

## **Перечень вопросов индивидуального письменного задания:**

1. Ответьте на теоретические вопросы.

1) Приведите пример организации и опишите ее с использованием одной из современных теоретических парадигм организационной психологии: процессного, системного подхода или ситуационный подхода.

2) Опишите организационную культуру какой-либо реально существующей организации.

3) Приведите пример организационных изменений в какойлибо реально существующей организации. Опишите психологические факторы инновационного процесса: установки, коммуникации, психологический климат, лидеры.

2 Решите две ситуационные задачи.

Необходимо привести условия задачи, дать подробный письменный ответ на все вопросы и задания.

### **Ситуационные задачи**

В нижеприведенных примерах ответьте на вопросы, выполните задания. Приготовьтесь объяснить ваш ответ.

#### **Задача 1**

Администратор кафе «Печенька и Ко» Марина внимательно оценила себя и свою смену и решила, что она должна делегировать подчиненным больше своих обязанностей по следующим причинам.

1. Она работает 60 часов в неделю вместо 40.

2. Из-за большой нагрузки и попыток успеть все вовремя у нее сложились очень напряженные отношения с некоторыми подчиненными.

3. Она плохо спит из-за постоянных волнений и усталости.

4. Она понимает, что, занимаясь всем, она не успевает заниматься самым главным – развитием и управлением кафе. Прошлой ночью она потратила три часа, пытаясь составить список обязанностей, которые она могла бы делегировать семерым своим подчиненным.

1. Еженедельный отчет, подготовка которого занимает пятьдесят минут. Этот отчет можно было бы легко поручить Ирине, но тогда Ирина познакомится с некоторыми цифрами выплат и взаиморасчетов с поставщиками, которые до этого времени не были известны сотрудникам. Хотя в этих сведениях и нет секрета, Марина чувствует, что она может потерять контроль, если все будут знать, что происходит.

2. Ежедневные совещания, которые Марина всегда с удовольствием проводит. Галина с радостью взялась бы за них – возможно, она бы проводила их даже лучше, чем Марина. Но Марина хотела бы оставить эту работу себе, так как эти совещания, по ее мнению, сближают ее с подчиненными и упрощают общение. Эти совещания занимают обычно около часа.

3. Ежедневная инвентаризация. Инвентаризация занимает полтора часа. Марина уже пыталась делегировать эту работу, но это всегда заканчивалось тем, что она забирала ее назад, так как ворчание подчиненных раздражало ее больше, чем возможность сделать эту работу самой. Кроме того, подсчеты иногда оказывались неверными, и ей все равно приходилось самой переделывать всю работу. В принципе, как кажется Марине, необходимо передать эту работу Денису.

4. Отправка по компьютерной сети заказа поставщикам. Заказ необходимо отсылать каждый день в 16.00. Всего поставщиков трое. Марина отказалась делегировать эту работу, так как, если заказ сделан недостаточно аккуратно, то она получит выговор от Ивана Петровича (начальника). Александр делал бы заказы с большим удовольствием, и у него на это есть время.

5. Повседневная 10-минутная доставка специального отчета в главный офис. Марина оставила эту работу себе, так как это дает ей возможность выпить чашечку кофе и «поиграть немного в политику»: прояснить обстановку в компании, послушать сплетни, пообщаться с другими менеджерами среднего (а иногда и высшего) уровня.

6. Принятие дисциплинарных мер. Марина должна принять некоторые дисциплинарные меры по отношению к служащему, постоянно опаздывающему на работу. Марина с радостью бы передала это Виталию.

7. Подготовка ежемесячного отчета. Отчет подробно отражает достигнутые цели и задачи и содержит в себе комментарии к достигнутым результатам. Марина всегда делала это сама, причины, по которой она не могла бы делегировать эту работу или часть ее, – нет. Можно предположить, что Тамара справилась бы с этим. Составление отчета занимает четыре часа.

8. Рекомендации по зарплате. Марина также должна подготовить рекомендации по зарплате на следующий год, и она считает, что Георгий смог бы помочь ей в этом.

### **Вопросы и задания:**

Следует ли Марине делегировать все восемь обязанностей?

Какие именно, если таковые имеются, ей следует оставить себе? Что еще ей следует принять во внимание? Помогите Марине принять решение, имея в виду следующие цели:

- 1) сэкономить Марине как можно больше времени;
- 2) освободить ее от незначительных обязанностей;
- 3) улучшить производительность и работу кафе;
- 4) поднять имидж Марины как администратора.

### **Задача 2**

Представительство компании «Телесистемы» в Новосибирске решило провести организационную перестройку и выделить отдел персональных компьютеров в особую группу с координационным центром в Москве. Предложение (правда, пока неофициальное, перевод в новый офис должно было одобрить высшее руководство) о работе в центре было сделано одному из лучших сотрудников отдела администрирования Игорю Шевцову.

Игорь очень обрадовался, поскольку такого рода продвижение по службе предполагало не только повышение зарплаты, но и новый уровень

ответственности, общение, выход на московский рынок труда с его неограниченными возможностями.

Переход Игоря на новую работу был нежелательным событием для начальника отдела администрирования Сергея Кукушкина, так как дела у Игоря шли успешно, а на подготовку нового сотрудника требовалось время. Однако чисто по-человечески Сергей был рад за коллегу, поскольку понимал, что его творческий потенциал намного превышает выполняемую им работу. Поэтому он решил одобрить этот переход.

Неожиданно руководство московского представительства отказало Игорю в переводе – оно пыталось вставить палки в колеса новому структурному подразделению, видя в нем возможного конкурента. Начальнику отдела администрирования было предложено изыскать возможности для повышения Игоря внутри отдела, поскольку отдел был сформирован, и работа шла по отлаженной схеме, новая позиция 15 для Игоря была заранее надуманной, а не продиктованной необходимостью. В новые обязанности Игоря на должности старшего менеджера по клиентским услугам входил разбор конфликтных ситуаций, возникавших при выполнении контрактов.

Заработная плата его была выше, полномочия шире, но такое повышение вызвало негативную реакцию в отделе, поскольку с его новыми полномочиями ранее справлялись весьма успешно простые администраторы. Сам Игорь испытывал неловкость и дискомфорт от сознания ненужности своей работы. Он не видел перспектив, его энтузиазм угас. Через четыре месяца он уволился, найдя работу с меньшим окладом, но более творческую и ответственную.

### **Вопросы и задания:**

1. Проанализируйте, почему сложилась подобная ситуация, и компания потеряла нужного и успешного сотрудника?
2. Что следовало бы предпринять для предотвращения подобных ситуаций и для успешного разрешения в случае их возникновения?

3. Как бы вы охарактеризовали личность Игоря Шевцова? Каковы его ценности?

### **Задача 3**

#### **Дневник молодого специалиста**

Летом 2014 года выпускница СибГИУ, Егорова Олеся, получила диплом по направлению подготовки «Управление персоналом». Полная надежд и ожиданий, с большим багажом знаний, она решила устроиться на большое предприятие, чтобы набраться опыта. После непродолжительных поисков она нашла подходящий вариант. Она устроилась специалистом по кадрам на крупное предприятие с численностью около 10 тысяч работников. И хотя заработная плата была маленькая (оклад 12800 руб.), но зато имелись перспективы карьерного роста. Столкнувшись с реальным положением дел на предприятии, она была удивлена и для того, чтобы как-то разобраться в ситуации, она решила вести дневник.

Вот некоторые заметки из ее дневника.

2 августа. Начальник отдела по работе с персоналом, Иванов Сергей Викторович, разрешил мне присутствовать на приеме в любое время. И сегодня я решила воспользоваться этой возможностью.

Заходит женщина: «У вас есть какие-нибудь вакансии?» Иванов (обычным голосом): «Нет, ничего нет».

Женщина: «Что, совсем никаких вакансий?» Иванов (срываясь на крик): «Я же сказал, нет, у нас прием закрыт! Сколько раз надо повторить?»

Затем заходит девушка (с двумя дипломами): «Здравствуйте, а у вас есть вакансии?»

Иванов: «Нет, к сожалению, ничего нет».

Девушка: «Ну ладно, очень жаль. До свидания».

Иванов: «Сейчас прием закрыт, но вы приходите после Нового года. Может что-нибудь найдем».

3 августа. Сегодня я изучала организационную структуру предприятия. И очень удивилась тому, что в подчинении у генерального директора

находится 12 замов. И это при условии того, что ему больше 70 лет, и он постоянно болеет и лежит в больнице.

9 августа. Сегодня я наконец-то получила свое первое рабочее задание. Я должна разработать положение об адаптации. Решила собрать информацию, которая у них есть на предприятии по адаптации, и обратилась к Татьяне Владимировне. Она дала мне имеющиеся у них документы. Я их стала смотреть и обнаружила там «Памятку вновь принятого сотрудника». А так как я сама только что устроилась, то я попросила дать мне ее. Она с недоумением и недовольством выхватила эту памятку у меня из рук. Я заинтересовалась, чем вызвана такая реакция. Она очень нервно ответила: – Зачем она тебе? У тебя высшее образование – сама адаптируешься! Это для тех, кто закончил 9–11 классов, они глупые, приходят на завод и не могут ничего сообразить и поэтому их надо адаптировать. И только я начала рассказывать ей, кого надо адаптировать, как меня грубо перебила Светлана Анатольевна (которая, обычно, добрая): – Олеся, ты что бубнишь? Радуйся, что тебя вообще сюда взяли! И я в шоке ушла.

10 августа. Я все еще в шоке.

12 августа. Зная о том, что отдельно от отдела управления персоналом существует отдел социальной адаптации, я пошла туда с целью сбора информации. Оказалось, что там есть почти все необходимые документы по адаптации. Я пошла обратно в свой отдел и спросила у начальников, зачем они дали мне это задание. На что они ответили: – Ну, вы понимаете, они в том отделе разрабатывают положение об адаптации, но что бы не ходить и не выпрашивать у них это положение, к тому же, неизвестно когда они его напишут, лучше мы напишем свое.

16 августа. Сегодня ко мне подходил начальник военноучетного бюро. Мы с ним разговаривали о том, как тут работать, когда такие условия: компьютеров нет, зарплата низкая, информации нет, документы лежат неизвестно где и т. д. И он «по секрету» сообщил мне, что «низам» (рядовым

работникам) не нравится, что начальники работают здесь на контрактной основе и получают гораздо больше их, не понятно за что, чем они лучше?

17 августа. Сегодня около 9 часов ко мне подошла Алла Геннадьевна и говорит:

– Знаете, сегодня у нашей сотрудницы день рождения...

– И что?

– Как что?! Сюда люди придут, а тут Вы...

– И...? – спросила я удивленно.

– Что и? Не могли бы Вы уйти отсюда на часик-другой? Но так как я сегодня с утра была добрая и скандалить мне было лень, то я кивнула и стала собираться. А она, видя такую мягкость, решила совсем обнаглеть и говорит:

– И еще мы планировали собраться в обед. Поэтому может Вас и в обед здесь не будет? – но, видя как я изменилась в лице, поспешно добавила – но Вы можете воспользоваться нашей печкой и разогреть себе обед, но только поешьте в другой комнате, пожалуйста.

Но так как мне совсем не хотелось смотреть на то, как они будут праздновать, я собралась и пошла домой.

19 августа. Сегодня я работала в бюро внутреннего подбора. После обеда зашел молодой человек. И, как я поняла, он был знаком с некоторыми сотрудницами (все они предпенсионного возраста). Во время разговора он поинтересовался, как дела на заводе. На что они ему ответили:

– Леш, ты что, откуда мы знаем, как дела на заводе?

В конце рабочего дня я зашла к Сергею Викторовичу поговорить о том, что я не согласна с теми заданиями, которые мне дают, так как они не логичны, не структурированные, неправильно определены во времени, и вообще, некоторые задания просто глупые. Он ответил:

– Да, такие проблемы не только у тебя. Мне приходится выполнять такие же глупые задания. Но, дело в том, что кто не выполняет указы генерального директора, тот здесь не работает.

25 августа. С начальником отдела кадровой документации обсуждала положение о приеме и увольнении. Зашел начальник другого отдела, и, пока я записывала то, что мы с ней обговорили, стал рассказывать:

– Генеральный директор орет на своего заместителя. Тот из-за этого хочет перевестись на ступень ниже, то есть у него есть желание работать на предприятии, помочь предприятию, но нет сил терпеть его оскорбления и унижения.

30 августа. Меня пригласили поприсутствовать на собрании наставников. Там выступала женщина, которая, кстати говоря, не представилась. Она рассказала о том, что на предприятии с 2013 года введено Положение «О наставничестве». «Но, – обратилась она к наставникам, – Вы, наверное, о нем не знаете, т. к. не все начальники цехов рассказывают о нем. Поэтому я вам его зачитаю...». Неприятно удивленная таким положением дел, я решила вернуться в свой отдел. Подойдя к проходной в 16:15, я с ужасом увидела, что около проходной уже толпится большое число рабочих, которые ждут окончания рабочего дня, чтобы выйти с предприятия. Хотя рабочий день заканчивается в 17:00, а пропускать через проходную их начнут в 17:10.

#### **Вопросы и задания:**

1. Какова организационная структура данного предприятия?
2. Опишите уровень коммуникаций на предприятии.
3. Опишите отношения между подчиненными и руководителями.
4. Какова на Ваш взгляд степень лояльности сотрудников к организации?
5. Каково отношение на предприятии к вновь принятым сотрудникам?
6. Какие проблемы, на Ваш взгляд, существуют на данном предприятии?

#### **Задача 4**

US C Labs Молодой парень – Михаил, выпускник Ульяновского Политеха с опытом работы программиста в сфере сотовой связи был приглашен на работу в Юсиэс лабс в Москву. Юсиэс лабс к этому времени была известна во всем мире и занималась разработкой и поддержкой программ

по автоматизации отельного (Shelter) и ресторанного (RKipper) бизнеса уже 14 лет (с 2000). Прибыль фирмы оценивалась 19 примерно в 200 тыс. \$ в месяц. Михаила заинтересовала зарплата, которая составляла примерно 800 \$, что являлось вполне нормальным для данной сферы деятельности по Москве. Также Михаила привлекала возможность командировок в разные города, в том числе и за рубеж, связанных с установкой данного программного обеспечения в отели и рестораны.

Из собеседования Михаил не узнал ничего нового о компании, только те сведения, которые были доступны на сайте компании. Удалось только выяснить более точную информацию о численности персонала, которая составляла около 130 человек, 15 % из которых постоянно находились в командировках. От него же при собеседовании потребовалось подтвердить свои профессиональные навыки, личными качествами и интересами никто не интересовался. При собеседовании был сделан акцент на клиентов и на совершенствования программных продуктов из-за развития технологий и конкуренции.

Сразу после поступления на работу пришлось немного подучиться, а также изучить Shelter и Kipper (программные продукты фирмы). К этому Михаил был готов, так как это обычная практика. Но вот к тому, что ему никто не помогал в этом деле, он готов не был. Перед ним уже тогда стали ставить полноценные задачи, которые было достаточно сложно выполнить для недавно устроившегося сотрудника. После достаточно сложного процесса адаптации работа стала доставлять удовольствие, так как от него требовалось только то, что было записано в его должностной инструкции. Начальники подразделений сами подчеркивали это и не выходили за рамки, оговоренные в должностной инструкции.

С другой стороны, Михаил не чувствовал себя членом этого большого коллектива. Корпоративные вечеринки были достаточно редки. В основном все досуговые мероприятия организовывались самими сотрудниками внутри своих отделов. Взаимопомощь и взаимовыручка никак не отмечалась и не

позиционировалась лидерами компании, и существовали только среди хороших друзей. Люди работали вместе, только когда их совместный вклад был необходим для достижения цели. Поэтому обычно Михаил контактировал только с людьми, которые были непосредственно связаны с выполняемой им работой. Но это не сильно его расстраивало, так как он практически всегда был в командировках с одними и теми же людьми, с которыми он работал и, по возможности, отмечал какие-то праздники.

Через полгода работы он так и не ощутил принадлежности к фирме. Ни разу не слышал какие-то устоявшиеся мифы и легенды о фирме и ее лидерах. Ни разу не видел, чтобы кого-то наградили за вклад в достижение целей организации. Так же Михаилу хотелось бы повысить свои профессиональные навыки, но лидеры компании никак на это не реагировали. В фирме вообще отсутствовала программа повышения квалификации. Так же не было возможности и для карьерного роста. Еще при организации фирмы все должности начальников были распределены: 1 директор, 6 начальников отделов, дальше шли сотрудники. Максимум чего можно было добиться это должности ответственного за проект, который так же подчинялся директору фирмы. Но и эта должность доставалась не по профессиональным навыкам, а, скорее, через знакомства или интриги. Все это и привело к началу поиска другой работы. Большой проблемы это не составило, так как многим клиентским организациям хотелось иметь в своем штате специалиста по установленным программам. Как он узнал в процессе работы, в Юсиэс лабс, это было обычным явлением – рядовые сотрудники редко задерживались в компании больше, чем на 2–3 года.

#### **Вопросы и задания:**

1. Назовите тип организационной культуры Юсиэс лабс.
2. На какие ценности ориентирована компания?
3. Есть ли в этой компании субкультуры?
4. Какой стиль руководства используют руководители в Юсиэс лабс?
5. Оцените приверженность сотрудников компании.

6. Какие нормы существуют в этой компании?

7. Как вы считаете, какая организационная культура нужна Юсиэс лабс?

Предложите пути ее создания (пути изменения старой).

### **Задача 5**

Ирина Соловьева была одной из 20 сотрудников, нанятых на работу в открывшийся в 2005 году в Санкт-Петербурге филиал крупной английской компании V.N & P. Компания занималась продажей своей продукции, произведенной на заводах в Европе. В Петербурге у компании было три склада, расположенных в разных концах города. Ирина занимала должность руководителя группы инвентаризации, состоящих из трех человек. В ее обязанности входило составление 21 сводных ежедневных отчетов о движении продукции, об остатках на складах, ежемесячные инвентаризации складов и организация работы контролеров.

Компания предлагала своим сотрудникам хороший компенсационный пакет:

1. Высокий уровень заработной платы;
2. Медицинскую страховку для сотрудников компании и членов их семей (практически ни одна из западных компаний, работающих на территории Петербурга, не предлагала страховку такого уровня);
3. Бесплатное питание в офисе или денежную компенсацию сотрудникам работа которых связана с разъездами;
4. Пластиковые карты VISA, открытых в одном из лучших отечественных банков, на которую перечислялась зарплата сотрудников в долларах. Компания взяла на себя ответственность за погашение всех расходов, связанных с открытием счетов и их обслуживанием, а также перерасходов, в случае их возникновения.

Ирине очень нравилась атмосфера дружбы и взаимопомощи, сложившаяся в компании. Она ощущала себя членом настоящей команды. Руководство компании уделяло большое внимание психологическому климату в коллективе, понимая, что это способствует высокой отдаче

работников, так необходимой в сложный период внедрения на новый рынок, коим являлась для компании Россия. Тем более, что в первые месяцы работы сотрудникам приходилось работать очень интенсивно и часто задерживаться в офисе.

Первый месяц работы прошел для Ирины весьма успешно. По окончании второго месяца все сотрудники, вместе с женами и мужьями, были приглашены на торжественный ужин в ресторан, где генеральный директор филиала в Санкт-Петербурге Пол Браун, выступая с торжественной речью, поблагодарил всех сотрудников за плодотворную работу, а членов их семей за терпение и понимание необходимости столь интенсивного графика работы.

Бизнес развивался успешно. Темпы роста продаж соответствовали оптимистичным прогнозам головной компании. Через полтора года было принято решение о налаживании производства в России. Завод решили строить в Московской области, и соответственно Москва была определена центром операции.

Отделение в Петербурге в этой связи претерпело некоторые организационные изменения: было принято решение отказаться от двух 22 складов и оставить лишь один – самый крупный, что повлекло за собой решение о ликвидации группы инвентаризации, которую возглавляла Ирина.

Одновременно с этим в бухгалтерии было создано дополнительное место бухгалтера по товарным запасам.

Светлана – менеджер по персоналу – провела несколько совещаний с Генеральным директором и директором по финансам, которому подчинялась Ирина, по поводу ее дальнейшей судьбы. Оставшийся в распоряжении фирмы склад переходил с работы в режиме одной смены на трехсменный режим.

Контролерам, находящимся в подчинении Ирины, было предложено перейти работать на этот склад на аналогичные должности, на что они и согласились.

Переговоры с руководителями отдела продаж и маркетинга показали, что в этих отделах нет вакантных должностей. Светлана понимала, что

позиция бухгалтера по товарным запасам стоит в иерархической лестнице компании ниже, чем предыдущая должность Ирины, но эта была единственная позиция, которую Светлана могла предложить Ирине. Зарплата, предлагаемая на этой должности была на 200 долларов меньше, чем текущая зарплата Ирины. В ходе последнего совещания финансовый директор предложил лично побеседовать с Ириной и объяснить ей сложившуюся ситуацию, предложить должность бухгалтера с сохранением для Ирины ее текущей зарплаты, сделав акцент на желании сохранить Ирину как сотрудника компании.

В последнее время Ирина была сильно загружена работой, к тому же мама оказалась в больнице и Ирина была вынуждена каждый день ездить к ней после работы. Она слышала разговоры о готовящихся изменениях в структуре компании, но у нее не было времени до конца вникнуть в происходящее. Когда однажды утром Джон – финансовый директор – пригласил ее в кабинет и подробно рассказал о предстоящих изменениях и о том, как это коснется ее отдела, а также вручил ей приказ о том, что через два месяца должность Ирины подлежит сокращению, она расплакалась и ощутила себя обиженной и никому не нужной. Джон был потрясен слезами и вызвал на помощь Светлану. Через несколько дней после беседы Ирина заявила о том, что она не воспользуется возможностью остаться в компании на предложенной ей должности. Джон снова пригласил Ирину к себе в кабинет и вместе со Светланой попытался уговорить ее остаться. Ирина сказала, что она приняла окончательное решение, так как не видит для себя дальнейших перспектив развития в компании.

#### **Вопросы и задания:**

1. Проанализируйте ситуацию.
2. Изменения какого порядка имеют место в данной ситуации?
3. Имело ли в данной ситуации место сопротивление изменениям и в чем оно выразилось?
4. Какие меры необходимо было предпринять для:
  - недопущения ситуации сопротивления;

- предотвращения сопротивления.