містить теорія дій також теорії про мотивацію і силу волі або її слід доповнити цими теоріями?

Література для самостійної роботи:

Джуэлл Л. Индустриально-организационная психология. Учебник для вузов — СПб.: Питер, 2001. – 720 с.

Занковский А. Н. Организационная психология : учебное пособие. – М.: ФОРУМ, 2009. – 648 с.

Карамушка Л.М. Психологія організаційної культури: Навчальний посібник /Л.М. Карамушка, І.І. Сняданко. – Київ-Львів: Край, 2010. – 212 с.

Мучински П. Психология, профессия, карьера. – 7-е изд. — СПб.: Питер, 2004. – 539 с.

Розенштиль Л., Мольт В., Рюттингер Б. Организационная психология. – Х.: Изд-во Гуманитарный центр, 2014. – 464 с.

https://stud.com.ua/60425/psihologiya/organizatsiyna_psihologiya

https://stud.com.ua/60820/psihologiya/organizatsiyna_psihologiya

ГРУПИ В ОРГАНІЗАЦІЯХ

А. Питання для повторення

1. В чому полягає значення розподілу праці для формування робочих груп в організації?
2. Чому групова робота в організації зустрічається все частіше?
3. Чим відрізняється команда від групи?
4. В чому полягають психологічні та соціальні причини феномену обмеження продуктивності?
5. За допомогою яких заходів можна підвищити згуртованість групи та її працездатність?
6. Як впливає на продуктивність праці гетерогенність групи?

Б. Проблемні ситуації

Ви повинні подумки уявити собі чотири ситуації, і спробувати вирішити їх найбільш правильним чином, виходячи з вивченого Вами матеріалу.

Ситуація 1.

Виправдані в організації ті заходи, які як вважають працівники цієї організації), підвищують їх кваліфікацію і калічать задоволеність роботою - хоча кваліфіковані експерти стверджують, що ці заходи не несуть з собою ніякої фактичної користі, а можуть тільки завдати шкоди?

Ситуація 2.

Уявіть, що в одній робочій групі, яка переважно складається з жінок, більшість учасниць реалізують трудову діяльність в формі віддаленої роботи. Через деякий час ці жінки починають скаржитися, що вони майже не мають доступу до виробничого потоку інформації, внаслідок чого їх не підвищують по службі і не збільшують зарплату - і вони йдуть до психолога, який працює в цій організації. Як же виправити цю ситуацію, які індивідуальні чи структурні заходи щодо дизайну робочого середовища слід провести?

Ситуація 3.

Уявіть, що 8 фахівців, які раніше практично не спілкувалися і не взаємодіяли один з одним, повинні з наступного місяця виконати дуже складне завдання всередині проектної групи. На час виконання цієї спеціальної завдання їх звільняють від їх повсякденних функцій. Керівництво організації вирішує провести дводенний тренінг з розвитку командності для цих восьми фахівців. Як потрібно

організувати цей тренінг? Розробіть план цього тренінгу, вкажіть в ньому навчальні цілі, а також зміст тренінгів.

Ситуація 4.

Уявіть, що в одній великій організації працюють 8 робочих груп, які – незалежно один від одного – виконують схожі завдання. Проте, результативність цих груп сильно відрізняється – незважаючи на те, що розміри груп більш-менш однакові. Розробіть план дослідження, за допомогою якого можна буде проаналізувати, чи не є обмеження продуктивності головною передумовою для розсіювання цієї ж продуктивності між групами?

Література для самостійної роботи:

Джуэлл Л. Индустриально-организационная психология. Учебник для вузов — СПб.: Питер, 2001. – 720 с.

Занковский А. Н. Организационная психология : учебное пособие. – М.: ФОРУМ, 2009. – 648 с.

Карамушка Л.М. Психологія організаційної культури: Навчальний посібник /Л.М. Карамушка, І.І. Сняданко. – Київ-Львів: Край, 2010. – 212 с.

Мучински П. Психология, профессия, карьера. – 7-е изд. — СПб.: Питер, 2004. – 539 с.

Розенштиль Л., Мольт В., Рюттингер Б. Организационная психология. – Х.: Изд-во Гуманитарный центр, 2014. – 464 с.

https://stud.com.ua/60425/psihologiya/organizatsiyna_psihologiya

https://stud.com.ua/60820/psihologiya/organizatsiyna_psihologiya

ОРГАНІЗАЦІЯ ЯК СЕРЕДОВИЩЕ СОЦІАЛІЗАЦІЇ

А. Питання для повторення

1. В чому полягає значення організації для розвитку особистості?
2. Як індивідуальні здібності та вимоги, які висуває до робітника організація, впливають на адаптацію до цих вимог?
3. Дати характеристику стратегій соціалізації.
4. Які існують теорії процесу соціалізації? Наведіть приклади.
5. Як організаційні умови та процеси впливають на вибір робітником організації, а також на його подальшу кар'єру в цій організації?
6. Які ознаки робочих місць сприяють розвитку особистості?

Б. Проблемні ситуації

Ситуація 1.

Як Ви вважаєте, що ефективніше – соціалізація або (само) підбір? Що взагалі сильніше впливає на працівника: організація, в якій він працює, або інші зовнішні чинники (наприклад, коло його друзів)? Обґрунтуйте свою думку.

Ситуація 2.

Люди, які вступають в організацію, відрізняються один від одного рисами характеру завдяки тому, що кожен з них по-різному соціалізуватися в колі сім'ї, в школі і в групі своїх ровесників. Незважаючи на те, що тепер ці люди працюють в організації, поза робочим місцем на них все одно продовжують впливати їх оточення: сім'я, коло знайомих, засоби масової інформації і т.д. Які висновки можна зробити на основі цього стану речей, і будь стратегій в такому випадку слід дотримуватися в дослідженнях результатів організаційної соціалізації?

Ситуація 3.

Організаційне середовище може як сприяти розвитку особистості, так і сповільнювати його. Вплив цього середовища обумовлено взаємозв'язком між вимогами організації, специфічними здібностями і мотивами кожного працівника. Чи можна на основі всього сказаного визначити загальні ознаки робочого місця, яке буде сприяти розвитку особистості?

Література для самостійної роботи:

Джуэлл Л. Индустриально-организационная психология. Учебник для вузов — СПб.: Питер, 2001. – 720 с.

Занковский А. Н. Организационная психология : учебное пособие. – М.: ФОРУМ, 2009. – 648 с.

Карамушка Л.М. Психологія організаційної культури: Навчальний посібник /Л.М. Карамушка, І.І. Сняданко. – Київ-Львів: Край, 2010. – 212 с.

Мучински П. Психология, профессия, карьера. – 7-е изд. — СПб.: Питер, 2004. – 539 с.

Розенштиль Л., Мольт В., Рюттингер Б. Организационная психология. – Х.: Изд-во Гуманитарный центр, 2014. – 464 с.

https://stud.com.ua/60425/psihologiya/organizatsiyна_psihologiya

https://stud.com.ua/60820/psihologiya/organizatsiyна_psihologiya

ПРИЙНЯТТЯ РІШЕНЬ

А. Питання для повторення

1. Які головні ознаки прийняття рішень?
2. В чому полягає різниця між нормативним та дескриптивним підходами до прийняття рішень?
3. Як евристики впливають на прийняття рішень?
4. Які заходи з оптимізації процесу прийняття рішень Ви можете запропонувати?

Б. Проблемні ситуації

Ситуація 1.

Різні методи прийняття рішення дозволяють нам відрізнити пошук альтернатив від їх оцінки. Що говорить на користь такої диференціації, з позиції таких проблем, як економія часу, динаміка групи і процес навчання?

Ситуація 2.

Корисні чи шкідливі конфлікти в організаціях? Кому повна відсутність конфліктів може допомогти, а кому – нашкодити? Як би виглядала організація, в якій конфлікти не відбуваються взагалі?

Ситуація 3.

У психології є дисципліна, представники якої стверджують, що агресивність – це вроджена якість. Є й інша думка, яка свідчить, що ми набуваємо агресію. До яких ми можемо прийти до висновків, керуючись цими теоріями виникнення, рішення і уникнення конфлікту?

Ситуація 4.

Між працівниками однієї організації, які займають різні позиції в ієрархії можуть виникати значні відмінності в тому, як вони сприймають і інтерпретують процеси в організації, які легко призводять до конфліктів. Запропонуйте стратегії усунення цих відмінностей.

Література для самостійної роботи:

Джуэлл Л. Индустриально-организационная психология. Учебник для вузов — СПб.: Питер, 2001. – 720 с.

Занковский А. Н. Организационная психология : учебное пособие. – М.: ФОРУМ, 2009. – 648 с.

Карамушка Л.М. Психологія організаційної культури: Навчальний посібник /Л.М. Карамушка, І.І.Сняданко. – Київ-Львів: Край, 2010. – 212 с.

Мучински П. Психология, профессия, карьера. – 7-е изд. — СПб.: Питер, 2004. – 539 с.

Розенштиль Л., Мольт В., Рюттингер Б. Организационная психология. – Х.: Изд-во Гуманитарный центр, 2014. – 464 с.

https://stud.com.ua/60425/psihologiya/organizatsiyна_psihologiya

https://stud.com.ua/60820/psihologiya/organizatsiyна_psihologiya

МОДЕЛЮВАННЯ ПОВЕДІНКИ НА ПРИКЛАДІ ГРИ «ВАЖКИЙ ВИБІР В'ЯЗНЯ»

Мета – набути досвіду, при якому довіра або встановлюється і підтримується, або не справджується і зникає.

Вступні зауваження

Пропонована вам гра називається «Дилема в'язня». У ній гравець повинен вибрати між поліпшенням свого шансу досягнення мети або поліпшенням загального шансу обох гравців. Гра отримала свою назву з наступної ситуації:

Двоє підозрюваних взято під варту і поміщені окремо. Прокурор впевнений, що вони винні в скоєнні певного злочину, але у нього недостатньо доказів, щоб віддати їх суду. Кожному ув'язненому він пропонує альтернативи: зізнатися в скоєному злочині або не визнати. Якщо вони не зізнаються, то тоді прокурор обіцяє засадити їх за дуже незначного, але добротному звинуваченням, як, наприклад, дрібне злодійство або незаконне зберігання зброї, і вони отримують невеликий термін. Якщо вони зізнаються, то їх будуть судити, але він буде виступати не за найсуворіший вирок. А якщо один зробить визнання, а інший ні, то перший отримає поблажливість за дачу показань, а інший отримає «на всю катушку».

Жоден з ув'язнених не знає про рішення іншого. Рішення кожного буде дуже залежати від його припущення, як поведе себе інший. Їх рішення в значній мірі залежать від їх віри в те, що інший не зізнається. Важливі якості цієї дилеми відображені в «решітці дилеми в'язня».

		Людина №2	
		В	Г
Людина №1	А	10	10
	Б	25	-10

		Людина №2	
		В	Г
Людина №1	А	-25	25
	Б	-25	-10

Ми бачимо, що число балів, яке людина отримає в результаті вибору, залежить не тільки від його власного вибору, але і від вибору іншої людини. Якщо Людина № 1 вибере А, число балів, яке вона отримає, залежить від того, чи вибере Людина № 2 В або Г. Якщо людина № 1 вибере А, а Людина № 2 вибере В, кожен

отримає 10 балів. Якщо Людина № 1 вибере А, а Людина № 2 вибере Г, то Людина № 1 втратить 25 балів, а Людина № 2 отримає 25 балів. Якщо Людина № 1 вибере Б, а Людина № 2 вибере Г, то обидва втратять 10 балів. Уважно вивчіть цю решітку.

Якщо ви все добре засвоїли, то, значить, ви готові грати в гру «Дилема в'язня».

Хід гри

Кожному студенту треба приготувати олівець і папір.

1. Утворіть з ким-небудь пару. Сядьте один до одного спиною так, щоб ви не могли бачити іншого гравця. У кожного повинні бути олівець і папір. Один член пари буде Людиною № 1, інший – Людиною № 2.

2. Коли викладач дасть сигнал, кожен повинен зробити свій вибір (Людина № 1 вибирає між А і Б, Людина № 2 - між В і Г). Потім, за сигналом, кожен передає через плече листок паперу зі своїм вибором іншому гравцеві. Розмовляти не дозволяється. Також забороняється будь-яка інша комунікація, крім передачі свого вибору.

3. Це повторюється 10 разів. Кожен гравець записує отримані бали і вибори один одного на «Аркуші записів».

4. В кінці 10-го вибору ви можете обговорювати з партнером все, що хочете, протягом 10 хвилин.

5. Зробіть ще 10 виборів, згідно з процедурою пункту № 2.

6. В кінці 20-го вибору конкретного випадку свої втрати і виграші.

7. У групі обговоріть наступні питання:

а) Які були ваші почуття, дії і думки про себе і іншому гравцеві протягом гри?

б) Скільки балів ви набрали під час гри? Скільки балів набрав інший гравець?

в) Як ви можете описати поведінку іншого гравця під час гри? Як він описав вашу поведінку під час гри?

г) Чи довіряли ви один одному? Чи можна було на вас покластися?

д) Як ви почувалися, коли вашу довіру не справдилося (якщо це сталося з вами)? Як ви почувалися, коли не справдилося довіру іншого гравця?

е) Як було досягнуто довіру під час гри (якщо це було так)?

ж) Який вплив на те, як ви грали, зробило спілкування під час гри? Чи вплинуло воно на те, що ви відчували щодо поведінки іншого гравця?

Основна психологічна риса гри «Дилема в'язня» полягає в тому, що «розумна» поведінка індивідів виключається, якщо немає взаємної довіри. Якщо кожен гравець вибирає Б і Г, щоб отримати для себе максимальний виграш або

мінімальну втрату, кожен втратить. Але немає сенсу вибирати іншу альтернативу до тих пір, поки ви не зможете довіряти іншому гравцеві. Якщо потрібно грати в таку гру, ви або встановлюєте взаємну довіру, або прирікаєте себе на поразку, змагаючись з іншими (тобто вибираючи Б і Г), щоб зменшити свою втрату до мінімуму.

Було проведено багато досліджень довіри за допомогою гри «Дилема в'язня». Висновки з цих досліджень такі:

1. Довіру часто дуже важко встановити, але дуже легко зруйнувати. Два гравці можуть витратити масу часу, щоб дійти до такого стану, коли обидва послідовно вибирають А і В. Будь-які відхилення до Б і Г можуть зруйнувати можливість спільного вирішення дилеми.

2. Ні на чому не заснований довіру може діяти так само погано, як і його відсутність. Коли гравець постійно робить вибір довіри (А і В), а інший гравець постійно вибирає Б або Г, гравець, що наживається на довірі іншого гравця, зазвичай або зовсім не відчуває провини, або в дуже невеликій мірі. Він вважає, що той, хто підставляється, заслуговує, щоб цим скористалися.

3. Легкість встановлення довіри залежить від того, як ви визначите дану ситуацію. Якщо сказати, що гра - це ситуація, в якій треба вирішити проблему, довіру легко встановити. Якщо ж гра представляється як змагання, в якому одному треба набрати більше очок, ніж іншому, довіру встановити дуже важко.

КОНФЛІКТ

А. Питання для повторення

1. Які існують організаційні умови для виникнення соціального конфлікту?
2. Які існують форми конфлікту та як вони протікають?
3. В чому полягає зв'язок між прийняттям рішення та конфліктом?
4. Які способи уникнення та розв'язання конфліктів Ви можете назвати?
5. Охарактеризуйте переговори як підхід з допомогою якого можна вирішити конфлікт.

Б. Проблемна ситуація

Причитайте ситуацію, і дайте відповідь на наступні питання:

1. В чому причина конфлікту?
2. Яка головна помилка керівника?
3. Які наслідки конфлікту?
4. Чи був вихід з положення, що створилося

Ситуація.

Група перекладів відділу науково-технічної інформації дослідно-конструкторського бюро складалася з п'яти жінок і начальника групи Миронова. Він намагався не втручатися у взаємини перекладачам, зазвичай самостійно розподіляли роботу між собою. Основ для занепокоєння не було: група не тільки справлялася з роботою, але і значно перевиконувала норму виробітку.

Відносини в групі були хороші. Перекладачки - молоді жінки приблизно одного віку - допомагали один одному. Ніяких непорозумінь, а тим більше конфліктів між ними не виникало. В кінці кожного тижня відбувалася традиційна нарада групи, на якому Миронов звичайно відзначав хорошу роботу всіх перекладачок і повідомляв про майбутні перекладачі. Самі перекладачки пропонували для перекладу додатковий матеріал, цікавий з їх точки зору.

У групі об'єктом спільної опіки була Зеброва, яка не має достатнього досвіду і кваліфікації. Ця опіка її трохи дратувала, але вона з вдячністю приймала допомогу. Один раз на традиційній нараді Зеброва запропонувала для перекладу велику серію статей, що містить матеріал по влаштуванню, розробка якого в даний момент в конструкторському бюро явно зайшла в глухий кут. Миронов, переконавшись в цінності матеріалу, велів Зеброва відкласти в сторону інші переклади і негайно взятися за цю серію. Зеброва взялася за роботу всерйоз, не шкодуючи ні часу, ні

сил, працювала в суботи, неділі та вечорами. Перші переклади допомогли конструкторам істотно просунутися в розробці пристрою. Діяльність Зеброва була помічена керівництвом конструкторського бюро. Миронов на нарадах кілька разів наголошував корисну ініціативу Зеброва, вказуючи на високу якість її перекладів. Обсяг роботи, виконаний Зебровим, виявився значно більше, ніж в будь-якій іншій перекладачці.

Приблизно через два місяці обстановка в групі різко змінилася. Миронов, заходячи в кімнату перекладачок, часто бачив, що Зебров сидить з заплаканими очима, а в кімнаті - важка тиша. Іноді його прихід обривав гучні суперечки. По всьому стало видно, що перекладачки змінили своє ставлення до Зеброва. Спочатку вони мовчки не схвалювали її завзяття. Потім почали в її присутності обмінюватися колючими зауваженнями з приводу її зовнішності. Потім відкрито стали звинувачувати Зеброва в бажанні виділитися з колективу, зробити кар'єру.

Обстановка все погіршувалася. Загальний обсяг переказів в групі явно зменшився. Якщо раніше деякі перекладачам засиджувалися вечорами, то тепер все, крім Зеброва, перебували на роботі строго певний час і перекладів додому не брали. Зникла і ініціатива на традиційних щотижневих нарадах - все сиділи мовчки і чекали вказівок Миронова. Той намагався було присоромити перекладачок, показати, що вони несправедливо ставляться до Зеброва, висловити невдоволення виробленням, яка знизилася, але натрапив на глухе несхвальне мовчання.

Відносини в групі стали поліпшуватися, коли, домовившись з керівництвом групи технічної інформації, Миронов пересадив Зеброва в іншу кімнату. Тепер перекладачки стали досить часто зустрічатися і у поза робочий час. Однак обсяг переказів продовжував знижуватися і потім стабілізувався, хоча і на хорошому, але незрівнянно більш низькому рівні, ніж раніше. Це було помічено начальником відділу. Миронов на нараді групи піднімав питання про вироблення, що знизилася, і ставив у приклад Зеброва. Перекладачки апелювали до існуючих норм перекладу. Дійсно, норма неухильно виконувалися усіма. Тоді Миронов домігся введення преміальної системи, поставивши премію в залежність від перевиконання норми перекладу і його якості. Оклади були змінені таким чином, що змінна частина заробітної плати могла скласти до 30% щомісячного заробітку. Результат виявився несподіваним – всі чотири перекладачки поклали на стіл Миронова заяви про звільнення. Домовленості не допомогли: через два тижні в групі перекладів залишилася одна Зеброва.

Література для самостійної роботи:

Бородкин Ф., Коряк Н. Внимание: конфликт! – М. Наука, 1983. – 144 с.

Джуэлл Л. Индустриально-организационная психология. Учебник для вузов — СПб.: Питер, 2001. – 720 с.

Карамушка Л.М. Психологія організаційної культури: Навчальний посібник /Л.М. Карамушка, І.І.Сняданко. – Київ-Львів: Край, 2010. – 212 с.

Мучински П. Психология, профессия, карьера. – 7-е изд. — СПб.: Питер, 2004. – 539 с.

Розенштиль Л., Мольт В., Рюттингер Б. Организационная психология. – Х.: Изд-во Гуманитарный центр, 2014. – 464 с.

Скотт Дж. Г. Способы разрешения конфликтов. – 1991. – 208 с.

https://stud.com.ua/60425/psihologiya/organizatsiyna_psihologiya

https://stud.com.ua/60820/psihologiya/organizatsiyna_psihologiya

ТРУДОВА МОТИВАЦІЯ ТА ЗАДОВОЛЕНІСТЬ ПРАЦЕЮ

А. Питання для повторення

1. Чому мотивація є однією із головних детермінант поведінки людини?
2. Які основні види теорій мотивації найбільш часто виділяють в психологічних фундаментальних дослідженнях?
3. Чому важливо розрізняти мотивуючу мету та шлях досягнення цієї мети?
4. В чому полягає відмінність між внутрішньою та зовнішньою мотивацією?
5. Як взаємодіють мотивація та воля при здійсненні дій?
6. За яких умов трудова мотивація визначає продуктивність?
7. Як необхідно будувати процес досягнення мети, так щоб вона позитивно позначилася на продуктивності?
8. Що пов'язує трудову мотивацію та задоволеність працею?

Б. Проблемні ситуації

Ситуація 1.

Опитування в організаціях західних промислових країнах часто показують, що наймані працівники найбільше в своїй роботі цінують хорошу заробітну плату, впевненість на робочих місцях і товариських колег; в той час як керівники надають найбільше значення самостійності і можливості вільно приймати рішення.

Інтерпретуйте цей факт, керуючись теорією мотивації Маслоу, а також задати дві альтернативних інтерпретації.

Ситуація 2.

В одній організації, розташованій в економічно відсталому регіоні, провели опитування на тему задоволеності роботою. 84% опитаних сказали, що вони або «задоволені», або «дуже задоволені». Результати цього опитування дуже здивували дослідників, оскільки – на думку експертів – і робоче середовище, і структурування роботи, і стиль лідерства керівників в цій організації були незадовільними.

В іншій організації, – яка, на думку експертів, перебувала в набагато більш економічно розвиненому районі, – розташованому в невеликому місті, тільки 78% працівників відповіли, що задоволені своєю роботою.

Чим можна пояснити настільки несподівані результати опитування?

Ситуація 3.

Результати деяких емпіричних досліджень показують, що у найманих працівників між задоволеністю працею і рівнем прогулів існує чітка негативна

кореляція, в той час як у керівників організацій ця кореляція чи відхиляється від нульової.

Чим можна пояснити цей факт?

Ситуація 4.

В одному бюро 12 працівників займалися тим, що друкували на сучасних комп'ютерах тексти промов, лічених з диктофона. Вони працювали разом у великій кімнаті. І трудова мотивація, і задоволеність роботою в цьому бюро були на досить низькому рівні. Якість і кількість виготовлених текстів значно відрізнялися, а рівень прогулів, суперечок і конфліктів був високим.

Література для самостійної роботи:

Джуэлл Л. Индустриально-организационная психология. Учебник для вузов — СПб.: Питер, 2001. – 720 с.

Занковский А. Н. Организационная психология : учебное пособие. – М.: ФОРУМ, 2009. – 648 с.

Карамушка Л.М. Психологія організаційної культури: Навчальний посібник /Л.М. Карамушка, І.І.Сняданко. – Київ-Львів: Край, 2010. – 212 с.

Мучински П. Психология, профессия, карьера. – 7-е изд. — СПб.: Питер, 2004. – 539 с.

Розенштиль Л., Мольт В., Рюттингер Б. Организационная психология. – Х.: Изд-во Гуманитарный центр, 2014. – 464 с.

https://stud.com.ua/60425/psihologiya/organizatsiyna_psihologiya

https://stud.com.ua/60820/psihologiya/organizatsiyna_psihologiya

ЛІДЕРСТВО В ОРГАНІЗАЦІЯХ

А. Питання для повторення

1. Чому керівництво підлеглими – це лише один із багаточисельних аспектів широкого феномену лідерства?
2. Які ознаки успішного лідерства?
3. Як пояснити модель, що дає зрозуміти від чого залежать стилі лідерства?
4. Чому дослідження лідерства спрямовані в переважній більшості на виявлення «лідерських якостей»?
5. Які теорії були розроблені на основі двох основних параметрів лідерства – «орієнтація на людей» та «орієнтація на завдання».
6. В якій науковій теорії відроджується концепт «харизми»?

Б. Проблемні ситуації

Ви повинні подумки уявити собі чотири наступні ситуації, і спробувати вирішити їх найбільш правильним чином, виходячи з вивченого Вами матеріалу.

Ситуація 1.

Чи справді тільки простота і узгодженість теорії особистісних рис лідера з домінуючими персоналістичними ідеологіями сприяють її вдосконаленню, або ж існують вагомні причини, які науково обґрунтовують необхідність її подальшого наукового вдосконалення?

Ситуація 2.

Імпліцитно теорія лідерства передбачає, що успішним лідером буде той, хто зможе краще відповідати очікуванням (схемами) його соціального оточення з урахуванням його лідерського поведінки. Чи потрібно лідеру намагатися відповідати будь-яким очікуванням (наприклад, при виїзді за кордон за певних очікуваннях відмовитися від звичного для себе сприяє стилю лідерства і вести себе «патріархально»)?

Ситуація 3.

Що може являти собою залученість в організацію, яку обґрунтовано критикують? Чи становить вона є інструментом маніпуляції, який може привести до того, що працівників почнуть просто експлуатувати (а вони не будуть проти цього заперечувати і влаштовувати конфлікти)? Що повинна являти собою залученість, щоб її не було за що критикувати?

Ситуація 4.

Десять студентських робочих груп, учасники яких прослухали вступну лекцію з психології лідерства, під керівництвом асистентів (або наставників) протягом наступного семестру повинні були вивчити спеціальний матеріал – наприклад, психологію групової роботи. Предметом дослідження була ступінь залученості студентів до процесу навчання, а також досягнення цілей навчання – а курс навчання закінчувався іспитом, однаковим для всіх десяти груп. Сформулюйте основні гіпотези і розробіть план досліджень, який допоміг би Вам перевірити справедливості цих гіпотез!

Література для самостійної роботи:

Джуэлл Л. Индустриально-организационная психология. Учебник для вузов — СПб.: Питер, 2001. – 720 с.

Занковский А. Н. Организационная психология : учебное пособие. – М.: ФОРУМ, 2009. – 648 с.

Карамушка Л.М. Психологія організаційної культури: Навчальний посібник /Л.М. Карамушка, І.І.Сняданко. – Київ-Львів: Край, 2010. – 212 с.

Мучински П. Психология, профессия, карьера. – 7-е изд. — СПб.: Питер, 2004. – 539 с.

Розенштиль Л., Мольт В., Рюттингер Б. Организационная психология. – Х.: Изд-во Гуманитарный центр, 2014. – 464 с.

https://stud.com.ua/60425/psihologiya/organizatsiyна_psihologiya

https://stud.com.ua/60820/psihologiya/organizatsiyна_psihologiya

МЕТОДИКА: СТАВЛЕННЯ ДО НАЙМЕНШ КРАЩОГО ІЗ СПІВРОБІТНИКІВ (LEAST PREFERRED CO-WORKER)

(LPC) (F. Fiedler)

Мета: Опанувати методика для вимірювання і визначення лідерського стилю.

Вступні зауваження.

Випробуваному пропонується уявити собі будь-яку людину, яку він добре знав або знає і вважає такою, якій віддається найбільша перевага для себе як співробітника. Називати цю людину експериментатору не треба. Потім випробуваного просять дати оцінку ділових і особистих якостей цього найбільш пріоритетного співробітника за 8-ми або 9-ти бальною біполярною шкалою, і підраховується його середня оцінка по діловим і особистим якостям окремо, а також по всім характеристикам. Цей показник позначається 3-ма початковими буквами, англійського терміну "most preferred coworker" (MPC).

Аналогічним чином випробуваний подумки виробляє вибір найменш пріоритетного співробітника ("least preferred co-worker"), середня оцінка ділових та особистих якостей якого становить показник, умовно позначається як LPC.

Подальша обробка отриманих даних відбувається наступним чином: по кожній окремій якості підраховується різниця d між оцінками віддається перевага і не пріоритетного співробітника, потім всі різниці зводяться в квадрат і отримані квадрати різниць підсумовуються для отримання загального D^2 , з якого згодом шляхом вилучення квадратного кореня визначається дисперсія D , що розглядається як індекс передбачуваного подібності між протилежними образами і позначається як ASO ("assumed similarity of opposites"). Даний показник може бути розрахований як по всьому набору оцінюваних якостей (ASO_з, тобто загальний), так і окремо по діловим і особистим якостям (ASO_д, ASO_о).

В якості найбільш інформативних показників зазвичай поряд з ASO використовується показник LPC. Між значеннями цих 2-х показників відзначається наявність негативної кореляційної зв'язку: чим вище значення LPC тим менше величина ASO і навпаки.

Інтерпретація показників LPC і ASO

Автор методики Ф. Фідлер розглядає показники LPC і ASO як мотиваційні індекси і разом з іншими дослідниками стверджує наступне: на перший погляд може здатися, що ми маємо депо з вимірюванням точності сприйняття і здатності диференціювати якості хороших і поганих колег Однак це не так. Низький LPC

відповідає малу точність сприйняття і сильною негативною емоційною реакції на людей, з якими респондент не може працювати.

Висуваючи цю тезу, Ф. Фідлер взагалі не вважає точність сприйняття і оцінки керівником підлеглих обов'язковою умовою посиленого посібників а, стверджуючи навіть зворотне: 'Точне об'єктивне, але несприятливий сприйняття може бути менш бажано для хороших взаємин, ніж неточне по сприятливе ставлення. З числа показників, одержуваних за допомогою методики Ф. Фідлера, найбільш точно інтерпретується показник LPC. Автор наводить електричні розроблені ним нормативи, вказуючи, що низькі значення балів LPC змінюється в межах від 1,2 до 2,2; середня знаходиться на рівні 3,5, високий рівень складають значення від 4,1 до 5,7 балів. Саме LPC в першу чергу характеризує ставлення керівника до підлеглих взагалі, до найменш віддається перевага зокрема.

Показник ASO на думку Ф. Фідлера, відображає не тільки ставлення керівника до підлеглих, але і схильність його до авторитарного або демократичного стилю керівництва.

Автор стверджує, що "реальна поведінка людей в ролі керівників або лідерів групи істотно розрізняється залежно від характеристик їх самосвідомості і ступеня біполярності оцінок, які дають оточуючим людям. Чим більше біполярність оцінок, тим більш категоричний суб'єкт в своїх рішеннях, висновках і суженнях про інших людей, схильний до авторитарного впливу, непримиренний до недоліків інших". Навпаки "особистість з низьким ASO, - писав Ф. Фідлер, схильна сприймати навіть поганих співробітників краще, ніж вони є насправді". Такий керівник орієнтований швидше на демократичний стиль керівництва і здатний створювати в виробничій групі більш сприятливий соціально-психологічний клімат.

Методика Ф.Фідлера дозволяє виміряти когнітивний компонент установки керівника по відношенню до підлеглих, тобто його схильність до певного характеру оцінки їх особистісних якостей.

Трактування показників методики Ф. Фідлера з точки зору визначення типів установки керівника по відношенню до підлеглих. так,

- високий рівень LPC (понад 5,0) в поєднанні із середнім рівнем (приблизно від 10,0 до 17,0) ASOз можна інтерпретувати як прояв у керівника позитивного типу установки
- той же високий рівень LPC в поєднанні з низьким рівнем (менш 0,10) – як наявність тенденції до завищення всіх оцінок підлеглих і слабкою їх

диференціації на тлі загального байдужого (нейтрального) ставлення до підлеглих;

- середній і відносно високий рівень LPC при високому рівні ASO_д і ASO_о > ASO_з. свідчить про наявність у керівника тенденції до суб'єктивізму і ситуативності у ставленні до підлеглих, до орієнтації в оцінці підлеглих і ставлення до них переважно на їх особисті якості;
- низький рівень LPC (до 40) при низькому ASO_з свідчить про схильність керівника в сприйнятті і оцінці підлеглих орієнтуватися на їх негативні характеристики, ті. про наявність прихованої негативної установки;
- той же низький рівень LPC в поєднанні з високим (понад 17,0) рівнем ASO_о може розглядатися як показник функціонального типу установки. Додатковим критерієм є тут співвідношення ASO_д – ASO_л > 3, тобто то, що різниця в оцінках ділових якостей віддається перевага і не пріоритетного працівника значно перевищує різницю в оцінках в їх особистих якостей.

Для набору характеристик найменш пріоритетного колеги здійснюється обчислення середнього показника за наступною формулою:

$$LPC = \frac{1}{20} \sum_{i=1}^{20} a_i, \text{ де}$$

LPC – середня оцінка найменш пріоритетного колеги; a_i - оцінка вираженості i -ї якості найменш пріоритетного колеги.

ASO – ступінь бажаної схожості між протилежностями.

Підраховуються також середні арифметичні LPC і ASO у випробовуваного.

$$MPC = \frac{1}{20} \sum_{i=1}^{20} b_i, \text{ де}$$

MPC - середня оцінка найбільш пріоритетного колеги;

b_i - оцінка вираженості i -ї якості найбільш пріоритетного колеги.

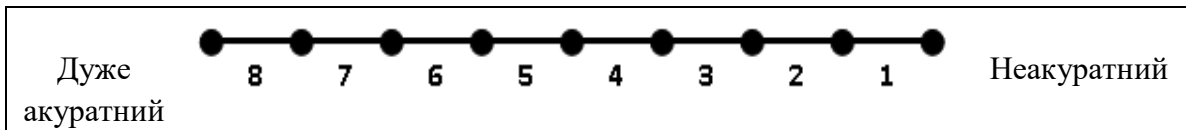
Критерії оцінки LPC	від	до
Високі значення	4,1	5,7
Середні значення	3,19	4,13
Низькі значення	1,2	2,2

Інструкція щодо заповнення шкал

Люди розрізняються по своїм відносинам з колегами по роботі. Це може мати велике значення при спільній роботі. Дайте, будь ласка, миттєвий, відразу виникає відповідь за всіма пунктами на наступних сторінках.

Нижче наводяться пари протилежних за змістом понять (наприклад "Дуже акуратний" і "неакуратний"). Ми просимо Вас описати деяких з Ваших співробітників, відзначаючи хрестиком одну з восьми позицій на лінії між параметрами слів.

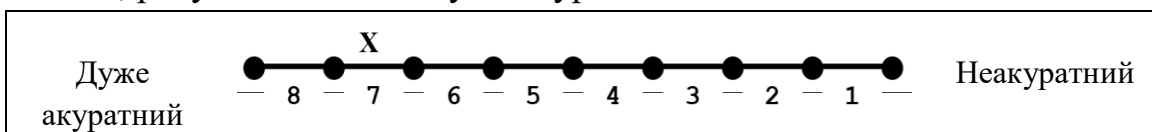
Кожна позиція відповідає рівню адекватності даної якості.



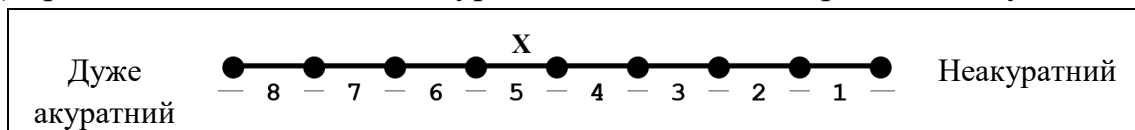
Умовні позначення

- 1 дуже неохайний
- 2 вельми неохайний
- 3 неохайний
- 4 злегка неохайний
- 5 більш-менш акуратний
- 6 акуратний вельми акуратний
- 8 дуже акуратний

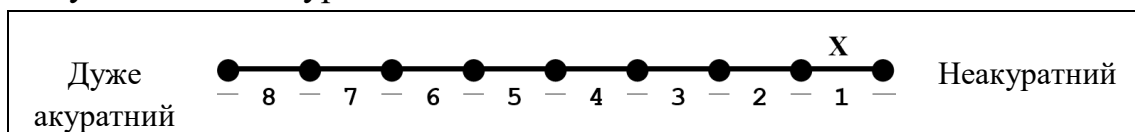
Наприклад, якщо Ви описує людину, з якою Вам працювати найменш приємно, і Ви думаєте, що вона дуже акуратна, Ви повинні поставити хрестик на 2-му розподілі, рахуючи від слів "дуже акуратний":



Якщо Ви вважаєте, що людина, з якою Вам найменш приємно (найменш добре) працювати, більш-менш акуратна, Ви поставите хрестик наступним чином:



А, якщо ви вважаєте, що він дуже неохайний, Ви відзначаєте позицію найближчу до слів "неакуратний".



Бланк Методики Ф. Фідлера

ПІБ _____ Відділ _____


Посада _____

Уявіть собі людину, з якою Вам найкраще працюється. Це може бути людина з якою Ви працюєте зараз або хто-небудь, кого Ви знали в минулому. Це не обов'язково має бути людина, яка Вам найбільше подобається, але та, з якою Вам найкраще працюється. Опишіть цю людину, як вона Вам видається.

Приємний	●●●●●●●●	8 7 6 5 4 3 2 1	Неприємний
Дружелюбний	●●●●●●●●	8 7 6 5 4 3 2 1	Недружелюбний
Комунікабельний	●●●●●●●●	8 7 6 5 4 3 2 1	Некомунікабельний
Дружній	●●●●●●●●	8 7 6 5 4 3 2 1	Недружній
Не ентузіаст	●●●●●●●●	8 7 6 5 4 3 2 1	Ентузіаст
Скутий	●●●●●●●●	8 7 6 5 4 3 2 1	Розслаблений
Витримуючий дистанцію	●●●●●●●●	8 7 6 5 4 3 2 1	Не витримуючий дистанцію
Холодний	●●●●●●●●	8 7 6 5 4 3 2 1	Теплий
Колективіст	●●●●●●●●	8 7 6 5 4 3 2 1	Індивідуаліст
Не ворожий	●●●●●●●●	8 7 6 5 4 3 2 1	Ворожий
Незацікавлений	●●●●●●●●	8 7 6 5 4 3 2 1	Зацікавлений
Розкиданий	●●●●●●●●	8 7 6 5 4 3 2 1	Гармонійний
Самовпевнений	●●●●●●●●	8 7 6 5 4 3 2 1	Нерішучий
Працюючий ефективно	●●●●●●●●	8 7 6 5 4 3 2 1	Не працюючий ефективно
Похмурий	●●●●●●●●	8 7 6 5 4 3 2 1	Розташовує до себе
Відкритий	●●●●●●●●	8 7 6 5 4 3 2 1	Замкнутий

Подивіться на слова на обох кінцях лінії перед тим, як поставити хрестик. Будь ласка, пам'ятайте, що немає правильних і неправильних відповідей. Працюйте швидко. Відповідь, що спала першою Вам на думку буде найкращою. Будь ласка, не пропускайте пунктів і відзначаєте кожен тільки один раз.

Уявіть собі людину з якою Вам найгірше працюється. Це може бути людина, з якою Ви працюєте зараз або хто-небудь, кого Ви знали в минулому. Це необов'язково повинна бути людина, яка Вам найменше подобається, але та, з ким Вам, найгірше працюється. Опишіть цю людину, як вона Вам видається.

Приємний		Неприємний
Дружелюбний		Недружелюбний
Комунікабельний		Некомунікабельний
Дружній		Недружній
Не ентузіаст		Ентузіаст
Скутий		Розслаблений
Витримуючий дистанцію		Не витримуючий дистанцію
Холодний		Теплий
Колективіст		Індивідуаліст
Не ворожий		Ворожий
Незацікавлений		Зацікавлений
Розкиданий		Гармонійний
Самовпевнений		Нерішучий
Працюючий ефективно		Не працюючий ефективно
Похмурий		Розташовує до себе
Відкритий		Замкнутий

Завдання.

1. Заповніть бланки методики Ф. Фідлера.
2. Проведіть необхідні розрахунки.
3. Проінтерпретуйте отримані результати. Напишіть звіт

АНАЛІЗ ПРИЙНЯТТЯ РІШЕННЯ В ГРУПІ НА ПРИКЛАДІ ГРИ «КАТАСТРОФА»

Мета: Оволодіти навичками аналізу поведінки в групі

Літак, перелітаючи пустелю, здійснив вимушену посадку. Відомо тільки, що найближчий населений пункт знаходиться від вас на відстані приблизно 300 кілометрів. Під уламками літака вам вдалося виявити 15 предметів, які залишилися неушкодженими після катастрофи.

Ваше завдання - проранжувати ці предмети відповідно до їх значимості для вашого спасіння. Для цього потрібно поставити цифру 1 у найважливішого предмета, цифру 2 - у другого предмета за значимістю і так далі до п'ятнадцятого, найменш важливого для вас. Заповнюйте номерами першу колонку бланка. Кожен працює самостійно протягом п'ятнадцяти хвилин».

Список предметів

1. Мисливський ніж.
2. Кишеньковий ліхтар.
3. Льотна карта околиць.
4. Поліетиленовий плащ.
5. Магнітний компас.
6. Переносна газова плита з балоном.
7. Мисливська рушниця з боєприпасами.
8. Парашут червоно-білого кольору.
9. Пачка солі.
10. Півтора літра води на кожного.
11. Визначник їстівних тварин і рослин.
12. Сонячні окуляри на кожного.
13. Літр горілки на всіх.
14. Легке напівпальто на кожного.
15. Кишенькове дзеркало.

Після завершення індивідуального ранжирування викладач пропонує групі розбитися на пари і проранжувати ці ж предмети знову протягом 10 хвилин вже спільно з партнером (при цьому номерами заповнюється другий стовпчик в бланку зі списком предметів). Наступний етап гри - загальногрупове обговорення з метою прийти до спільної думки щодо порядку розташування предметів, на яке виділяється не менше тридцяти хвилин.

З спостереження за роботою учасників добре видно ступінь сформованості умінь організувати дискусію, планувати свою діяльність, йти на компроміси, слухати один одного, аргументування доводити свою точку зору, володіти собою. Часто розгортаються палкі суперечки-баталії, коли ніхто не бажає прислухатися до думки інших, наочно демонструють самим учасникам їх некомпетентність у сфері спілкування та необхідність зміни своєї поведінки.

Після закінчення дискусії ведучий оголошує, що гра завершена, вітає всіх учасників з благополучним порятунком і пропонує обговорити підсумки гри. Першим питанням, на який ведучий просить відповісти всіх учасників по колу, є наступний: «Чи задоволений ти особисто результатами минулого обговорення? Поясни чому».

Відповіді учасників з необхідністю супроводжуються рефлексією, мета якої – в осмисленні процесів, способів і результатів індивідуальної та спільної діяльності. Виникла в результаті дискусія підігривається викладачем, що задає уточнюючі питання приблизно такого типу:

- Що викликало твою радість (незадоволеність)?
- Як, по-твоєму, в правильному напрямку просувалася ваша дискусія чи ні? »

Чи була вироблена спільна стратегія порятунку?

- Що тобі завадило взяти активну участь в обговоренні?
- Ти не згоден з прийнятим рішенням? Чому тобі не вдалося відстояти свою думку?

• Хто в найбільшій мірою вплинув на результат групового рішення, тобто по суті справи виявився лідером, який зумів повести за собою групу?

- Що саме в поведінці лідера дозволило йому змусити прислухатися до себе?

На якій стадії з'явився лідер?

- Якими способами інші учасники добивалися згоди з їх думками?
- Які способи поведінки виявилися найменш результативними? Які тільки заважали спільній роботі?

• Як слід було б побудувати дискусію, щоб найбільш швидким способом досягти спільної думки і не ущемити права всіх учасників? Обговорення підсумків гри повинно підвести групу до того, щоб самостійно розібратися в питанні, як найкращим способом організувати дискусію, як уникнути грубих зіткнень в суперечці і розташувати інших згоди.

ОРГАНІЗАЦІЙНА КУЛЬТУРА

Мета: Оволодіти навичками аналізу організаційної культури організації.

Матеріал та методи. Проаналізуйте особливості культури організації, добре відомої Вам з особистого досвіду, тобто Вашого місця роботи / навчання в даний час або в минулому. Таким чином, аналіз організаційної культури повинен ґрунтуватися переважно на ваших власних спостереженнях і спогадах.

Питання з джерел інформації про організаційну культуру

1. Які з відомих вам документів, що відображають діяльність організації, видаються найбільш істотними для аналізу організаційної культури?
2. Які формальні і неформальні ритуали існують в організації?
3. Чи існують у організації свої символи? Які?
4. Які зовнішні атрибути організації виконують символічну функцію?
5. Чи має організація зафіксовані де-небудь базові цілі або місію, кодекс поведінки співробітників і т.п.?
6. Які події та випадки можна вважати варіантами символічного поведінки?
7. Чи існують в організації легенди? Які?
8. Які слова, вирази, висловлювання можна вважати характерними для мови організації?
9. Які характерні форми поведінки співробітників організації один до одного?

Зібрані в результаті відповідей на вищенаведені питання дані піддаються подальшому аналізу.

Запитання та завдання для аналізу організаційної культури

1. Які норми і правила поведінки характерні для організації? Зокрема, які норми і правила, що стосуються таких аспектів роботи організації, як:
 - ступінь самостійності і незалежності співробітників в своїй роботі; ставлення до ініціатив;
 - система взаємодії і взаємодопомоги співробітників;
 - взаємодія співробітників з керівництвом; можливість обговорення рішень керівництва і заперечень їм;
 - контроль за роботою;
 - заохочення і нагороди; справедливість при оплаті і розподілі заохочень;
 - привілеї, пов'язані з посадою і зі старшинством; фаворитизм;
 - ставлення до порушень, стягнення;

- дотримання дисципліни, режиму праці;
- турбота про співробітників та їх позаслужбових проблемах;
- ставлення до конфліктів і шляхи їх вирішення;
- повнота і доступність інформації про організацію;

2. Як співвідносяться формальні і неформальні норми і правила в організації?

3. Які якості співробітників найбільше цінуються в організації?

4. Чи можна віднести організацію до одного з полюсів за такими характеристиками: індивідуалізм - колективізм, дистанція влади, уникнення невизначеності, маскуліність - фемінність?

5. Сформулюйте базові цілі організації.

6. Які субкультури існують в рамках даної організаційної культури? Які їх особливості? Якщо ви аналізували субкультуру, то як вона співвідноситься з культурою організації в цілому?

7. Запропонуйте заходи, спрямовані на поліпшення організаційної культури.

ОЦІНКА ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ ПОВЕДІНКИ

Мета: оволодіти навичками аналізу організаційної поведінки.

Порядок роботи

1. Прочитайте текст «Анатолій, Дмитро, Геннадій».
2. Поясніть мотивацію Анатолія, Дмитра і Геннадія за допомогою однієї або декількох теорій мотивації.
3. Визначте групу ключових потреб, які домінують у кожного з цих підлеглих.
4. Яким типом локусу контролю, відповідно до теорії атрибуції, керується кожен з цих співробітників при виконанні поточних службових обов'язків?
5. Прочитайте текст «Антон йде з роботи».
6. Чи вважаєте ви, що рішення Антона піти з роботи прямо пов'язане з його почуттям самоповаги?
7. Що ви думаєте про задоволеність Антона своєю роботою і його почутті відданості організації? Яке відношення має даний випадок до досліджень основних чинників, що визначають задоволеність і відданість, а також їх наслідків?
8. Який урок може витягти компанія з даного випадку? Що вона може і повинна зробити в зв'язку з цим?
9. Зробіть висновок за результатами роботи про особливості організаційної поведінки.

«Анатолій, Дмитро, Геннадій»

Ви відповідаєте за невеликий відділ і маєте в підпорядкуванні трьох співробітників – Анатолія, Дмитра і Геннадія. Ключ до успіху вашого відділу полягає в тому, щоб вони були максимально мотивовані. Ось коротка характеристика кожного із співробітників.

Анатолій відноситься до того типу людей, яких важко зрозуміти. Кількість прогулів у нього набагато більше середнього. Він дуже любить сім'ю (дружину і трьох маленьких дітей) і вважає її центром свого життя. Найкраще говорить про Анатолія той факт, що він належить до покоління «шістдесятих» і глибоко вірить в цінності цих років. В результаті те, що компанія реально може запропонувати йому, лише в малому ступені здатне його надихнути. Він вважає, що робота - це всього лише засіб отримання грошей для задоволення базових потреб його сім'ї, і нічого більше. Загалом, Анатолій виконує свою роботу цілком сумлінно, але всі спроби змусити його робити що-небудь понад те провалюються. Він володіє деякими шармом, доброзичливий, але все ж не можна сказати, що він усією душею відданий

компанії. Йому дозволяли «робити все по-своєму», поки він відповідав мінімальним виробничим стандартам.

Дмитро багато в чому не схожий на Анатолія. Як і Анатолій, він приємний хлопець, але на відміну від нього він позитивно ставиться до правил компанії і існуючої системи винагороди; він надзвичайно відданий компанії. Проблема Діми в тому, що лише небагато він може робити самостійно. Він добре виконує доручену йому, але при цьому позбавлений творчої жилки і відчуває свою залежність, коли потрібні самостійні дії. До того ж він дуже сором'язлива людина і відчуває невпевненість, коли доводиться мати справу з людьми з інших відділів. Певною мірою це завдає шкоди його роботі, оскільки він не може добре бути представником перед іншими відділами компанії і керівництвом.

Геннадій, навпаки, дуже наполеглива людина. Він працює заради грошей і з готовністю поміняє роботу, якщо йому запропонують велику зарплату. Він дійсно дуже добре працює на благо компанії, але очікує, що і компанія буде працювати на нього. У тій посаді, яку він займає, він не проти працювати по 60 годин на тиждень, аби платили досить. Хоча йому доводиться утримувати сім'ю і допомагати старому батька, одного разу він спокійно кинув роботу, коли роботодавець не підвищив його винагороду, вважаючи, що той і так заробляє надто багато. Він справжній ведучий. Менеджер з його останнього місця роботи говорив, що Гена - дуже сильна особистість, тому вони були раді позбутися від нього, хоча він виключно добре працює на компанію. Його попередній начальник зазначав, що Гені весь час чогось не вистачає: якщо не підвищення зарплати, то якихось додаткових пільг. Створюється відчуття, що він ніколи не буде задоволений.

«Антон йде з роботи»

Компанії звільняють своїх співробітників. Люди не впевнені в завтрашньому дні. Беручи до уваги нестабільну ситуацію в економіці, кому прийде в голову піти з надійного робочого місця?

Можливо, це здасться дивним, але хороші люди - цінні працівники - роблять це щодня. Зазвичай вони надходять так в пошуках кращого місця. Візьмемо для прикладу Антона, досвідченого страхового агента в страховій компанії, який, заповнюючи необхідні для звільнення паперу, написав: «Ця робота мені не підходить. Мені хотілося б більш активно брати участь в прийнятті тих рішень, які мають до мене безпосереднє відношення, а також мати більше можливостей показати, на що я здатний. Мені завжди не вистачало об'єктивної зворотного зв'язку щодо якості моєї роботи, крім того, компанія не ставить нас до відома про свої

плани на майбутнє. Загалом, більшу частину часу я відчував себе незначним гвинтиком в загальному механізмі».

У відповідь на запитання, чи могла компанія зробити що-небудь, щоб змінити ситуацію, Антон просто відповів: «Напевно, немає».

Чому так багато перспективних співробітників йде з роботи?

І чому так багато інших залишаються, оскільки у них немає нічого кращого, але працюють абияк? Одна з основних причин, зазначена Антоном, абсолютно очевидна і часто зустрічається в багатьох організаціях: нездатність викликати і підтримувати в співробітників почуття самоповаги.

Компанії повинні бути зацікавлені в тому, щоб співробітники типу Антона переживали почуття самоповаги. Приклавши до цього певних зусиль, компанія значно виграє, скоротивши витрати на навчання нових співробітників і зменшивши плинність кадрів, і в результаті підвищить продуктивність праці і якість роботи, а також отримає інноваційне мислення і дружню командну роботу.

Фахівці по роботі з персоналом та менеджери можуть значно сприяти успіху компанії, розвиваючи в співробітниках усвідомлення своєї необхідності, захищеності, індивідуальності, причетності і компетентності. Яким чином? Надаючи великої ваги усіх важливих компонентів самооцінки співробітників і розуміючи, що саме сприяє, а що перешкоджає розвитку цих компонентів.

Антон сумнівається в тому, що його компанія коли-небудь зміниться, але інші організації роблять рішучі кроки на шляху розвитку і зміцнення почуття самоповаги в своїх співробітниках. В результаті вони домагаються скорочення плинності кадрів, збільшують продуктивність праці і знижують витрати на навчання нових співробітників.

ПРОЕКТИВНІ ПИТАННЯ В ОЦІНЦІ ПЕРСОНАЛУ

Мета: оволодіти навичками створення проєктивних запитань для оцінки персоналу.

Вступні зауваження

Методика заснована на особливому побудові питань таким чином, що вони пропонують кандидату оцінити не себе, а людей взагалі або якогось персонажа.

Проективні методики засновані на тому, що людина схильна проєктувати, тобто переносити свій життєвий досвід і уявлення на інтерпретацію (пояснення) дій інших людей, а також на вигадані ситуації, персонажів і т. п.. Перевага проєктивних методик перед стандартизованими опитуваннями складається, головним чином, в тому, що вони набагато меншою мірою можуть бути «прораховані», менше ймовірність отримання великої кількості соціально-бажаних відповідей.

Є кілька **правил**, дотримання яких дає нам можливість отримати високоякісний результат оцінки:

- Питання задаються в швидкому темпі і відповідає просять дати першу відповідь, що прийшов в голову, або кілька різних варіантів відповідей. Перше, що спадає на думку відповідає, є значущим для нього фактором.
- Питання має бути спрямований на оцінку інших людей або їх дій, що робить людину більш розкутим і дозволяє уникнути соціально-бажаних або свідомо неправдивих відповідей, які кандидат дає, виходячи з бажання сподобатися.
- Форма питання повинна бути відкритою (т. Е. Питання починається з питального слова і передбачає розгорнуту відповідь або пояснення).
- Питання не повинні здаватися поспіль, тематичними блоками (наприклад, один за одним кілька питань, які розкривають мотивацію), так як це підвищує ймовірність спроб кандидата зрозуміти принцип інтерв'ю, «підлаштуватися» і дати соціально-бажаний відповідь.
- Бажано наявність смислового зв'язку проєктивних питань з попереднім контекстом, так як в цьому випадку вони звучать більш природно і не привертають особливої уваги кандидата.

Хід роботи:

Розробити кілька варіантів проєктивних питань за такими тематичними групами:

- Мотивація
- Цінності, чесність, лояльність

- Колектив, спілкування з людьми
- Мотивація кар'єри
- Конфлікти
- Клієнти
- Керівник
- Співробітник

Результати представити у вигляді таблиці

№ п/п	Проективне запитання	Оцінюваний фактор
1		
2		
...		

ФОРМУВАННЯ ПРОФІЛЮ ПОСАДИ

Мета: оволодіти навичками створення профілю посади.

Вступні зауваження

Профіль – це опис компетенцій, досвіду, а також анкетних даних, необхідних для виконання даної роботи в даній організації.

Компетенції мають на увазі як індивідуально-особистісні характеристики (наприклад, стійкість до стресів, схильність до командної роботи, креативність та ін.), так і навички (наприклад, вміння вести переговори або скласти бізнес-план).

При складанні профілю враховуються два основних положення:

- Особливості корпоративної культури.
- Особливості виконуваної роботи і середовища, в якій вона виконується.

Загальні правила складання профілю.

Правило перше: кожна компетенція повинна бути сформульована гранично конкретно.

Правило друге: в профілі повинні бути чітко розставлені пріоритети.

Правило третє: кожна компетенція, зазначена в профілі, повинна мати свій «вимірювач».

Хід роботи

Завдання. Вам необхідно скласти профілі трьох посад: 1) Торгового представника активних продажів; 2) Секретаря; 3) HR-менеджер. Для цього:

1. Запишіть у таблицю необхідний перелік компетенцій для кожної посади.
2. Визначте пріоритетність кожної компетенції для кожної посади і впишіть їх в таблицю, користуючись шкалою: *Необхідно Байдуже Бажано*

Таблиця

Компетенції	Посада		
	Торговий представник активних продаж	Секретар	PR-менеджер

Завершення роботи.

Обґрунтуйте методики для оцінки компетенцій.

МЕТОДИКА ПРОВЕДЕННЯ СИТУАЦІЙНОГО ІНТЕРВ'Ю (CASE-ІНТЕРВ'Ю)

Мета: оволодіти навичками проведення ситуаційного інтерв'ю при відборі персоналу.

Вступні зауваження

Методика заснована на побудові певних ситуацій та пропозиції, тому у кого беруть інтерв'ю, описати модель своєї поведінки або вирішення даної ситуації.

Принцип побудови Case: Ви будете ситуацію, яка дозволяє перевірити саме те, що Вас цікавить в даний момент. Наприклад, Ви хочете перевірити, що людина вважає більш важливим: комерційну вигоду або порядність і збереження репутації. Отже, Вам треба побудувати ситуаційне завдання, в якому ці два інтереси будуть вступати в відвертий конфлікт, і запропонувати кандидату знайти рішення. Ось приклад побудови такого Case:

Приклад.

Ви отримали партію крему (чіпсів, ліків і т.п.), який через складнощі з митницею має закінчується термін зберігання. Ви можете:

А) продати його дистриб'юторам за базовою ціною, приховавши цей факт (така можливість апріорі є);

Б) продати його дистриб'юторам з великою знижкою, повідомивши їм цей факт;

В) повернути його постачальнику, зазнавши при цьому фінансові втрати, які не смертельні для Вашої компанії.

Виберіть варіант, обґрунтуйте.

Всі Cases можна умовно розділити на три великі групи:

А) що перевіряють конкретні навички (будь-які);

Б) що перевіряють цінності і погляди;

В) що перевіряють моделі поведінки і індивідуально-особистісні якості.

Хід роботи

1. Нижче наводиться 10 ситуацій. Визначте, що оцінюється в кожній з них.

2. Розробіть 3 ситуації для на перевірки знань і навичок у сфері менеджменту, оцінки персоналу

1. Cases на перевірку знань і навичок у сфері менеджменту, оцінки персоналу

1. Визначте індивідуально особистісні якості, які необхідні співробітнику відділу продажів будь-яка посада, актуальна для даної ситуації), і виберіть інструменти для їх визначення)

2. Опишіть ідеальну команду. А тепер назвіть опишіть Ваше місце в ній

3. Уявіть собі ситуацію, при якій в колективі, яким Ви керуєте, є неформальний лідер, який однозначно намагається конкурувати з Вами за вплив на людей. Ваші дії)

4. Працівник постійно ухиляється від відповідальності, перепитує, як слід виконувати поточну роботу, але в підсумку все робить вельми виконавчо. Співробітник працює в компанії близько півроку. Чим ця ситуація може бути викликана? Ваші дії.

5. У великій компанії склалася така ситуація: регіональний відділ продажів тривалий час знаходився в офісі, окремому від інших відділів. Відділ великий, професійно сильний, з дуже досвідченим керівником. У якийсь момент керівництвом всієї компанії було прийнято рішення про злиття і переміщенні всіх відділів в загальний офіс. Виник конфлікт. Визначте справжні і уявні позиції сторін і запропонуйте шляхи вирішення конфлікту

6. Що краще: ідеальний виконавець із середнім потенціалом або «зірка» з великими амбіціями і меншою стабільністю? Обґрунтуйте. А кого б Ви взяли на роботу?

7. Розставте пріоритети значимості даних параметрів в ситуації, коли Ви берете на роботу співробітника відділу продажів:

- цінність і лояльність;
- особистісні особливості (стресостійкість, доброзичливість, креативність і т.д.);
- навички продажів.

Обґрунтуйте

8. Уявіть собі, що до Вас в підпорядкування приходить людина, яка працювала раніше на посаді такий же, як у Вас. Чим може бути викликаний такий перехід і які будуть Ваші дії?

9. Один Ваш підлеглий помилково, пов'язаної з недостатнім досвідом, упустив велику угоду. Інший аналогічну угоду уклав, отримавши при цьому винагороду від постачальника. У першому випадку компанія упустила істотну вигоду, у другому – отримала значний прибуток. Опишіть Вашу реакцію і дії в першій і в другій ситуації

10. У співробітника, який раніше давав відмінні результати, різко знизилася ефективність роботи, при цьому формально він виконує всі свої обов'язки. Чим може бути викликана така ситуація і які Ваші дії?

МЕТОД ЕКСПЕРТНИХ ОЦІНОК У ВІДБОРІ ПЕРСОНАЛУ

Мета. Використовуючи метод експертних оцінок, виявити вектор пріоритетів професійно-важливих якостей.

Вступні зауваження.

Останнім часом, поряд з об'єктивними методами оцінки, метод експертних оцінок набуває все більшого поширення в рішенні задач професійного відбору та атестації фахівців, а також оптимізації управлінських технологій. Експертні оцінки є найбільш поширеним способом отримання і аналізу якісної інформації в ситуаціях, коли гостро відчувається нестача об'єктивних даних. Застосування суб'єктивних оцінок обумовлено необхідністю вирішення завдань при відсутності ряду спостережень за проявом аналогічних подій в минулому або іншій об'єктивної інформації.

Метод експертних оцінок відрізняє висока прогностичність щодо ефективності професійної діяльності. Використання аргументованих експертних суджень дозволяє підвищити обґрунтованість прийнятих кадрових рішень і врахувати у всій можливій повноті фактори, що впливають на їх результат.

Експертний метод зарекомендував себе як незамінний інструмент в практиці центрів оцінки і розвитку персоналу. Оцінка поведінкових проявів кандидата центру оцінки або його компетенцій становить ключову частину оціночних заходів з подальшим винесенням підсумкового судження про рівень розвитку професійних компетенцій. На цій підставі в подальшому приймаються рішення про підвищення кваліфікації та навчання, кадрові перестановки, оплаті праці тощо.

При проведенні експертної оцінки особистості цілями подібної оцінки можуть бути наступні: оцінка особистісних особливостей; оцінка професійно важливих якостей особистості; відбір працівників і формування кадрового резерву; проведення ротации управлінського персоналу; розробка програми індивідуального навчання; планування кар'єри; вивчення відмінностей між груповою оцінкою і самооцінкою; оцінка особливостей з точки зору різних груп експертів; вивчення відмінностей між групами експертів.

Матеріал

Професійно важливі якості педагога: 1) логічне мислення, 2) врівноваженість, 3) чесність, 4) справедливість, 5) сучасність, 6) ерудиція, 7) педагогічний такт, 8) вимогливість, 9) відповідальність, 10) комунікабельність.

Хід роботи

Професійно важливі якості педагога порівнюються попарно по відношенню до їх впливу на професійну успішність. Система парних відомостей призводить до результату, який може бути представлений у вигляді назад симетричної матриці. Елементом матриці $a(i, j)$ є інтенсивність прояву ПВЯ ієрархії і щодо ПВЯ ієрархії j , що оцінюється за шкалою інтенсивності від 1 до 9, де оцінки мають наступних сенс:

Таблиця 1

Шкала відносної важливості

Інтенсивність відносної важливості	Визначення
1	Рівна важливість
3	Помірна перевага одного над іншим
5	Істотна перевага
7	Значна перевага
9	Дуже сильна перевага
2, 4, 6, 8	Проміжне рішення між двома сусідніми судженнями

Якщо при порівнянні однієї якості i з іншою j отримано $a(i, j) = b$, то при порівнянні другої якості з першою отримуємо $a(j, i) = 1 / b$.

При проведенні попарних порівнянь професійно важливих якостей педагога ставиться наступне питання. При порівнянні якостей A і B :

- *Яка з них краще для успішності професійної діяльності педагога?*

Відносна сила, величина або ймовірність кожної окремої якості в ієрархії визначається оцінкою відповідного їй елемента власного вектору матриці пріоритетів, нормалізованого до одиниці. Процедура визначення власних векторів матриць піддається наближенню за допомогою обчислення геометричної середньої.

Почнемо з побудови матриці попарних порівнянь. Для цього будемо матрицю розмірністю 10×10 (по числу ПВК) і підпишемо рядки і стовпці найменуваннями порівнюваних ПВК.

Заповнюємо таблицю. Для цього попарно порівнюємо ПВК з рядка з ПВК з стовпця по відношенню до мети – успішності професійної діяльності педагога. Значення з шкали відносної важливості (таблиця 1) вписуємо в клітинці, утвореною перетином відповідного рядка і стовпця.

Наприклад: хтось вважає, що для успішності професійної діяльності педагога логічність мислення має істотну перевагу перед врівноваженістю. У таблиці 1 цій оцінці відповідає значення

«5». Тому в осередку на перетині рядка «логічність мислення» і стовпця «врівноваженість» записуємо значення «5».

Очевидно, що діагональ цієї матриці буде заповнена значенням «1», а клітинки, що лежать нижче діагоналі будуть заповнені зворотними значеннями. Отже, в клітинці на перетині рядка «врівноваженість» і стовпця «логічність мислення» записуємо значення «1/5». І так далі для кожної пари критеріїв.

ПВЯ	Логічність мислення	Врівноваженість	Чесність	Справедливість	Сучасність	Ерудиція	Педагогічний такт	Вимогливість	Відповідальність	Комунікабельність	Оцінки компонент власного вектору	Нормалізовані оцінки вектору пріоритету
Логічність мислення	1	5										
Врівноваженість		1										
Чесність	1/5	3	1	1	1/2	1/2	2	3	2	5	1,25	0,104
Справедливість				1								
Сучасність					1							
Ерудиція						1						
Педагогічний такт							1					
Вимогливість								1				
Відповідальність									1			
Комунікабельність										1		
										Сума:		

Після заповнення таблиці попарних порівнянь професійно важливих якостей. Виконуємо наступні кроки алгоритму:

1) Визначаємо оцінки компонент власного вектору. Так, наприклад, для якості "чесність" це буде:

$$(1/5 \times 3 \times 1 \times 1 \times 1/2 \times 1/2 \times 2 \times 3 \times 2 \times 5) 1/10 = 1,24573^1$$

2) Отримуємо суму оцінок власних векторів (наприклад, = 12,01524).

3) обчислюємо нормалізовані оцінки вектору пріоритету для кожного якості, розділивши значення оцінки власного вектору на цю суму. Для того ж якості "чесність" маємо:

¹ Введіть число, з якого треба витягти корінь. Натисніть кнопку, на якій розміщений символ вилучення кореня ступеня з підкорінного значення x ($\sqrt[y]{x}$). Потім введіть 10 і натисніть знак рівності.

Можна скористатися функцією зведення в ступінь. Натисніть кнопку, що відповідає за запуск операції зведення числа x в ступінь y (x^y), введіть 0,1 і натисніть клавішу рівності.

$$1,24573 / 12,01524 = 0,10368.$$

4) Порівнюючи нормалізовані оцінки вектору пріоритету робиться висновок, про те якій якості експертом надається найбільше значення щодо успішності професійної діяльності педагога.

Завершення роботи.

Написати обґрунтований висновок про найбільш та найменш професійно важливі якості педагога.

Питання для самоперевірки.

1. В яких випадках вдаються до методу експертних оцінок при оцінці персоналу?
2. В яких професіях застосування методу експертних оцінок особливо актуально?
3. Дайте визначення поняття «професійно важливі якості».