

Документ подписан простой электронной подписью

Информация о владельце:

ФИО: Ребковец Ольга Александровна

Должность: И.о. декана

Дата подписания: 25.05.2024 21:16:12

Уникальный программный ключ:

e789ec8739030382afc5ebff702928adf1af5cfb

ОПОП

Рабочая программа дисциплины Б1.О.09 «Практикум по психологии управления» для направления подготовки 37.04.01 «Психология», профиль «Психология управления»

СМК-РПД- Б1.О.09-2022

Министерство науки и высшего образования Российской Федерации
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«Камчатский государственный университет имени Витуса Беринга»

Рассмотрено и утверждено на заседании
кафедры теоретической и практической
психологии
«25» мая 2022г., протокол № 9

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ

Б1.О.09 «Психология управления»

Направление подготовки: 37.04.01 «Психология»

Профиль подготовки:
Психология управления

Квалификация выпускника: магистр

Форма обучения: очно-заочная

Курс: 1,2 **Семестр:** 2,3

Зачет: 3 семестр

Петропавловск-Камчатский 2022 г.

ОПОП	СМК-РПД- Б1.О.09-2022
Рабочая программа дисциплины Б1.О.09 «Практикум по психологии управления» для направления подготовки 37.04.01 «Психология», профиль «Психология управления»	

Рабочая программа составлена с учетом требований федерального государственного образовательного стандарта высшего образования по направлению подготовки 37.04.01 «Психология», утверждённого 29.07.2020 № 841.

Разработчик:

к. психол. наук, доцент кафедры теоретической и практической психологии
А.А. Кулик

СОДЕРЖАНИЕ

1. Цели и задачи освоения дисциплины
2. Место дисциплины в структуре ОП ВО
3. Планируемые результаты обучения по дисциплине
4. Содержание дисциплины
5. Тематическое планирование
6. Самостоятельная работа
7. Тематика контрольных, курсовых работ (при наличии)
8. Перечень вопросов на зачёт (дифференцированный зачёт, экзамен)
9. Учебно-методическое и информационное обеспечение
10. Формы и критерии оценивания учебной деятельности студента
11. Материально-техническая база

1. Цель и задачи освоения дисциплины

Цели освоения дисциплины – углубленное изучение психологии управления, формирование представлений об эффективных психологических технологиях управления, формирование соответствующих навыков.

Задачи освоения дисциплины:

- ознакомление с основными направлениями развития психологии управления, ее прикладном аспекте, об основных технологиях в сфере психологии управления, о профессионально-значимых качествах человека применительно к сфере управления;
- овладение системным анализом сферы управления в макро-и микроконтексте, отбором и применением технологий для решения конкретных управленческих задач;
- приобретение опыта давать рекомендации, обосновывать управленческие решения, прорабатывать перспективу их реализации;
- анализировать конфликты, следствия неоптимальных управленческих решений, осуществлять профессиональную психологическую работу в указанных ситуациях.

2. Место дисциплины в структуре ОП ВО

Блок 1.Дисциплины (модули). Обязательная часть.

3. Планируемые результаты обучения по дисциплине

Процесс изучения дисциплины направлен на формирование следующих компетенций в соответствии с ФГОС ВО по данному направлению подготовки: УК-3, ОПК-9.

Наименование категории (группы) универсальных компетенций	Код и наименование универсальной компетенции выпускника	Код и наименование индикатора достижения универсальной компетенции
Командная работа и лидерство	УК-3. Способен организовывать и руководить работой команды, вырабатывать командную стратегию для достижения поставленной цели	УК 3.1. Знает социальные, этнические, конфессиональные и культурные особенности взаимодействия с различными группами людей, основные закономерности групповой динамики и работы в команде. УК 3.2. Выбирает оптимальную стратегию при взаимодействии с коллективом и командой, в том числе при руководстве ими. УК 3.3. Владеет техниками эффективного взаимодействия с другими членами команды и презентации работы команды.
Администрирование (организация и управление)	ОПК-9. Способен выполнять основные функции управления психологической практикой	ОПК-9.1. Знаком с целями, задачами, основными характеристиками психологической практики ОПК-9.2. Способен ставить и решать задачи управления психологической практикой ОПК-9.3. Реализует принципы и навыки управленческой деятельности: анализирует текущую ситуацию, ставит и осуществляет задачи управления, применяет методы проектирования контроля, оценивает процесс и результат проведения практики

4. Содержание дисциплины

Тема 1. Методологические основы психологии управления.

Психология управления как отрасль психологии, изучающая условия и разрабатывающая пути и методы научно обоснованного решения практических задач в управлении. Цели, задачи, предмет психологии управления. Связь с другими науками. Методологические подходы. Методологические подходы к управлению: системный, ситуационный, процессный. Психология управления и психологическая практика. Сферы применения данной области психологического знания.

Основные понятия: *управление, организация, цель, мотивация, менеджмент, группа, оценка деятельности, ситуационный процесс, процессный подход.*

Тема 2. Уровни управления. Функции управления.

Уровни управления: горизонтальный, вертикальный. Институциональный, управленческий и технический уровни управления.

Функция планирования. Этапы планирования. Критерии эффективности решения. Стратегическое планирование и соответствующие технологии.

Функция организации. Организация как структура. Организация как функция управления. Необходимые условия выполнения функции организации. Организационные структуры управления: линейная, линейно-функциональная, функциональная, матричная. Их преимущества и недостатки. Корпоративная культура.

Функция мотивации. Сущность мотивации. Роль мотивации в процессе управления. Методы мотивирования персонала. Технологии поощрения; санкции. Факторы, влияющие на удовлетворенность трудом и мотивацию к труду. Механизмы формирования мотивации трудовой деятельности.

Функция контроля. Сущность контроля. Объекты контроля. Текущий и заключительный контроль. Требования к руководителю для осуществления эффективного контроля. Технологии контроля в различных сферах управления.

Основные понятия: *управление, организация, цель, мотивация, менеджмент, группа, оценка деятельности, ситуационный процесс, процессный подход.*

Тема 3. Содержание деятельности руководителей различных уровней управления.

Управленческие роли руководителей: межличностные, информационные, роли, связанные с принятием решений. Виды ролей руководителей: конвенциональные, межличностные. Содержание деятельности руководителей различных уровней управления. Основная задача менеджера. Принципы работы руководителя с подчиненными. Типология руководителей. «Решетка менеджмента» Р.Блэйк и Дж. С. Моутон. Основное содержание деятельности руководителей различных уровней управления. Технологии организации и проведения исследования специфики реализации руководителем своих основных функций.

Основные понятия: *группа, групповая динамика, психологический климат, формальная и неформальная структура группы.*

Тема 4. Психология решения управленческих задач.

Управленческие задачи, их специфика и особенности решения. Стили мышления руководителей: Системный, интуитивный, рецептивный, перцептивный. Критерии оценки управленческих задач: содержательный критерий, критерий выполнимости, критерий

знания руководителя о задачах, критерий степени функциональных затрат, технологии их применения. Система субъективных оценок. Трудности в решении управленческих задач, способы их преодоления, компенсации.

Процесс принятия управленческих решений. Стратегии и тактики решения управленческих задач. Выбор адекватной стратегии руководителем. Критерии выбора тактик. Психологические причины выбора тактик. Факторы принятия оптимальных и неоптимальных управленческих решений, техники их анализа.

Методы решения управленческих задач: метод «мозгового штурма», метод синектики, метод дневников, метод Гордона, метод Дельфы, метод «635», метод голосования «за и против», метод утопических игр, метод Дельбека.

Основные понятия: задача, ответственность, решение, рациональное решение, риск, интуитивное решение, коллективное решение, стратегия, тактика, конфликтная ситуация, ответственность

Тема 5. Технологический аспект реализации основных функций руководителя (функция планирования, функция организации, функция мотивации, функция контроля). Стилль руководства: технологии оптимизации.

Технологии реализации основных функций руководителя (функция планирования, функция организации, функция мотивации, функция контроля). Авторитарный, демократический, попустительский, непоследовательный. Проблема оптимального стиля руководства и ее решение на различных этапах развития группы. Управление группой в критических ситуациях. Типология руководителей. Лидер группы. Формальный и неформальный лидер. Лидерство и руководство. Групповые настроения, психологический климат в группе и руководство. Методы изучения психологического климата в группе. Влияние руководителя на персонал. Власть руководителя. Разновидности власти (власть, основанная на принуждении; власть, основанная на вознаграждении, экспертная власть, власть, основанная на представлении о зависимости, власть, основанная на обладании ресурсами, эталонная власть (власть примера, или харизма), законная (или традиционная) власть). Реальная и формальная власть. Тактики эффективного профессионального общения руководителя с подчиненными. Подбор и расстановка кадров. Совместимость и срабатываемость. Руководитель и подчиненный: баланс власти. Психологические качества, значимые для осуществления функций управленца.

Основные понятия: планирование, организация, мотивация, контроль, стратегическое планирование, компетенция, полномочия, внутреннее и внешнее вознаграждение, стимулирование, удовлетворенность трудом, отрицательная мотивация, положительная мотивация.

Тема 6. Конфликты в управлении: основные подходы к их прогнозированию, профилактике и преодолению.

Классификация управленческих конфликтов. Причины конфликтов. Системный анализ конфликта в сфере управления. Психологическая составляющая в конфликте. Управление конфликтом. Стратегии поведения руководителя в условиях конфликтной деятельности: соперничество, компромисс, кооперация, избегание, приспособление. Переговоры: стратегии и тактики достижения согласия. Процедура разрешения конфликта. Методы диагностики конфликтов в сфере управления. Конфликтоустойчивость как разновидность психологической устойчивости человека. Конфликтологическая компетентность.

Основные понятия: конфликт, конфликтная ситуация, методы диагностики конфликтов, стратегии поведения в конфликте, конфликтоустойчивость.

ОПОП	СМК-РПД- Б1.О.09-2022
Рабочая программа дисциплины Б1.О.09 «Практикум по психологии управления» для направления подготовки 37.04.01 «Психология», профиль «Психология управления»	

Тема 7. Роль психологических факторов в психологии управления.

Деятельность психолога в сфере управленческого консультирования. Методы оценки управленческих кадров. Человеческий фактор в системе управления. Эффективное использование и распределение рабочего времени. Саморегуляция, самоконтроль, самоуправление и организация деятельности руководителя. Психологические способы мобилизации внутренних ресурсов. Тренинг личностного роста. Синдром эмоционального выгорания.

Основные понятия: *человеческий фактор, психология рекламы, методы диагностики, методы саморегуляции, самоконтроль, самоуправление.*

5. Тематическое планирование

Модули дисциплины

№	Наименование модуля	Лекции	Практики/ семинары	Лабораторные	Сам. работа	Всего, часов
1	Прикладные аспекты психологии управления	0	36	0	108	144
	Всего	0	36	0	108	144

Тематический план (2 семестр)

№ темы	Тема	Кол-во часов	Компетенции по теме
	Практические занятия (семинары)		
1	Эволюция управленческой мысли.	2	УК-3, ОПК-9
2	Модели управления. Функции управления.	4	УК-3, ОПК-9
3	Принятие управленческих решений	4	УК-3, ОПК-9
4	Оценка эффективности деятельности руководителя	4	УК-3, ОПК-9
5	Теории трудовой мотивации	4	УК-3, ОПК-9
	Самостоятельная работа		
1	Психология управления как наука	4	УК-3, ОПК-9
2	История становления психологии управления и основные теоретические подходы	10	УК-3, ОПК-9
3	Теории трудовой мотивации	10	УК-3, ОПК-9

ОПОП	СМК-РПД- Б1.О.09-2022
Рабочая программа дисциплины Б1.О.09 «Практикум по психологии управления» для направления подготовки 37.04.01 «Психология», профиль «Психология управления»	

4	Руководитель и лидер в организации: определение, функции, современные подходы	10	УК-3, ОПК-9
5	Модель личности руководителя	10	УК-3, ОПК-9
6	Процесс принятия группового решения	10	УК-3, ОПК-9

Тематический план (3 семестр)

№ темы	Тема	Кол-во часов	Компетенции по теме
	Практические занятия (семинары)		
1	Отбор персонала: подготовка к отбору, проведение собеседования	2	УК-3, ОПК-9
2	Управление группой в организации. Организация как объект управления	4	УК-3, ОПК-9
3	Управление малой группой в организации	4	УК-3, ОПК-9
4	Понятие делового общения, принципы построения эффективной коммуникации	4	УК-3, ОПК-9
5	Виды и формы управленческого общения	2	УК-3, ОПК-9
6	Контрольная работа	2	УК-3, ОПК-9
	Самостоятельная работа		
1	Психология решения управленческих задач	10	УК-3, ОПК-9
2	Деловое общение и его роль в деятельности руководителя и подчиненных	10	УК-3, ОПК-9
3	Конфликты в управлении	10	УК-3, ОПК-9
4	Роль психологических факторов в процессе управления	10	УК-3, ОПК-9
5	Психологические характеристики деятельности руководителей, стили руководства, оценка эффективности деятельности руководителей	10	УК-3, ОПК-9
6	Управление конфликтами в организации	4	УК-3, ОПК-9

6. Самостоятельная работа

Самостоятельная работа включает две составные части: аудиторная самостоятельная работа и внеаудиторная.

Самостоятельная аудиторная работа включает выступление по вопросам семинарских занятий, выполнение практических заданий (*при наличии*), подготовка и защита студенческих проектов.

Внеаудиторная самостоятельная работа студентов заключается в следующих формах:

1. изучение литературы; осмысление изучаемой литературы;
2. работа в информационно-справочных системах;
3. аналитическая обработка текста (конспектирование, реферирование, аннотирование и пр.);
4. составление плана и тезисов ответа в процессе подготовки к занятию;
5. подготовка сообщений по вопросам семинарских занятий.

6.1. Планы семинарских (практических, лабораторных) занятий

Занятие 1 (семинарское)

Тема. Эволюция управленческой мысли.

Цель: ознакомиться с историей развития и основными современными направлениями психологии управления как самостоятельной научной дисциплины.

Основные понятия: *управление, организация, менеджмент, цель, методы решения управленческих задач, школы управления.*

Подготовка к занятию

- Ознакомиться с рекомендуемой литературой.
- Выучить основные понятия по теме.
- Подготовиться к обсуждению вопросов.
- Сделать количественный анализ публикаций, связанных с проблемами психологии управления, опубликованных за последние 10 лет.
 - Составить список публикаций, выявить доминирующие управленческие проблемы.
 - Составить презентацию по теме занятия.

Примечание: список публикаций представить в виде отчета на отдельных листах, оформить в соответствии с библиографическими требованиями.

Ход занятия

1. Обсуждение вопросов.

- Принципы управленческого труда.
- Основные школы управления и их вклад в развитие управленческой мысли.
- Принципы управления (по А.Файолу).

Выберите теорию, которая вам близка. Продумайте, как можно воплотить ее принципы на известном вам предприятии (если вы нигде не работаете, то в университете). Результаты должны быть представлены письменно.

1. Акимова Ю. Н. Психология управления : учебник и практикум для вузов. — Москва : Издательство Юрайт, 2022. — 320 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-00630-8. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/489478> (дата обращения: 12.10.2022).
2. Антонова Н. В. Психология управления [Текст] : учеб. пособие / Н. В. Антонова ; Гос. ун-т — Высшая школа экономики. — М. : Изд. дом Гос. ун-та — Высшей школы экономики, 2010. — 269, [3] с. — 1000 экз. — ISBN 978-5-7598-0772-8 (в обл.).
3. Базаров Т. Ю. Психология управления персоналом : учебник и практикум для вузов. — Москва : Издательство Юрайт, 2022. — 381 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-02345-9. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/488970> (дата обращения: 12.10.2022).
4. Консультирование и коучинг персонала в организации : учебник и практикум для вузов / Н. В. Антонова [и др.] ; под редакцией Н. В. Антоновой, Н. Л. Ивановой. — Москва : Издательство Юрайт, 2022. — 370 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-9916-8176-6. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/489142> (дата обращения: 12.10.2022).

Занятие 2-3 (практическое)

Тема. Модели управления. Функции управления.

Цель: рассмотреть основные модели управления, проанализировать существующие подходы, провести сравнительный анализ теорий.

Самостоятельно проанализировать следующие модели управления:

1. Д. Макгрегор - модель X, модель Y;
2. У. Оучи - модель управления Z ;
3. Основные стратегии японского менеджмента, американского менеджмента.
4. Проанализировать сравнительные характеристики японской, американской модели и модели Z (см. таблицу 1).

Фактор	Японская модель	Американская модель	Модель Z У. Оучи
1.	Пожизненный найм	Краткосрочный найм	Долгосрочный найм
2.	Принятие решения по принципу консенсуса	Индивидуальное принятие решения	Принятие решений по принципу консенсуса
3.	Коллективная ответственность за результаты	Индивидуальная ответственность	Индивидуальная ответственность
4.	Медленное должностное продвижение	Быстрое должностное продвижение	Медленное должностное продвижение

5.	Мягкий неформализованный контроль	Жесткий формализованный контроль	Мягкий неформализованный контроль с помощью строгих формализованных средств
6.	Неспецифический путь повышения квалификации	Специфический путь повышения квалификации	Разумно специализированный путь повышения квалификации
7.	Повышенное внимание к человеку	Внимание к человеку лишь как к исполнителю	Повышенное внимание к работнику и его семье

- Охарактеризуйте основное содержание функции планирования и организации.
- В чем заключена функция мотивации персонала?
- Чем отличается мотив от стимула?
- Что должен учитывать руководитель для правильного мотивирования подчиненных?
- Какие факторы влияют на удовлетворенность трудом и мотивацию к труду?
- Что такое контроль в управлении? В чем его отличие от других функций?
- Каково основное назначение контроля?
- Что является объектами контроля?
- Каковы условия эффективного контроля?
- **Проведение деловой игры** (условия игры в Приложении 2)

Задания для работы на занятии и самостоятельной работы

Выполните тест **XYZ** (приложение 1), проанализируйте его результаты. Сравните с собственными выводами.

Приложение 1**Тест XYZ**

Инструкция. Прочитайте два утверждения, подумайте, согласны ли вы с каждым из них, и распределите три очка между ними. Чем больше вы согласны с утверждением, тем больше баллов вы ему присвоите.

Пример: Если вы согласны с утверждением «1а» и совсем не согласны с «1б», распределите баллы таким образом: «1а» – 3; «1б» – 0. Если вы согласны с утверждением «1б» и не вполне согласны с утверждением «1а», распределите баллы следующим образом: «1а» – 1; «1б» – 2.

- 1а. Люди любят соперничать. 1б. Люди предпочитают прежде всего сотрудничество.
- 2а. Лучший способ заставить человека отдать нечто хорошее, принадлежащее ему, – предложить ему компенсацию. 2с. Лучшее средство понять людей – увидеть в них человеческие существа, способные к размышлению.
- 3б. Большинство людей доверяют друг другу. 3с. Люди охотнее сотрудничают, если им доступно все объяснили.
- 4а. Люди работают усерднее в условиях конкуренции. 4б. Для лучшего понимания людей нужно принимать во внимание, что человек – существо коллективное.
- 5а. Большинство людей работают в основном из-за денег. 5с. Единственная функция дисциплины – предупреждение рецидивов.
- 6б. Настоящая задача правительства – помогать обществу. 6с. Люди любят обсуждать события с другими людьми.
- 7а. Большинство преуспевающих людей любят соревноваться. 7б. Работа в команде обычно дает хорошие результаты.
- 8а. Люди часто работают лучше, если им предлагают больше денег. 8с. Люди обычно делают то, что они считают своим долгом.
- 9б. Люди лучше реагируют на поощрения, чем на наказания. 9с. Преуспевающие люди знают, когда и в чем можно доверять другим.
- 10а. Основная функция правительства – контролировать общество. 10б. Будущее человечества является многообещающим.

11а. Большинство настоящих лидеров используют иногда принцип «Разделяй и властвуй».
11с. Легче всего добиться, чтобы человек хорошо выполнил свою работу, если доступно объяснить, чем ему это выгодно.

12b. Работа также естественна для человека, как игра или отдых. 12с. Правительство должно бы влиять на человека, призывая к разуму.

13а. Иногда люди вмешиваются в чужие дела в корыстных целях. 13b. Люди не любят жить и работать в одиночестве.

14а. Нет никакой особой причины быть оптимистом, когда речь идет о будущем человечества. 14с. Поведение человека зависит прежде всего от его окружения.

15b. Все могли бы любить друг друга. 15с. Легче контролировать людей, если понимаешь, как они оценивают ситуацию.

16а. Работа в команде часто вынуждает идти на компромисс. 16b. Надо быть готовым отдать свою жизнь за друга.

17а. Расчетливый человек делает плохого не больше, чем хорошего. 17с. Настоящий лидер всегда сначала оценивает ситуацию, а потом действует.

18b. Не поступайте с другими так, как вы не хотели бы, чтобы поступали с вами. 18с. Человечество непременно придет к тому будущему, к которому стремится.

19а. Индивидуум проводит свою жизнь в нескончаемых попытках удовлетворить свои личные потребности. 19b. Сотрудничество обычно приводит к повышению производительности.

20а. Большинство людей прежде всего думают о себе. 20с. Люди могут приспособиться ко всему.

21b. Большинство преуспевающих людей способны к плодотворному сотрудничеству. 21с. Легче всего мотивировать людей, сообщая им их результаты.

22с. Соперничество хорошо само по себе, но любое злоупотребление им порождает бесполезные конфликты. 22b. Главное богатство человека – это друзья, которые хорошо его знают.

23с. Человек будет драться только тогда, когда он в самом деле желает мира. 23а. Человек – это действительно голая обезьяна.

24b. Если у вас есть последователи, стоит относиться к ним, как к друзьям. 24а. Легче всего бороться за дисциплину и улучшать результаты с помощью санкций.

25с. Люди – единственные хозяева своей судьбы. 25b. Работа гораздо лучше продвигается, если вам помогают друзья.

26с. В большинстве случаев преобразования приводят к стабилизации и порядку, а не к потрясениям. 26а. Состояние войны естественно для человека.

27b. Люди поступают плохо с другими только тогда, когда их к этому принуждают. 27с. Почти невозможно создать команду, которая сможет в самом деле хорошо работать.

28с. Именно по причине нехватки знаний человечество не прогрессирует. 28b. Люди предпочитают рассматривать свою жизнь как постоянный поиск путей совершенствования себя самих и общества, к которому они принадлежат.

29с. Главное оружие человечества – это его способность к размышлению. 29а. Лидеры имеют склонность к удовлетворению в первую очередь своих собственных потребностей.

30b. Человек сначала помогает друзьям, а только потом думает о себе. 30а. Человечество не заслуживает пока жить в мире.

31с. Жизнь была бы намного лучше, если бы люди больше пользовались своим умом. 31b. В хорошо подобранной команде при наличии мотивации люди выкладываются и не создают больших проблем.

32с. Человеку труднее жить, чем другим животным, потому что он умеет думать. 32а. Люди по своему существу – разрушители.

33b. Люди скорее сильны, чем слабы, если только у них есть желание использовать свои силы. 33а. Причиной загрязнения окружающей среды является эгоизм человека.

34с. Люди имеют все необходимое, чтобы быть эффективными почти во всех ситуациях.

34b. Лидеры в первую очередь заботятся о тех, кто идет за ними.

35с. Попытка сколотить хорошую команду стоит усилий, но осуществить ее очень трудно.

35а. У людей больше слабостей, чем сильных сторон.

36b. Человечество по существу созидательно. 36а. Нет никаких убедительных доказательств того, что мы способны контролировать свои животные инстинкты.

37с. Легче всего понять людей, если увидеть в них мыслящие человеческие существа. 37b. Люди легко идут на сотрудничество.

38с. Люди обычно делают то, что они считают своим долгом. 38а. Потребность торговаться столь же естественна для людей, как потребность есть или спать.

39а. Люди обычно получают то, что они заслуживают. 39b. Человечество не нуждается в управлении законами.

40с. Человечество непременно придет к тому будущему, к которому стремится. 40b. Наказания не улучшают результаты.

41с. Люди воюют только тогда, когда они не хотят мира. 41а. Человечество живет в страхе боли и страданий.

42b. Человечество делает больше хорошего, чем плохого. 42а. Для того, чтобы лучше понять человечество, надо бы изучить поведение животных.

Подсчитайте свои баллы. Сложите баллы, которые вы присвоили каждому из факторов а, b и с, запишите итоговые результаты ($a + b + c = 126$).

Фактор а. Теория «Х»: гипотезы, касающиеся человеческой природы.

Человек по своему существу – дикое животное, контролируемое цивилизацией. Он обычно злой, подчиняется биологическим инстинктам, способом его естественного взаимодействия с окружающими является соперничество.

Итог по фактору а: _____.

Фактор b. Теория «У»: гипотезы, касающиеся человеческой природы.

Человек по своему существу – это личность, способная к самореализации. Он работает тем лучше, чем меньше его контролируют, добр, побуждаем своим человеколюбием. Способ его естественного взаимодействия с окружающими – сотрудничество.

Итог по фактору b: _____.

Фактор с. Теория «Z»: гипотезы, касающиеся человеческой природы.

Человек – существо разумное, открытое, контролируется разумом. В нем одновременно есть и хорошее, и плохое, он побуждаем своим интеллектом, способ его естественного взаимодействия с окружающими – независимость.

Итог по фактору с: _____.

Ваше положение относительно других (тестовые нормы). Чтобы сравнить себя с 648 другими менеджерами, перенесите сумму баллов по каждому из факторов (а, b и с) в таблицу, приведенную ниже, и определите соответствующие стандартные категории.

	Очень низкий ОН	Низкий Н	Средний С	Выше среднего В	Очень высокий ОВ
а	0–10	11–24	23–35	36–49	50 +
b	0–9	10–16	17–25	26–47	48 +
с	0–10	11–24	25–35	36–49	50 +

Например, 10 баллов или меньше по фактору а означают, что вы гораздо меньше, чем другие менеджеры, доверяете теории «Человек – это дикое животное».

Приложение 2

Игра № 1. Я – руководитель**** (материалы заимствованы: Приходько, А. Н. Менеджмент: деловые игры, кейсы и практические задания: учеб. пособие / А. Н. Приходько; СПбГАСУ. – СПб., 2014. – 155 с.)

Цель. Основная цель игры – развить у студентов навык анализа структуры управления фирмой для ее совершенствования.

Время проведения – 1,5 ч.

Характеристика проблемной ситуации: начальник планово-экономического отдела агропромышленного предприятия Кузьмин Н. В. уходит на пенсию. Руководитель предприятия Григорьев А. А. и его заместитель Москвин И. И., курирующий этот отдел, были не совсем довольны работой Кузьмина Н. В. По их мнению, тот был чрезвычайно мягким начальником. После акционирования предприятия роль отдела существенно возросла. В связи с этим возникла необходимость разработки обоснованной программы его дальнейшей деятельности, по сути дела, придания ему другого статуса. Вы назначаетесь начальником этого отдела.

Характеристика отдела: отдел занимает комнату площадью 120 м², имеет четыре телефонных аппарата, из них два – городской сети и два – внутренних. У бывшего начальника отдела своего кабинета не было, он находился вместе с подчиненными. В отделе в основном работают женщины: 23 из 25 человек. Состав отдела по возрасту и образованию следующий: десять человек в возрасте 32–42 лет имеют высшее и среднее специальное образование; пять человек со средним специальным образованием – пенсионного или предпенсионного возраста; пять молодых специалистов, недавно окончивших экономический институт (из них один мужчина); четыре технических исполнителя со средним образованием в возрасте от 18 до 24 лет (двое из них учатся на первом курсе института); один – полковник запаса, работает в отделе недавно и не имеет образования по профилю работы отдела. Заместителем начальника отдела работает опытный сотрудник Ильина А. Н., имеющая высшее образование и пользующаяся достаточным авторитетом в коллективе. В работе она придерживается традиционных подходов, поэтому начальником отдела ее решили не назначать. Работники отдела не отличаются высокой трудовой дисциплиной: иногда много разговаривают и не всегда на служебные темы, часто ходят по территории организации, хотя это и не всегда связано с производственной необходимостью. Нередко городские телефонные аппараты подолгу оказываются занятыми из-за посторонних разговоров, и в отдел бывает трудно дозвониться. Пока решался вопрос (в течение двух месяцев) о назначении нового начальника отдела, им руководила Ильина А. Н. Незадолго до описываемых событий в отдел пришел молодой специалист Иванцов П. П., который с самого начала пытался выяснить, чем он должен заниматься и как его деятельность регламентируется должностными инструкциями. Однако в отделе должностные инструкции были составлены давно, и их конкретного содержания никто не знал (и даже неизвестно было, где они находятся). В повседневной деятельности сотрудники занимались своими делами, как они привыкли их понимать. В целом работа отдела двигалась без каких-либо серьезных упущений, но и больших успехов не было.

Исходя из характеристики производственной ситуации в процессе деловой игры необходимо выполнить три задания.

Задание 1

Вы утверждены в должности начальника отдела. Коллектив с вами не знаком. Подготовьте тезисы своего выступления перед работниками отдела, придерживаясь следующего плана:

1. Что вы можете рассказать о себе как о человеке и специалисте (ваше прошлое, настоящее, планы на будущее)?
2. Какие мотивы побудили вас прийти именно в этот отдел и занять должность начальника?
3. Ваше отношение к своим обязанностям, правам, полномочиям? Какие задачи вы хотели бы решать?
4. Что вы ожидаете от коллектива, в чем хотите найти поддержку и понимание?
5. Как вы представляете себе будущее отдела, трудового коллектива, его деятельность, общественную жизнь и перспективы роста?

Если учесть, что члены коллектива будут по-разному прогнозировать ваши действия, ожидая подтверждений своим предположениям, ваше выступление должно быть кратким, четким, аргументированным, убедительным, эмоционально ярким.

Время на подготовку – не более 30 мин, на выступление перед коллективом отдела – 10 мин.

Задание 2

1. Вы утверждены начальником отдела предприятия. С коллективом отдела вы не знакомы, но предварительно информированы о ситуации, сложившейся на данный момент. Завтра вы непосредственно приступите к выполнению своих служебных обязанностей и должны к этому подготовиться.
2. Подумайте, какие задачи вам надо решить, с кем встретиться, какую информацию собрать, с какими предложениями обратиться к коллективу. Вы не должны быть застигнуты врасплох в свой первый день. Если вы не можете сразу заявить о себе как о хозяине положения, способном организаторе, окажетесь в плену у «текучки» и обстоятельств, вам трудно будет в дальнейшем рассчитывать на успех.
3. Подумайте, что и в какой последовательности вы будете делать в первый день работы.
4. Помните, что подчиненные ожидают от вас многого: советов, указаний, сочувствия, новой информации, сохранения или изменения привычного уклада работы, введенных порядков, критических замечаний, одобрения, похвалы и т. п.
5. Вас сознательно или бессознательно будут сравнивать с прежним начальником. Все ваши действия, высказывания, предложения, замечания будут оцениваться. С первого же дня подчиненные будут прогнозировать ваше поведение в будущем и сопоставлять с ним свои надежды.
6. Разработайте план первого рабочего дня.

Время на подготовку – не более 30 мин, на изложение и аргументацию плана перед слушателями – 10 мин.

Задание 3

Вы назначены начальником планово-экономического отдела. С завтрашнего дня приступаете к исполнению своих служебных обязанностей. Вы не имеете опыта работы в подобном трудовом коллективе. Вам предстоит столкнуться с множеством нерешенных вопросов, непредсказуемыми поступками ваших новых подчиненных. Ваша деятельность начинается в условиях неопределенности и отягчается сложным состоянием дел в отделе. Но это не избавляет вас от обязанности оперативно и правильно реагировать, справедливо оценивать и принимать обоснованные решения в каждом конкретном случае. От

произведенного вами впечатления, от правильного поведения в первые дни зависят ваш авторитет в коллективе и эффективность его работы. На основании имеющейся информации, личного опыта, установок и представлений постарайтесь прогнозировать свое поведение, если в первый день работы вы столкнетесь со следующими ситуациями:

1. Один из работников обратился с просьбой предоставить завтра отгул, так как ему надо навестить больного родственника в больнице за городом.
2. Вы получаете коллективную жалобу на одного из работников отдела.
3. Вам позвонят и, не представившись, потребуют назначить на сегодняшний вечер трех человек на дежурство по охране общественного порядка на улицах, прилегающих к территории предприятия.
4. К вам подойдет пожилой работник и сразу же начнет ругать прежнего начальника.
5. К вам подойдет начальник отдела труда и заработной платы и начнет резко высказываться по поводу систематического отсутствия данных, что срывает выполнение программ.
6. Вам доложат о поломке дорогостоящей оргтехники в отделе.
7. После сбора в назначенное время персонала отдела вас неожиданно, без предварительной договоренности, пригласят на совещание к заместителю директора.
8. Вам предложат вечером после работы собраться узким кругом у одного из членов коллектива отметить вступление в должность.

Постарайтесь дать краткое описание программы ваших действий в каждом конкретном случае. При обосновании любого из восьми случаев необходимо ответить на вопросы:

1. Какие мысли возникли в первый момент?
2. Как бы вы хотели поступить?
3. Как поступаете в действительности?

Время на подготовку – не более 30 мин, на сообщение о принятых решениях – 10 мин.

Литература:

1. Акимова Ю. Н. Психология управления : учебник и практикум для вузов. — Москва : Издательство Юрайт, 2022. — 320 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-00630-8. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/489478> (дата обращения: 12.10.2022).
2. Антонова Н. В. Психология управления [Текст] : учеб. пособие / Н. В. Антонова ; Гос. ун-т — Высшая школа экономики. — М. : Изд. дом Гос. ун-та — Высшей школы экономики, 2010. — 269, [3] с. — 1000 экз. — ISBN 978-5-7598-0772-8 (в обл.).
3. Базаров Т. Ю. Психология управления персоналом : учебник и практикум для вузов. — Москва : Издательство Юрайт, 2022. — 381 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-02345-9. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/488970> (дата обращения: 12.10.2022).
4. Консультирование и коучинг персонала в организации : учебник и практикум для вузов / Н. В. Антонова [и др.] ; под редакцией Н. В. Антоновой, Н. Л. Ивановой. — Москва : Издательство Юрайт, 2022. — 370 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-9916-8176-6. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/489142> (дата обращения: 12.10.2022).

Занятие 4-5 (практическое)

Тема. Принятие управленческих решений. Психология решения управленческих задач.

Цель: закрепление знаний студентов о психологических особенностях деятельности руководителя по выработке управленческих решений.

Основные понятия: *управленческая задача, стиль мышления руководителя (системный, интуитивный, рецептивный, перцептивный), критерии оценки управленческих задач (содержательный критерий, критерий выполнимости, критерий знания руководителя о задачах, критерий степени функциональных затрат), методы решения управленческих задач (метод «мозгового штурма», метод синектики, метод дневников, метод Гордона, метод Дельфы, метод «635», метод голосования «за и против», метод утопических игр, метод Дельбека).*

Подготовка к занятию:

- Различные подходы к процессу принятия управленческих решений.
- Общая характеристика управленческих решений.
- Виды решений.
- Интуитивные и рациональные решения.
- Этапы выработки управленческих решений.
- Принципы принятия коллективных решений.
- Методы решения управленческих задач их характеристика («Мозговой штурм», Метод синектики, Метод дневников, Метод Гордона, Метод Дельфы, Метод «635», Метод голосования «за и против», Метод утопических игр, Метод Дельбека.
- иметь представление о содержании основных понятий занятия;

Решить следующую задачу:

Учебная ситуация "Борьба за пространство"

Десять лет назад Департамент социальных услуг переехал в плохо изолированное, изготовленное промышленным способом двухэтажное здание. Предполагалось, что переезд этот временный, до тех пор, пока не будет найдено более подходящее здание. Однако из-за резкого роста цен на недвижимость в этом регионе ограниченному бюджету совета оказалось не под силу решить проблему подходящего здания. Со временем здание стало для персонала тесным (ниже приведен набросок плана размещения персонала в офисе).

На втором этаже, представляющем собой одно помещение с подвижными перегородками, по традиции разместились все работники, непосредственно общающиеся с клиентами, их непосредственные начальники и небольшой штат канцелярии. Директор, старшие менеджеры и вспомогательные службы расположились на первом этаже, где тоже было тесно. В здании нет лифта, и все посетители Департамента социальных услуг вынуждены подниматься на второй этаж по узкой, крутой и темной лестнице.

Курение стало главной проблемой, которую не удалось удовлетворительно разрешить обитателям второго этажа. Недавно проведенное голосование показало, что большинство сотрудников возражает против курения на втором этаже. Однако небольшое число заядлых курильщиков (в основном из команд "Младше пяти" и "Душевное здоровье") продолжали курить. Их менеджеры утверждали, что, несмотря на результаты голосования, они не могут

дать формальных инструкций или применить дисциплинарные процедуры, так как местный совет не выработал политику в отношении курения.

Команда "Дети и семьи" недавно подала формальную жалобу на плохие условия труда, в которой говорится, что при нынешнем размещении они не могут работать вместе как команда и что сильный шум, производимый командой "Канцелярия", очень мешает им. Менеджер социальных услуг (являющийся также линейным менеджером команды "Канцелярия") обещал позитивно отреагировать на эту жалобу.

К сожалению, в последнее время произошла серия серьезных и пугающих инцидентов между клиентами, кульминацией которых стал "инцидент 5 ноября". В основном столкновения происходили между клиентами команд "Душевное здоровье", "Младше пяти" и "Инвалиды". Кроме того, Департамент должен отреагировать на инициативу правительства "Забота об обществе".

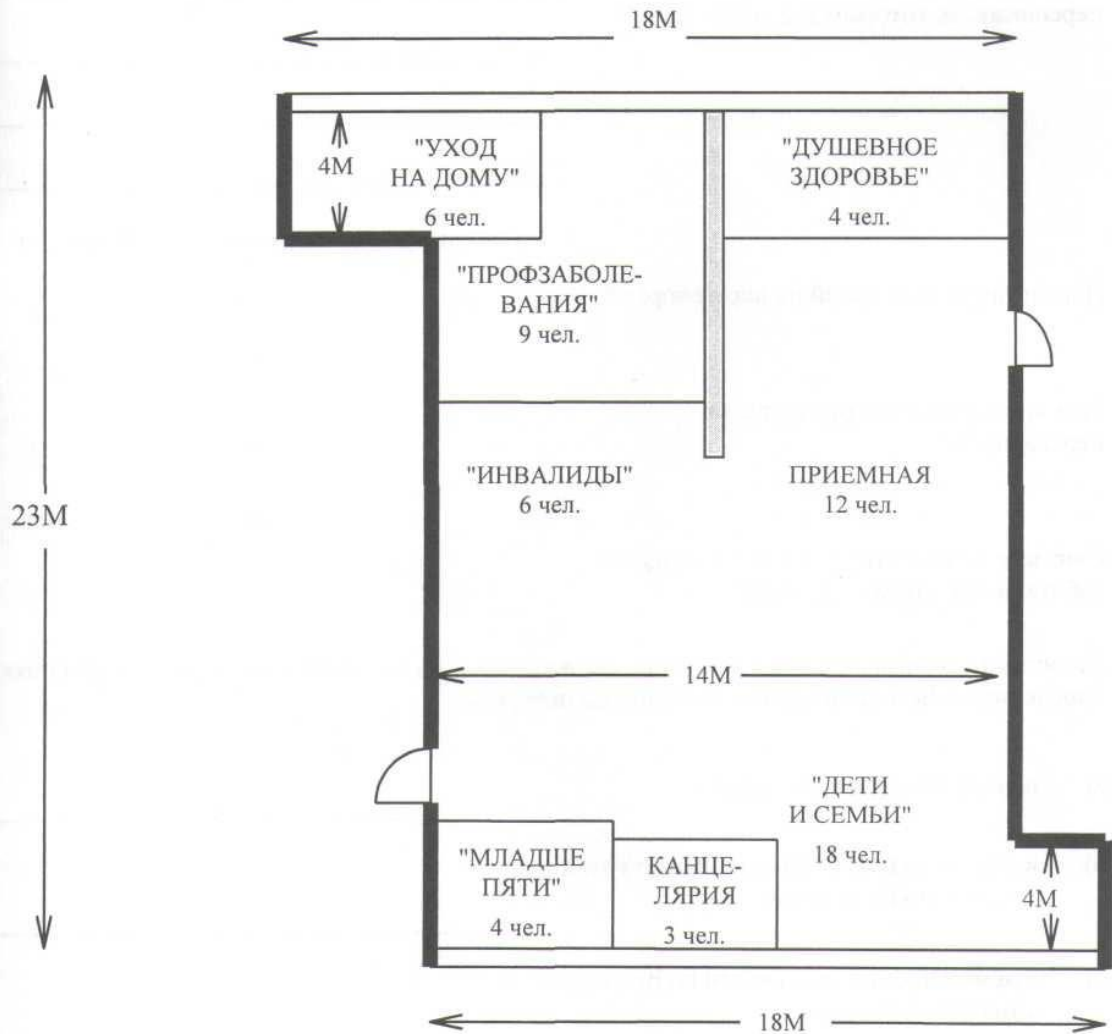
Внедрение новой системы хранения документов позволило высвободить небольшое помещение на первом этаже. Оно расположено вблизи парадного входа в здание, что позволяет быстро добраться до автостоянки. Директор считал, что перемещения персонала должны начаться не ранее, чем будет достигнуто общее согласие. Однако если все же согласие не будет достигнуто, он намеревался принять решение сам. Все работники сошлись на том, что лучше не дожидаться решения директора, поскольку оно, вероятно, удовлетворит немногих. В течение последних двух недель менеджеры команд потратили массу времени на консультации со своими подчиненными. Менеджер социальных услуг назначил совещание с лидерами всех команд для принятия решения о переезде части работников на первый этаж и о перераспределении имеющейся там офисной площади.

На перемещение перегородок и перенос телефонных кабелей и электропроводки была выделена небольшая сумма. Однако для того чтобы использовать эти деньги эффективно, директор должен был принять решение о переезде без промедлений. На совещании необходимо было решить следующие два вопроса:

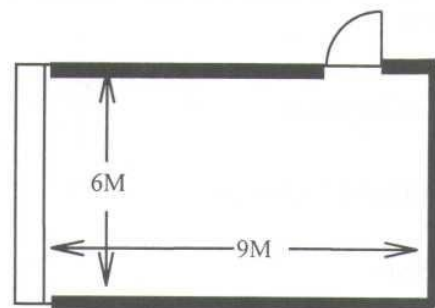
- Какое подразделение (ия) переедет на первый этаж?
- Как перераспределить офисную площадь второго этажа между остающимися работниками?

Назначены время совещания, на котором председательствовать будет менеджер социальных услуг, и срок, к которому принятое решение должно быть представлено директору.

План размещения персонала Департамента социальных услуг



- Передвижная перегородка
- ▬ Передвижная перегородка со стеклами
- ▬ Внешняя стена
- ▬ Окна
- ⤴ Выход



Задача 2. Ваша организация работает уже пять лет. Сотрудники получают стабильную зарплату. Она почти не зависит от их исполнительности и трудолюбия. Назрела необходимость изменить условия оплаты так, чтобы более трудолюбивые получали больше. Бухгалтером подготовлена новая схема зарплаты. Как вы будете принимать решение о ее введении в организации?

Задача 3. В организации появилось новое направление деятельности. Вы решили, что оно будет работать на основе самоокупаемости. Вам нужны сотрудники для занятия вакансий. По какой технологии вы будете заполнять ставки?

Задание 4. Деловая игра (материалы заимствованы: Приходько, А. Н. Менеджмент: деловые игры, кейсы и практические задания: учеб. пособие / А. Н. Приходько; СПбГАСУ. – СПб., 2014. – 155 с.)

Цель игры – привитие студентам навыков оперативного принятия управленческих решений руководителем.

Реквизиты. Предварительно для проведения деловой игры необходимо подготовить: идентификаторы участников игры (в двух экземплярах); жетоны произвольной формы (6–8 штук); папки с деловыми бумагами для подчиненных; заявление рабочего цеха; часы или секундомер; карандаш.

Ход игры

Преподаватель знакомит студентов со сценарием игры, участниками игры и их функциями.

Руководитель (начальник цеха) спешит на совещание к генеральному директору, все участники которого уже собрались и ждут его. По пути к кабинету директора начальника цеха постоянно останавливают сотрудники или «просители», обращаясь с различными «сверхнеотложными» делами, которые ему приходится решать буквально «на бегу». Руководитель может оперативно решить вопрос (в этом случае он получает жетон от своего собеседника) либо «отмахнуться» от просьбы (в этом случае он жетон не получает). Время, отпущенное на всю дистанцию, 5 мин. Чем больше будет набрано жетонов, тем выше рейтинг руководителя.

Студент-практикант интересуется, на каком рабочем месте ему проходить производственную практику, и кто будет его курировать из специалистов-«производственников». Сотрудник планово-диспетчерского отдела цеха просит подписать бумагу (например, отчет о выполнении плана). Долго ищет необходимые листы в папке для бумаг, постоянно извиняется за свою несобранность и настаивает на подписи начальника цеха. Молодой мастер участка обращается к начальнику цеха с конкретными вопросами (например, по поводу прогула одного из рабочих; простоя оборудования и нехватки рабочих-ремонтников; возврата с последующего участка бракованных деталей) и ожидает помощи в выборе наиболее правильного варианта решения этих проблем. Рабочий цеха просит предоставить ему отгул за свой счет на несколько дней, ссылаясь на семейные проблемы, представляет заявление на подпись. Кладовщик цеха, как и мастер участка, обращается к начальнику цеха с проблемами и ждет немедленного их решения

(например, кладовщик может поинтересоваться сроками предстоящей инвентаризации на складе; обсудить проблему обеспечения рабочих цеха специальным инструментом и т. д.).

Целью обращения к начальнику цеха сотрудника отдела МТО (материально-технического обеспечения) завода является получение необходимой информации о потенциальном поставщике какого-либо сырья, топлива, материального ресурса, полуфабриката, узла и т. д. Беседа носит неформальный характер. Журналист из местной газеты получил задание подготовить репортаж об одном из старейших работников предприятия – ветеране труда Иванове П. А., который много лет работает в этом цехе (возможный вариант – журналист хочет взять интервью у начальника цеха, сделать его фотографию и т. д.). Журналист очень энергичный, словоохотлив, немного навязчив.

Порядок проведения деловой игры

Преподаватель распределяет роли между студентами группы, знакомит их с заданием. Студенты, выполняющие роль «препятствий», должны, во-первых, добиться того, чтобы их вопрос (просьба) был полностью выслушан и оперативно решен начальником цеха; во-вторых, чтобы диалог между ними и начальником цеха продолжался как можно дольше. В том случае, если конкретный вопрос оперативно разрешен, начальник цеха получит жетон по окончании диалога. Преподаватель отслеживает время прохождения «слалома».

Заключение. Преподаватель подводит итоги. Группа обсуждает действия «начальника цеха».

Литература

1. Акимова Ю. Н. Психология управления : учебник и практикум для вузов. — Москва : Издательство Юрайт, 2022. — 320 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-00630-8. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/489478> (дата обращения: 12.10.2022).
2. Антонова Н. В. Психология управления [Текст] : учеб. пособие / Н. В. Антонова ; Гос. ун-т — Высшая школа экономики. — М. : Изд. дом Гос. ун-та — Высшей школы экономики, 2010. — 269, [3] с. — 1000 экз. — ISBN 978-5-7598-0772-8 (в обл.).
3. Базаров Т. Ю. Психология управления персоналом : учебник и практикум для вузов. — Москва : Издательство Юрайт, 2022. — 381 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-02345-9. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/488970> (дата обращения: 12.10.2022).
4. Консультирование и коучинг персонала в организации : учебник и практикум для вузов / Н. В. Антонова [и др.] ; под редакцией Н. В. Антоновой, Н. Л. Ивановой. — Москва : Издательство Юрайт, 2022. — 370 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-9916-8176-6. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/489142> (дата обращения: 12.10.2022).

Занятие № 6-7 (семинарское)

Тема. Оценка эффективности деятельности руководителя.

Цель: ознакомиться с основными психологическими характеристиками деятельности руководителя.

Основные понятия: *личность руководителя, психологическая пригодность к деятельности руководителя, психологические качества, стиль управления, руководитель (менеджер), руководство, стиль руководства (авторитарный, демократический, попустительский, непоследовательный), лидер (формальный и неформальный), лидер, групповая динамика, групповые настроения, психологический климат в группе, персонал, власть руководителя (власть, основанная на принуждении; власть, основанная на вознаграждении, экспертная власть, власть, основанная на представлении о зависимости, власть, основанная на обладании ресурсами, эталонная власть (власть примера, или харизма), законная (или традиционная) власть; реальная и формальная власть), совместимость, срабатываемость.*

Подготовка к занятию.

1. Подготовиться к проведению деловой игры.

Ход занятия.

1. Проведение деловой игры

Цель деловой игры – ознакомить студентов с алгоритмом принятия управленческих решений.

Время проведения – 1,5 ч.

Порядок проведения игры: преподаватель знакомит студентов со сценарием игры и ставит перед ними задачи по решению управленческой проблемы.

Сценарий деловой игры

Начальник службы маркетинговых исследований коммерческой фирмы через несколько дней уходит на пенсию по возрасту. Начальнику службы по работе с персоналом поручено подобрать кандидатов на замещение освобождающейся должности. В резерве кадрового департамента фирмы кандидатами на должность значились двое: зам. начальника службы Н. Н. Петров и главный специалист службы В. Д. Антонов. Кроме того на эту должность была предложена кандидатура специалиста другой службы – К. И. Русакова, а также кандидатура Л. В. Блинова, изъявившего желание по личным соображениям поступить на работу в фирму по рекомендации со стороны.

Характеристика службы маркетинговых исследований.

Служба маркетинговых исследований коммерческой фирмы изучает проблемы, связанные с внутренним и внешним рынками сбыта производимой продукции. В задачи службы входят качественное исследование рынка, сбор необходимой информации, ее обработка с использованием средств вычислительной техники, а также организация и проведение рекламной деятельности. Как известно, на рынке идет жесткая конкурентная борьба. Конкретная фирма пытается освоить и расширить не только внутренний рынок, но и особенно внешние (бывшие республики СССР и государства бывшей социалистической системы). Однако фирма, соблюдая свой достаточно высокий имидж, стремится делать это цивилизованно, не нарушая сложившихся законов рыночных отношений.

Характеристика кандидатов на должность.

1. Петров – возраст 50 лет. Имеет среднее техническое образование, служил в армии, демобилизовался в звании капитана. В фирме работает с 1991 г. в должности зам. начальника службы. Оказывает большую помощь начальнику службы маркетинговых исследований в организации ее деятельности. Активно проводил мероприятия по реорганизации службы, оснащению рабочих мест современной техникой. Инициативен, однако решения принимает не очень быстро и осторожно. Любимая его поговорка: «Семь

раз отмерь, один раз отрежь». С окружающими общителен, вежлив. Порой недостаточно требователен. Увлекается рыбной ловлей. Иногда болеет, женат, имеет сына.

2. Антонов – главный специалист этой службы. Возраст – 40 лет. Высшее образование. В фирме работает с 1992 г. в качестве главного специалиста службы маркетинга. В решении производственных и иных вопросов Антонов не особенно инициативен. Однако всегда весьма охотно поддерживает полезную творческую мысль и часто бывает более напорист и энергичен, чем сам автор предложения. Антонов – очень исполнительный, требовательный, даже строгий. Внешне – всегда опрятный, сосредоточенный. Принципиальный. С окружающими придерживается официальных служебных отношений. С рабочими шутит редко, молчалив. К нарушению трудовой дисциплины и недобросовестным работникам относится нетерпимо. Сотрудники уважают Антонова. Увлекается шахматами, однако сам играет редко. Предпочитает давать советы играющим, особенно проигрывающему (с согласия другого партнера). Получает большое удовольствие, когда игрок при его помощи выигрывает. Женат, имеет двоих детей. Пользуется репутацией примерного семьянина. Здоров.

3. Русаков – специалист другой службы. Возраст – 27 лет. Образование высшее, инженер. В фирме работает после окончания института. Русаков инициативен, проявляет творческую смелость при принятии различных решений. Однако часто ошибается. Чувствуется недостаток опыта. Целеустремленный, темпераментный, энергичный, во всем старается разобраться, постоянно советуется с опытными работниками фирмы. Легко вступает в спор со всеми, вплоть до руководителя фирмы. Убеждаясь в ошибочности своих предложений,

быстро от них отказывается. Русаков читает много отечественной и иностранной периодической литературы. Редко придерживается официальных отношений. Со всеми общителен, любит шутить. Хорошо знает настроения рабочих, их запросы и интересы. Здоров. Увлекается спортом. Женат. Детей нет.

4. Блинов – инженер-экономист, 38 лет. Образование высшее. Работает в коммерческих фирмах с 1991 г., как правило, в финансовых службах. Избирался депутатом городской думы. Имеет значительные деловые связи и авторитет в коммерческих фирмах. Блинов мало знает о конкретной коммерческой фирме, но имеет солидные рекомендации от деловых партнеров фирмы. Человек энергичный, принципиальный. Квалифицированный специалист.

Студентам предлагается с использованием табл. 4:

- 1) выбрать на место уходящего на пенсию начальника службы маркетинговых исследований из четырех кандидатов наиболее подходящего;
- 2) обосновать свое решение на основе разработанной для данной ситуации системы оценки кандидатов по объективным критериям, характеризующим их личные и деловые качества.

Таблица 4

Схема примерной системы оценки кадров

№ п/п	Требования претенденту (группы данных, характеризующих личность)	Качества	
		желательные	нежелательные
1	Психологические	Холерик, психологически уравновешенный	Эмоционально-возбудимый, вспыльчивый, раздражительный

ОПОП	СМК-РПД- Б1.О.09-2022
Рабочая программа дисциплины Б1.О.09 «Практикум по психологии управления» для направления подготовки 37.04.01 «Психология», профиль «Психология управления»	

2	Деловые	Квалификация, специальность, образование, опыт руководящей работы	Низкая квалификация, отсутствие высшего образования
3	Моральные	Чуткость, тактичность, вежливость, справедливость, сдержанность	Черствость, грубость, пристрастность, необъективность

Подведение итогов

Процесс принятия решений достаточно стандартный: возникновение проблемы, сбор информации о претендентах на должность, разработка вариантов решения, выбор оптимального и его принятие.

Преподаватель и студенты обсуждают ход игры и принятое решение.

Занятие 8-9 (практическое)

Тема Теории трудовой мотивации.

Цель: закрепить знаний студентов об особенностях трудовой мотивации. Расширить знания студентов о теориях трудовой мотивации.

Основные понятия: *мотив, стимул, потребности, положительная мотивация, отрицательная мотивация, удовлетворенность трудом.*

Подготовить ответы на следующие вопросы:

- Мотивация и стимулирование персонала. Виды стимулирования.
- Характеристика мотивационно-потребностной сферы человека.
- Основные положения теории А. Маслоу.
- Двухфакторная теория Д. МакГрегора.
- Основные положения теории Ф. Херцберга.
- Теория мотивации к труду Д. МакКлеланда и Д. Аткинсона.
- Теория мотивации К. Алдерфера.
- Различие в мотивировании руководителей и исполнителей.

Задание 1. Самостоятельно ознакомиться со следующей методикой: тест «ИП» [Ладанов И.Д. Психология управления рыночными структурами. Преобразующее лидерство. М.: Перспектива, 1997. С. 177–179]

Вам даются 15 утверждений. Сравните эти утверждения попарно между собою. Начинайте сравнивать первое утверждение со вторым, потом первое утверждение с третьим и т. д. Результаты вписываете в **колонку 1**. Так, если при сравнении первого утверждения со вторым, предпочтительным для себя вы сочтете второе, то в начальную клеточку вписывайте цифру 2. Если же предпочтительным окажется первое утверждение, то вписывайте цифру 1. И так делайте при каждом сравнении. Далее проделывайте аналогичные операции со вторым утверждением: сравнивайте его сначала с третьим, потом с четвертым и т. д. Результаты вписывайте в **колонку 2**. Подобным же образом

работайте с остальными утверждениями, постепенно заполняя весь бланк. Каждое сравнение пар делайте после проговаривания «Я хочу...»
«Я хочу...»

1. Добиться признания и уважения.
2. Иметь теплые отношения с людьми.
3. Обеспечить себе будущее.
4. Зарабатывать на жизнь.
5. Иметь хороших собеседников.
6. Упрочить свое положение.
7. Развивать свои силы и способности.
8. Обеспечить себе материальный комфорт.
9. Повышать уровень мастерства и компетентности.
10. Избегать неприятностей.
11. Стремиться к новому и неизведанному.
12. Обеспечить себе положения влияния.
13. Покупать хорошие вещи.
14. Заниматься делом, требующим полной отдачи.
15. Быть понятым другими.

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15

Когда заполните весь бланк, подсчитайте, сколько раз в бланке встречается каждое утверждение. Полученные суммы впишите в клетки, выделенные жирными линиями. Эти операции дадут вам возможность определить предпочтение по всем утверждениям. Далее подсчитайте суммы баллов по пяти шкалам.

I шкала – материальное положение. Подсчитывается сумма по позициям 4, 8, 13.

II шкала – потребность в безопасности: по позициям 3, 6, 10.

III шкала – потребность в межличностных связях: по позициям 2, 5, 15.

IV шкала – потребность в уважении со стороны: по позициям 1, 9, 12.

V шкала – потребность в самореализации: по позициям 7, 11, 14.

Завершающей процедурой будет построение собственного профиля удовлетворенности по пяти шкалам. Необходимо полученные выше суммы отложить на каждой шкале.

На графике (внизу) указаны три зоны: полная удовлетворенность – от 0 до 13 баллов; частичная удовлетворенность – от 13 до 26 баллов; полная неудовлетворенность – от 26 до 39 баллов. Доминирующая потребность будет обозначаться высшим баллом.

Как использовать данный тест для оценки мотивационного климата организации? Для этого по методике случайной выборки оцениваются отобранные совокупности. Это 0,1–0,5 % опрашиваемых, если оценивается климат крупной компании, и 3–5 %, если оценивается организация численностью до 1000 человек. Данные оценки должны помочь руководству в деятельности по управлению организацией.

39					
26					
13					
	I	II	III	IV	V

Задание 2. Работа на занятии в микрогруппах. Каждая группа выбирает вид деятельности и одну из моделей мотивации. Разработайте систему мотивирования сотрудников в рамках выбранной модели мотивации. Группы делают презентации своих проектов, каждый проект обсуждается, делается вывод о том, какая из моделей применима в организациях различного типа и профиля.

Задание 3. Разработайте рекомендации руководителю:

- 1) что нужно делать, чтобы повысить мотивацию к труду у сотрудников;
- 2) какие действия руководителя могут снизить мотивацию у подчиненных.

Задание 4. Ситуация для анализа

Руководителям приходится работать с людьми, отличающимися разными запросами и разной чувствительностью к одним и тем же воздействиям. Чтобы выбирать наиболее действенные стимулы для каждого подчиненного, надо знать, какие мотивы являются для него ведущими. Представьте себе, что вы руководитель подразделения и вам нужно подобрать наиболее эффективные средства воздействия на трех подчиненных.

Николай Иванович, 54 года. Женат, имеет взрослых сыновей, старший работает в банке, младший заканчивает в этом году университет. Николай Иванович – отличный специалист, к нему часто обращаются за советом другие сотрудники. Что вас волнует – это его обидчивость и желание настоять на своей правоте.

Алексей, 24 года, холост. Молодой специалист, талантливый, амбициозный. Иногда не рассчитывает свои силы, беря на себя слишком трудные задачи, из-за чего бывают срывы сроков выполнения работ и конфликты с другими сотрудниками.

Оксана, 22 года, замужем, имеет маленького ребенка. С ребенком сидит приходящая няня. Оксана – хороший секретарь, она исполнительна, добросовестна. Сотрудники считают, что на нее можно положиться. Не так давно ей предложили перейти в отдел маркетинга с более высоким окладом, но она отказалась, потому что там пришлось бы регулярно задерживаться на работе, а этого делать она не может из-за ребенка. Кроме того, она считает, что здесь у нее хорошие коллеги, и «от добра добра не ищут».

1. Постройте иерархию потребностей для этих сотрудников.

- Материальные потребности.
- Потребность в безопасности/гарантии занятости.
- Социальные потребности.

- Потребность в справедливой оценке собственного вклада.
 - Потребность в развитии и самореализации.
2. Предположим, что временные трудности не позволяют вам обеспечить вашим сотрудникам такой уровень оплаты труда, на который они рассчитывали. Что, по вашему мнению, может компенсировать недостаточный уровень оплаты труда для Николая Ивановича, для Алексея и Оксаны? Выберите из списка те возможности, которые позволят лучше всего сделать это, учитывая при этом значимость разных мотивов для разных людей, то есть на первом месте должен оказаться самый значимый фактор, на втором – второй по значимости и т.д.

- Хорошие условия труда.
- Развитие профессиональной карьеры.
- Хороший климат в коллективе.
- Гибкий график работы.
- Хорошие взаимоотношения с руководством.
- Гарантии занятости.
- Интересная работа.
- Возможности для проявления инициативы и самостоятельности.
- Справедливая оценка трудового вклада.
- Возможности для обучения и профессионального развития.
- Стабильность в работе.
- Уверенность в завтрашнем дне.
- Признание со стороны коллег и руководства.

Задание 5. Проанализируйте собственную работу (учебу) с точки зрения её мотивационного потенциала. Для характеристик выберите оценку, наиболее полно отражающую ваше мнение.

Разнообразие работы. Насколько разнообразна ваша работа (учеба), в какой мере она связана с выполнением различных функций и задействует разнообразные навыки и способности?

1-----2-----3-----4-----5-----6-----7

Малоразнообразна. Работа заключается в выполнении одних и тех же рутинных операций	Умеренно разнообразна	Очень разнообразна. Работа вынуждает меня выполнять много разных дел с использованием ряда навыков и способностей
--	-----------------------	---

Целостность, законченность работы (учебы). Насколько целостной и законченной является ваша работа (учеба)?

1-----2-----3-----4-----5-----6-----7

Моя работа – лишь часть общего объема работ и результаты деятельности нельзя выделить в конечном продукте или услуге	Моя работа – довольно весомый блок в общем объеме работ, и мой вклад можно увидеть в конечном продукте	Я обязан выполнять все задание целиком – от начала до конца. Результаты моей деятельности легко просматриваются в конечном продукте или услуге
--	--	--

Значимость работы. Насколько важна ваша работа?

1-----2-----3-----4-----5-----6-----7

ОПОП	СМК-РПД- Б1.О.09-2022
Рабочая программа дисциплины Б1.О.09 «Практикум по психологии управления» для направления подготовки 37.04.01 «Психология», профиль «Психология управления»	

Не очень важна. Результаты моей работы вряд ли окажут серьезное воздействие на других людей	Относительно важна	Очень важна. Её результаты могут весьма повлиять на других людей
---	--------------------	--

Самостоятельность. Насколько самостоятельны вы в выполнении своей работы?

1-----2-----3-----4-----5-----6-----7

Малосамостоятелен. Работа почти не дает мне права принятия решений, когда я могу выполнять как её выполнять	Достаточно самостоятелен. Многие элементы находятся вне моего контроля, но некоторые решения я могу принимать самостоятельно	Очень самостоятелен. Я могу принимать решения, когда и как выполнять работу
---	--	---

Обратная связь. В какой степени сама работа (учеба) предоставляет вам информацию об эффективности вашей деятельности? Дает ли работа (учеба) информацию о том, насколько она вам удастся, независимо от обратной связи со стороны коллег или руководства

1-----2-----3-----4-----5-----6-----7

В очень малой степени. Работа организована так, что я могу работать долго, не зная, как у меня идут дела	В достаточной степени. Выполнение работы дает мне обратную связь, иногда нет	Иногда в ходе работы я почти постоянно имею сведения о том, как идут дела
--	--	---

Чтобы получить представление о мотивационном потенциале вашей работы (учебы), подставьте выставленные для каждой характеристики баллы в приведенную ниже формулу:

Мотивационный потенциал =
Разнообразие работ + Целостность + Значимость

3 X Самостоятельность X Обратная связь

Значение усредненного мотивационного потенциала для разных видов работ составляет 130 единиц.

Какие выводы можно сделать из выделенных отличий?

Как можно изменить организацию вашего труда и работу подчиненных, чтобы повысить мотивационный потенциал вашей работы?

Литература

1. Антонова Н. В. Психология управления [Текст] : учеб. пособие / Н. В. Антонова ; Гос. ун-т — Высшая школа экономики. — М. : Изд. дом Гос. ун-та — Высшей школы экономики, 2010. — 269, [3] с. — 1000 экз. — ISBN 978-5-7598-0772-8 (в обл.).
2. Базаров Т. Ю. Психология управления персоналом : учебник и практикум для вузов. — Москва : Издательство Юрайт, 2022. — 381 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-02345-9. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/488970> (дата обращения: 12.10.2022).
3. Консультирование и коучинг персонала в организации : учебник и практикум для вузов / Н. В. Антонова [и др.] ; под редакцией Н. В. Антоновой, Н. Л. Ивановой. — Москва : Издательство Юрайт, 2022. — 370 с. — (Высшее образование). —

ISBN 978-5-9916-8176-6. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/489142> (дата обращения: 12.10.2022).

4. Кулик А.А. Личность профессионала: мотивационные аспекты деятельности: учебное пособие. – Петропавловск-Камчатский : изд-во КамГУ им. Витуса Беринга, 2022. – 136с.

Занятия 3 семестра

Занятие № 1-2

(практическое).

Тема. Отбор персонала: подготовка к отбору, проведение собеседования

Цель: проанализировать основные принципы кадрового менеджмента.

Самостоятельно изучить литературу по теме занятия.

Решить задачу:

Компания ABC представляет собой сеть из 30 магазинов. Магазины компании торгуют одеждой и бытовыми товарами. Они сильно различаются по размерам - персонал магазинов составляет от 20 до 100 наемных работников. В двенадцати магазинах работают кафе. Учредители компании недавно решили удовлетворить просьбу управляющего директора компании об уходе на пенсию. Встал вопрос о его замене. Компания считается прибыльной, однако в последнее время наметилась тенденция к стагнации, что выразилось в неполном использовании капитала и неспособности реагировать на рыночные тенденции и действия конкурентов. Стало очевидно, что необходимы изменения. Инициатива изменений исходила от главного учредителя, являющегося консультантом по организационному развитию. Он объяснил правлению, что компания не знает требований современного бизнеса и не способна реагировать на них, что ставит под угрозу само ее существование. Выход из положения он видел в продаже части магазинов. Сокращение их числа, по его мнению, позволит снизить накладные расходы. Однако более важно то, что полученные от продажи средства позволят профинансировать программу модернизации. Он также убедил правление в том, что новый управляющий директор должен быть нанят со стороны. Найденный с помощью Агентства по найму управляющих подходящий кандидат был назначен на пост управляющего директора. Обладая богатым опытом работы в бизнесе розничной торговли (совсем недавно он управлял сетью преуспевающих магазинов мужской одежды высшего класса), новый управляющий директор очень быстро сумел идентифицировать проблемы компании ABC. Это следующие проблемы:

- ✓ серьезная ситуация с потоком денежных средств, усугубляемая отсутствием системы контроля за финансовой деятельностью отдельных магазинов.
- ✓ существенные недостатки в системах контроля за запасами, закупками и распределением.
- ✓ высокая текучесть кадров среди менеджеров магазинов, являющаяся прямым результатом отсутствия в компании единой схемы развития карьеры.
- ✓ серьезная проблема с моральным климатом в отделе закупок в результате получения повышения помощником скупщика в обход многих более опытных кандидатов и без консультаций с менеджером отдела закупок.
- ✓ неэффективный отдел кадров, чьи процедуры не отвечают современным требованиям.
- ✓ предубежденность против женщин-менеджеров, ярко проявившаяся недавно, когда кадровая работница, претендовавшая на пост менеджера отдела запасов, не была включена в список претендентов.

Проработав в новой должности пять недель, управляющий директор представил правлению следующие предложения:

1. Компания ABC должна немедленно нанять финансового директора высшего уровня, первоочередной задачей которого будет установление надлежащего финансового контроля, чтобы сделать возможным принятие управленческих решений на основе адекватных данных.
2. В течение ближайших шести месяцев компания должна закрыть шесть своих магазинов, продав помещения и оборудование, чтобы исключить торговые убытки и сделать жизненно необходимые инвестиции капитала в будущее развитие. В идеале, следует выбрать магазины с наименьшей прибыльностью и наихудшими перспективами роста.
3. Должна быть создана система найма, тренинга и развития персонала, основанная на принципе равных возможностей. Необходимо осознать, что в современной розничной торговле менеджеры магазинов способны существенно повысить прибыльность магазинов за счет знания местного рынка, способности обнаруживать нарождающиеся тенденции, умелого управления людьми (как персоналом, так и покупателями) и самоотверженности в стремлении повысить эффективность своего предприятия. Менеджерам магазинов должна быть предоставлена большая самостоятельность (например, небольшой бюджет для местных компаний по продвижению товаров), и, что более важно, они должны участвовать в распределении вознаграждений, которые должны распределяться между магазинами в зависимости от их прибыльности.
4. Располагая капиталом для инвестиций, в предвидении установления благоприятного для розничной торговли экономического климата, компании следует открыть новый "флагманский" магазин в новом супермаркете, например в новом торговом центре крупного города X, в который покупатели приезжают из окрестностей радиусом 60 км. Это станет способствовать тому, что компания ABC будет ассоциироваться в общественном сознании с последними достижениями в розничной торговле. Это послужит также улучшению морального климата работников головного офиса, которые усмотрят в таком решении перспективы роста вместо дальнейших сокращений.
5. Необходимо проанализировать профессиональный уровень менеджеров головного офиса компании с целью оценки потребности найма профессионалов. Нынешняя менеджерская команда кажется недостаточно укомплектованной, для того чтобы управлять планируемыми изменениями. Менеджеров, которые окажутся неспособными переучиваться и осваивать новые навыки, возможно, придется уволить.
6. Необходимо создать рабочую группу для мозгового штурма и изучения возможностей развития. Первоначально эта группа должна состоять из управляющего директора, нового финансового директора, менеджера из отдела продаж и двух наиболее способных менеджеров отдела сбыта. Группе следует выделить средства, чтобы можно было приглашать внешних консультантов. Группа должна рассмотреть следующие вопросы:
 - ✓ новый имидж, например переделка кафе
 - ✓ новые направления, например торговля обувью и оборудованием, размещаемым за пределами магазинов
 - ✓ модернизация филиалов
 - ✓ работа магазинов по воскресеньям.

Выдвигая эти предложения, управляющий директор указал, что компания находится в очень тяжелом положении и нуждается в энергичных действиях. Правление одобрило представленные предложения.

Офис Управляющего директора

Служебная записка

От кого: управляющего директора

Кому: Менеджерам, которые войдут в команду по отбору кандидатов

Найм менеджера магазина,
расположенного в городе Y

Вы приглашаетесь в команду по отбору кандидатов в менеджеры в наш магазин.

В данной докладной записке поставлены задачи, которые должны быть решены на высоком профессиональном уровне, удовлетворяющем правление.

1. Одобренная правлением должностная инструкция для менеджера магазина прилагается.

От команды требуется разработать требования к исполнителю на основании этой должностной инструкции.

2. Объявление о вакансии на эту должность было распространено как внутри, так и вне организации. После того, как команда составит удовлетворяющие ее требования к исполнителю, она должна организовать отборочные собеседования с подходящими кандидатами, выступая на них в качестве отборочной комиссии. Собеседования должны обеспечить, чтобы выбранный кандидат удовлетворял составленным командой требованиям к исполнителю.

Мне хотелось бы подчеркнуть, что я рассматриваю должность менеджера магазина, расположенного в городе Y, как важнейшую в компании. В настоящее время этот магазин со штатом 70 человек является вторым по величине в компании и будет третьим по величине после открытия нового "флагманского" магазина в супермаркете города X, менеджером которого назначен бывший менеджер магазина из города Y. Данный факт ясно показывает возможности карьерного роста кандидата, который будет отобран на эту должность.

Назначенный на рассматриваемую должность кандидат должен будет исполнять указанные в согласованной должностной инструкции обязанности на высоком уровне современного менеджмента в розничной торговле. Я подчеркиваю это, поскольку знаю, что компании ABC необходимо приложить значительные усилия для того, чтобы улучшить свой имидж и повысить эффективность своей работы до уровня лидеров сферы розничной торговли.

Я ожидаю Ваших рекомендаций. Управляющий директор.

Должностная инструкция менеджера

Название должности: менеджер магазина.

Подчиненность: генеральному менеджеру компаний по продажам.

Основные обязанности: руководить магазином в городе, обеспечивая высокую эффективность и прибыльность за счет максимизации товарооборота, минимизации затрат, совершенствования обслуживания клиентов, а также обучения и развития персонала.

Ответственность

1. Несет общую ответственность за строгое следование утвержденным центральным

офисом компании процедурам торговли, хранения, ценообразования, рекламы и управления персоналом, а также за соблюдение штатного расписания.

2. Несет общую ответственность за обмен информацией и поддержание дисциплины среди

персонала магазина.

3. Несет ответственность за обеспечение того, чтобы менеджеры и супервайзеры магазина

исполняли свои обязанности эффективно и им были предоставлены возможности карьерного роста в соответствии с политикой компании.

4. Несет общую ответственность за поддержание продуктивных взаимоотношений с

внешними институтами и поддержание позитивного имиджа магазина в глазах общественности.

5. Несет общую ответственность за сохранность товаров в магазине и за сохранность здания

магазина.

Конкретные пункты ответственности за персонал

1. Прямая ответственность: несет ответственность за работу помощника менеджера магазина, начальника отдела персонала и восьми управляющих торговыми отделами (см. структурную схему).

2. Косвенная ответственность: вместе с начальником отдела персонала несет

ответственность за отбор, обучение, развитие и аттестацию всех 70 работников магазина.

Требования к исполнителю

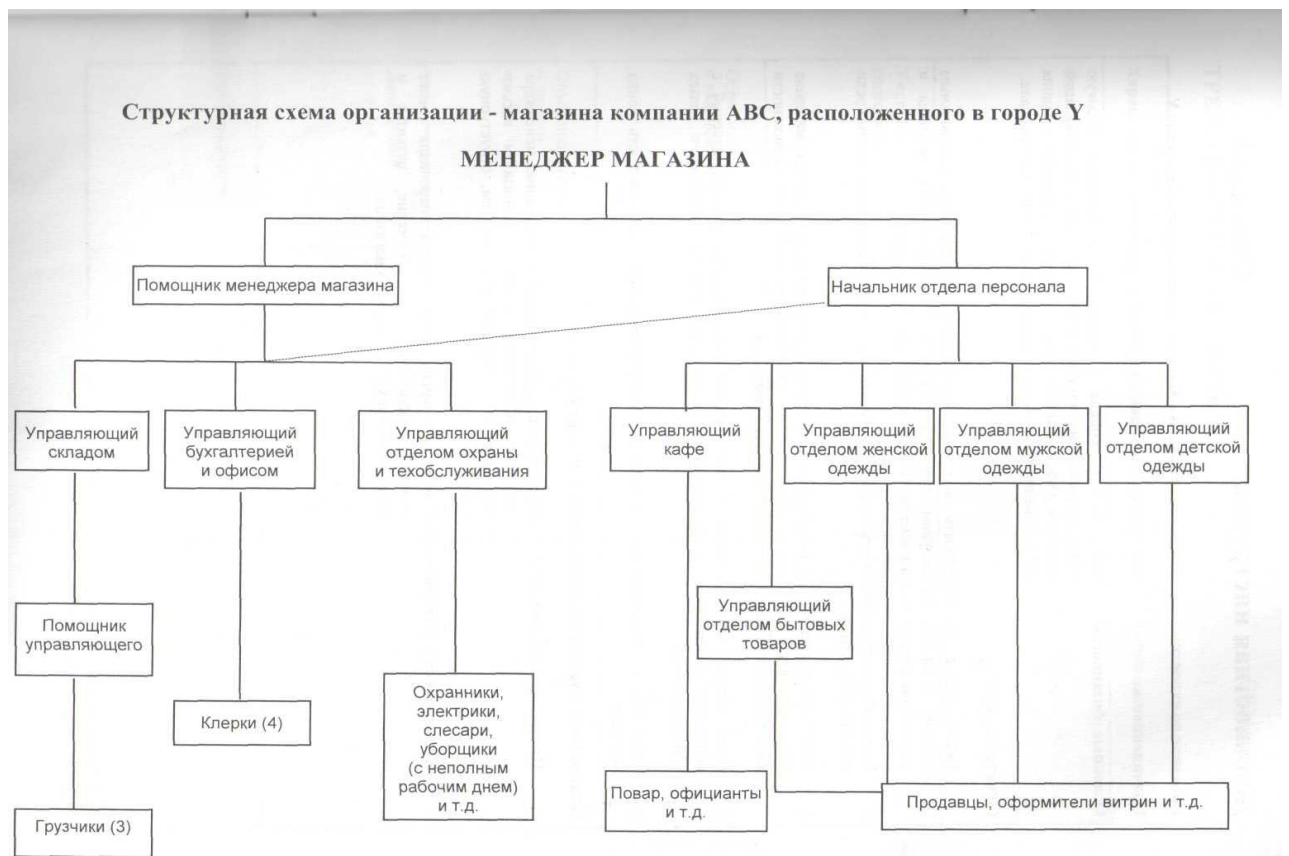
Характеристики	Необходимые	Желательные
Физическое здоровье		
Умственные способности		
Образование и квалификация		
Опыт, подготовка и навыки		

ОПОП

СМК-РПД- Б1.О.09-2022

Рабочая программа дисциплины Б1.О.09 «Практикум по психологии управления» для направления подготовки 37.04.01 «Психология», профиль «Психология управления»

Личностные качества		
Особые качества		



Занятие 2-3 (практическое)

Тема. Управление группой в организации. Организация как объект управления.

Цель: отработка практического навыка управления организацией.

Основные понятия: организация, виды организаций, организационные парадигмы, формальная структура, неформальная структура, организационное развитие.

Подготовка к занятию.

1. Изучить предложенную литературу.

2. Подготовиться к обсуждению вопросов.
3. Работа в группе по выполнению кейсов.

Ход занятия.

1. Обсуждение вопросов:

- Виды организаций. Признаки организации.
- Организационные парадигмы (по Л. Константину).
- Структура организации.
- Этапы организационного развития.

Задание 1. Работа в микрогруппах. Проанализируйте известную вам организацию с точки зрения ее структуры. Совпадают ли формальная и неформальная структуры данной организации? На каком этапе развития находится данная организация?

Задание 2. Подберите из известных вам организаций примеры, иллюстрирующие каждую из четырех организационных парадигм Л.Константина.

*** практические упражнения заимствованы из пособия: Антонова Н.В. Психология управления: учебное пособие. М. : ГУ-ВШЭ, 2010. – 269 с.

Задание 3. Решите задачу.

Организация за несколько лет работы несколько раз практически полностью сменила состав. Тем не менее, общий стиль взаимоотношений остался прежним. В последнее время сотрудники стали замечать, что у них появились трудности в работе и стали возникать конфликты. Составьте перечень причин, которые могли вызвать изменение психологического климата в организации.

Задание 4. Решите задачу.

Организация переживает период бурного роста, несмотря на то, что начала свою деятельность только год назад. Для расширения бизнеса ей необходимы новые сотрудники в количестве, превышающем нынешнее число сотрудников. Составьте план мероприятий, которые необходимо провести менеджерам для решения поставленной задачи. Перечислите те трудности, с которыми может столкнуться организация: а) в процессе подготовки плана мероприятий; б) в процессе реализации запланированных мероприятий; в) в случае успешного решения задачи.

Задание 5. Решите задачу.

В организации при проведении мониторинга персонала было установлено, что для сотрудников критическим является конец второго года работы на предприятии. Многие сотрудники именно проработав два года, принимают решение об уходе из организации или начинают поиск альтернативной работы, хотя еще не решили, уходить им из этой организации или нет. Те сотрудники, которые проработали три года и более, наоборот, склонны как можно дольше оставаться в этой организации. Предположите несколько причин, способствующих подобному характеру текучести кадров, и составьте программу действий, направленную на устранение любой из предложенных вами причин.

Задание 6. Решите задачу.

В организации работники были ориентированы на контроль производительности труда. В частности, заработная плата рассчитывалась исходя из почасовой производительности. Сотрудники практически не делали перерывов в работе (несмотря на то, что они были предусмотрены технологическими нормами), старались работать сверхурочно, оставаясь на вторую смену для замены отсутствующих работников. Какие проблемы возникли в организации через некоторое время после введения этой системы? Какие технологии управления персоналом должны быть применены для исправления ситуации?

Задание 7. Решите задачу.

В организации один из ведущих специалистов получил за свой счет дополнительное образование. Теперь он – дипломированный специалист по кадровому менеджменту. В организации, в которой он проработал несколько лет, фактически нет службы управления персоналом. Есть один специалист - менеджер по кадрам, занимающийся кадровым делопроизводством, и специалист-экономист, разрабатывающий по просьбе руководства новую систему оплаты труда. На предложение дипломированного сотрудника создать службу управления персоналом был получен отказ со стороны генерального директора. В чем состоит причина отказа? Какие шаги должен предпринять специалист, чтобы реализовать свою идею и создать в организации службу управления персоналом?

Задание 8. Ознакомьтесь с организацией и проведением процедуры экспертной оценки конкретного предприятия или группы предприятий.

Использование опросников не всегда дает исследователю необходимую информацию для практического применения. Речь идет о ситуациях, для которых отсутствуют данные о связи между показателями тестовых шкал и особенностями поведения (такое отсутствие может возникать по двум причинам: во-первых, связи не установлены, во-вторых, число таких связей столь велико, что сделать какие-то выводы крайне сложно). В ряде случаев особое значение придается сбору именно "L"-данных. Более того, на практике бывает важнее оценивать личность не с объективной точки зрения, а с точки зрения субъективного проявления личностных особенностей. Для всех этих ситуаций наиболее удобным является метод экспертной оценки личности (иногда называемый методом групповой оценки личности - ГОЛ). Обеспечение надежности "L"-данных возможно за счет формализации оценок экспертов, наблюдавших поведение испытуемого в определенных ситуациях и в течение некоторого периода времени. Суть метода сводится к получению оценки личности на основе учета мнений некоторого числа экспертов, то есть людей, хорошо знающих аттестуемого по совместной работе. Эффективность метода определяется тем, что мнение экспертов, с одной стороны, объективно детерминировано свойствами личности, а, с другой стороны, формируется на основе собственных представлений об особенностях оценивания личности. То есть фиксируются наиболее значимые, имеющие непосредственное отношение к межличностному взаимодействию стороны личности.

Общий порядок проведения экспертной оценки (ЭО) можно описать следующим образом.

1. Формулирование целей ЭО.
2. Проектирование процедуры опроса.
3. Определение и формирование группы экспертов.
4. Проведение опроса.
5. Анализ и обработка информации.
6. Подведение итогов и выводы.

С точки зрения изучения личности целями ЭО могут быть:

- собственно оценка личностных особенностей;
- оценка профессионально важных свойств личности;
- отбор работников и формирование кадрового резерва;
- проведение ротации управленческого персонала;
- разработка программ индивидуального обучения;
- планирование карьеры;
- изучение различий между групповой оценкой и самооценкой;
- оценка особенностей с точки зрения различных групп экспертов;
- изучение различий между группами экспертов.

В зависимости от конкретных целей могут предъявляться различные требования к набору признаков, по которым проводится экспертная оценка. Другими словами, при проведении экспертной оценки особенно важным является выделение признаков описания объектов оценивания. Кроме выделения таких признаков, необходимо, чтобы эксперты в своих оценках руководствовались одними и теми же категориями, вкладывали один и тот же смысл в понятия. Именно поэтому признаки описания часто оформляются в виде словарей признаков. Такие словари содержат название признака и его краткое определение. Существует несколько способов выделения признаков и составления словарей. Прежде всего, это словари признаков, разработанные для оценки деловых или других качеств работников. Один из вариантов такого словаря представлен ниже. Существующие словари имеют определенную область применения, например: «общая характеристика работника», «деловая характеристика», «оценка управленческих качеств». Название словаря предусматривает конкретную область его применения, которая определяется при его разработке. Для этого выделяются существенные характеристики, оказывающие влияние на эффективность или способы деятельности. На первом этапе разработки опираются на одну из моделей деятельности или личности человека. Затем для всех имеющих значение аспектов этой модели выделяются операциональные признаки, то есть такие признаки, которые доступны для непосредственного наблюдения, могут однозначно пониматься и фиксироваться. Исходный список признаков, как правило, должен быть избыточным. Такая избыточность позволяет обеспечить высокую валидность составляемого словаря. Для того чтобы сократить затраты времени на проведение ЭО, можно использовать одну из процедур снижения размерности, например, факторный анализ. Методика ЭО управленческих качеств исходно включала в себя 178 признаков. После проведения пилотажного исследования количество признаков было сокращено до 70. Накопленные данные были обработаны с помощью факторного анализа, что дало возможность оставить только 37 характеристик, объединенных в пять блоков. Поскольку применение любых разработанных словарей возможно только в строго определенной области, то для новых сфер применения необходимо уметь разрабатывать свои собственные словари.

Разработка словаря может осуществляться следующими способами:

- на основании модели деятельности;
- путем выявления значимых качеств, исходя из представлений о важных характеристиках специалистов в той области, для которой разрабатывается словарь;
- посредством модификации существующих словарей.

Разработка словаря на основании модели деятельности коротко описана выше. При выявлении значимых качеств используются специальные процедуры опроса специалистов, представляющие собой различные виды неструктурированного интервью. Суть интервью сводится к опросу опытных работников о значимых сторонах их работы и уточнению полученных ответов. Для модификации существующих словарей их предлагают оценить специалистам в той области, для которой создается данный словарь. При оценке необходимо исключить "лишние" показатели и добавить "недостающие".

Порядок работы

1. Выбрать за основу один из существующих словарей. При выборе словаря учитывается его близость к области, в которой будет использоваться новый словарь. Гораздо полезнее выбрать словарь, который будет избыточным, то есть охватить более широкую область.
2. Провести опрос 10-20 специалистов. В результате опроса необходимо, во-первых, получить подтверждение применимости качеств словаря к данной области, во-вторых, составить список новых качеств, которые должны оцениваться.

Опрашиваемому выдается словарь признаков (см. приложение) и бланк ответного листа.

Бланк ответного листа

Фамилия И.О. _____ Должность _____

Ответный лист

Оцените, пожалуйста, насколько необходимы для успешной профессиональной деятельности следующие качества.

ШКАЛА ОЦЕНОК:

- 5- необходимо
- 4- значимо
- 3- не помешает
- 2- безразлично
- 1- не проявляется
- 0- мешает

Качество	Оценка
1. Экономические знания	
2. Профессиональная эрудиция	
3. Умение работать с литературой, справочниками	
4. Умение сделать выводы по заданию	

5. Умение решать профессиональную задачу	
6. Умение руководить людьми	
7. Умение планировать работу	
8. Умение распределить работу	
9. Умение контролировать работу	
10. Умение создавать трудовую атмосферу	
11. Умение создавать благоприятные отношения в коллективе	
12. Умение увлечь людей	
13. Умение постоять за коллектив	
14. Обязательность	
15. Требовательность к другим	
16. Требовательность к себе	
17. Критичность ума	
18. Оригинальность мышления	
19. Гибкость ума	
20. Сообразительность	
21. Целеустремленность	
22. Находчивость	
23. Дальновидность	
24. Доброжелательность	
25. Умение прощать небольшие человеческие слабости	
26. Воспитанность, тактичность	
27. Выдержанность	

ОПОП	СМК-РПД- Б1.О.09-2022
Рабочая программа дисциплины Б1.О.09 «Практикум по психологии управления» для направления подготовки 37.04.01 «Психология», профиль «Психология управления»	

28. Умение ладить с людьми	
29. Способность понимать других	
30. Терпимость к другим	
31. Скромность	
32. Работоспособность	
33. Продуктивность	
34. Энергичность	
35. Активность	
36. Трудолюбие	
35. Увлеченность работой	

Какие качества вы добавили бы к этому списку ?

1.	_____	2.	_____	3.	_____
4.	_____	5.	_____	6.	_____
7.	_____	8.	_____	9.	_____
10.	_____	11.	_____	12.	_____

Обработка и интерпретация результатов. Для обработки данных можно использовать компьютерное программное обеспечение (PARADOX, EXCEL), а можно проделать обработку вручную. Для этого полезно составить сводную таблицу собранных данных.

1. Подсчитать число оценок для каждого «старого» качества как важного качества у всех экспертов. Для вновь создаваемого словаря обычно оставляют те качества, необходимость которых отмечают более половины опрошенных.
2. Изменить формулировки для качеств, которые получили оценку «0», на противоположные по смыслу. Новые формулировки добавить к списку.
3. Составить список новых качеств, в который включаются качества, упомянутые несколькими (3-4) экспертами. При этом необходимо учитывать синонимы (содержательно близкие понятия) как одно целое.
4. Составить пояснения для списка новых качеств. Для этого необходимо, чтобы 2-3 эксперта дали определения для каждого включенного в список понятия.
5. Объединить списки «старых» и «новых» качеств и подготовить соответствующий бланк для опроса.

6. Удалить из словаря те качества, которые эксперты не считают важными, и добавить к нему определения «новых» признаков.

Контрольные вопросы. 1. Каковы основные цели экспертной оценки? 2. В каких случаях экспертная оценка наиболее эффективна? 3. Кто может дать наиболее точное определение качеств, используемых при экспертной оценке?

Приложение

СЛОВАРЬ ПРИЗНАКОВ ДЛЯ ЭКСПЕРТНОЙ ОЦЕНКИ

1. *Экономические знания.* Знания существующих моделей хозрасчета и самофинансирования, умение применять их на практике.
2. *Профессиональная эрудиция.* Глубокие и основательные профессиональные знания.
3. *Умение работать с литературой, справочниками.* Умение быстро находить необходимую информацию в различных литературных источниках.
4. *Умение сделать выводы по заданию.* Умение четко и ясно формулировать задание, обобщить результаты его выполнения, сформулировав их в виде четких и ясных положений.
5. *Умение решать профессиональную задачу.* Умение применить профессиональные знания для решения профессиональной проблемы.
6. *Умение руководить людьми.* Умение рационально управлять работой и жизнью коллектива.
7. *Умение планировать работу.* Умение соизмерять время и средства, необходимые для выполняемой работы.
8. *Умение распределять работу.* Умение давать задание с учетом личных возможностей работников, их нагрузки.
9. *Умение контролировать работу.* Умение проверять своевременность и точность выполнения производственных заданий.
10. *Умение создавать трудовую атмосферу.* Умение поддерживать в производственном коллективе рабочий настрой.
11. *Умение создавать благоприятные отношения в коллективе.* Умение создавать взаимоотношения, положительно влияющие на успех профессиональной деятельности.
12. *Умение увлечь людей.* Умение заинтересовать порученной работой.
13. *Умение постоять за коллектив.* Умение отстаивать интересы коллектива.
14. *Обязательность.* Верность слову, надежность в выполнении данного обещания.
15. *Требовательность к другим.* Умение требовать от других качественного и своевременного выполнения задания, установленного распорядка.
16. *Требовательность к себе.* Предъявление высоких требований к себе.
17. *Критичность ума.* Стремление все анализировать, подвергать оценке, ничего не принимая на веру.

18. *Оригинальность мышления.* Самобытность, своеобразие, нешаблонность мышления, склонность к нестандартным решениям.
19. *Гибкость ума.* Пластичность, способность изменять планы, способы решения задач в соответствии с меняющимися объективными обстоятельствами.
20. *Сообразительность.* Способность быстро и хорошо понимать и решать задачу.
21. *Целеустремленность.* Способность целенаправленно, не разбрасываясь, решать поставленные задачи.
22. *Находчивость.* Способность быстро находить выход из затруднительного положения.
23. *Дальновидность.* Способность предвидеть и, учитывая возможные последствия принимаемых решений, действий и поступков, прогнозировать развитие событий.
24. *Доброжелательность.* Теплое, человеческое отношение к людям.
25. *Умение прощать небольшие человеческие слабости.* Отсутствие мелочности, придиричивости и педантизма в отношениях.
26. *Воспитанность, тактичность.* Умение вести себя, соблюдая правила поведения в обществе и проявляя необходимый такт в отношениях с людьми.
27. *Выдержанность.* Умение владеть проявлением своих чувств, уравновешенность.
28. *Умение ладить с людьми.* Умение правильно строить взаимоотношения с окружающими, уживчивость.
29. *Способность понимать других.* Умение выслушать, разобраться в ситуации, понять и принять аргументы другого человека.
30. *Терпимость к другим.* Умение мириться с чужим мнением, образом мыслей, характером.
31. *Скромность.* Склонность умалчивать о своих заслугах и достоинствах, умение держаться просто, без высокомерия и заносчивости.
32. *Работоспособность.* Способность много работать, не слишком снижая темп и не делая грубых ошибок.
33. *Продуктивность.* Высокая производительность (результативность) труда.
34. *Энергичность.* Способность постоянно напряженно работать, ставить перед собой и решать сложные задачи.
35. *Активность.* Проявление живого, заинтересованного отношения к окружающему в действиях и поступках, участие в делах коллектива.
36. *Трудолюбие.* Любовь, привычка к труду, потребность в труде.
37. *Увлеченность работой.* Глубокий интерес к своей деятельности.

***Никифоров Г.С. Практикум по психологии менеджмента и профессиональной деятельности.

Литература:

1. Акимова Ю. Н. Психология управления : учебник и практикум для вузов. — Москва : Издательство Юрайт, 2022. — 320 с. — (Высшее образование). —

- ISBN 978-5-534-00630-8. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/489478> (дата обращения: 12.10.2022).
2. Антонова Н. В. Психология управления [Текст] : учеб. пособие / Н. В. Антонова ; Гос. ун-т — Высшая школа экономики. — М. : Изд. дом Гос. ун-та — Высшей школы экономики, 2010. — 269, [3] с. — 1000 экз. — ISBN 978-5-7598-0772-8 (в обл.).
 3. Базаров Т. Ю. Психология управления персоналом : учебник и практикум для вузов. — Москва : Издательство Юрайт, 2022. — 381 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-02345-9. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/488970> (дата обращения: 12.10.2022).
 4. Консультирование и коучинг персонала в организации : учебник и практикум для вузов / Н. В. Антонова [и др.] ; под редакцией Н. В. Антоновой, Н. Л. Ивановой. — Москва : Издательство Юрайт, 2022. — 370 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-9916-8176-6. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/489142> (дата обращения: 12.10.2022).

Задание 4-5 (практическое)

Тема. Управление малой группой в организации.

Цель: изучить основные концепции в организации.

Основные понятия: *малая группа, групповая динамика, конформизм, групповое давление, инновации, социально-психологический климат, сплоченность, совместимость, этапы развития группы.*

Подготовка к занятию:

1. Выписать в тетрадь основные понятия по теме занятия.
2. Подготовиться к ответам на вопросы.

Ход занятия:

1. Что такое малая группа?
2. Какие процессы происходят в малой группе?
3. Каковы этапы вхождения человека в группу?
4. Как связаны групповое давление и конформизм?
5. Какие существуют виды конформного поведения?
6. Почему коллективистическое самоопределение – наиболее предпочтительный вариант принятия норм?
7. В каких группах давление авторитета выше?
8. Как нужно себя вести, чтобы изменить мнение большинства?
9. Каковы этапы введения инноваций?
10. Почему люди сопротивляются инновациям?
11. Какие эффекты проявляются в ходе групповой дискуссии?
12. Что такое социально-психологический климат группы?
13. Какие существуют уровни совместимости членов группы?
14. Какие этапы проходит малая группа в своем развитии?
15. Чем различаются коллектив и команда?

Задания для работы на занятии и самостоятельной работы

Задание 1. Проведите в группе или индивидуально процедуру генерации инновационных идей. Этапы процедуры:

1. Определение предмета инновации. Этот этап можно провести в форме групповой дискуссии или «мозгового штурма»: высказывайте все идеи, которые приходят вам в голову, и записывайте их, а затем отберите наиболее актуальную.

Освобождение ума от консервативных установок относительно предмета инновации.

Сядьте удобно за столом, подготовив бумагу и карандаш. Сосредоточьтесь на предмете инновации. Возьмите карандаш и быстро, не думая, запишите:

- а) графические образы предмета;
- б) слухи о нем;
- в) догадки по поводу его функций;
- г) наилучшие и наихудшие мысли о предмете;
- д) эмоции: позитивные и негативные.

Теперь отложите листы и займитесь другим делом. За это время произойдет упорядочивание ваших мыслей.

Возьмите стопку карточек и запишите по одной мысли на каждую. При этом делайте дополнения и исправления. После этого разложите карточки по категориям и ассоциациям. Добавьте, что еще приходит на ум.

Отложите в отдельную стопку карточки с консервативными идеями. Если вы уверены в том, что они консервативны, выбросьте их.

Накопление магазина стимулов. Существуют три основных категории стимулов – исторические, фактические, экспериментальные. Все эти стимулы извлекаются из статей, книг, справочников, бесед, интервью, добываются на семинарах и конференциях. Большую пользу приносит общение со специалистами.

Если вы проводите это упражнение на занятии в группе, проанализируйте реальное ощущение предмета инновации.

Визуализируйте этот предмет. Почувствуйте его вкус, запах, звучание.

Комбинации со стимулами. Соберите воедино все имеющиеся стимулы. Рассмотрите каждую категорию и заставьте свой мозг работать с ней. Записывайте каждую приходящую вам в голову идею.

5. Озарение. Это этап взрывного размножения идей. Он наступает как результат предпринятой творческой активности.

6. Определите мотивы и потребности людей, которые:

- а) будут способствовать принятию ими вашего нововведения;
- б) будут способствовать проявлению сопротивления нововведениям.

7. Определите способы преодоления сопротивления и внедрения новой модели поведения людей.

Задание 2. Попробуйте оценить свою подверженность групповому давлению. Выберите норму, существующую в вашей группе, и попробуйте нарушать ее в различных ситуациях (например, на дне рождения демонстративно пить только газировку; не курить в привычной компании курящих друзей, одеться совершенно в другом стиле, чем принято, и т. п. – но только не нарушайте закон!). Напишите самоотчет по этому заданию.

1. Какую социальную норму вы пытались нарушить? Опишите свои действия, которые были нарушением нормы, и обстановку, в которой они происходили.

2. Как люди реагировали на нарушение этой конкретной нормы? Опишите их вербальные и невербальные реакции, а также все замеченные вами закономерности. Как реагировали вы сами, когда нарушали эту норму? Опишите свои мысли и чувства и укажите, изменялись ли они со временем или в зависимости от ситуации.

Проведение игры

Этот тренинг был разработан преподавателем МГУ Лебедевым В. И. для подготовки космонавтов.

Цели – отработать навыки поведения студентов в дискуссии, умения вести диспут, быть убедительным, изучить на конкретном материале динамику группового спора, открыть для себя традиционные ошибки, совершаемые людьми в полемике, потренировать способности выделять главное и отсеивать «шелуху», видеть существенные признаки предметов, научиться осознавать стратегические цели и именно им подчинять тактические шаги.

Время проведения – 1,5 ч.

Ход игры

Каждый участник получает специальный бланк (или чертит его по указаниям преподавателя).

Преподаватель дает группе следующую инструкцию:

«С этого момента все вы – пассажиры авиалайнера, совершавшего перелет из Европы в Центральную Африку. При полете над пустыней Сахара на борту самолета внезапно вспыхнул пожар, двигатели отказали, и авиалайнер рухнул на землю. Вы чудом спаслись, но ваше местоположение неясно. Известно только, что ближайший населенный пункт находится от вас на расстоянии примерно 300 км. Под обломками самолета вам удалось обнаружить пятнадцать предметов, которые остались неповрежденными после катастрофы.

Задача – проранжировать эти предметы в соответствии с их значимостью для вашего спасения. Для этого нужно поставить цифру 1 у самого важного предмета, цифру 2 – у второго по значимости и так далее до пятнадцатого, наименее важного для вас. Заполняйте номерами первую колонку бланка. Каждый работает самостоятельно в течение 15 мин».

Список предметов:

1. охотничий нож;
2. карманный фонарь;
3. летная карта окрестностей;
4. полиэтиленовый плащ;
5. магнитный компас;
6. переносная газовая плита с баллоном;
7. охотничье ружье с боеприпасами;
8. парашют красно-белого цвета;
9. пачка соли;
10. полтора литра воды на каждого;
11. определитель съедобных животных и растений;
12. солнечные очки на каждого;
13. литр водки на всех;
14. легкое полупальто на каждого;
15. карманное зеркало.

После завершения индивидуального ранжирования ведущий предлагает группе разбиться на пары и проранжировать эти же предметы снова в течение 10 мин уже совместно с партнером (при этом номерами заполняется второй столбик в бланке со списком предметов). Следующий этап игры – общегрупповое обсуждение с целью прийти к общему мнению относительно порядка расположения предметов, на которое выделяется не менее тридцати минут. Из наблюдения за работой участников хорошо видна степень сформированности умений организовывать дискуссию, планировать свою деятельность,

идти на компромиссы, слушать друг друга, аргументированно доказывать свою точку зрения, владеть собой. Часто разворачивающиеся жаркие споры-баталии, когда никто не желает прислушаться к мнению других, наглядно демонстрируют самим участникам их некомпетентность в сфере общения и необходимость изменения своего поведения. По окончании обсуждения преподаватель объявляет, что игра завершена, поздравляет всех участников с благополучным спасением и предлагает обсудить итоги игры. Первым вопросом, на который он просит ответить всех участников по кругу, является следующий: «Удовлетворен ли ты лично результатами прошедшего обсуждения? Объясни, почему». Возникшая в результате дискуссия подогревается преподавателем, задающим уточняющие вопросы примерно такого типа:

Что вызвало твою удовлетворенность (неудовлетворенность)?

Как, по-твоему, в верном направлении продвигалась ваша дискуссия или нет?

Была ли выработана общая стратегия спасения? Что тебе помешало принять активное участие в обсуждении? Ты не согласен с принятым решением? Почему тебе не удалось отстоять свое мнение?

Кто в наибольшей степени повлиял на исход группового решения, т. е. по сути дела оказался лидером, сумевшим повести за собой группу?

Что именно в поведении лидера позволило ему заставить прислушаться к себе? На какой стадии появился лидер?

Какими способами другие участники добивались согласия с их мнениями?

Какие способы поведения оказались наименее результативными?

Какие только мешали общей работе?

Практически всегда возникает вопрос о «правильном» ответе на проблему дискуссии. Такой ответ дается преподавателем, но с оговоркой, что это мнение зарубежных экспертов, с которым мы вправе не соглашаться, но вынуждены учесть важность выбора стратегии спасения для ранжирования предметов: либо двигаться по пустыне к людям, либо ждать помощи от спасателей. Если в группе при обсуждении практически не поднимался вопрос о стратегии, то на этом этапе обнаруживается, что часть участников молчаливо подразумевала первый вариант, в то время как другая часть имела в виду второй. Этим выявляется еще одна причина взаимного непонимания.

Ответы

Вариант «Ждать спасателей» (по мнению экспертов, предпочтительный). Распределение предметов по значимости:

- 1) полтора литра воды на каждого. В пустыне вода необходима для утоления жажды;
- 2) карманное зеркало. Важно для сигнализации воздушным спасателям;
- 3) легкое полупальто на каждого. Прикроет от палящего солнца днем и от ночной прохлады;
- 4) карманный фонарь. Также средство сигнализации летчикам ночью;
- 5) парашют красно-белого цвета. И средство прикрытия от солнца, и сигнал спасателям;
- 6) охотничий нож. Оружие для добычи пропитания;
- 7) полиэтиленовый плащ. Средство для сбора дождевой воды и росы;
- 8) охотничье ружье с боеприпасами. Может использоваться для охоты и для подачи звукового сигнала;
- 9) солнечные очки на каждого. Помогут защитить глаза от блеска песка и солнечных лучей;
- 10) переносная газовая плита с баллоном. Поскольку двигаться не придется, может пригодиться для приготовления пищи;
- 11) магнитный компас. Большого значения не имеет, так как нет необходимости определять направление движения;

12) летная карта окрестностей. Не нужна, так как куда важнее знать, где находятся спасатели, чем определять свое местонахождение;

13) определитель съедобных животных и растений. В пустыне нет большого разнообразия животного и растительного мира;

14) литр водки на всех. Допустимо использовать в качестве антисептика для обеззараживания при любых травмах. В других случаях имеет малую ценность, поскольку при употреблении внутрь может вызвать обезвоживание организма;

15) пачка соли. Значимости практически не имеет.

Вариант «Двигаться к людям». Распределение по значимости будет иметь несколько иной вид:

1) полтора литра воды на каждого;

2) пачка соли;

3) магнитный компас;

4) летная карта окрестностей;

5) легкое полупальто на каждого;

6) солнечные очки на каждого;

7) литр водки на всех;

8) карманный фонарь;

9) полиэтиленовый плащ;

10) охотничий нож;

11) охотничье ружье с боеприпасами;

12) карманное зеркало;

13) определитель съедобных животных и растений;

14) парашют красно-белого цвета;

15) переносная газовая плита с баллоном.

Заключение. Каждый ранжирует по важности предметы, затем в группе, затем все вместе.

Получаем три столбика с результатами. Рядом в столбик записываем правильные ответы.

Затем находим по каждому предмету разность своего результата и правильного, полученные разности суммируем по модулю (чем больше число, тем дальше человек от правильных решений). От результата группы отнимается правильный (чем больше число, тем дальше группа от правильных решений). Далее смотрим, у кого личное решение правильнее группового, сравниваем два первых результата (в этом случае личная сумма баллов меньше групповой).

Находим по каждому предмету разность своего результата и группового, полученные разности суммируем по модулю (у кого самая маленькая разница, тот на мнение группы оказал наибольшее влияние).

Задание 6-7 (практическое)

Тема. Понятие делового общения. Принципы построения эффективной коммуникации

Цель: рассмотреть основные принципы построения деловой коммуникации, отработать навык публичного выступления.

Основные понятия: коммуникация, общение, деловое общение, публичная речь, манипуляция, убеждение, внушение, заражение, перцептивная, коммуникативная, интерактивная стороны общения.

Подготовка к занятию:

1. Подготовиться к терминологическому диктанту.
2. Письменно ответить на вопросы семинара.

3. Участие в деловой игре.

Ход занятия.

1. Каковы составляющие психологического воздействия?
2. Какие выделяют виды воздействия на подчиненного?
3. Что такое подкрепление?
4. Чем отличается негативное подкрепление от наказания?
5. Что эффективнее – позитивное подкрепление или наказание? Почему?
6. Как можно использовать vicarious learning для воздействия на подчиненных?
7. Какие требования более эффективны: императивные или оптативные? Почему?
8. Чем отличается внушение от убеждения?
9. Какие существуют способы социально-психологического воздействия на подчиненного?
10. Как можно увеличить эффективность воздействия?
11. В чем опасность манипуляции как способа воздействия?
12. Как можно защититься от манипуляции?
13. Чем отличается актуализатор от манипулятора?

Задания для работы на занятии и самостоятельной работы

Задание 1. Выполняется в парах или по кругу. Надо сделать комплимент партнеру, следуя правилам подачи обратной связи.

Задание 2. Выполняется в парах или по кругу. Высказать критическое замечание партнеру, соблюдая те же правила. Партнер должен отреагировать на замечание с позиции «взрослого». Преподавателю следует тщательно следить за соблюдением правил и пресекать всякие нарушения.

Задание 3. Выполняется в микрогруппах. Проанализируйте любую ситуацию управленческого воздействия (из вашего личного опыта, из литературы и т. п.). Правильно ли был выбран способ воздействия? Каковы ошибки руководителя? Какой способ воздействия следовало бы, на ваш взгляд, использовать в этой ситуации?

Задание 4. Можно выполнять в парах или в группе. Один студент, «манипулятор», обращается к партнеру с любым высказыванием с позиции «сверху», например: «Ты почему сегодня опоздал?» Задача партнера – защититься от манипуляции путем перевода транзакции на уровень «взрослый – взрослый». Правила перехода на уровень «взрослого»: 1) принятие ответственности на себя; 2) понимание и отражение чувств другого человека; 3) готовность к сотрудничеству, к решению проблемы. Например: «Я понимаю, что тебя раздражает (возмущает, огорчает, злит) то, что я часто опаздываю, я постараюсь считаться с этим (я учту ваши замечания)». Главное – не встать на позицию «ребенка», не оправдываться (в этом случае манипуляция удалась), но и не обвинять в ответ с позиции «родителя» – в этом случае неизбежен конфликт. Надо показать, что вы поняли то, что вам сказали, но будете ли вы этому следовать – это ваше дело.

Деловая игра

Цель игры – отработка тактик самопрезентации и убеждения.

Время проведения – 1,5 ч.

Ход проведения игры

Преподаватель разбивает учебную группу на команды по четыре человека. Один студент из группы играет роль начальника, трое других – роли его подчиненных. Игра проходит в четыре раунда.

Игровые условия

Руководитель пригласил троих своих подчиненных, чтобы сообщить им, что ему необходимо уехать на длительный срок (например, на три месяца на стажировку за границу). Вместо себя он должен оставить кого-то из них (т. е. фактически один из подчиненных должен быть повышен...). С другой стороны, ситуация на рынке требует сокращения одной управленческой единицы, поэтому один из троих по итогам разговора будет уволен.

Взаимодействие в раунде происходит следующим образом:

сначала руководитель говорит вступительную речь своим подчиненным (одна минута); затем подчиненные по очереди высказывают собственные соображения, почему они не должны быть уволены (по одной минуте на каждого);

выслушав выступления подчиненных, руководитель принимает решение о судьбе каждого из подчиненных и в течение минуты аргументирует свои решения уволенному и неповышенному подчиненным.

По итогам раунда в карточки участников ставятся баллы:

0 баллов тому подчиненному, чья аргументация руководителю была неубедительной – его уволили;

1 балл тому подчиненному, чья аргументация была недостаточна для того, чтобы его повысили в должности, – ему оставили его функционал;

2 балла тому подчиненному, чья аргументация убедила руководителя повысить его.

Подчиненные (кроме повышенного) могут поставить (а могут не поставить) руководителю по одному баллу, если они остались удовлетворены теми аргументами, которые руководитель привел для обоснования своего не самого лучшего для них решения.

Таким образом, в каждом раунде каждый участник может получить от 0 до 2 баллов за собственное умение аргументировать свою позицию и презентовать себя во взаимодействии. В игре четыре раунда. Даже если каждый студент встретится с одним и тем же человеком второй раз, каждый раз его статусы будут различны. Каждый из студентов побывает в роли руководителя и трижды в роли подчиненного.

Задание 8 **(практическое)**

Тема. Виды и формы управленческого общения.

Цель: рассмотреть основные принципы построения деловой коммуникации, отработать навык публичного выступления.

Основные понятия: *коммуникация, общение, деловое общение, публичная речь, манипуляции, убеждение, внушение, заражение, перцептивная, коммуникативная, интерактивная стороны общения.*

Ход занятия:

1. просмотр презентации на тему: «Успешное публичное выступление».
2. Практикум (работа в группах, работа с материалами по теме).

Занятия целесообразно проводить в тренинговом режиме (метод ролевой игры).

Задание 1. Отработка техник слушания. Студенты работают в парах. Задание: один из партнеров, «рассказчик», излагает любую ситуацию. Второй партнер, «слушатель», слушает, используя техники слушания: невербальное отзеркаливание, «угу-ага», «эхо», парафраз (набор техник преподаватель может варьировать). Затем участники меняются ролями. По окончании упражнения студенты обмениваются впечатлениями, рассказывают о возникавших трудностях.

Задание 2. Моделирование ситуации переговоров в ролевой игре. Выбрать тему для переговоров. Поделиться на две команды, имеющие противоположное мнение по проблеме. Проводить переговоры, следуя правилу: после каждого аргумента соперников надо сначала сделать парафраз сказанного, а затем уже излагать собственные аргументы.

Задание 3. Моделирование совещания в ролевой игре. Выбирается два «руководителя». Сначала проводит совещание первый, используя методы высказывания по кругу, затем второй, используя метод «мозгового штурма». Затем проводится обсуждение с целью установить, какая процедура была более эффективна.

Задание 4. Моделирование ситуации публичного выступления. Каждый студент выходит в центр круга и проходит четыре этапа вступления в контакт: 1) выход; 2) «обустройство пространства»; 3) установление контакта глаз с аудиторией; 4) приветствие, произнесение своего имени и темы выступления. После каждого выступления проводится групповое обсуждение.

На листочках пишутся различные слова, затем каждый студент вытаскивает листок со словом. В течение трех минут готовит выступление. Затем проводится выступление с обсуждением.

Задание 5. Изучить предложенную статью: В. А. Штроо «Организационные коммуникации в норме и патологии».

Реализация основных функций управления в любой организации – планирование, организация, мотивирование и контроль – невозможна без налаженной системы коммуникаций. Именно поэтому процесс коммуникации, наряду с принятием решений и разрешением конфликтов, находит свое место среди так называемых связующих процессов в организации [Мескон и др., 1995]. Под коммуникацией в организации принято понимать информационные взаимодействия, которые создаются и поддерживаются людьми при выполнении своих должностных обязанностей [Снетков, 2002]. Однако, строго говоря, в этом случае анализ ограничивается лишь «внутриорганизационной» коммуникацией. Картина будет неполной, если в нее не включать «внешнеорганизационную» коммуникацию, которая реализует информационные взаимодействия организации с внешней средой. Сюда следует отнести прежде всего рекламу, маркетинг и связи с общественностью.

Внутриорганизационная коммуникация выполняет две важнейшие функции: 1) достижение основных целей организации и решение актуальных задач управления; 2) удовлетворение потребностей работников организации, прежде всего таких, как

потребность в информированности относительно предстоящей работы; потребность получения обратной связи по итогам работы; потребность в новой информации; потребность в социальной принадлежности и поддержке. В большинстве литературных источников, посвященных описанию или анализу коммуникации в организации, за основу берется модель коммуникации как процесса передачи информации К. Шеннона. К ее основным структурным элементам относятся: источник информации (коммуникатор); получатель информации (реципиент); устройство кодирования и декодирования информации; сигнал как передаваемая информация в кодированном виде; канал передачи сигнала и источник возможных помех. Довольно традиционными для данной области являются также представления о существовании «коммуникативных структур», связанные с оценкой эффективности передачи информации и восходящие еще к классическим экспериментам Г. Левитта. В этих экспериментах создавались различные коммуникативные структуры из определенного количества звеньев, соединенных одно- или двусторонне направленными связями, получившие различные названия (например, «цепь», «колесо», «штурвал», «игрек» или «паутина»). Общий вывод заключался в утверждении, что централизованная коммуникация более эффективна при решении простых проблем, а децентрализованная – при решении так называемых сложных проблем. Позже были введены критерии оценки коммуникативных структур: надежность – вероятность прохождения и получения информации каждым элементом в случае разрыва коммуникативной цепи; скорость прохождения информации – время, необходимое для достижения информацией конечного элемента; коэффициент искажения и потеря информации в цепи и т. п. На этой же основе было предложено различие так называемых коммуникативных ролей в организации в зависимости от положения, занимаемого сотрудником как элемента в определенной коммуникативной структуре, и выполняемой им функции, например: «сторож» («секретарь») – контроль объема передаваемой информации; «диспетчер» – распределение информации по различным потокам; «связной» – обеспечение контактов между группами (подразделениями организации); «космополит» – осуществление связи организации с внешней средой; «лидер мнений» – воздействие на оценку передаваемой информации и другие.

Справедливости ради стоит заметить, что уже в конце 1990-х годов выражались серьезные сомнения по поводу экологической валидности и эмпирической достоверности результатов, полученных в искусственных лабораторных условиях, для реальной организационной практики [Scholl, 1997]. Известным компромиссом в данном случае может стать реконструкция реальной коммуникативной структуры конкретной организации – коммуникаграммы – методом модифицированного социометрического опроса: «От кого Вы получаете наиболее важную для Вашей работы информацию?», «Кому Вы сами передаете важную информацию?». В качестве каналов коммуникации в организации (по направленности потока информации) различают вертикальные (нисходящие и восходящие), т. е. обеспечивающие прохождение информации вдоль иерархической структуры управления, и горизонтальные, связывающие подразделения и отдельных работников, расположенных на одном иерархическом уровне. Как уже было отмечено выше, при прохождении сообщений по цепи, состоящей из нескольких звеньев, неминуемо возникают потери и искажения передаваемой информации. В американском менеджменте принято считать, что в среднем потери информации при переходе с одного уровня управленческой иерархии на другой достигают 10 %. Кроме того, говорят также о формальных и неформальных каналах коммуникации в организации. Они различаются,

прежде всего, по степени нормативной регуляции содержания, форм и средств передачи информации, а также по степени свободы выбора человеком своего участия в самом коммуникативном процессе. В этом смысле можно говорить об особенностях содержания, например, формальной нисходящей, восходящей и горизонтальной коммуникации в организации. Неформальные же каналы внутриорганизационной коммуникации принято характеризовать через понятие «коммуникативные сети». Коммуникативная сеть – группа людей, развивающих и поддерживающих неформальный обмен информацией, обычно по представляющим взаимный интерес вопросам [Ньюстром, Дэвис, 2000]. Именно неформальная коммуникация в организации позволяет ее работникам в максимальной степени удовлетворять свои социальные потребности, о которых речь шла выше. Участие работника в социальной сети способствует расширению круга его интересов, повышению авторитета, оперативности получения профессиональной информации, приобретению навыков, повышающих эффективность его деятельности, наращиванию «социального капитала». Отдельной темой в области организационных коммуникаций, имеющей как теоретическую значимость, так и практическую ценность, является эффективность коммуникации. Обычно в качестве критерия эффективности используется мера потерь и/или искажения информации, проходящей по коммуникативным каналам. Однако данный критерий, будучи формальным, характеризует именно движение информации и относится скорее к коммуникативной структуре в целом, не затрагивая содержательные, сущностные моменты коммуникации. В такой же степени формальной можно считать оценку эффективности по соотношению затрат и результата; правда, тут же возникает новая серия вопросов, что считать результатом коммуникации и как измерить затраты. Один из вариантов ответа на эти вопросы уже становится более содержательным, поскольку в качестве результата предлагается оценить степень реализованности поставленной коммуникативной цели. Но и здесь мы снова сталкиваемся с необходимостью, во-первых, различать собственно коммуникативную цель, достигаемую непосредственно в процессе коммуникативного акта, и коммуникативную перспективу как изменение в предметном, внеязыковом мире, которое ожидается вследствие осуществленного коммуникативного акта [Клюев, 2002], а во-вторых, принимать во внимание, что в коммуникативном акте участвуют, как минимум, два субъекта, а значит, достижение чьей цели мы имеем в виду? Ведь тогда в ситуации взаимоисключающих целей партнеров по общению достижение цели одного означает недостижение цели другого, т. е. коммуникация, эффективная, например, для коммуникатора, становится неэффективной для реципиента. Более того, в психологии общения известны случаи, когда партнерам только кажется, что они оба достигли своих целей, а иногда более важным результатом может оказаться обнаружение несостоятельности, неверности исходно поставленной цели и понимание необходимости ее изменения.

Таким образом, если обратиться к собственно содержательной стороне деловой коммуникации (по поводу чего осуществляется коммуникативный акт), мы обнаружим, что именно разрешение возникшей проблемы или по крайней мере продвижение по пути ее разрешения (например, более полное понимание самой проблемы, ситуации ее возникновения, возможных путей развития событий и т. п.) и может стать искомым критерием эффективности. Однако следует признать, что данный критерий, вполне удовлетворительный с теоретической точки зрения, может быть использован только ретроспективно, поскольку требует дополнительных сведений о сути самой проблемы и степени реалистичности найденных путей ее решения. Эмпирическим же критерием

эффективности самого акта коммуникации в связи с этим становится мера взаимопонимания собеседников, возникающего в результате обмена их предметными позициями. Следовательно, эффективной следует считать такую коммуникацию, которая обеспечивает продвижение в решении проблем путем достижения взаимопонимания между партнерами [Жуков, 1988].

Приведенные выше рассуждения позволяют психологически более точно охарактеризовать специфику делового общения, не отождествляя его с ролевым общением и не противопоставляя его личностному общению, вопреки распространенным заблуждениям, представленным в том числе и в популярной психологической литературе. С научно-психологической точки зрения подлинным антиподом делового общения следует считать светское общение как общение беспредметное (люди говорят не то, что думают, а то, что принято говорить в подобных ситуациях) и закрытое (предметные позиции собеседников не имеют никакого значения для беседы). «Открытость общения» в данном случае характеризует общую коммуникативную установку общающихся и понимается как открытость предметных позиций собеседников, проявляющаяся в готовности высказать свою точку зрения на предмет общения, с одной стороны, и учесть при этом позицию партнера, с другой [Жуков, 1988]. Традиционное противопоставление ролевого и личностного общения несостоятельно еще и по той причине, что ролевому общению, как правило, приписывается подчиненность некоторым социальным нормам и правилам, от которых якобы свободно общение личностное. На самом же деле и при наличии сугубо интимного предмета межличностных отношений люди, тем не менее, ведут себя в соответствии с определенными, пусть и не всегда осознаваемыми, нормами поведения. Их нарушение легко распознается по возникающему у партнеров чувству неловкости или недоумения. Это относится не только к личностному общению. Можно утверждать, что любой тип общения регулируется определенными правилами, знание их и умение ими пользоваться составляет одно из условий успешности коммуникации. Принципиальным здесь является наличие разных правил для разных типов общения. В целом, выделяемые исследователями коммуникативные правила можно объединить в три группы: правила коммуникативного этикета, правила согласования коммуникативного этикета и правила самоподачи. Каждая из этих групп правил регулирует определенный аспект коммуникативного акта и выполняет соответствующие функции [Жуков, 1988]. Если правила коммуникативного этикета представляют собой своеобразный фильтр на входе в коммуникативный акт (их соблюдение дает право на само участие в общении), то правила согласования коммуникативного взаимодействия во многом задают сам тип общения. Например, свод правил, названный «Кодексом вежливости», соответствует светскому общению, а вот деловое общение регулируется преимущественно «Кодексом кооперативности». Выполнение же правил самоподачи, которыми насыщены многочисленные руководства из серии «Как завоевывать друзей и оказывать влияние на людей», направлено на создание позитивного мнения о себе в глазах собеседника и не связано напрямую с общей эффективностью коммуникации.

Организационные коммуникации и управление знаниями

Глобальные тенденции развития экономики определяют стратегическое направление модернизационных процессов в современной России. Главной целью модернизации становится создание новой экономики – «экономики знаний» – и возвращение таких социальных институтов, которые будут способствовать ее устойчивому развитию. Знание

превращается из ресурса в товар, трансформируя не только характер экономических отношений между субъектами экономической деятельности, но и социально-психологические отношения внутри организации. По мнению ряда зарубежных исследователей, сегодня внутренние коммуникации в организации могут и должны использоваться, прежде всего, для создания конкурентной дифференциации, освоения новых продуктов и рынков, сокращения издержек и выбора оптимальной организации бизнес-процессов, приобретения поддержки сотрудниками избранной стратегии развития бизнеса. Однако важнейшую роль внутриорганизационные коммуникации призваны играть в процессе добавления ценности в создаваемый компанией продукт путем более полного изучения потребностей клиентов [Кверк, 2006]. С социально-психологической точки зрения всеобщая переориентация бизнес-организаций на непрерывность инновационного процесса, когда считается, что скорость изменения, обучения и адаптации является ключом к конкурентному преимуществу на рынке, содержит в себе ряд серьезных противоречий. Убежденность в том, что «скорость осуществления важнее гениальности стратегии», приводит к разрыву между смыслом, который вкладывают в свои сообщения менеджеры, и тем смыслом, который извлекается из этих сообщений исполнителями, т. е. теми, от кого непосредственно зависит успех осуществления всех разрабатываемых наверху замечательных стратегий. Избыточная, плохо структурированная, неконкретная информация, передаваемая по всем мыслимым и немыслимым каналам коммуникации, лишь порождает недоверие к себе, а значит, и к ее источникам. Вместе с тем анализ жизненного цикла любой развивающейся организации показывает, что внутренние коммуникации в первую очередь обеспечивают сохранение целостности организации по мере того, как меняются она сама и ее сотрудники. При условии, конечно, что эти коммуникации правильно организованы. Управление знаниями часто понимают как процесс использования личных знаний сотрудников в корпоративных целях. Эффективность этого процесса определяется, во-первых, возможностью повысить, таким образом, прибыльность без дополнительных материальных вложений и, во-вторых, способностью организации создавать новые знания. Для того чтобы информация стала знанием, необходимо создать условия, в которых она воплощается в действия, а для этого, в свою очередь, требуемая для выполнения поставленных задач информация должна быть доступна исполнителю. Кроме того, в зависимости от способа получения знания и возможности его передачи различают явные и неявные знания. Явные знания, как правило, отчуждаемые от их источника или носителя, могут быть кодифицированы и сохранены в общедоступной форме как документ в библиотеке или файл в электронной базе данных. Неявные же знания с трудом могут быть отчуждены от их носителя, но могут быть приобретены другим человеком при их продолжительном взаимодействии. Следовательно, координация внутрикорпоративных коммуникаций должна быть нацелена на превращение совокупности хранилищ информации, которыми сегодня располагает любая бизнес-единица, в сети знаний, по которым эта информация могла бы свободно циркулировать. Современные информационные технологии позволяют решить такую задачу довольно легко. Как показывает опыт, чаще всего на этом процесс модернизации и заканчивается. К сожалению, поскольку это – необходимое, но не достаточное условие. Понимание информации, заложенной в сообщении, необходимое для ее превращения в знание, происходит только в процессе обмена смыслами. Этот обмен включает в себя, помимо прочего, личностно-пристрастное, обязательно эмоционально окрашенное отношение не только к сути обсуждаемого, но и к собеседнику. Каналами передачи

информации в организации, как правило, являются иерархические связи руководства-подчинения. Знания передаются, помимо управленческой иерархии, по сетям, которые построены на доверии и личных взаимоотношениях, что способствует возникновению свободного желания у сотрудников поделиться своими знаниями друг с другом [Ходкинсон, Сперроу, 2007]. Есть много причин, препятствующих этому. Часть из них подробно изучается социальной психологией в контексте проблематики организационного научения. Научные концепции различных явлений и процессов, в том числе и таких, как организация, создавались учеными на основе исторически обусловленных способов изучения и понимания окружающего мира. Свою убеждающую силу созданные концепции организации черпают в особых мыслительных фигурах, или метафорах, вносящих некоторую упорядоченность в необозримое множество организационных проявлений, и делают их тем самым доступными для понимания. Начиная с первой метафоры индустриальной организации – метафоры эксплуатации, они сменяли друг друга, формируя образ организации в массовом сознании. В этих метафорах организация выступала как идеальный (бюрократический) механизм; как условие реализации социальных потребностей своих работников; как совокупность процессов решения проблем; как политический процесс распределения власти и согласования интересов; как биологический организм; как социотехническая система; как культура; как область снижения транзакционных издержек [Morgan, 1997; Scholl, 2004]. С появлением Интернета возникла новая организационная метафора – метафора сети. Организационные сети, сетевые организации, предприятия без границ, виртуальные организации и т. д. стали отражать основные тенденции организационной теории нового тысячелетия. Внимание исследователей фокусируется теперь на коммуникационных связях, осуществляемых с помощью информационных технологий, и на возникающих вследствие этого организационных изменениях. Метафора сети указывает на проницаемость организационных границ и переводит исследовательский взгляд с организации-субстанции на организацию-процесс. На передний план выходят такие процессуальные аспекты, как коммуникация, кооперация, разрешение конфликтов, научение, принятие решений и изменения.

С увеличением числа и многообразия организаций накапливалось и знание о них. Если проследить историю сменяющих друг друга теорий организационного управления, то можно легко обнаружить стоящие за ними специфические представления о человеке, прежде всего о человеке-работнике. Такие своеобразные «имплицитные управленческие теории личности», сменяя друг друга, задавали главную перспективу внимания теоретиков организации и практиков-управленцев к тем или иным аспектам строения и функционирования организаций. Это находило затем свое воплощение в представлении об успешной, или идеальной организации и, следовательно, о соответствующем ей в наибольшей степени человеке-работнике. По мнению специалистов, можно говорить о пяти основных взглядах на человека-в-организации: «человек экономический», «человек социальный», «человек самоактуализирующийся», «человек комплексный» и «человек постмодернистский» [Kirchler et al., 2004]. Подобные образы работающего человека часто содержали в своей основе упрощение человеческой психологии, многообразие личностных особенностей сводилось к одной-единственной черте. Попыткой преодолеть эти ограничения стало предложенное Э. Шайном представление о «человеке комплексном», которое должно было учесть не только межиндивидуальные различия, но и внутреннюю неоднородность и неоднозначность человека-работника. Идеи

постмодернизма, в которых отражаются реалии постиндустриального общества, несут в себе и новые представления о человеке-в-организации. Творчество, свобода и ответственность за самого себя как ведущие постмодернистские ценности находят свое воплощение в представлении о человеке как о «сотруднике, производящем знания». Это представление еще только формируется, но уже сегодня многие исследователи отмечают, что в организациях новой экономики, называемой еще экономикой знаний, работа должна доставлять человеку удовольствие и предоставлять ему возможности для творчества; в ней важна коммуникация с другими людьми; разделение труда уступает место совместной работе в команде. Чем динамичнее окружающая среда, тем большую роль для организации начинает играть личность сотрудников организации, личная воля и критичность. Именно личностные проявления работника становятся основой для роста производительности, в первую очередь такие, как социальная компетентность и эмоциональный интеллект [Норх, 2001]. Поэтому, строго говоря, сотрудники, производящие знания, больше не являются подчиненными. Такие сотрудники достаточно мобильны, они не привязаны к организации. Чтобы их привлечь, организация должна создать такие условия работы, которые позволяли бы сотрудникам принимать самостоятельные решения и совершенствоваться.

Патологии организационных коммуникаций

Во-первых, проблематику патологические коммуникации в организации целесообразно рассматривать в рамках организационного научения, включенного, в свою очередь, в более широкий контекст формирования новой экономики – экономики знаний. Организации как таковые, утверждает К. Арджирис [2004], не совершают действий, ведущих к научению. Именно люди, выступая «от имени организации», осуществляют поведение, приводящее к накоплению новых знаний и опыта, т. е. к научению. Организации же могут лишь создавать условия, определяющие восприятие и понимание людьми возникающих проблем и их решения. Во-вторых, необходимо проводить принципиальные различия между двумя типами научения, характеризуемыми с точки зрения той роли, которую играет обратная связь, – научение с одинарной петлей и научение с двойной петлей обратной связи. В первом случае при обнаружении несоответствия между результатом действия и намеченной целью обратная связь приводит к изменению действия. Однако, по сути, меняются лишь пути или способы осуществления действия, направленного на достижение первоначальной цели. Во втором случае обратная связь приводит к изменению оснований самого действия – целей, ценностей, убеждений, т. е. управляющих переменных. Таким образом, лишь двойная петля обратной связи приводит к подлинному научению, т. е. научению индивида, группы или организации тому, как учиться. При внимательном анализе организационного поведения обнаруживается, что одним из самых мощных препятствий для организационного научения и изменения становятся так называемые организационные защитные практики. Они активизируются в тех случаях, когда сотрудники сталкиваются с какими-либо деловыми или межличностными проблемами, ставящими их в затруднительное положение или создающими для них угрозу. К защитной практике относятся любые действия, направленные на предотвращение попадания людей в угрожающее или затруднительное положение таким образом, чтобы препятствовать установлению и/или способствовать устранению причин возникновения затруднения или угрозы. Наиболее яркие примеры защитных практик мы находим в процессах

коммуникации. Организационные коммуникации, выстроенные вдоль иерархических связей руководства/подчинения, насыщены распоряжениями, которые руководитель отдает своим подчиненным. Характерными для организационных защитных практик являются распоряжения в форме «двойной связки», или «двойного зажима» (double bind). Это высказывания, двойственные по смыслу («да, но»), или содержащие в себе логическое противоречие. Использование такого рода высказываний было отнесено группой исследователей под руководством Г. Бэйтсона к ярчайшим признакам патологической коммуникации, разрушающей подлинные человеческие связи. Общая логика защитной организационной практики такова:

1. Отдать двойственное или непоследовательное распоряжение.
2. Действовать так, как будто оно не является двойственным.
3. Наложить запрет на обсуждение предыдущих двух пунктов.
4. Сделать их необсуждаемость не подлежащей обсуждению.

Возникает парадокс – даже при создании всех необходимых условий для организационного научения с двойной петлей, например в ходе внешнего консультативного вмешательства, сотрудники оказываются не в состоянии обнаружить у себя «защитное поведение». Следовательно, им недоступны выявление у себя «подразумеваемого знания» и пересмотр управляющих ценностей с точки зрения их фальсификации, т. е. обнаружения ограничений, при которых данные суждения перестают быть верными. Как только такой тип коммуникации становится организационной нормой, обычно задаваемой «сверху вниз» вдоль иерархии управления, организационная защита становится фактором, препятствующим организационным изменениям. Это, в свою очередь, позволяет включить ее в область разрабатываемой нами проблематики групповой психологической защиты и ее механизмов. Проведенные в последние годы на факультете психологии ГУ ВШЭ эмпирические исследования различных аспектов проявления отдельных групповых защитных механизмов в организационном контексте открывают новые перспективы в дальнейшей разработке этой проблематики.

На основе анализа статьи ответьте на следующие вопросы:

1. Каковы основные признаки эффективной коммуникации в организации?
2. Перечислите основные показатели неэффективной коммуникации.

Задание 9 (контрольная работа)

Цель: проверка усвоенных знаний, умений по изучаемой дисциплине.

Перечень вопросов:

1. Психология управления как отрасль психологии.
2. Методологические подходы к управлению: системный, ситуационный, процессный.
3. Функция планирования. Этапы планирования. Стратегическое планирование и

- соответствующие технологии.
4. Функция организации. Организация как структура. Организационные структуры управления: линейная, линейно-функциональная, функциональная, матричная.
 5. Корпоративная культура.
 6. Функция мотивации. Сущность мотивации. Роль мотивации в процессе управления.
 7. Методы мотивирования персонала. Технологии поощрения, санкции.
 8. Факторы, влияющие на удовлетворенность трудом и мотивацию к труду.
 9. Функция контроля. Сущность контроля. Объекты контроля.
 10. Управленческие роли руководителей: межличностные, информационные, роли, связанные с принятием решений.
 11. Виды ролей руководителей: конвенциональные, межличностные.
 12. Содержание деятельности руководителей различных уровней управления.
 13. «Решетка менеджмента» Р.Блэйк и Дж. С. Моутон.
 14. Управленческие задачи, их специфика и особенности решения.
 15. Стили мышления руководителей: системный, интуитивный, рецептивный, перцептивный.
 16. Критерии оценки управленческих задач: содержательный критерий, критерий выполнимости, критерий знания руководителя о задачах, критерий степени функциональных затрат, технологии их применения.
 17. Процесс принятия управленческих решений. Стратегии и тактики решения управленческих задач. Выбор адекватной стратегии руководителем. Критерии выбора тактик.
 18. Методы решения управленческих задач: метод «мозгового штурма», метод синектики, метод дневников, метод Гордона, метод Дельфы, метод «635», метод голосования «за и против», метод утопических игр, метод Дельбека.
 19. Стили руководства (авторитарный, демократический, попустительский, непоследовательный). Проблема оптимального стиля руководства и ее решение на различных этапах развития группы.
 20. Управление группой в критических ситуациях. Типология руководителей.
 21. Лидерство и руководство.
 22. Влияние руководителя на персонал. Власть руководителя. Разновидности власти (власть, основанная на принуждении; власть, основанная на вознаграждении, экспертная власть, власть, основанная на представлении о зависимости, власть, основанная на обладании ресурсами, эталонная власть (власть примера, или харизма), законная (или традиционная) власть). Реальная и формальная власть.
 23. Тактики эффективного профессионального общения руководителя с подчиненными. Подбор и расстановка кадров. Совместимость и срабатываемость.
 24. Психологические качества, значимые для осуществления функций управленца.
 25. Классификация управленческих конфликтов. Причины конфликтов. Системный анализ конфликта в сфере управления. Психологическая составляющая в конфликте. Управление конфликтом. Стратегии поведения руководителя в условиях конфликтной деятельности: соперничество, компромисс, кооперация, избегание, приспособление. Переговоры: стратегии и тактики достижения согласия. Процедура разрешения конфликта. Методы диагностики конфликтов в сфере управления. Конфликтоустойчивость как разновидность психологической устойчивости человека. Конфликтологическая компетентность.
 26. Человеческий фактор в системе управления.
 27. Саморегуляция, самоконтроль, самоуправление и организация деятельности руководителя.

28. Синдром эмоционального выгорания.

6.1. Внеаудиторная самостоятельная работа**Задания для самостоятельной работы****Тема 1.** Роль психологических факторов в психологии управления.

Цель: обсудить роль психологических факторов в психологии управления, отработать соответствующие навыки.

Основные понятия: управленческое консультирование, человеческий фактор в системе управления, саморегуляция, самоконтроль, самоуправление, тренинг личностного роста, синдром эмоционального выгорания.

Подготовка к занятию:

- Подготовиться к обсуждению вопросов семинара.
- Подготовить материалы, необходимые для проведения тренинга профессионально-личностных качеств. Тренинг должен быть релевантен сфере управления, выбранной магистрантом.*
- Изучить материалы о синдроме эмоционального выгорания. Подготовить памятку "Профилактика синдрома эмоционального выгорания" для сотрудников, работающих в конкретной сфере. *

Ход занятия.

1. Обсуждение вопросов.

- ✓ Деятельность психолога в сфере управленческого консультирования.
- ✓ Методы оценки управленческих кадров.
- ✓ Человеческий фактор в системе управления. Эффективное использование и распределение рабочего времени.
- ✓ Саморегуляция, самоконтроль, самоуправление и организация деятельности руководителя. Психологические способы мобилизации внутренних ресурсов.

2. Составление перечня профессионально-личностных качеств, необходимых для эффективного управленческого консультирования.

Тема 2. Методологические основы психологии управления.

Основные понятия: *психология управления, управленческая задача, управленческое решение, предмет психологии управления, методологические подходы к управлению (системный, ситуационный, процессный), уровни управления (горизонтальный, вертикальный; институциональный, управленческий, технический).*

Задание:

Подготовить подробное описание одного из методологических подходов к управлению. Текст должен быть объемом не менее 3 печатных страниц, включать ссылки. Недопустимо выполнение этого задания только на основе учебников!

Библиография

1. Зуб А.Т., Волкогорова О.Д. Управленческая психология. – М.: ИНФРА-М, 2008. – 352с.
2. Островский Э.В. Психология управления. – М.: ИФРА – М, 2008. – 249с.

Опирайтесь также на материалы периодических изданий (журналы "Акмеология", "Мир психологии" и др.)

Тема 3. Уровни управления.

Основные понятия: *уровни управления (горизонтальный, вертикальный; институциональный, управленческий, технический).*

ОПОП	СМК-РПД- Б1.О.09-2022
Рабочая программа дисциплины Б1.О.09 «Практикум по психологии управления» для направления подготовки 37.04.01 «Психология», профиль «Психология управления»	

Задание:

описать типичные уровни управления в организациях сферы управления, выбранной на занятии 1.

Тема 4. Функции управления.

Основные понятия: функции управления (планирования, организации, мотивации, контроля).

Задание:

подготовить сообщение об одной из функций управления по плану, предложенному в таблице ниже.

Тема сообщения	План сообщения
Функция планирования	Этапы планирования. Критерии эффективности решения. Стратегическое планирование и соответствующие технологии.
Функция организации	Организация как структура. Организация как функция управления. Необходимые условия выполнения функции организации. Организационные структуры управления: линейная, линейно-функциональная, функциональная, матричная. Их преимущества и недостатки.
Функция мотивации	Сущность мотивации. Роль мотивации в процессе управления. Методы мотивирования персонала. Технологии поощрения; санкции. Факторы, влияющие на удовлетворенность трудом и мотивацию к труду. Механизмы формирования мотивации трудовой деятельности.
Функция контроля	Сущность контроля. Объекты контроля. Текущий и заключительный контроль. Требования к руководителю для осуществления эффективного контроля. Технологии контроля в различных сферах управления.

Тема 5. Содержание деятельности руководителей различных уровней управления.

Основные понятия: менеджер, управленческие роли руководителей (межличностные, информационные, роли, связанные с принятием решений; конвенциональные и межличностные), «решетка менеджмента».

Задание:

На основе анализа литературы по психологии управления подобрать технологии организации и проведения исследования специфики реализации руководителем своих основных функций (тестирование, списки критериев оценки, бланки экспертного наблюдения и анализа и др.).

Тема 6. Психология решения управленческих задач.

Основные понятия: управленческая задача, стиль мышления руководителя (системный, интуитивный, рецептивный, перцептивный), критерии оценки управленческих задач (содержательный критерий, критерий выполнимости, критерий знания руководителя о задачах, критерий степени функциональных затрат), методы решения управленческих задач (метод «мозгового штурма», метод синектики, метод дневников, метод Гордона, метод Дельфы, метод «635», метод голосования «за и против», метод утопических игр, метод Дельбека).

Задание:

ОПОП	СМК-РПД- Б1.О.09-2022
Рабочая программа дисциплины Б1.О.09 «Практикум по психологии управления» для направления подготовки 37.04.01 «Психология», профиль «Психология управления»	

сделать лаконичное описание всех указанных выше методов решения управленческих задач (со ссылками на источники!).

Тема 7. Факторы принятия оптимального управленческого решения.

Основные понятия: управленческая задача, стиль мышления руководителя (системный, интуитивный, рецептивный, перцептивный), критерии оценки управленческих задач (содержательный критерий, критерий выполнимости, критерий знания руководителя о задачах, критерий степени функциональных затрат), методы решения управленческих задач (метод «мозгового штурма», метод синектики, метод дневников, метод Гордона, метод Дельфы, метод «б35», метод голосования «за и против», метод утопических игр, метод Дельбека).

Задание:

в литературных и/ или интернет источниках найти примеры оптимального и неоптимального управленческого решения в сфере управления, выбранной магистрантом для выполнения семестрового зачетного задания; заполнить таблицу, указанную ниже:

Сфера управления	Факторы принятия оптимального управленческого решения	Факторы принятия неоптимального управленческого решения	Возможные следствия неоптимального управленческого решения
	Компетентность	Низкое качество обоснования управленческих решений	
	Прогностичность	Технократический подход к управлению	
	Рефлексивность	Волюнтаризм	
	Другие факторы...	Другие факторы...	
	

Тема 8. Стиль руководства: технологии оптимизации.

Основные понятия: руководитель (менеджер), руководство, стиль руководства (авторитарный, демократический, попустительский, непоследовательный), лидер (формальный и неформальный), лидер, групповая динамика, групповые настроения, психологический климат в группе, персонал.

Задание:

Составить список профессиональных и личностных характеристик руководителя, оптимальных для руководства в сфере управления, выбранной магистрантом для анализа.

Тема 9. Власть руководителя. Лидерство

Основные понятия: власть руководителя (власть, основанная на принуждении; власть, основанная на вознаграждении, экспертная власть, власть, основанная на представлении о зависимости, власть, основанная на обладании ресурсами, эталонная власть (власть примера, или харизма), законная (или традиционная) власть; реальная и формальная власть), совместимость, срабатываемость.

Задание:

Опишите письменно одну из наиболее эффективных теорий лидерства (на ваш взгляд). Обоснуйте свою позицию.

Тема 10. Конфликты в управлении: основные подходы к их прогнозированию, профилактике и преодолению.

Основные понятия: управленческий конфликт, системный анализ конфликта (системно-структурный, системно-функциональный, системно-генетический), прогнозирование конфликта, профилактика конфликта, управление конфликтом, завершение конфликта, стратегии поведения руководителя в условиях конфликтной деятельности (соперничество, компромисс, кооперация, избегание, приспособление), конфликтостойчивость, конфликтологическая компетентность.

Задание:

Изучить процедуру проведения и обработки модульной методики А.Я.Анцупова, А.И.Шипилова (Анцупов, А.Я. Конфликт как системное явление и его определения // Мир психологии.- 2005г.- №2.- С. 24-35.). Подготовить подробный конспект, указать область применения данной методики.

Тема 11. Корпоративная культура организации.**Задание:**

- составить библиографический список по проблеме корпоративной культуры организации (не менее 12 источников последнего десятилетия издания, это могут быть периодические издания и интернет-источники).
- Изучить понятие "корпоративная культура" (содержание, принципы формирования и функционирования". Описать корпоративную культуру любой организации, функционирующей в сфере управления, выбранной магистрантом для анализа, с точки зрения алгоритмов, традиций управления конфликтом в данной организации.

Библиография

составляется магистрантом самостоятельно

Тема 12. Роль психологических факторов в психологии управления.

Основные понятия: управленческое консультирование, человеческий фактор в системе управления, саморегуляция, самоконтроль, самоуправление, тренинг личностного роста, синдром эмоционального выгорания.

Задание:

1. Подготовить материалы, необходимые для проведения тренинга профессионально-личностных качеств. Тренинг должен быть релевантен сфере управления, выбранной магистрантом.
2. Изучить материалы о синдроме эмоционального выгорания. Подготовить памятку "Профилактика синдрома эмоционального выгорания" для сотрудников, работающих в конкретной сфере.

ОПОП	СМК-РПД- Б1.О.09-2022
Рабочая программа дисциплины Б1.О.09 «Практикум по психологии управления» для направления подготовки 37.04.01 «Психология», профиль «Психология управления»	

Методические рекомендации по организации самостоятельной работы.

Согласно учебному плану, значительная часть времени прохождения курса отведена на самостоятельную работу обучающихся. Для самостоятельного изучения предлагаются аспекты дисциплины, которые не в полной мере оказываются охваченными планами лекционных, семинарских и практических занятий. Задания сгруппированы в блоки соответственно приведенной ранее схеме распределения часов для самостоятельной работы. Задания для самостоятельной работы дополняют аудиторную работу в рамках изучения дисциплины.

Задания необходимо выполнять и сдавать в электронном виде (для комплектации фонда) и в печатном виде, за исключением презентации, которая сдается только в электронном виде. Выполнение заданий для самостоятельной работы является необходимым условием получения зачета по данной учебной дисциплине.

График контроля самостоятельной работы магистрантов

Задания для самостоятельной работы	Период осуществления контроля
1 год обучения, 2 семестр.	
Темы 1-2.	конец апреля
Темы 3-4.	конец мая
2 год обучения, 3 семестр.	
Темы 5-8.	конец октября
Темы 9-11.	конец декабря

Методические рекомендации по выполнению самостоятельной работы.

1. Работа с литературными источниками

При подборе и аннотировании литературы по заданной проблеме можно использовать таблицу, позволяющую систематизировать данные о теоретическом источнике и сфокусировать внимание на основных его вопросах.

Автор	Название источника, выходные данные	Основная проблема	Основные положения

2. Конспектирование

1. Конспект представляет собой систематическую, логическую запись, сжатое изложение прочитанного, содержащее основную мысль автора, которая не должна быть искажена в процессе записи.

2. При конспектировании необходимо систематизировать прочитанное по разделам, представляющим собой единую систему мыслей автор в конкретном контексте повествования. Рекомендуется каждый раздел конспектирования обозначать одним словом или словосочетанием, представляющим собой квинтэссенцию смыслового блока.

3. Для повышения эффективности конспектирования рекомендуется использование различных алгоритмов анализа прочитанного:

- этап предварительного чтения;
- этап содержательного анализа, в котором анализу подвергаются следующие содержательные моменты:
 - a) проблема, сущность, явление, основное содержание;
 - b) области существования, формы проявления;
 - c) внутренние взаимосвязи, основные характеристики, внешние связи, тенденции, перспективы.

4. При записи текста рекомендуется применять выделение основных смысловых единиц при помощи различных средств: цвет, шрифт, символ, подчеркивание, собственная система условных обозначений.

3. Подготовка доклада

Доклад представляет собой обобщенное, сжатое изложение информации по той или иной узкой проблеме дисциплины. Подготовка доклада является важной составляющей плана изучения социально-гуманитарных дисциплин. Его цели и задачи:

- закрепление и углубление знаний по одному из вопросов изучаемого курса;
- выработка умения аналитически подходить к рассмотрению социальных феноменов;
- приобретение опыта научно-теоретической работы;
- развития умения делать выводы и обобщения, четко и логично излагать свои мысли;
- проверка знаний студента.

Требования к содержанию и оформлению доклада

Доклад должен быть результатом обобщенного анализа и синтеза практических и литературных материалов, а не компиляцией выписок из литературных источников.

Тема формулируется студентом самостоятельно при согласовании с преподавателем ее корректности в рамках изучаемых разделов дисциплины.

Структурно доклад в обязательном порядке должен включать: титульный лист, оглавление, введение, основную теоретическую часть, по необходимости разделенную на более частные параграфы, заключение, содержащее выводы по итогам рассмотрения проблемы, библиографический список.

В оглавлении указываются заголовки глав и параграфов, включенных в работу, с указанием их страниц.

Во введении обосновываются актуальность выбранной темы, дается характеристика современного состояния проблемы, формулируется цель работы.

Основная часть должна включать теоретическую часть, где студентом должна быть проведена аналитическая работа по представленности информации в науке по выбранной проблеме дисциплины.

В заключении обобщаются результаты теоретического анализа.

В общем виде работа не должна превышать 15 страниц печатного текста, набранным 14 шрифтом с полуторным межстрочным интервалом.

Правила оформления текста

Страницы текста должны иметь поля: слева – 2.5 см, справа – 1.5 см, сверху – 2.0 см, снизу – 2.5 см.

Все страницы работы нумеруются по порядку от титульного листа до последней страницы текста (титульный лист не нумеруется).

При использовании цитат, цифровых данных или таблиц необходимо оформлять ссылку либо, используя квадратные скобки, в которых указывается порядковый номер литературного источника доклада.

Библиографический список может содержать монографии, статьи в периодических изданиях, учебники допускаются, не превышая в своем количестве 2 ед. Источники в списке литературы располагаются в алфавитном порядке.

Текст основной части делится на параграфы. Каждый параграф оформляется с нового листа, подразделы выделяются, но оформляются в продолжение начатого листа.

Заголовки глав печатаются заглавными буквами, а параграфов – строчными, кроме первой прописной. Переносы слов в заголовках не допускаются. Точку в конце заголовков не ставят. Расстояние между заголовками и текстом должно быть 3-4 интервала.

Все иллюстрации (кроме таблиц) обозначаются словом «Рис.» и нумеруются последовательно арабскими цифрами в пределах раздела. У каждого рисунка должна быть подпись.

7 Примерная тематика контрольных работ

КОНТРОЛЬНАЯ РАБОТА

1. Психология управления как отрасль психологии.
2. Методологические подходы к управлению: системный, ситуационный, процессный.
3. Институциональный, управленческий и технический уровни управления.
4. Корпоративная культура.
5. Функция мотивации. Сущность мотивации. Роль мотивации в процессе управления.
6. Методы мотивирования персонала. Технологии поощрения; санкции.
7. Факторы, влияющие на удовлетворенность трудом и мотивацию к труду.
8. Функция контроля. Сущность контроля. Объекты контроля.
9. Технологии контроля в различных сферах управления.
10. Управленческие роли руководителей: межличностные, информационные, роли, связанные с принятием решений.
11. Содержание деятельности руководителей различных уровней управления.
12. Основная задача менеджера. Принципы работы руководителя с подчиненными. Типология руководителей.
13. Стили мышления руководителей: Системный, интуитивный, рецептивный, перцептивный.
14. Критерии оценки управленческих задач: содержательный критерий, критерий выполнимости, критерий знания руководителя о задачах, критерий степени функциональных затрат, технологии их применения.
15. Система субъективных оценок. Трудности в решении управленческих задач, способы их преодоления, компенсации.
16. Методы решения управленческих задач: метод «мозгового штурма», метод синектики, метод дневников, метод Гордона, метод Дельфы, метод «635», метод голосования «за и против», метод утопических игр, метод Дельбека.
17. Стили руководства (авторитарный, демократический, попустительский, непоследовательный). Проблема оптимального стиля руководства и ее решение на различных этапах развития группы.
18. Управление группой в критических ситуациях. Типология руководителей.
19. Лидерство и руководство.
20. Групповые настроения, психологический климат в группе и руководство.
21. Методы изучения психологического климата в группе.
22. Влияние руководителя на персонал. Власть руководителя. Разновидности власти (власть, основанная на принуждении; власть, основанная на вознаграждении, экспертная власть, власть, основанная на представлении о зависимости, власть, основанная на обладании ресурсами, эталонная власть (власть примера, или харизма), законная (или традиционная) власть). Реальная и формальная власть.
23. Классификация управленческих конфликтов. Причины конфликтов. Системный анализ конфликта в сфере управления. Психологическая составляющая в конфликте. Управление конфликтом. Стратегии поведения руководителя в условиях конфликтной деятельности: соперничество, компромисс, кооперация, избегание, приспособление. Переговоры: стратегии и тактики достижения согласия. Процедура разрешения

конфликта. Методы диагностики конфликтов в сфере управления. Конфликтоустойчивость как разновидность психологической устойчивости человека. Конфликтологическая компетентность.

24. Деятельность психолога в сфере управленческого консультирования.

8. Перечень вопросов к зачету

1. Психология управления как отрасль психологии.
2. Цели, задачи, предмет психологии управления. Связь с другими науками. Методологические подходы.
3. Методологические подходы к управлению: системный, ситуационный, процессный.
4. Психология управления и психологическая практика.
5. Уровни управления: горизонтальный, вертикальный.
6. Институциональный, управленческий и технический уровни управления.
7. Функция планирования. Этапы планирования. Стратегическое планирование и соответствующие технологии.
8. Функция организации. Организация как структура. Организационные структуры управления: линейная, линейно-функциональная, функциональная, матричная.
9. Корпоративная культура.
10. Функция мотивации. Сущность мотивации. Роль мотивации в процессе управления.
11. Методы мотивирования персонала. Технологии поощрения; санкции.
12. Факторы, влияющие на удовлетворенность трудом и мотивацию к труду.
13. Механизмы формирования мотивации трудовой деятельности.
14. Функция контроля. Сущность контроля. Объекты контроля.
15. Текущий и заключительный контроль. Требования к руководителю для осуществления эффективного контроля.
16. Технологии контроля в различных сферах управления.
17. Управленческие роли руководителей: межличностные, информационные, роли, связанные с принятием решений.
18. Виды ролей руководителей: конвенциональные, межличностные.
19. Содержание деятельности руководителей различных уровней управления.
20. Основная задача менеджера. Принципы работы руководителя с подчиненными. Типология руководителей.
21. «Решетка менеджмента» Р.Блэйк и Дж. С. Моутон.
22. Основное содержание деятельности руководителей различных уровней управления. Технологии организации и проведения исследования специфики реализации руководителем своих основных функций.
23. Управленческие задачи, их специфика и особенности решения.
24. Стили мышления руководителей: Системный, интуитивный, рецептивный, перцептивный.
25. Критерии оценки управленческих задач: содержательный критерий, критерий выполнимости, критерий знания руководителя о задачах, критерий степени функциональных затрат, технологии их применения.
26. Система субъективных оценок. Трудности в решении управленческих задач, способы их преодоления, компенсации.
27. Процесс принятия управленческих решений. Стратегии и тактики решения управленческих задач. Выбор адекватной стратегии руководителем. Критерии выбора тактик.
28. Факторы принятия оптимальных и неоптимальных управленческих решений,

- техники их анализа.
29. Методы решения управленческих задач: метод «мозгового штурма», метод синектики, метод дневников, метод Гордона, метод Дельфы, метод «635», метод голосования «за и против», метод утопических игр, метод Дельбека.
 30. Стили руководства (авторитарный, демократический, попустительский, непоследовательный). Проблема оптимального стиля руководства и ее решение на различных этапах развития группы.
 31. Управление группой в критических ситуациях. Типология руководителей.
 32. Лидерство и руководство.
 33. Групповые настроения, психологический климат в группе и руководство.
 34. Методы изучения психологического климата в группе.
 35. Влияние руководителя на персонал. Власть руководителя. Разновидности власти (власть, основанная на принуждении; власть, основанная на вознаграждении, экспертная власть, власть, основанная на представлении о зависимости, власть, основанная на обладании ресурсами, эталонная власть (власть примера, или харизма), законная (или традиционная) власть). Реальная и формальная власть.
 36. Тактики эффективного профессионального общения руководителя с подчиненными. Подбор и расстановка кадров. Совместимость и срабатываемость.
 37. Психологические качества, значимые для осуществления функций управленца.
 38. Классификация управленческих конфликтов. Причины конфликтов. Системный анализ конфликта в сфере управления. Психологическая составляющая в конфликте. Управление конфликтом. Стратегии поведения руководителя в условиях конфликтной деятельности: соперничество, компромисс, кооперация, избегание, приспособление. Переговоры: стратегии и тактики достижения согласия. Процедура разрешения конфликта. Методы диагностики конфликтов в сфере управления. Конфликтоустойчивость как разновидность психологической устойчивости человека. Конфликтологическая компетентность.
 39. Деятельность психолога в сфере управленческого консультирования.
 40. Методы оценки управленческих кадров.
 41. Человеческий фактор в системе управления.
 42. Эффективное использование и распределение рабочего времени.
 43. Саморегуляция, самоконтроль, самоуправление и организация деятельности руководителя.
 44. Психологические способы мобилизации внутренних ресурсов. Тренинг личностного роста.
 45. Синдром эмоционального выгорания.

9. Учебно-методическое и информационное обеспечение

9.1. Основная учебная литература:

1. Акимова Ю. Н. Психология управления : учебник и практикум для вузов. — Москва : Издательство Юрайт, 2022. — 320 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-00630-8. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/489478> (дата обращения: 12.10.2022).
2. Антонова Н. В. Психология управления [Текст] : учеб. пособие / Н. В. Антонова ; Гос. ун-т — Высшая школа экономики. — М. : Изд. дом Гос. ун-та — Высшей школы экономики, 2010. — 269, [3] с. — 1000 экз. — ISBN 978-5-7598-0772-8 (в обл.).

3. Базаров Т. Ю. Психология управления персоналом : учебник и практикум для вузов. — Москва : Издательство Юрайт, 2022. — 381 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-02345-9. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/488970> (дата обращения: 12.10.2022).
4. Консультирование и коучинг персонала в организации : учебник и практикум для вузов / Н. В. Антонова [и др.]; под редакцией Н. В. Антоновой, Н. Л. Ивановой. — Москва : Издательство Юрайт, 2022. — 370 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-9916-8176-6. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/489142> (дата обращения: 12.10.2022).

9.2. Дополнительная учебная литература:

1. Бендас, Т. В. Психология лидерства : учебник и практикум для вузов / Т. В. Бендас. — 2-е изд., испр. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2020. — 502 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-09205-9. — Текст : электронный // ЭБС Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/453402> (дата обращения: 14.09.2020).
2. Водопьянова, Н. Е. Психология управления персоналом. Психическое выгорание : учебное пособие для вузов / Н. Е. Водопьянова, Е. С. Старченкова. — 3-е изд., испр. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2020. — 299 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-07711-7. — Текст : электронный // ЭБС Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/453398> (дата обращения: 14.09.2020).
3. Забродин, В. Ю. Социология и психология управления : учебник и практикум для вузов / В. Ю. Забродин. — Москва : Издательство Юрайт, 2020. — 147 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-09952-2. — Текст : электронный // ЭБС Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/453410> (дата обращения: 14.09.2020).
4. Каменская, В. Г. Психология управления. Социально-психологические основы управленческой деятельности : учебное пособие для вузов / В. Г. Каменская. — 2-е изд., стер. — Москва : Издательство Юрайт, 2020. — 194 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-05617-4. — Текст : электронный // ЭБС Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/454771> (дата обращения: 14.09.2020).
5. Коноваленко, В. А. Психология менеджмента. Теория и практика : учебник для бакалавров / В. А. Коноваленко, М. Ю. Коноваленко, А. А. Соломатин. — Москва : Издательство Юрайт, 2019. — 368 с. — (Бакалавр. Академический курс). — ISBN 978-5-9916-3585-1. — Текст : электронный // ЭБС Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/425911> (дата обращения: 14.09.2020).
6. Коноваленко, М. Ю. Психология делового общения : учебное пособие для вузов / М. Ю. Коноваленко. — Москва : Издательство Юрайт, 2020. — 158 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-04999-2. — Текст : электронный // ЭБС Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/452517> (дата обращения: 14.09.2020).

7. *Кочеткова, А. И.* Прикладная психология управления : учебник и практикум для вузов / А. И. Кочеткова, П. Н. Кочетков. — Москва : Издательство Юрайт, 2020. — 437 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-9916-7962-6. — Текст : электронный // ЭБС Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/450440> (дата обращения: 14.09.2020).
8. *Матвеева, Л. В.* Психология ведения переговоров : учебное пособие для вузов / Л. В. Матвеева, Д. М. Крюкова, М. Р. Гараева. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2020. — 121 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-09865-5. — Текст : электронный // ЭБС Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/452637> (дата обращения: 14.09.2020).
9. Психология управления персоналом : учебник для вузов / Е. И. Рогов [и др.] ; под общей редакцией Е. И. Рогова. — Москва : Издательство Юрайт, 2020. — 350 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-03827-9. — Текст : электронный // ЭБС Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/450368> (дата обращения: 14.09.2020).

9.3. Ресурсы информационно-телекоммуникационной сети Интернет:

1. ЭБС urait.ru

Медиамастеры

1. <https://www.youtube.com/watch?v=nZHgmo55xWc> — 12 принципов производительности Эмерсона
2. <https://www.youtube.com/watch?v=qzGG-zamzRI> — Тектология Богданова
3. <https://www.youtube.com/watch?v=pnjoQlnuVm4> — Теория открытых систем Бергаланфи
4. <https://www.youtube.com/watch?v=e1Mt5QANbOY> — Школа научного управления. Фредерик Тэйлор
5. https://www.youtube.com/watch?v=e0Tv_ag4KP8 — Школа человеческих отношений. Элтон Мэйо
6. <https://www.youtube.com/watch?v=ADa9FXABrhY> — Интерментальная психология Габриэля Тарда
7. <https://www.youtube.com/watch?v=xUaqfe3a1Co> — Двухфакторная теория Герцберга
8. <https://www.youtube.com/watch?v=fu6EF3k-O2c> — Как жить, чтобы не кончиться
9. https://www.youtube.com/watch?v=ZTyB_2z5Sak — Как правильно копить деньги
10. <https://www.youtube.com/watch?v=FcwV2wco4AI> — Эффективный процесс адаптации
11. <https://www.youtube.com/watch?v=CrP7CiJrBdY> — Психологические характеристики темпераментов
12. <https://www.youtube.com/watch?v=E1W30CxOpvo> — «Будильник себе ставьте в разные места»: Медведев отчитал Ткачева за опоздание
13. <https://www.youtube.com/watch?v=Wm5ypcltyvI> — Теория ожидания (Expectancy Theory of Motivation) (англ. яз.)
14. <https://www.youtube.com/watch?v=UEJg9Ysh9HE> — Пример создания визуального имиджа

15. <https://www.youtube.com/watch?v=1Pd-I5B-yUs> — Эмоциональное лидерство
16. <https://www.youtube.com/watch?v=bzrDWXjCwTs> — Как все успеть: тайм-менеджмент руководителя
17. <https://www.youtube.com/watch?v=EuoRFcTnSVE> — Три канала коммуникации
18. <https://www.youtube.com/watch?v=PD4VOxCpueg> — Руководство по решению конфликтов
19. <https://www.youtube.com/watch?v=hjT5HpIp26Y> — Техника ведения переговоров: мотивы в переговорах

10. Формы и критерии оценивания учебной деятельности студента

На основании разработанной компетентностной модели выпускника образовательные цели представлены в виде набора компетенций как планируемых результатов освоения образовательной программы. Определение уровня достижения планируемых результатов освоения образовательной программы осуществляется посредством оценки уровня сформированности компетенции и оценки уровня успеваемости обучающегося по пятибалльной системе («отлично», «хорошо», «удовлетворительно», «неудовлетворительно», «зачтено», «не зачтено»).

Основными критериями оценки в зависимости от вида работы обучающегося являются: сформированность компетенций (знаний, умений и владений), степень владения профессиональной терминологией, логичность, обоснованность, чёткость изложения материала, ориентирование в научной и специальной литературе.

Критерии оценивания уровня сформированности компетенций и оценки уровня успеваемости обучающегося

Текущий контроль

Уровень сформированности компетенции	Уровень освоения модулей дисциплины (оценка)	Критерии оценивания отдельных видов работ обучающихся	
		<i>Практическое/семинарское занятие</i>	<i>Процентное соотношение полноты ответа</i>
Высокий	отлично	Оценивается ответ студента, которым даны полные, развернутые ответы на поставленные и дополнительные вопросы. Студентом продемонстрированы глубокие исчерпывающие знания всего программного материала, понимание сущности и взаимосвязи рассматриваемых процессов и явлений, твердое знание основных положений смежных дисциплин. Ответ логически последователен, содержателен. Стиль изложения материала научный с использованием психологической терминологии. Студентом продемонстрирована сформированность компетенций (знаний, умений, навыков). Студентом могут быть допущены отдельные недочеты в определении понятий, исправленные студентом самостоятельно.	91-100%
Базовый	хорошо	Оценивается ответ студента, которым даны полные, развернутые ответы на поставленные и дополнительные вопросы. Студентом продемонстрированы глубокие	76 до 90 %

		знания всего программного материала, понимание существенных и несущественных признаков, причинно-следственные связи, твердое знание основных положений смежных дисциплин. Ответ логически последователен, содержателен. Стиль изложения материала научный с использованием психологической терминологии. Студентом продемонстрирована в целом успешная сформированность компетенций (знаний, умений, навыков), вместе с тем имеют место отдельные пробелы в умении, студент не вполне осознанно, владеет навыками. Студентом могут быть допущены 2-3 неточности или незначительные ошибки.	
Пороговый	удовлетворительно	Оценивается ответ студента, которым даны недостаточно полные и развернутые ответы на поставленные и дополнительные вопросы. Логика и последовательность изложения нарушены. Допущены ошибки в определении употреблении понятий. Студент с затруднением самостоятельно выделяет существенные и несущественные признаки и причинно-следственные связи. Речевое оформление требует поправок, коррекции. Студентом в целом продемонстрирована сформированность компетенций (знаний, умений, навыков), вместе с тем имеют место несистематическое использование умений и фрагментарные навыки.	50 до 75 %
Компетенции не сформированы	неудовлетворительно	Оценивается ответ студента, представляющей собой разрозненные знания с существенными ошибками. Ответ фрагментарен, нелогичен. Студент не осознает связь обсуждаемого вопроса с другими вопросами дисциплины. Отсутствуют конкретизация и доказательность изложения. Речь неграмотная, психологическая терминология не используются. Дополнительные и уточняющие вопросы преподавателя не приводят к коррекции ответа студента. Компетенции (знания, умения, навыки) по дисциплине не сформированы: теоретические знания имеются, но они разрознены, умения и навыков отсутствуют // Либо ответ на вопрос полностью отсутствует или студент отказывается от ответа на поставленные вопросы.	менее 50 %

Электронная информационно-образовательная среда организации может формировать электронное портфолио обучающегося за счет сохранения его работ и оценок.

Оценивание происходит по формуле:

$$O_{\text{итоговая}} = 0,2 * O_{\text{накопленная}} + -0,3 * O_{\text{проектная}} + 0,5 * O_{\text{итогового контроля}}$$

- Накопленная оценка проставляется за активность обучающегося на практических занятиях, прохождении текущего контроля и выполнение самостоятельной работы.
- Проектная оценка проставляется за защиту письменной работы по курсу.

- Оценка итогового контроля проставляется за прохождение контрольного испытания по курсу в формате, определенным рабочим учебным планом.

Оценки ставятся по 10-балльной шкале. Округление оценки производится в пользу студента.

Итоговая оценка выставляется в ведомость согласно следующему правилу:

Критерии оценивания компетенции	Уровень сформированности компетенции	Итоговая оценка	Оценка по 10-балльной шкале
Обучающийся не владеет теоретическими основами дисциплины и научной терминологией, демонстрирует отрывочные знания, не способен иллюстрировать ответ примерами, допускает множественные существенные ошибки в ответе.	недопустимый	неудовлетворительно	0-3
Обучающийся владеет частично теоретическими основами дисциплины и научной терминологией, фрагментарно способен иллюстрировать ответ примерами, допускает несколько существенных ошибок в ответе.	пороговый	удовлетворительно	4-5
Обучающийся владеет теоретическими основами дисциплины и научной терминологией, грамотно излагает материал и способен иллюстрировать ответ примерами, фактами, данными научных исследований, применять теоретические знания для решения практических задач, но допускает отдельные несущественные ошибки.	базовый	хорошо	6-7
Обучающийся в полной мере владеет теоретическими основами дисциплины и научной терминологией, грамотно излагает материал и способен иллюстрировать ответ примерами, фактами, данными научных исследований, применять теоретические знания для решения практических задач.	повышенный	отлично	8-10

Промежуточная аттестация

Уровень сформированности компетенции	Уровень освоения дисциплины	Критерии оценивания обучающихся (работ обучающихся)	
		зачет/дифференцированный зачет	контрольная работа (проект)
Высокий	отлично (зачтено)	<p>Оценивается ответ студента, которым даны полные, развернутые ответы на поставленные и дополнительные вопросы. Студентом продемонстрированы глубокие исчерпывающие знания всего программного материала, понимание сущности и взаимосвязи рассматриваемых процессов и явлений, твердое знание основных положений смежных дисциплин. Ответ логически последователен, содержателен. Стиль изложения материала научный с использованием психологической терминологии. Студентом продемонстрирована сформированность компетенций (знаний, умений, навыков) по дисциплине. Студентом могут быть допущены отдельные недочеты в определении понятий, исправленные студентом самостоятельно.</p>	<p>Оценивается работа, в которой дано всестороннее и глубокое освещение избранной темы (проблематики) в тесной взаимосвязи с практикой и современностью. Студент показал умение работать с научной и учебной литературой, нормативными правовыми актами, делать теоретические и практические выводы. На защите студентом продемонстрированы глубокое знание темы исследования, умение использовать психологическую терминологию, способность вести научную дискуссию, аргументировано отстаивать свою научную позицию по результатам работы. Выступление выстроено логично и последовательно, четко отражает результаты исследования. При защите студент дает правильные и обоснованные ответы на вопросы, свободно ориентируется в тексте работы. Студентом продемонстрирована готовность к самостоятельной профессиональной деятельности.</p>
Базовый	хорошо (зачтено)	<p>Оценивается ответ студента, которым даны полные, развернутые ответы на поставленные и дополнительные вопросы. Студентом продемонстрированы глубокие знания всего программного материала, понимание существенных и несущественных признаков, причинно-следственные связи,</p>	<p>Оценивается работа, в которой дано всестороннее освещение избранной темы (проблематики) в тесной взаимосвязи с практикой и современностью. Студент показал умение работать с научной и учебной литературой, нормативными правовыми актами, делать теоретические и практические выводы. Тема работы в целом раскрыта. На защите студентом продемонстрированы знание темы</p>

		<p>твердое знание основных положений смежных дисциплин. Ответ логически последователен, содержателен. Стиль изложения материала научный с использованием психологической терминологии. Студентом продемонстрирована в целом успешная сформированность компетенций (знаний, умений, навыков) по дисциплине, вместе с тем имеют место отдельные пробелы в умении, студент не вполне осознанно, владеет навыками. Студентом могут быть допущены 2-3 неточности или незначительные ошибки.</p>	<p>исследования, умение использовать психологическую терминологию. Выступление выстроено логично и последовательно, достаточно хорошо отражает результаты исследования. При защите студент дает правильные ответы на большинство вопросов, хорошо ориентируется в тексте работы, достаточно обосновано защищает свою точку зрения. Студентом продемонстрирована готовность к самостоятельной профессиональной деятельности.</p>
Пороговый	удовлетворительно (зачтено)	<p>Оценивается ответ студента, которым даны недостаточно полные и развернутые ответы на поставленные и дополнительные вопросы. Логика и последовательность изложения нарушены. Допущены ошибки в определении употреблении понятий. Студент с затруднением самостоятельно выделяет существенные и несущественные признаки и причинно-следственные связи. Речевое оформление требует поправок, коррекции. Студентом в целом продемонстрирована сформированность компетенций (знаний, умений, навыков) по дисциплине, вместе с тем имеют место несистематическое использование умений и фрагментарные навыки.</p>	<p>Оценивается работа, выполнена самостоятельно, присутствуют собственные обобщения, заключения и выводы, носящие общий характер. В оформлении, структуре и стиле работы есть недостатки. В работе соблюдаются общие требования. Автор работы в основном владеет материалом, однако литература и источники по теме работы использованы в недостаточном объеме. Выступление выстроено не вполне последовательно, с нарушением логики, недостаточно четко отражает результаты исследования. Отвечая на вопросы, студент допускает ошибки. Вместе с тем, студент способен осуществлять самостоятельную профессиональную деятельность.</p>

Компетенции не сформированы	неудовлетворительно (не зачтено)	<p>Оценивается ответ студента, представляющей собой разрозненные знания с существенными ошибками. Ответ фрагментарен, нелогичен. Студент не осознает связь обсуждаемого вопроса с другими вопросами дисциплины. Отсутствуют конкретизация и доказательность изложения. Речь неграмотная, психологическая терминология не используется. Дополнительные и уточняющие вопросы преподавателя не приводят к коррекции ответа студента. Компетенции (знаний, умений, навыков) по дисциплине не сформированы: теоретические знания имеются, но они разрознены, умения и навыков отсутствуют // Либо, если ответ на вопрос полностью отсутствует или студент отказывается от ответа на поставленные вопросы.</p>	<p>Оценивается работа, содержание которой не соответствует заявленной проблематике. При написании работы не были использованы современные источники и литература. Оформление работы не соответствует требованиям. В докладе студента отсутствует логика и последовательность, не приведены результаты исследования. Студент не ориентируется в тексте работы, при защите допускает грубые фактические ошибки при ответах на поставленные вопросы или вовсе не отвечает на них. Студентом продемонстрирована неготовность к самостоятельной профессиональной деятельности.</p>
-----------------------------	----------------------------------	--	---

11. Материально-техническая база

Для изучения студентами дисциплины Б1.О.09 «Практикум по психологии управления» направления подготовки 37.04.01 «Психология», профиль «Психология управления» требуется:

1. Учебная аудитория, укомплектованная учебной мебелью, мультимедийной техникой (проектор и ноутбук), экраном.
2. Для подготовки студентов (самостоятельной работы) необходима следующая материально-техническая база: помещение для самостоятельной работы, оборудованное учебной мебелью, компьютерами с подключением к сети Интернет и ЭБС ibooks.ru, ЭБС elibrary.ru; библиотека.