



Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования
«ТЕХНОЛОГИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ ИМЕНИ ДВАЖДЫ ГЕРОЯ
СОВЕТСКОГО СОЮЗА, ЛЕТЧИКА-КОСМОНАВТА А.А. ЛЕОНОВА»

УТВЕРЖДАЮ

И.о. проректора

А.В. Троицкий

« _____ » _____ 2023 г.

***ИНСТИТУТ ПРОЕКТНОГО МЕНЕДЖМЕНТА И
ИНЖЕНЕРНОГО БИЗНЕСА***

КАФЕДРА ГУМАНИТАРНЫХ И СОЦИАЛЬНЫХ ДИСЦИПЛИН

**РАБОЧАЯ ПРОГРАММА
ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ)
«ПСИХОЛОГИЯ УПРАВЛЕНИЯ»**

Направление подготовки: 37.03.01 Психология

Профиль: Консультативная психология

Уровень высшего образования: бакалавриат

Форма обучения: очно-заочная

Королев
2023


Рабочая программа является составной частью основной профессиональной образовательной программы и проходит рецензирование со стороны работодателей в составе основной профессиональной образовательной программы. Рабочая программа актуализируется и корректируется ежегодно.

Автор: Капранова М.В. Рабочая программа дисциплины (модуля): Психология управления – Королев МО: «Технологический университет», 2023.

Рецензент: к.психол.н., доцент Костыря С.С.

Рабочая программа составлена в соответствии с требованиями федерального государственного образовательного стандарта высшего образования по направлению подготовки бакалавров 37.03.01 «Психология» и Учебного плана, утвержденного Ученым советом Университета. Протокол №9 от «11» апреля 2023 года.

Рабочая программа рассмотрена и одобрена на заседании кафедры:

Заведующий кафедрой (ФИО, ученая степень, звание, подпись)	Кирилина Т.Ю., д.с.н., профессор 				
Год утверждения (переподтверждения)	2023	2024	2025	2026	2027
Номер и дата протокола заседания кафедры	№ 8 от 15.03.2023				

Рабочая программа согласована:
Руководитель ОПОП ВО  **С.С. Костыря, к.психол.н, доцент**

Рабочая программа рекомендована на заседании УМС:

Год утверждения (переподтверждения)	2023	2024	2025	2026	2027
Номер и дата протокола заседания УМС	№ 5 от 11.04.2023				

1. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине (модулю), соотнесенных с планируемыми результатами освоения ОПОП ВО

Целью изучения дисциплины является ознакомление обучающихся с современными представлениями о роли и многоаспектном содержании психологического компонента управленческой деятельности; развитие психологических знаний будущего специалиста для успешной реализации профессиональной деятельности и самосовершенствования, а также создание предпосылок для применения психолого-управленческих знаний в практической работе в организации.

В процессе обучения обучающийся приобретает и совершенствует следующие компетенции.

- (УК-3) - Способен осуществлять социальное взаимодействие и реализовывать свою роль в команде;

- (ПК-3) - Способен применять стандартные коррекционно-развивающие методы и технологии с целью оказания психологической помощи личности, группе, организации.

Основными **задачами** дисциплины являются:

1. Изучение основных этапов и условий развития научных исследований предметной области психологии управления и организационной области.

2. Анализ специфики деятельности организации и личности подчиненного как объектов управления.

3. Анализ управленческой деятельности и личности руководителя как субъекта управления.

4. Изучение особенностей взаимодействия субъекта и объекта управления.

5. Характеристика специфики принятия управленческого решения и особенностей управленческого общения.

6. Формирование у обучающихся представлений о специфике теоретического анализа и практической разработки организационно-психологической проблематики.

Показатель освоения компетенции отражают следующие индикаторы:

Трудовые действия:

- Осуществляет обмен информацией, знаниями и опытом с членами команды;

- Оценивает идеи других членов команды для достижения поставленной цели;

- Соблюдает установленные нормы и правила командной работы, несет личную ответственность за общий результат;

- Проводит коррекционно-развивающих занятий для детей и обучающихся, направленных на развитие интеллектуальной, эмоционально-волевой сферы, познавательных процессов, снятие тревожности, решения проблем в сфере общения, преодоление проблем в общении и поведении

Необходимые умения:

- Определять свою роль в команде, исходя из стратегии сотрудничества для достижения поставленной цели;
- При реализации своей роли в команде учитывать особенности поведения других членов команды;
- Проводить коррекционно-развивающие занятия с обучающимися и воспитанниками;
- Оценивать эффективность коррекционно-развивающей работы в соответствии с выделенными критериями.

Необходимые знания:

- Анализирует возможные последствия личных действий и планирует свои действия для достижения заданного результата;
- Знает современные теории, направления и практики коррекционно-развивающей работы; современные техники и приемы коррекционно-развивающей работы и психологической помощи; закономерности развития различных категорий обучающихся, в том числе с особыми образовательными потребностями; способы и методы оценки эффективности и совершенствования коррекционно-развивающей работы.

2. Место дисциплины (модуля) в структуре ОПОП ВО

Дисциплина «Психология управления» относится к части, формируемой участниками образовательных отношений, основной образовательной программы подготовки бакалавров по направлению подготовки 37.03.01 Психология.

Дисциплина реализуется кафедрой гуманитарных и социальных дисциплин.

Дисциплина базируется на ранее изученных дисциплинах: «Менеджмент», «Основы социальной психологии и этнопсихология», «Психология общения (воздействия)», «Психология труда, инженерная психология и эргономика» и компетенциях: УК-3,5,6,10,11; ОПК-1,6, ПК-1,2,4,

В процессе обучения студент приобретает и совершенствует следующие компетенции:

- (УК-3) - Способен осуществлять социальное взаимодействие и реализовывать свою роль в команде;
- (ПК-3) - Способен применять стандартные коррекционно-развивающие методы и технологии с целью оказания психологической помощи личности, группе, организации.

Знания и компетенции, полученные при освоении дисциплины, являются базовыми при изучении дисциплины «Бизнес-консультирование», выполнении выпускной квалификационной работы бакалавра.

3. Объем дисциплины (модуля) и виды учебной работы

Общая трудоемкость дисциплины для обучающихся составляет 5 зачетных единиц, 180 часов.

Таблица 1

Виды занятий	Всего часов	Семестр 6	Семестр 7	Семестр 8	Семестр 9
Общая трудоемкость	180			180	
ОЧНО-ЗАОЧНАЯ ФОРМА ОБУЧЕНИЯ					
Аудиторные занятия	58				58
Лекции (Л)	16				16
Практические занятия (ПЗ)	24				24
Лабораторные работы (ЛР)					
Другие виды контактной работы	18				18
Самостоятельная работа	122				122
Курсовые работы (проекты)					
Расчетно-графические работы					
Контрольная работа, домашнее задание					
Вид итогового контроля	Экзамен				Экзамен

2. Содержание дисциплины

4.1. Темы дисциплины и виды занятий

Таблица 2

Наименование тем	Лекции, час.	Практические занятия, час	Занятия в интерактивной форме, час	Код компетенций
Тема 1. Методологические основы психологии управления и организационной психологии	1	2	2	УК-3, ПК-3
Тема 2. Развитие психологических теорий управления	1	2	2	УК-3, ПК-3
Тема 3. Особенности личности менеджера	2	2	4	УК-3, ПК-3
Тема 4. Профессиональная деятельность управленца	1	2	2	УК-3, ПК-3
Тема 5. Функции субъекта управления	2	2	4	УК-3, ПК-3
Тема 6. Малая социальная группа как социально-психологическая характеристика организации	2	2	4	УК-3, ПК-3
Тема 7. Формальные и неформальные группы. Исследование межличностных отношений в группе	1	2	2	УК-3, ПК-3
Тема 8. Психологические аспекты принятия управленческих решений	1	2	2	УК-3, ПК-3
Тема 9. Управление конфликтами в организации	1	2	2	УК-3, ПК-3
Тема 10. Психоло-	2	2	4	

гия мотивации работников				УК-3, ПК-3
Тема 11. Психологическая характеристика персонала	1	2	2	УК-3, ПК-3
Тема 12. Психологическое обеспечение кадровой политики организации	1	2	2	УК-3, ПК-3
Итого:	16	24	32	

4.2. Содержание тем дисциплины

Тема 1. Методологические основы психологии управления

Психология управления как наука. Предмет психологии управления. Основные направления исследований в психологии управления. Место психологии управления в системе психологической науки. Психологические законы и закономерности управления. Анализ отечественного и западного опыта управления. Методы психологии управления, их основное содержание. Классификация методов психологии управления. Сущность и содержание теоретических методов психологического исследования. Сущность и содержание эмпирических методов психологического исследования. Психологический эксперимент, его значение в практике управления. Классификация видов психологических исследований. Психология управления как наука. Предмет психологии управления. Основные направления исследований в психологии управления. Место психологии управления в системе психологической науки. Психологические законы и закономерности управления. Анализ отечественного и западного опыта управления. Методы психологии управления, их основное содержание. Классификация методов психологии управления. Сущность и содержание теоретических методов психологического исследования. Сущность и содержание эмпирических методов психологического исследования. Психологический эксперимент, его значение в практике управления. Классификация видов психологических исследований.

Тема 2. Развитие психологических теорий управления

Эволюция парадигм психологического подхода к управлению Школа научного направления в управлении. Административная школа управления. Школа человеческих отношений. Содержание поведенческого подхода к управлению. Концепции: «экономического человека», «человеческих отношений», «человеческих ресурсов», «самоактуализирующейся личности», «развивающейся организации».

Тема 3. Особенности личности менеджера

Психологические особенности свойств личности руководителя. Особенности психических процессов управленца (познавательных, регулятивных, коммуникативных). Основные психологические качества успешного руководителя. Управленческие способности руководителя. Психологические факторы профес-

сионального стресса руководителей. Интегральный психологический портрет успешного управленца – профессионала. Психологическая сущность лидерства.

Тема 4. Профессиональная деятельность управленца

Психологическая характеристика и анализ управленческой деятельности руководителя. Показатели управленческой эффективности. Психологическая характеристика управленческой культуры руководителя. Понятие управленческого мастерства руководителя. Психологические препятствия эффективной управленческой деятельности руководителя. Классификация стилей руководства.

Тема 5. Функции субъекта управления

Система управленческих функций: деятельностное, технологическое и кадровое измерения (А.В. Карпов). Психологическое значение целеполагания. Планирование и его виды: принципы организации эффективного планирования. Принятие решения как функция управления. Классификация решений. Этапы выработки решений. Психологическая сущность управленческого контроля.

Тема 6. Малая социальная группа как социально-психологическая характеристика организации

Понятие группы, структура, виды групп, «понятие малая социальная группа». Классификация малых групп. Стадии и уровни развития группы. Феноменология малых групп: подражание, групповое давление, конкуренция, сотрудничество, групповое сознание.

Коллектив и его основные характеристики. Закономерности групповой деятельности.

Тема 7. Формальные и неформальные группы. Исследование межличностных отношений в группе.

Понятие формальной и неформальной группы. Характеристика неформальной группы и учет ее особенностей в целях эффективного управления. Способы исследования межличностных отношений в группе.

Тема 8. Психологические аспекты принятия управленческих решений

Процесс принятия решения как мыслительный и психологический процесс. Принятие группового решения. Четыре фазы: установление фактов, оценка фактов, поиск решений, принятие решения. Возможные трудности. Конфликты. Модели поведения руководителя в процессе принятия решения.

Тема 9. Управление конфликтами в организации

Понятие конфликтной ситуации и конфликта. Причины конфликтной ситуации. Признаки конфликтной ситуации. Структура конфликта. Динамика конфликта. Психологические и нравственные последствия конфликтов. Классификация конфликтов. Типы людей в конфликтной ситуации.

Способы разрешения конфликтов. Применение административных мер и психологических подходов при разрешении конфликта. Методы профилактики конфликта.

Тема 10. Психология мотивации работников

Содержание механизма мотивации личности. Содержательные теории мотивации личности (А. Маслоу, К. Арджирис). Процессуальные теории мотивации (теория ожидания, теория справедливости, интегральная модель). Стимулирование труда персонала организации. Материальные и нематериальные, традиционные и нетрадиционные способы стимулирования в организации.

Тема 11. Психологическая характеристика персонала

Характеристика исполнительской деятельности. Классификация работников в организации. Критерии профессионализма: профессиональная продуктивность, профессиональная идентичность, профессиональная зрелость (Ю.П. Поваренков). Структура профессиограммы (психограмма, трудограмма). Психология карьеры. Виды, этапы карьеры. Кризисы в карьере: кризис в карьере молодого специалиста; кризис середины карьеры; кризис завершения трудовой деятельности. Факторы карьерной успешности: внутренние и внешние.

Тема 12. Психологическое обеспечение кадровой политики организации

Основные элементы организации. Жизненные стадии и циклы развития организации. Содержание кадровой политики организации. Технологии управления человеческими ресурсами организации: оценка, аттестация персонала, профессиональное развитие. Психологическое сопровождение инновационных процессов в организации. Управленческое консультирование. Социально-психологический тренинг в организации.

2. Перечень учебно-методического обеспечения для самостоятельной работы по дисциплине (модулю)

1. «Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины».

3. Фонд оценочных средств для проведения промежуточной аттестации обучающихся по дисциплине (модулю)

Структура фонда оценочных средств приведена в Приложении 1.

4. Перечень основной и дополнительной учебной литературы, необходимой для освоения дисциплины (модуля)

Основная литература:

1. Мандель, Б.Р. Современная психология управления. Модульный курс. ФГОС-3+ / Б.Р. Мандель. – Изд. 2-е, стер. – Москва ; Берлин : Директ-Медиа, 2019. – 349 с. : ил., табл. – Режим доступа: по подписке. – URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=363425>
2. Организационная психология : учебник / А.Б. Леонова, Т.Ю. Базаров, М.М. Абдуллаева [и др.] ; под общ. ред. А.Б. Леоновой. — Москва : ИН-ФРА-М, 2019. — 429 с. <http://znanium.com/catalog/product/1001104>

Дополнительная литература:

1. Организационное поведение / Ю. Д. Красовский. - 4-е изд., перераб. и доп. М.: Юнити-Дана, 2015, 487 с. http://biblioclub.ru/index.php?page=book_red&id=116632&sr=1
2. Психология управления / Захарова Людмила Николаевна. - Москва : Издательская группа "Логос", 2014. - 376 с. - ISBN 978-5-98704-499-5. <http://znanium.com/go.php?id=468692>
3. Социально-психологическая оценка персонала / А. Я. Анцупов, В. В. Ковалев ; А.Я. Анцупов; В.В. Ковалев. - 2-е изд., перераб. и доп. - Москва : Юнити-Дана, 2015. - 391 с. - ISBN 978-5-238-01445-6. <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=118137>

5. Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет», необходимых для освоения дисциплины (модуля)

Интернет-ресурсы:

Электронные библиотечные системы: <http://www.biblioclub.ru/>,
<http://znanium.com>

9. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины (модуля)

Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины (модуля) приведены в Приложении 2 к настоящей рабочей программе.

10. Перечень информационных технологий, используемых при осуществлении образовательного процесса по дисциплине (модулю)

Перечень программного обеспечения: MSOffice.

Фонд оценочных средств для проведения промежуточной аттестации обучающихся по дисциплине (модулю)

***ИНСТИТУТ ПРОЕКТНОГО
МЕНЕДЖМЕНТА И ИНЖЕНЕРНОГО БИЗНЕСА***

КАФЕДРА ГУМАНИТАРНЫХ И СОЦИАЛЬНЫХ ДИСЦИПЛИН

**ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ ДЛЯ ПРОВЕДЕНИЯ
ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ ОБУЧАЮЩИХСЯ ПО
ДИСЦИПЛИНЕ (МОДУЛЮ)**

«Психология управления»

(Приложение 1 к рабочей программе)

Направление подготовки: 37.03.01 Психология

Профиль: консультативная психология

Уровень высшего образования: бакалавриат

Форма обучения: очно-заочная

1. Перечень компетенций с указанием этапов их формирования в процессе освоения образовательной программы

№ п/п	Индекс компетенции	Содержание компетенции (или ее части)*	Раздел дисциплины, обеспечивающий формирование компетенции(или ее части)	В результате изучения раздела дисциплины, обеспечивающего формирование компетенции (или ее части), обучающийся должен:		
				Необходимые знания	Необходимые умения	Трудовые действия
1	УК-3	Способен осуществлять социальное взаимодействие и реализовывать свою роль в команде	Темы 1-12	<ul style="list-style-type: none"> Анализирует возможные последствия личных действий и планирует свои действия для достижения заданного результата 	<ul style="list-style-type: none"> Определять свою роль в команде, исходя из стратегии сотрудничества для достижения поставленной цели; При реализации своей роли в команде учитывать особенности поведения других членов команды 	<ul style="list-style-type: none"> Осуществляет обмен информацией, знаниями и опытом с членами команды; Оценивает идеи других членов команды для достижения поставленной цели; Соблюдает установленные нормы и правила командной работы, несет личную ответственность за общий результат
2	ПК-3	Способен осуществлять социальное взаимодействие и реализовывать свою роль в команде	Темы 1-12	<ul style="list-style-type: none"> Знает современные теории, направления и практики коррекционно-развивающей работы; современные техники и приемы коррекционно-развивающей работы и психологической помощи; закономерности развития 	<ul style="list-style-type: none"> Проводить коррекционно-развивающие занятия с обучающимися и воспитанниками; Оценивать эффективность коррекционно-развивающей работы в соответствии с выделенными критериями 	<ul style="list-style-type: none"> Проводит коррекционно-развивающих занятий для детей и обучающихся, направленных на развитие интеллектуальной, эмоционально-волевой сферы, познавательных процессов, снятие тревожности, решения проблем в сфере общения, преодоление проблем в общении и поведении

				различных категорий обучающихся, в том числе с особыми образовательными потребностями; способы и методы оценки эффективности и совершенствования коррекционно-развивающей работы		
--	--	--	--	--	--	--

2. Описание показателей и критериев оценивания компетенций на различных этапах их формирования, описание шкал оценивания

Показатели и критерии оценивания компетенций

Высокий уровень: высокий уровень оценки результатов обучения по дисциплине является основой для формирования у обучающихся универсальных, общепрофессиональных и профессиональных компетенций, соответствующих требованиям федерального государственного образовательного стандарта. Обучающиеся способны использовать сведения из различных источников для успешного исследования и поиска решения в нестандартных практико-ориентированных ситуациях.

Продвинутый уровень: обучающиеся продемонстрировали результаты на уровне осознанного выполнения трудовых действий, владения учебным материалом, учебными умениями и навыками по дисциплине. Обучающиеся способны анализировать, проводить сравнение и обоснование выбора методов решения заданий в практико-ориентированных ситуациях.

Базовый уровень: базовый уровень оценки результатов обучения показывает, что обучающиеся обладают необходимой системой знаний и владеют некоторыми умениями. Обучающиеся способны понимать и интерпретировать освоенную информацию, что является основой успешного формирования умений и навыков для решения практико-ориентированных задач.

Компетенция не сформирована: результаты обучения свидетельствуют об усвоении обучающимися некоторых элементарных знаний основных вопросов по дисциплине. Допущенные ошибки и неточности показывают, что обучающиеся не овладели необходимой системой знаний по дисциплине.

<i>Код компетенции</i>	<i>Инструмент, оценивающий сформированность компетенции</i>	<i>Показатель оценивания компетенции</i>	<i>Критерии оценки</i>
------------------------	---	--	------------------------

ПК-3	Доклад	<p>А) полностью сформирована -5 баллов Б) частично сформирована 3-4 балла В) не сформирована – менее 2 и менее баллов</p>	<p>Проводится в письменной и/или устной форме Критерии оценки: 1.Соответствие содержания доклада заявленной тематике (1 балл). 2.Качество источников и их количество при подготовке к работе (1 балл). 3.Владение информацией и способность отвечать на вопросы аудитории (1 балл). 4.Качество самой представленной работы (1 балл). 5.Оригинальность подхода и всестороннее раскрытие выбранной тематики (1 балл). Максимальная сумма баллов - 5 баллов. Результаты оценочной процедуры представляются обучающимся в срок не позднее одной недели после проведения процедуры – для текущего контроля. Оценка проставляется в электронный журнал</p>
УК-3, ПК-3	Реферат	<p>А)полностью сформирована – 5 баллов Б)частично сформирована – 3-4 балла В)не сформирована- менее 2 и менее баллов</p>	<p>Проводится в письменной форме Критерии оценки: 1.Соответствие содержания контрольной работы заявленной тематике (1 балл). 2.Качество источников и их количество при подготовке работы (1 балл). 3.Владение информацией и способность отвечать на вопросы аудитории</p>

			(1 балл). 4. Качество самой представленной работы (1 балл). 5. Оригинальность подхода и всестороннее раскрытие выбранной тематики (1 балл). Максимальная сумма баллов - 5 баллов.
УК-3, ПК-3	Контрольная работа	А) полностью сформирована -5 баллов Б) частично сформирована 3-4 балла В) не сформирована 2 и менее баллов	Проводится в письменной форме 1. Оформление в соответствии с требованиями(1 балл); 2. Соответствует методическим указаниям в части структуры(1 балл); 3. Содержание работы соответствует заявленной тематике(1 балл); 4. Поставленные цели и задачи достигнуты(1 балл); 5. Качественный и количественный состав использованных источников(1 балл). Максимальная оценка – 5 баллов. Результаты оценочной процедуры представляются обучающимся в срок не позднее одной недели после проведения процедуры – для текущего контроля. Оценка проставляется в электронный журнал

3. Контрольные задания или иные материалы, необходимые для оценки знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций в процессе освоения образовательной программы

Тематика докладов:

1. Управление как социальная технология.
2. Роль традиций и инноваций в формировании культуры управления.
3. Социальная ответственность менеджера.
4. Управленческая этика.
5. Имидж руководителя как часть управленческого взаимодействия.
6. Современные тенденции управления социальной организацией.
7. Групповая дискуссия как метод выработки управленческого решения.
8. Психологические особенности управления конфликтом в рабочей группе.
9. Роль руководителя в разрешении организационных конфликтов.
10. Практическая ценность психологических особенностей личности в управлении.
11. Психология предпринимательства.
12. Постклассические теории организации
13. Поведенческие подходы в организационной психологии
14. Ситуационные теории в организационной психологии
15. Теории технологий в организационной психологии
16. Гендерные особенности карьерного развития
17. Психологические факторы профессиональных кризисов
18. Возможности трудоустройства в сфере организационной психологии
19. Профессиональные объединения организационных психологов
20. Сущность работы бизнес-тренера
21. Сущность работы коуч-специалистов
22. Социально-психологический анализ японского типа управления
23. Социально-психологический анализ американского типа управления
24. Социально-психологический анализ российского опыта управления
25. Социально-психологический анализ опыта управления скандинавских стран

Тематика рефератов:

1. Социально-психологические факторы эффективного управления.
2. Скрытое воздействие в управленческой деятельности.
3. Психологическая компетентность руководителя как условие эффективного управления.
4. Мотивация власти и особенности ее проявления в управлении.
5. Влияние властных полномочий на деятельность и самосознание руководителя.
6. Авторитет и власть как способы влияния на подчиненных.
7. Проблема «профессиональной деформации» в сфере управления.
8. Женщина – руководитель.
9. Руководитель и подчиненный: особенности взаимоотношений и взаимодействия.

10. Деловые качества руководителя и их влияние на эффективность управленческой деятельности.

11. Ответственность руководителя и внутригрупповая ответственность: особенности их проявления и сочетания.

12. Творческая активность как условие эффективной управленческой деятельности.

13. Коммуникативная компетентность как условие профессиональной успешности руководителя.

14. Общие и специальные способности к управленческой деятельности.

15. Стереотипы управленческой деятельности.

16. Толерантность в управленческой деятельности.

17. Гендерные различия ценностно-смысловой сферы руководителей.

18. Объективный подход к карьере: концепция "карьерной зрелости" Д. Сьюпера, модель развития карьеры Д. Холла

19. Субъективный подход к карьере: теория выбора карьеры Дж.Л. Холланда, концепция «карьерных якорей» Шейна

20. Модель "карьеры без границ" (С.Е. Салливан, П.Ч. Мирбис, Дж.Ч. Гринхаус)

21. Психотехника в СССР и зарубежом

22. Фредерик Тейлор и научный менеджмент

23. Принципы менеджмента Генри Форда

24. Хотторнские эксперименты, их влияние на развитие организационной психологии

25. Деловая среда организации

Содержание кейсовых заданий:

Задание 1. Изучить ситуацию, составить психологические характеристики на конфликтующих, определить причины конфликта и высказать мнения о возможных путях преодоления конфликта.

В рабочем поселке трудилась инженер-инспектор архитектурно-строительного контроля Л. В район назначают нового архитектора. С первых же дней совместной деятельности они не поладили. Между ними возник конфликт, который затянулся на два года. В результате Л. была освобождена от занимаемой должности, хотя работник она добросовестный и знающий.

Дополнительные материалы:

1. Из объяснений Л.

«Началось с мелочей: архитектор обосновался в отдельном кабинете, отобрал у меня ключи от сейфа, запретил пользоваться печатью, машиной для осмотра объектов, лишил всякой самостоятельности - возможности присутствовать на заседаниях исполкома, на приеме объектов...»

«Он (архитектор) меня во всем поучает. Даже в мелочах. Когда я готовлю документ за его подписью и указываю: «районный архитектор», он жирно исправляет: «архитектор района». «В течение одной недели издаются три приказа: «Объявить строгий выговор с последним предупреждением».

2. Архитектор в адрес Л.

«Тебе палец в рот не клади. Что ты больше моего знаешь?»; «А ты и не должна знать, чем мы занимаемся»; «Делай, что я говорю, и все тут!».

Задание 2. Внимательно вчитайтесь в проблемную ситуацию и ответьте на вопросы: каков характер задания поступил к программисту? Почему задание было

отменено непосредственным начальником? Как должен был поступить инженер-программист? В чем заключается причина конфликта? Как выйти из данного конфликта?

Инженера-программиста вызвал к себе начальник отдела и сказал, что предстоит сложная работа - придется посидеть недельку-другую сверхурочно. «Пожалуйста, я готов, - сказал инженер, - дело есть дело». Работу принес старший технолог. Он сказал, что надо рассчитать управляющую программу на станок для изготовления сложной детали. Когда рабочий день приблизился к концу инженер-программист достал чертеж, чтобы приступить к работе. В это время к нему подошел непосредственный начальник и поинтересовался, что за работа. Услышав объяснение, он официально потребовал: «Категорически запрещаю выполнять эту работу... Задание самого начальника отдела? Пусть дает его через меня».

Через некоторое время старший технолог поинтересовался, как идут дела. Узнав, что все осталось на месте, он резко повысил голос на инженера-программиста: «Для тебя распоряжение начальника отдела ничего не значит? Все отложи, будешь считать в рабочее время!»

Задание 3. Проанализируйте ситуацию, существует ли, по вашему мнению, связь между высокой текучестью кадров среди слесарей-сборщиков и методом их отбора? Как усовершенствовать этот процесс? Кого из кандидатов, данные на которых приведены, Вы бы приняли на место сборщика? Какую информацию вы использовали? Какая информация оказалась лишней?

Механический завод имеет самый высокий процент текучести кадров среди слесарей - сборщиков основного конвейера (текучесть достигает 8070 в год). Работа сборщиков достаточно проста и монотонна, не требует особых физических усилий. Обучение сборщиков производится непосредственно на рабочем месте в течение четырех часов.

Прием сборщиков на завод осуществляется отделом кадров без участия мастеров или других руководителей. Кандидаты заполняют стандартную форму (см. ниже) и проходят собеседование с инспектором отдела кадров, который принимает решение о приеме на работу, утверждаемое начальником отдела кадров.

	Кандидат А	Кандидат Б	Кандидат В
Возраст	45	28	35
Стаж работы	25	5	15
Число организаций, в которых работал кандидат	4	8	11
Образование	среднее	высшее	среднее
Специальность	слесарь-водопроводчик	инженер-механик	слесарь-сборщик
Служба в ВС	да	Нет	да
Семейное положение	женат, 2 детей	холост	разведен, 3 детей
Место рождения	г. Москва	г. Волочаевка Моск. обл.	г. Тамбов

Задание 4.

Туристическое агентство создано в 2010 г. и специализируется на внутреннем туризме. Штат сотрудников состоит из пяти менеджеров, администратора и бухгалтера. Средний возраст – 26 лет. Непосредственный руководитель агентства – ее исполнительный директор – женщина, 50 лет. Двое сотрудников работают вместе с директором с момента создания компании. Трое пришли в течение последнего года. Двое из них – студенты пятого курса факультета менеджмента.

Еще одна – новый администратор – девушка, 25 лет, имеет высшее образование по специальности «греко-романская филология». Замужем, имеет трехлетнюю дочь.

1. Предложите систему мотивирования нового персонала тур. агентства.
2. Какие виды мотивации будут более эффективными?
3. За что должно назначаться вознаграждение?
4. Какие стратегии подкрепления можно рекомендовать?

Задание 5

Вы менеджер по персоналу компании «ДД», организованной в 2003 г. в результате деления компании «Д» на две организации. До этого компания «Д» существовала на рынке 4 года. Компания входит в крупный холдинг. Численность компании ДД на сегодня 36 человек, за последний год поменялось 20 человек. В отделе продаж работают 6 человек, из них больше года – 2 человека. В сервисной службе 15 человек, со стажем больше года – 8. Отдел дизайнеров (8 человек) за год не изменился по составу работников, однако в этом отделе существенно ухудшился психологический климат. Административный отдел в прошлом году пополнился на 2 сотрудников и вырос до 9 человек.

За последнее время в компании на фоне уменьшения чистой прибыли увеличились операционные расходы, нет стабильности в продажах. Не существует четких правил, инструкций, положений. Начальник есть только в транспортном отделе. Остальные напрямую подчиняются директору компании, линейных менеджеров нет. Менеджеры помимо поиска и привлечения клиентов занимаются контролем за работой над проектом. Над одним проектом работают менеджер, дизайнер и бригада установщиков. Менеджер одновременно ведет 6 – 8 проектов и работает с разными дизайнерами.

Настроение у персонала скептическое. Многие сотрудники поговаривают об увольнении.

1. Определите стадию развития организации.
2. Охарактеризуйте организационную культуру.
3. Опишите ключевые проблемы в организации.
4. Предложите мероприятия, эффективные для данной ситуации.

Задание 6.

Международная корпорация Холдинг “Наука Т” — одна из ведущих компаний мира. Начав с создания наждачной бумаги в начале текущего столетия, Холдинг “Наука Т” сегодня выпускает 60 тыс. наименований товаров. Годовой объем ее продаж 14 млрд. долл. Ее филиалы расположены в 57 странах, в компании работают около 90 тыс. человек. Холдинг “Наука Т” — одна из 25 компаний мира, владеющих наибольшим числом патентов. Треть объема ее продаж приходится на новую продукцию, которая не выпускалась еще пять лет назад. Успехи корпорации во многом определяются ее стратегией. При формулировании стратегии на первый план выдвигаются научно-исследовательские и опытно-конструкторские разработки и диверсификация, т. е. проникновение в новые для компании сферы бизнеса.

Особенности организационной структуры и производства. Корпоративный бизнес ориентирован на несколько ключевых параметров: создание новых изделий, обмен и передачу технологий внутри фирмы, самостоятельность хозяйственных отделений в инновационной деятельности и расширение полномочий новаторов в творческом поиске.

Организационная структура строится по продуктному принципу с учетом общности применяемых технологий. Непрерывный процесс организационного развития предполагает создание новых отделений, ориентированных на перспективную продукцию и рынки сбыта. В зависимости от успеха новшества меняется статус соответствующего подразделения, его непосредственного руководителя и его подчиненных. Широко развита сеть связей и соглашений Холдинг “Наука Т” с другими фирмами.

Политика управления трудовыми ресурсами. Кадровые службы Холдинг “Наука Т” имеют высокий статус и обладают широкими полномочиями при принятии решений в отношении персонала, а также при решении общих вопросов, связанных с развитием бизнеса. Корпорация верит в необходимость таких организационной структуры и климата, в основе которых уважение к достоинству людей, к ценности индивида, поощрение инициативы и раскрытие творческого потенциала, предоставление равных возможностей для развития и вознаграждения по труду. Работники называются главным ресурсом корпорации.

Характерная черта корпорации — тесная увязка инновационных стратегий и политики управления человеческими ресурсами. Для корпоративного менеджмента центральной проблемой является активизация новаторской деятельности персонала. Разработаны особые мероприятия по поддержке процессов выдвижения инноваций, стимулирования творческого поиска, вознаграждения новаторов.

Большое внимание уделяется развитию профессионального и творческого потенциала сотрудников, формированию предпринимательской этики, поддержанию высокой ответственности за качество работы и судьбу корпорации в целом. В центре управления человеческими ресурсами — эффективный механизм стимулирования персонала. Вся система стимулирования организована по программному принципу. Из общего числа программ стимулирования (637) на научно-исследовательский персонал ориентировано 303, на сбытовой — 208, на административно-управленческий — 79 программ. Остальные носят “сквозной” характер. Социальные программы направлены на поддержку профессионального роста, организацию досуга и участие в общественных делах.

В компании сложился эффективный механизм подготовки и повышения квалификации персонала. Через внутрифирменную систему подготовки кадров Холдинг “Наука Т” ежегодно проходит около 15 тыс. человек. Процесс обучения представляет собой последовательность звеньев общей цепочки: “аккумулирование опыта — поддержка учащихся и вознаграждение за успехи — установление обратной связи с преподавателем — обеспечение вовлеченности работников — интеграция их усилий”. Для этого Холдинг “Наука Т” использует не только свои кадры, активно привлекаются внешние консультанты, известные специалисты, профессора университетов, приглашаются менеджеры других компаний, организуются “круглые столы” и дискуссии. Окончившим продолжительные курсы выдаются сертификаты и дипломы, имеющие признание на национальном уровне.

Работники фирмы, учащиеся в колледжах и университетах, получают поддержку со стороны фирмы. При успешной сдаче экзаменов корпорация возмещает стоимость обучения.

Первостепенное внимание уделяется найму новых работников. Работать в Холдинг «Наука Т» престижно, и поэтому существует конкурс при приеме на работу. При найме будущие работники проходят весьма жесткий отбор. Кадровыми подразделениями и менеджерами ведется целенаправленная работа по адаптации персонала в фирме. Уже сложились традиции включения в жизнь «корпоративной семьи».

В корпорации действует центр по ресурсам развития карьеры. Для расширения возможностей индивидуального роста введена система «двойной лестницы», или «двух направлений в карьере» (в зависимости от индивидуальных способностей и предпочтений работника возможно продвижение либо по административной или по научно-инженерной линии).

1. Сформулируйте миссию и девиз организации.
2. Назовите конкретные цели, отражающие миссию (технологические, организационные, кадровые, во взаимодействии с другими организациями).
3. Охарактеризуйте возможных партнеров организации.
4. Опишите психологический портрет желаемого сотрудника организации.
5. Сформулируйте основные корпоративные правила:
 - в области отбора, обучения и продвижения персонала,
 - в области стимулирования труда.
6. Предложите программу психологических мероприятий для данной организации.

Задание 7

Джек Уэлч - 50-летний президент «Дженерал Электрик», одной из крупнейших компаний США. Уэлч вырос в рабочем районе Сейлема, штат Массачусетс, и всегда выделялся напором и честностью как на игровом поле, так и вне его. Он изучал химическую технологию в Массачусетском университете и продолжал учебу до получения докторской степени в области химической технологии в Иллинойском университете.

После завершения учебы он поступил на работу в отделение пластмасс фирмы «Дженерал Электрик» и принял непосредственное участие в разработке жестких пластиков, что привело к созданию приносящих многие миллионы долларов прибыли изделий, которые применяются в автомобильной и компьютерной отраслях. Хотя его техническая квалификация была достойной подражания, все-таки чаще он выделялся чутьем в организации маркетинга. К 35 годам он возглавил отделение пластмасс, а не достигнув 40 лет Уэлч стал вице-президентом корпорации.

Теперь, когда во главе стоит Джек Уэлч, «Дженерал Электрик» осуществляет то, что «Бизнес Уик» называет «наиболее крутыми переменами за всю ее 108-летнюю историю». Уэлч так объясняет необходимость перемен: «Мы хотим быть компанией, которая постоянно обновляется, отбрасывая прошлое, приспособляясь к переменам». Уэлч хочет, чтобы «Дженерал Электрик» сосредоточилась на высокотехнологичных отраслях и услугах и сохранила только те традицион-

ные направления, в которых фирма занимает доминирующее положение и является прибыльной.

Когда Уэлч принял на себя руководство фирмой, у «Дженерал Электрик» было много застойных товарных серий, она испытывала сильную конкуренцию по всем направлениям своей деловой деятельности. Уэлч продолжил политику отказа от ряда направлений, что привело к продаже почти 200 предприятий. Затем он приобрел 70 предприятий, работающих на основе передовой технологии и занимающихся предоставлением услуг. Он провел массовое сокращение штатов, что привело к ликвидации 100 тыс. рабочих мест и принесло ему кличку «Нейтронный Джек» (намек на нейтронную бомбу, когда люди гибнут, но здания остаются целыми).

Кроме того, Уэлч провел ряд изменений в оставшейся организационной структуре. Он убрал должности руководителей секторов бизнеса и упростил некоторые другие аспекты формальной организации, а это, кроме всего прочего, означает, что руководители различных подразделений «Дженерал Электрик» должны обращаться с заявками на финансирование непосредственно к нему.

Если одни администраторы одобряют стиль Уэлча, некоторых он возмущает. Уэлч наслаждается борьбой и часто его считают воинственным и агрессивным по отношению к работникам. Идея Уэлча о «конструктивном конфликте» в действительности представляет собой длительное и шумное сореживание со старшим вице-президентом. Некоторым эпизоды подобного типа кажутся деморализующими. После попытки добиться одобрения проекта, один руководящий работник заметил: «Джек будет гоняться за вами по комнате, засыпая вас аргументами и возражениями. Затем вы сопротивляетесь до тех пор, пока он, наконец, не позволит вам делать, что вы хотите - и становится ясно, что вы сделаете все, что в ваших силах, чтобы дело закончилось успешно. Это ритуал. Это как запись добровольцем». А другой руководитель выразил это так: «Каждый день - испытание».

Воинственный стиль Уэлча может означать, что руководители немного его побаиваются. Недавно Уэлч составил изложение ценностей компании для всех сотрудников. В одном разделе этого документа Уэлч заявляет, что все сотрудники, кому не подходят эти установленные ценности, должны поискать себе работу где-нибудь в другом месте. Некоторые подчиненные Уэлча почувствовали себя не в своей тарелке от его ультиматума, но не захотели спорить с ним. Не желая сталкиваться с ним напрямую, они купили себе тенниски с эмблемой: «Подписывайтесь на наши ценности - а не то!» Уэлч понял намек и исключил данный раздел из изложения ценностей компании.

Некоторые руководители не одобряют стремления Уэлча принимать слишком большое участие в управлении повседневными операциями. Он известен тем, что в обход цепи команд любит обращаться непосредственно к руководителям отделов, что раздражает руководителей промежуточных уровней. Ему так нравится все контролировать, что даже его сторонники сомневаются, чувствуют ли себя работники низшего звена достаточно свободными, чтобы проявлять инициативу. Хотя его стиль и стратегия внесли смятение в «Дженерал Электрик», Уэлч твердо верит в то, что разрушение составляет необходимую часть становления стройной и новаторской структуры для будущего. Как об этом говорит один из

его друзей: «Джек в высшей степени представляет себе то потрясение, которое должна испытать «Дженерал Электрик». Но он чувствует, что если прекратит это делать, то это никогда не будет сделано».

1. Охарактеризуйте основу власти Джека Уэлча.
2. Охарактеризуйте стиль лидерства Уэлча, используя системы Лайкерта.
3. Какой из пяти стилей принятия решения по методу Врума-Йеттона предпочитает Уэлч больше всего и какой меньше всего?
4. Каковы главные причины конфликта в организации?
5. Какие из внутренних организационных переменных (цели, структура, задачи, технология и люди) пытался Уэлч изменить?

Задание 8

1. Сформулируйте миссию, цель рекламного агентства «Компас» в сложившихся условиях.
2. Определите организационную структуру рекламного агентства «Компас».
3. Определите стратегию рекламного агентства «Компас» в сложившихся условиях.
4. Какие послышки были использованы менеджерами агентства для реорганизации? Что, на ваш взгляд, не учтено?
5. Какие проблемы позволит решить реорганизация, а какие – нет? Какие дополнительные проблемы могут возникнуть?

«Компас» – рекламное агентство с персоналом в несколько сот человек. Оно осуществляет следующие виды услуг:

- информационное обеспечение различных рекламных и массовых мероприятий (афиши, плакаты, листовки и т. п.);
- планирование рекламных кампаний в средствах массовой информации (СМИ);
- маркетинговые исследования рекламных мероприятий.

Доход агентства составляют 5%-е выплаты от прибыли СМИ или прямая оплата услуг. Организационная структура агентства представлена на рис. 4. Как показано на схеме, «Компас» подразделяется на три основные части: творческое, маркетинговое, отчетно-финансовое отделения. Все они укомплектованы квалифицированными сотрудниками.

Творческое отделение, в свою очередь, подразделяется на 4 отдела: сценарный, художественно-иллюстрационный, газетно-журнальный и телерадиорекламной продукции.

Маркетинговое отделение сосредоточивает усилия на отборе и оценке средств массовой информации, в которых можно организовать рекламную деятельность. Оно подразделяется на 3 отдела: массовой информации, торговли, исследовательский.

Отчетно-финансовое отделение является посредником между клиентами и агентством. Оно осуществляет также распределение работ по отделам, выдает сообщения о результатах работы персонала (анализирует работу в организации).

В определенный момент в агентстве возник ряд проблем, связанных с внутренним взаимодействием. Например, отчетно-финансовое отделение являлось центром, через который проходили все контакты с клиентурой, но на практике стала осуществляться все более прочная связь между персоналом других двух отделений и их клиентами. Другой проблемой стали разногласия между сотрудниками отчетно-финансового отделения и творческого и маркетингового отделений. Причина разногласий – критерий оценки работы.

Например, реклама, созданная в творческом отделении, могла удовлетворять потребности клиента, но считалась неинтересной с точки зрения коллег из отчетно-финансового отделения. Или же маркетинговые исследования, по мнению коллег, считались высокопрофессиональными, но в то же время не удовлетворяли клиентов.

Стоит также отметить, что произошли определенные изменения во внешней среде организации: усилилась конкуренция, изменились потребности клиентуры – из относительно стабильной внешняя среда становилась все более изменчивой и непредсказуемой.

Таким образом, перед менеджерами агентства встала задача провести реорганизацию с целью повышения адаптивности и обеспечения более согласованной и эффективной работы. В результате вместо трех отделений появились мини-компании. Персонал был разбит на клиентурные отделы и размещен в разных частях здания агентства.

Задание 9.

На предприятии работает по-настоящему уникальный специалист – Евгений Ванин. Он слесарь-бригадир. В Москве с трудом можно найти 5-6 человек, равных ему по мастерству. Его бригада лучшая на предприятии, работники, безусловно, уважают его. Заработная плата у него высокая, и он ей доволен.

Проблема в том, что Ванин прекрасно знает о своей уникальности и незаменимости, и без зазрения совести «вьет веревки» из руководства предприятия. В любой момент он может не выйти на работу и подставить руководство предприятия. Например, он может позвонить генеральному директору и заявить: «Ко мне свояк приехал, так что я на две недели уезжаю с ним порыбачить». И цех тоже встает на две недели, потому что заменить Ванина некем. Решения другого бригадира его работники не воспринимают. Производство стоит, рабочие отдыхают, предприятие теряет прибыль.

Вопросы:

Как руководителю правильно выстроить отношения с Ваниным? Какой может быть мотивация такого работника, чтобы его поведение больше соответствовало нормам предприятия?

Задание 10

На должность генерального директора крупной московской компании назначен Сергей К. Он имеет все черты отличного руководителя: ярко выраженные лидерские качества, внушительный опыт и умение налаживать связи в профессиональном окружении. Чтобы Сергей принял предложение о назначении, компании пришлось пойти на значительные уступки. Новому генеральному директору по-

обещали внушительные премии и бонусы, пошли навстречу по многим пунктам трудового договора.

Уже через год после начала сотрудничества в работе Сергея появились тревожные для компании тенденции. Новый генеральный директор часто позволял себе излишнюю самостоятельность в принятии решений и нередко игнорировал мнение других органов управления компанией, в частности совета директоров. Кульминации назревавший конфликт достиг, когда вопреки рекомендациям совета директоров Сергей заключил сделку, вследствие которой компания потерпела серьезные убытки.

Вопросы:

Охарактеризуйте психологический портрет Сергея К.

Каким, на Ваш взгляд, должно быть решение совета директоров в сложившейся ситуации?

Задание 11

У компании «УТ» наступили тяжелые времена. Кризис негативно сказался на финансовых показателях и на работе команды топ-менеджеров, привыкших к стабильно высокой зарплате и большим бонусам в прежние времена. Кто-то стал брать регулярный больничный, нарушать сроки выполнения работы, отлучаться во время рабочего дня по своим личным делам. Плачевное состояние дел никто, кроме генерального директора, не горел желанием исправить. Нужен были сильный мотиватор. И тут генерального директора Наталью Привалову осенила идея, которая, по ее мнению, сплотила бы команду и вдохновила бы ее.

Она решила с помощью партнеров организовать авторалли, в котором главный приз – 300 тыс. долларов достался бы команде-победителю.

Но расчет Натальи не оправдался: топ-менеджеры наотрез отказались принимать участие в ралли. Тогда Наталья решила прибегнуть к директивным мерам и сказала, что отказ будет грозить увольнением. После этого половина менеджеров, скрепя сердце, согласились поехать, сказав, что сейчас готовы заняться чем угодно, лишь бы шла зарплата. В итоге команда пришла к финишу предпоследней, старалась только Наталья.

Вопросы:

Оцените результат предпринятой меры.

В чем Вы видите причины отказа топ-менеджеров от участия в ралли?

Предложите возможное мотивирующее воздействие, адекватное описанной ситуации.

Задание 12

Свою профессиональную деятельность Марина Тихонова начала в качестве оператора, обрабатывающего входящие телефонные звонки. Проработав на этом месте десять месяцев, она поняла, что это однообразная работа не для нее – прежде всего в силу ее амбициозного характера. Она почувствовала, что готова к более ответственной и масштабной работе.

Она перешла в другую компанию на должность специалиста отдела телефонного взыскания. Надо сказать, что до нее на этой позиции девушки не работали, она

оказалась в группе, состоящей из двадцати мужчин, бывших сотрудников правоохранительных органов.

Главной целью Марины стало доказать всем, что она не менее смелая и твердая, чем ее коллеги, что она тоже может выполнять план и свои функциональные обязанности.

Через год ее руководитель объявил ей о повышении в должности старшего специалиста. Дальше карьера пошла в гору. Компания быстро росла, в августе Марину перевели на должность ведущего эксперта, а в ноябре назначили руководителем группы. В ее подчинении оказалось 55 человек. Каждый месяц ее команда показывала лучшие результаты по сравнению с предыдущими.

Компанию заинтересовали причины успеха Марины. Было дано задание проанализировать ее деятельность и составить «психологический портрет».

Вопросы:

Какие действия и личные черты могли определить эффективность деятельности Марины?

Что должна включать диагностическая программа, нацеленная на анализ ее «психологического портрета»?

Задание 13

Салон красоты «Элегия» успешно функционирует уже несколько лет, имеет постоянных клиентов, стабильный рост прибыли с оказываемых услуг. Учредители ООО «Элегия» приняли решение об открытии второго салона с численностью персонала 5-7 человек. Подобрана группа мастеров из числа прежних работников, все квалифицированные специалисты, ладящие друг с другом. При принятии решения о назначении управляющего новым салоном утверждена кандидатура Ольги Соколовой, молодого специалиста, мастера по маникюру.

Ольга Соколова самый новый работник в данном коллективе, в салоне она проработала только около года. Доброжелательна, неконфликтна, всегда поддерживала хорошие отношения в группе, с благодарностью воспринимала помощь и советы. Готова сама оказать помощь, выйти на работу в выходной, заменить кого-то из коллег. Являясь хорошим мастером за время своей работы она смогла привлечь в салон несколько дорогих клиенток. Ее работа стала хорошо оплачиваемой. Уровень заработной платы Соколовой стал гораздо больше, чем у других сотрудниц.

Обстановка в новом филиале была взята на контроль. Обнаружено, что атмосфера в группе стала складываться негативно. При посещении филиала учредители замечали, что Соколова сидит с заплаканными глазами, в помещении тягостная тишина. Иногда его приход обрывал громкие споры. Была организована беседа с сотрудницами, в ходе которой они обвинили Соколову в лицемерии и желании сделать карьеру за их счет. Убеждения учредителя в ошибочности их мнения не были услышаны. В конце концов была произнесена фраза: «либо она, либо мы...»

Вопросы:

Проанализируйте причины сложившейся ситуации.

Предложите решение описанной ситуации.

Задание 14

Виктор Н. - тренер фитнес-центра, мастер спорта по плаванию, неоднократный призер областных чемпионатов. Опыт работы тренером и персональным инструктором более 10 лет. Подготовил несколько успешных спортсменов. Стаж работы в фитнес-центре – 4 года. Пользуется авторитетом в коллективе и среди клиентов. Однако, неоднократно выявлялись факты, когда он проводил индивидуальные занятия на территории центра, не поставив в известность руководство и бухгалтерию, что не соответствует условиям трудового договора. При разговоре на эту тему с директором Виктор заявил: «Не нравится – увольняйте».

1. Какие меры управленческого воздействия можно рекомендовать?
2. Разработайте мотивационную систему для такого исполнителя.
3. Укажите, какие формы стимулирования будут наиболее эффективны?
4. Какие формы стимулирования противопоказаны для данного типа сотрудника?

Задание 15

"Организация" - это сеть общественного питания. Основные направления деятельности предприятия - производство кондитерских изделий и их реализация через розничную сеть палаток и несколько столовых.

Предприятие очень быстро росло (на январь - около 60 сотрудников, на сентябрь - более 130). Старая система управления, при которой практически все вопросы решали собственники предприятия начала давать сбои из-за возросшего объема оперативных задач. Участились случаи выпуска бракованной продукции, жалобы на качество обслуживания. Здесь следует отметить, что руководители предприятия имели большой опыт в организации общественного питания и не хотели, чтобы их фирма превратилась в "советский общепит" с "безотходным производством".

Руководители предприятия предпочитают авторитарный стиль управления. Основными разделяемыми ценностями сотрудников организации являются: любимая работа, заработная плата и общение. Многие сотрудники показывают низкую степень личной ответственности за появление некачественной продукции и низкого уровня обслуживания.

Задания:

1. Предложите план формирования корпоративной культуры организации.
2. Сформулируйте миссию и задачи организации.
3. Предложите пути стимулирования работы персонала.

Задание 16

Инженерный отдел, состоящий из восьми специалистов по системам отопления, вентиляции и холодоснабжения, получил крупный заказ на разработку холодильного оборудования. Фирма-заказчик сообщила о готовности поднять стоимость выполненной работы при условии срочного выполнения заказа. Это условие было принято проектировщиками, и в короткий срок проект был успешно сдан. Дополнительная надбавка к стоимости была включена в премиальные выплаты всем работникам отдела в равных долях в размере 100 евро.

Вопросы:

Оцените эффективность предпринятых мер.

Предположите, как изменится мотивация работников в результате описанной ситуации?

Считаете ли Вы, что руководство компании допустило ошибку? Какую?

Какие мотивационные меры вы рекомендовали бы в этом случае?

Задание 17

Оплата труда менеджера по работе с корпоративными клиентами фирмы-поставщика высокотехнологичного оборудования является полностью сдельной. За каждую сделку менеджер получает 10% его стоимости. И. Климов проработал на должности в компании 4 года. В его клиентской базе несколько крупных холдингов, регулярно делающих заказы, которые приносили компании ощутимую ежемесячную прибыль в размере нескольких тысяч долларов в течение всего последнего года. В конце года руководство принимает решение поощрить Климова как самого успешного сотрудника и выплатить ему премию в размере 100 долларов.

Вопросы:

Оцените эффективность предпринятых мер.

Предположите, как изменится мотивация работников в результате описанной ситуации?

Считаете ли Вы, что руководство компании допустило ошибку? Какую?

Какие мотивационные меры вы рекомендовали бы в этом случае?

Задание 18

Специалист по снабжению О. Воробьев – молодой сотрудник компании. Тем не менее уже через 3 месяца работы в результате переговоров с компанией-поставщиком N. ему удалось добиться снижения закупочной цены для своей компании на 8%. Этот факт был отмечен руководством. Воробьев получил прибавку к зарплате в размере 300 долларов. Спустя месяц на собрании Воробьев выступил с сообщением о том, что он ведет переговоры с новой фирмой S., которая может поставлять аналогичный продукт, но по более выгодной закупочной цене. Инициатива была поддержана и активизирована руководством компании, контракт заключен. Перспективного сотрудника поставили в пример другим работникам, поднялся вопрос о карьерном повышении. Однако уже первая партия товара от нового поставщика оказалась бракованной. Контракт пришлось расторгнуть. В это время первая компания N. сочла подобные действия несоответствующими деловой этике партнерских отношений и подняла цену на свой товар на 15%. Воробьеву было официально предложено продолжать работать на минимальном окладе или написать заявление на увольнение.

Вопросы:

Оцените эффективность предпринятых мер.

Предположите, как изменится мотивация работников в результате описанной ситуации?

Какие ошибки руководства Вы заметили?

Какие мотивационные меры вы рекомендовали бы в этом случае?

Задание 19.

Празднуя юбилейную дату создания фирмы, руководство предложило сотрудникам выступить с предложениями о корпоративном мероприятии. Поступившие предложения сильно отличались между собой: посещение боулинга, банкет в ресторане, пейнтбол, пикник на открытом воздухе и пр. В результате руководство решило, что поскольку общего мнения нет, стоит послушать самых старших и уважаемых работников компании. Поэтому в соответствии с их пожеланиями был организован тур-паломничество в Оптину Пустынь.

Вопросы:

Оцените эффективность предпринятых мер.

Предположите, как изменится мотивация работников в результате описанной ситуации?

Считаете ли Вы, что руководство компании допустило ошибку? Какую?

Какие мотивационные меры вы рекомендовали бы в этом случае?

Задание 20

Администратору салона красоты Екатерине Д. было дано задание обзвонить постоянных клиенток, поздравить с наступающим праздником 8 марта и предложить новую SPA-процедуру по весьма привлекательным ценам. В конце дня ей нужно было предъявить список лиц, которые готовы воспользоваться предложением. Когда список из 48 фамилий был подготовлен, Екатерина понесла его руководителю. Он поблагодарил ее за работу, но попросил оставить список у себя и заняться заказом новых корпоративных визиток.

Вопросы:

Оцените ситуацию с точки зрения мотивационного влияния.

Считаете ли Вы, что руководство компании допустило ошибку? Какую?

Какие мотивационные меры вы рекомендовали бы в этом случае?

Задание 21.

Торговая сеть одежды специализировалась на рынке российских поставщиков. Однако, обсуждая приоритетные направления развития бизнеса, руководство торговой сети приняло решение об активизации работы по привлечению иностранных партнеров. В связи с этим была изменена кадровая политика компании. В частности, одним из основных требований к соискателю офисной вакансии стало свободное владение двумя европейскими языками. Когда на должность секретаря -ресепшениста пришла девушка, только что закончившая лингвистический институт с красным дипломом и свободно владеющая тремя языками, основным мотивационным ресурсом для нее была возможность языковой практики.

Вопросы:

Оцените профессиональные перспективы нового сотрудника в этой компании
Предположите, какова будет динамика мотивации сотрудницы?
Считаете ли Вы, что руководство компании допустило ошибку? Какую?
Какие мотивационные меры вы рекомендовали бы в этом случае?

Задание 22

В организации на должности инженера работает прекрасный работник: Александр Прохоров – исполнитель, скромный, отлично знает свое дело. Однако зарплата Прохорова, согласно тарифной сетке, установленной в компании, очень мала и значительно проигрывает в сравнении с другими организациями. Чтобы поддержать работника, руководитель предложил ему должность техника, которая оплачивалась значительно лучше. Однако на его предложение Прохоров сказал, что подумает, а на следующий день отказался. Сослуживцы, близкие к нему, говорят, что увольняться, переходить в другую компанию у Прохорова намерений нет.

Вопросы:

Какая могла быть причина отказа от новой должности?
Предположите, какой может быть структура мотивации Прохорова.

Задание 23

Руководителем одного из отделов продаж крупной торгово-производственной компании работает Владислав В. Он досконально знает рынок и продукт, рационален, упорен и настойчив в достижении целей. Еще тогда, когда он работал менеджером по продажам, он всегда был лидером по прибыльности заключенных сделок. К своим подчиненным Владислав предъявляет высокие требования, в случае плохого результата каждому устраивает серьезный «разнос». При этом выражения не выбирает, может перейти на откровенные оскорбления, унижения и нецензурную брань. Очень требователен к порядку на работе, считает, что единственной причиной опозданий, каких-либо небрежностей и ошибок может быть только безалаберность человека, которая не прощается. В подчиненном ему отделе постоянная текучка кадров, атмосфера в коллективе крайне напряженная.

Вопросы:

Охарактеризуйте особенности личности Владислава и стиль его руководства .
Нужны ли, на Ваш взгляд, какие-либо меры по изменению существующей в коллективе обстановки? Если да, какие?
Нужно ли вмешательство в ситуацию высшего руководства? Если да, то какие методы воздействия могут быть использованы?

Задание 24

Сергей работал менеджером в отделе обслуживания клиентов одной из крупных корпораций. Его считали восходящей звездой организации: грамотен, трудолюбив, способен к оригинальным решениям. Послужной список этого работника изобилует данными о множестве успешных нововведений и разработке выда-

ющихся расчетных показателей, например, таких как коэффициент удовлетворения ожиданий клиентов. Коллеги Сергея относились к нему с огромным уважением и давали самые высокие оценки его деловым и личным качествам, особенно подчеркивая его уравновешенность, рассудительность, прагматичность. В результате руководство компании пришло к единодушному заключению, что этот менеджер готов к тому, чтобы занять руководящую должность, связанную с управлением значительно большим участком работы. Сергей с радостью принял назначение.

Однако уже спустя год после повышения репутация Сергея несколько изменилась. Непосредственные подчиненные жаловались на то, что его требования часто представляют для них загадку, он неспособен четко объяснить, что нужно делать, и с ним сложно общаться. Коллеги говорили о невозможности договориться с ним, его нежелании сотрудничать, незаинтересованности в решении межфункциональных проблем, которые напрямую не связаны с его должностью, но, тем не менее, важны для каждого в компании. Два ключевых проекта потерпели крах, когда ими начинал заниматься Сергей.

В надежде найти объяснение такому повороту событий, высшее руководство компании пригласило консультанта для проведения всесторонней оценки Сергея.

1. Предположите, какие качества Сергея могут подлежать оцениванию со стороны консультанта?
2. Какие методы психологической оценки могут быть использованы?
3. Определите возможные сильные и слабые стороны Сергея

Задание 25

На должность вице-президента компании по маркетингу наиболее очевидны две кандидатуры: Евгении и Бориса. Оба кандидата имеют значительный стаж работы в компании, показывают отличные результаты.

Евгения – ведущий бренд-менеджер, имеет репутацию профессионала высокого уровня не только в своей организации, но и среди многочисленных партнеров. Ей 37 лет, имеет блестящее образование, умеет ясно и четко выражать свои мысли, предельно собрана, прагматична. Ее заслуги в компании связаны с запуском в производство важнейших видов продукции и управлении торговыми марками. Несмотря на то, что достигнутые ею успехи принесли ей уважение высшего руководства организации, коллеги и подчиненные отмечают, что Евгения склонна к директивному стилю руководства, требует к себе чрезмерного внимания и высокомерна. Она твердо убеждена в том, что руководитель не должен "нянчиться" со своими работниками. Она предъявляет высокие требования к себе и заявляет, что задачи роста и развития организации требуют подобного отношения к работе и со стороны каждого работника.

Борис – руководитель подразделения, занимающегося международной логистикой. Ему 39 лет, он творческая и популярная личность. Быстрый ум, общительность, прекрасное чувство юмора Бориса сделали его настоящим неформальным лидером. Он сам знает это и уверен в том, что руководство ценит и доверяет ему. Имеет множество дружеских связей в профессиональной среде. Коллеги и подчиненные отмечают, что к нему всегда можно обратиться за помощью, по

личному или профессиональному вопросу, он всегда готов выслушать и поддержать. Однако в напряженных ситуациях весь шарм Бориса словно испаряется, он отказывается от рациональных рассуждений, становится груб и резок, а обычно присущий ему юмор превращается в цинизм. В случае споров проявляет абсолютную нетерпимость к чужому мнению, бурно эмоционально реагирует, вплоть до физических угроз. Борис отдает себе отчет в том, что излишне эмоционален, но заявляет, что эта черта нисколько ему не мешает.

Вопросы:

1. Оцените перспективы каждого кандидата на новой должности.
2. Какие профессионально важные качества кандидатов Вы рекомендовали бы дополнительно изучить?
3. Кто, по Вашему мнению, более подходит для новой должности?
4. Какие психологические мероприятия могут быть рекомендованы для кандидата?

Тематика контрольных работ:

1. Психологическая готовность личности к управлению организацией
2. Анализ отношений подчиненных и руководителей (на предприятиях различных типов)
3. Психологические условия адаптации личности в организации
4. Социально-психологические причины возникновения конфликтов в организации
5. Оценка профессиональных компетенций: сравнительный анализ технологий
6. Факторы приверженности работников организации
7. Анализ структуры формальных и неформальных ролей в организации
8. Оптимизация процедуры психологического отбора сотрудников (на примере конкретной сферы)
9. Особенности корпоративной культуры (в организациях различного типа)
10. Психологические аспекты имиджа организации
11. Психологические факторы дезадаптации личности в организации
12. Профессиональная и личностная эффективность сотрудника в организации
13. Особенности трудовой мотивации работников (в организациях различного типа)
14. Профилактика стрессовых состояний сотрудников организации
15. Индикаторы профессионального выгорания сотрудников организации
16. Гендерные особенности карьерного развития
17. Сопротивление персонала организационным изменениям
18. Проблема эффективности тренинговых технологий развития персонала
19. Оценка профессионального потенциала работников

20. Личностные особенности поведения сотрудников в кризисные периоды развития организации

21. Факторы эффективности управленческих команд

22. Психологические трудности адаптации к руководящей должности

23. Психологическое содержание проблем системного управления организацией

24. Психологическая совместимость руководителя и его заместителей

25. Психологическое сопровождение управления инновационным развитием

Тестовые задания

1. Как можно назвать тип карьеры, когда человек в процессе своей деятельности проходит все стадии развития, работая на различных должностях в разных организациях?

- а) внутриорганизационная
- б) горизонтальная
- в) межорганизационная
- г) центростремительная

2. Чем определяется индивидуальная ценность работника в концепции управления человеческими ресурсами?

- а) суммой, которую должна затратить организация на подготовку данного сотрудника в период адаптации
- б) величиной, которую может сэкономить организация, нанимая на работу этого сотрудника
- в) размером затрат на поддержание работоспособности сотрудника в период его работы в организации
- г) объемом предоставленных услуг, который ожидается от работника в процессе его работы в организации

3. Как называется тип карьеры, когда расширяются и усложняются профессиональные задачи, поставленные перед работником, но иерархическое его перемещение не происходит?

- а) вертикальная
- б) горизонтальная
- в) специфическая
- г) центростремительная

4. Как называется вид кадровой политики, при которой происходит прогнозирование развития организации, предсказание возможных проблем, но не предлагаются антикризисные меры:

- а) пассивная
- б) реактивная
- в) превентивная
- г) активная

5. Ассесмент-центр – это...

- а) комплексный метод оценки готовности человека к выполнению определенной работы на определенной должности
 - б) специальная кадровая служба, занимающаяся вопросами разработки мотивационных программ
 - в) ключевая инновационная задача организации
 - г) система мероприятий по проведению экспертизы обучающей программы
6. Если плановая аттестация проводится спустя полгода после предыдущей, то, скорее всего, это...
- а) регулярная основная аттестация
 - б) регулярная промежуточная аттестация
 - в) нерегулярная аттестация
 - г) лонгитюдная аттестация
7. Если сотрудник переходит в новый производственный отдел, о каком виде адаптации можно говорить?
- а) первичная
 - б) вторичная
 - в) специфичная
 - г) неспецифичная
8. Что такое кадровая политика?
- а) список руководителей, принимающих решение по кадровым вопросам
 - б) система принципов и норм организации кадровой работы на предприятии
 - в) перечень мероприятий по работе с персоналом на различных стадиях развития организации
 - г) стратегический план кадрового развития
9. Что такое открытая кадровая политика?
- а) заключение временных (срочных) контрактов при найме в организацию
 - б) ориентация руководства на привлечение новых сотрудников на разные уровни иерархии
 - в) использование исключительно источников внешнего найма персонала
 - г) поощрение персонала к инновациям
10. В чем миссия специалиста по управлению человеческими ресурсами в современных условиях?
- а) стратегическое планирование человеческих ресурсов организации
 - б) развитие кадрового потенциала организации в целях обеспечения условий для реализации ее стратегии
 - в) создание системы стимулирования труда
 - г) анализ и прогноз потребности корпорации в человеческих ресурсах
11. Когда начинается стадия стабилизации организации?
- а) когда у организации появляются постоянные клиенты

- б) когда организация перестает увеличивать объем производства и количество персонала
- в) когда производство становится прибыльным
- г) когда достигается стратегическая цель организации

12. Какие компоненты не должна включать материальная часть стимулирования труда?

- а) предоставление права льготного проезда
- б) награждение почетным знаком компании
- в) базовый оклад
- г) премиальные выплаты за инновации

13. Специфика закрытой кадровой политики –

- а) организация кадровых мероприятий в условиях кризиса организации
- б) включение нового персонала только с низшего должностного уровня
- в) единоначалие, авторитарный стиль управления
- г) клановая организационная культура, обращенная на внутренние проблемы организации

14. Как называется метод оценки и планирования, суть которого заключается в получении знаний о состоянии того или иного элемента обстановки в прошлом и перенесение этого состояния на настоящее и будущее с учетом новых условий и факторов, определяющих его развитие?

- а) метод экстраполяции
- б) кейс-метод
- в) экспертная оценка
- г) психологическое моделирование

15. К какому виду адаптации относится приспособление человека к режиму труда и отдыха в организации?

- а) психофизиологическая адаптация
- б) социально-психологическая адаптация
- в) первичная адаптация
- г) вторичная адаптация

16. Выберите термин, которым обозначается тип консультирования, направленный на раскрытие потенциала личности для повышения эффективности деятельности.

- а) консалтинг
- б) контрактинг
- в) коучинг
- г) нейминг

17. Какой тип кадровой политики не входит в единую типологию?

- а) превентивная
- б) пассивная

- в) закрытая
- г) реактивная

18. Выделите преимущество открытой кадровой политики по сравнению с закрытой:

- а) позволяет сократить затраты на найм персонала
- б) повышает конкурентную ориентацию персонала и способствует созданию инноваций
- в) способствует формированию корпоративной культуры и сплочению персонала
- г) позволяет повысить мотивацию персонала организации

19. Какая стадия жизненного цикла пропущена: «формирование - ... - стабилизация – кризис»?

- а) интенсивный рост
- б) круговорот
- в) выживание
- г) ускорение

20. Аттестация персонала не включает в себя:

- а) написание новых должностных инструкций
- б) оценку труда
- в) оценку персонала
- г) собеседование с сотрудником по результатам аттестации

21. Психологическая готовность персонала к инновационной деятельности включает несколько компонентов. Среди них: операционально-мыслительный, субъектно-образный, социально-психологический. Отметьте недостающий компонент психологической готовности к инновации.

- а) мотивационно-волевой
- б) коммуникативно-перцептивный
- в) наглядно-образный
- г) эмоционально-регулятивный

22. Метод ситуаций, техника обучения, использующая описание реальных экономических и социальных ситуаций, называется

- а) контент-анализ
- б) кейс-метод
- в) социометрия
- г) метод социальных единиц

23. Как называется управленческое консультирование, при котором роль консультанта заключается в аккумуляции идей, оценке решений, полученных при совместной с клиентом работе, приведение их в систему?

- а) обучающее
- б) экспертное

- в) процессное
- г) клиент-центрированное

24. Способ исследования структуры и характера межличностных отношений людей на основе измерения их межличностного выбора называется:

- а) контент-анализ
- б) метод сравнения
- в) социометрия
- г) метод социальных единиц

25. Взаимное ориентирование и согласование действий при организации совместной деятельности соответствует цели общения

- а) амотивной
- б) побудительной
- в) координационной
- г) информационной

4. Методические материалы, определяющие процедуры оценивания знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций

Формой контроля знаний по дисциплине «Психология управления и организационная психология» являются две текущие аттестации в виде тестов и одна промежуточная аттестация в виде экзамена в устной форме.

Неделя текущего контроля	Вид оценочного средства	Код компетенций, оценивающий знания, умения, навыки	Содержание оценочного средства	Требования к выполнению	Срок сдачи (неделя семестра)	Критерии оценки по содержанию и качеству с указанием баллов
7-8	тестирование	УК-3, ПК-3	20 вопросов	Компьютерное тестирование; время отведенное на процедуру - 30 минут	Результаты тестирования предоставляются в день проведения процедуры	Критерии оценки определяются процентным соотношением. Не явка -0 Удовлетворительно - от 51% правильных ответов. Хорошо - от 70%. Отлично – от 90%.
15-16	тестирование	УК-3, ПК-3	20 вопросов	Компьютерное тестирование; время отведенное на процедуру – 30 минут	Результаты тестирования предоставляются в день проведения процедуры	Критерии оценки определяются процентным соотношением. Не явка -0 Удовлетворительно - от 51% правильных ответов. Хорошо - от 70%. Отлично – от 90%. Максимальная оценка – 5 баллов.
16	Экзамен	УК-3, ПК-3	2 вопроса	Экзамен проводится в устной форме, путем ответа на вопросы. Время отведенное на процедуру – 20 минут.	Результаты предоставляются в день проведения зачета	Критерии оценки: «Отлично»: • знание основных понятий предмета в полном объеме; • умение безошибочно использовать и применять полученные знания на практике; • систематическая работа на семинарских занятиях; • знание ос-

					<p>новых научных теорий, изучаемых предметов в полном объеме;</p> <ul style="list-style-type: none">• безошибочный ответ на вопросы билета. <p>«Хорошо»:</p> <ul style="list-style-type: none">• знание основных понятий предмета в недостаточно полном объеме;• несущественные ошибки в использовании и применении полученных знаний на практике;• систематическая работа на семинарских занятиях;• знание основных научных теорий, изучаемых предметов в недостаточно полном объеме; <p>неточности при ответе на вопросы билета.</p> <p>«Удовлетворительно»:</p> <ul style="list-style-type: none">• знание основных понятий предмета в частичном объеме;• допускает существенные ошибки в использовании и применении полученных знаний на практике;• несистематическая работа на семинарских занятиях;• нетвердое знание основных научных теорий, изучаемых предметов;• неточности при ответе на во-
--	--	--	--	--	--

						просы билета. «Неудовлетворительно»: <ul style="list-style-type: none"> • незнание основных понятий предмета; • неумение использовать и применять полученные знания на практике; • не проявлял активность на семинарских занятиях; • незнание основных научных теорий, изучаемых предметов; • незнание ответов на вопросы билета.
--	--	--	--	--	--	--

Вопросы, выносимые на экзамен:

1. Объект, предмет, задачи психологии управления.
2. Психологические законы и закономерности управления.
3. Влияние социокультурных особенностей на практику менеджмента.
4. Психологическая характеристика и анализ управленческой деятельности руководителя.
5. Основные концепции управления.
6. Школа научного направления в управлении (Ф. Тейлор, Ф. и Л. Гилберты).
7. Административная школа управления (А. Файоль и др.).
8. Школа человеческих отношений (Э. Мэйо).
9. Школа поведенческих наук.
10. Сущность и психологическое содержание управленческой деятельности.
11. Основные психологические качества успешного руководителя.
12. Особенности психических процессов управленца.
13. Управленческие способности руководителя.
14. Проблема профессионального выгорания руководителя.
15. Классификации стилей руководства.
16. Теории лидерства.
17. Методы руководства.
18. Проблема гендерных особенностей управленческой деятельности.
19. Система функций субъекта управления.
20. Психологическое значение целеполагания.
21. Принятие решения как функция управления. Основные подходы к процессу принятия решения.
22. Виды управленческих решений. Индивидуальные различия решений.

23. Организация как функция управления.
24. Планирование и его виды: принципы организации эффективного планирования.
25. Понятие и виды контроля. Психологическая сущность управленческого контроля.
26. Мотивация в психологии управления.
27. Содержательные теории мотивации личности.
28. Процессуальные теории мотивации.
29. Принципы создания систем материального и нематериального стимулирования.
30. Психологическая классификация работников в организации.
31. Сущность профессионализма.
32. Типы организационной культуры. Проблема формирования организационной культуры.
33. Психологический климат в трудовом коллективе.
34. Кадровая политика организации.
35. Сущность кадрового менеджмента.
36. Сущность и содержание оценки кандидатов при приеме на работу.
37. Проблема адаптации сотрудников в организации.
38. Профессиональное развитие, обучение и повышение квалификации сотрудников организации.
39. Организация аттестации персонала в современной организации.
40. Психологическое сопровождение инновационных процессов в организации.
41. Управленческое консультирование.
42. Характеристика управленческого общения.
43. Психологическая сущность деловых переговоров.
44. Возникновение и развитие конфликта в организации.
45. Основные методы управления (регулирующие, разрешительные) конфликтами.
46. Формирование группового поведения в организации: основные стадии развития коллектива.
47. Формальная и неформальная структуры организации/коллектива, их взаимовлияние: проблемы участия работников в управлении.
48. Виды карьеры, управление карьерой в организации: учет психологических факторов в управлении организацией\коллективом.
49. Цели и задачи профессионального психологического отбора. Прогнозирование успеха кандидата.
50. Методы получения информации о кандидатах на рабочее место: селективное интервью, правила проведения.

Итоговое начисление баллов по дисциплине осуществляется в соответствии с разработанной и внедренной балльно-рейтинговой системой контроля и оценивания уровня знаний и внеучебной созидательной активности обучающихся.



Государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования
Московской области

ТЕХНОЛОГИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ

Приложение 2

Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины (модуля)

***ИНСТИТУТ ПРОЕКТНОГО
МЕНЕДЖМЕНТА И ИНЖЕНЕРНОГО БИЗНЕСА***

КАФЕДРА ГУМАНИТАРНЫХ И СОЦИАЛЬНЫХ ДИСЦИПЛИН

**МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ДЛЯ ОБУЧАЮЩИХСЯ ПО
ОСВОЕНИЮ ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ)**

«Психология управления и организационная психология»

(Приложение 2 к рабочей программе)

Направление подготовки: 37.03.01 Психология

Профиль: консультативная психология

Уровень высшего образования: бакалавриат

Форма обучения: очно-заочная

Королев
2023

1. Общие положения

Целью изучения дисциплины является ознакомление обучающихся с современными представлениями о роли и многоаспектном содержании психологического компонента управленческой деятельности; развитие психологических знаний будущего специалиста для успешной реализации профессиональной деятельности и самосовершенствования, а также создание предпосылок для применения психолого-управленческих знаний в практической работе в организации.

Основными задачами дисциплины являются:

1. Изучение основных этапов и условий развития научных исследований предметной области психологии управления и организационной области.
2. Анализ специфики деятельности организации и личности подчиненного как объектов управления.
3. Анализ управленческой деятельности и личности руководителя как субъекта управления.
4. Изучение особенностей взаимодействия субъекта и объекта управления.
5. Характеристика специфики принятия управленческого решения и особенностей управленческого общения.
6. Формирование у обучающихся представлений о специфике теоретического анализа и практической разработки организационно-психологической проблематики.

2. Указания по проведению практических (семинарских) занятий

Практическое занятие 1.

Вид практического занятия: практическое занятие-беседа

Тема и содержание практического занятия: Методологические основы психологии управления и организационной психологии.

Предмет психологии управления. Основные направления исследований в психологии управления. Место психологии управления в системе психологической науки.

Продолжительность занятия – 2 ч.

Практическое занятие 2.

Тема: Развитие психологических теорий управления.

Школа научного направления в управлении. Административная школа управления. Школа человеческих отношений. Содержание поведенческого подхода к управлению. Концепции: «экономического человека», «человеческих отношений», «человеческих ресурсов», «самоактуализирующейся личности», «развивающейся организации».

Продолжительность занятия – 2 ч.

Практическое занятие 3.

Тема: Особенности личности менеджера

Особенности психических процессов управленца (познавательных, регулятивных, коммуникативных). Управленческие способности руководителя. Психологические факторы профессионального стресса руководителей. Психологическая сущность лидерства. Сравнительный анализ понятий «руководитель» и «лидер».

Продолжительность занятия – 2 ч.

Практическое занятие 4.

Вид практического занятия: смешанная форма практического занятия.

Тема и содержание практического занятия: Профессиональная деятельность управленца.

Психологическая характеристика и анализ управленческой деятельности руководителя. Показатели управленческой эффективности. Понятие управленческого мастерства руководителя. Психологические препятствия эффективной управленческой деятельности руководителя. Стиль руководства и эффективность управленческой деятельности.

Продолжительность занятия – 2 ч.

Практическое занятие 5.

Вид практического занятия: практическое занятие-беседа.

Тема и содержание практического занятия: Функции субъекта управления.

Система управленческих функций: деятельностное, технологическое и кадровое измерения (А.В. Карпов). Психологическое значение целеполагания. Планирование и его виды: принципы организации эффективного планирования. Принятие решения как функция управления. Классификация решений. Этапы выработки решений. Психологическая сущность управленческого контроля.

Продолжительность занятия – 2 ч.

Практическое занятие 6.

Вид практического занятия: смешанная форма практического занятия.

Тема и содержание практического занятия: Малая социальная группа как социально-психологическая характеристика организации.

Понятие группы, структура, виды групп, «понятие малая социальная группа». Классификация малых групп. Структура малой группы. Размер малой группы. Структура коммуникаций в группе (в организации). Структура ролевого взаимодействия в группе.

Продолжительность занятия – 2 ч.

Практическое занятие 7.

Вид практического занятия: смешанная форма практического занятия.

Тема и содержание практического занятия: Формальные и неформальные группы. Исследование межличностных отношений в группе.

Понятие формальной и неформальной группы. Характеристика неформальной группы и учет ее особенностей в целях эффективного управления. Специфика межличностных отношений и общения в группе. Способы исследования

межличностных отношений в группе. Зарубежные и отечественные психологические исследования формальных и неформальных групп.

Продолжительность занятия – 2 ч.

Практическое занятие 8.

Вид практического занятия: практическое занятие-беседа.

Тема и содержание практического занятия: Психологические аспекты принятия управленческих решений.

Процесс принятия решения как мыслительный и психологический процесс. Сравнительная эффективность группового и индивидуального решения. Принятие группового решения. Четыре фазы: установление фактов, оценка фактов, поиск решений, принятие решения.

Продолжительность занятия – 2 ч.

Практическое занятие 9.

Вид практического занятия: смешанная форма практического занятия.

Тема и содержание практического занятия: Управление конфликтами в организации.

1. Выявление специфика методов диагностики конфликта в организации
2. Работа в подгруппах по 4-6 чел. (для разработки решений и экспертизы)
3. Анализ проблем управления конфликтами в организации.

Продолжительность занятия – 2 ч.

Практическое занятие 10.

Вид практического занятия: групповое обсуждение.

Тема и содержание практического занятия: Психология мотивации работников

Содержание практического занятия:

Вопросы:

Проиллюстрируйте известные Вам мотивационные типы работников.

На основе каких показателей можно судить о мотивации работника? Покажите на конкретных примерах

В чем заключаются основные причины демотивации персонала в организации?

Приведите примеры ситуаций, которые представляют сложность для стимулирования, и предложите релевантные им методы управления.

Рассмотрите на практических примерах основные закономерности управления мотивацией, сформулированные в различных теориях.

Продолжительность занятия – 2 ч.

Практическое занятие 11.

Вид практического занятия: смешанная форма практического занятия.

Тема и содержание практического занятия: Психологическая характеристика персонала.

Задание: на основании выполненной контрольной работы подготовить выступление по одной из проблем исследования персонала организации. Структура выступления:

- Сущность выделенной проблемы.
- Чья это проблема? Кого она касается?
- В чем конкретно проявляется проблема? Какие сферы деятельности затрагивает?
- План и содержание практических мероприятий, рекомендуемых в целях решения обозначенной психологической проблемы.
- Вопрос для обсуждения:
- Какие изменения Вы бы рекомендовали внести в работу?

Продолжительность занятия –2 ч.

Практическое занятие 12.

Вид практического занятия: практическое занятие – беседа.

Тема и содержание практического занятия: Психологическое обеспечение кадровой политики организации.

1. Цели и задачи профессионального отбора.
2. Оценочное интервью.
3. Адаптация молодых специалистов.
4. Компетентностный подход во внутрифирменном обучении.
5. Тренинг как метод активного социального обучения.

Продолжительность занятия –2 ч.

3. Указания по проведению лабораторного практикума

Не предусмотрено учебным планом

4. Указания по проведению самостоятельной работы обучающихся

№ п/п	Наименование блока (раздела) дисциплины	Виды СРС
1.	Методологические основы психологии управления	Подготовка докладов: 1. Психологические законы и закономерности управления. 2. Методы психологии управления, их основное содержание. 3. Современные отечественные и зарубежные ис-

		следования в области психологии управления.
2.	Развитие психологических теорий управления	Подготовка презентаций: 1. Персоналии и их вклад в развитие психологии управления. 2. Основные понятия психологии управления.
3.	Особенности личности менеджера	Подготовка рефератов: 1. Основные психологические качества успешного руководителя. 2. Программы подготовки эффективного менеджера.
4.	Профессиональная деятельность управленца	Подготовка докладов: 1. Психологическая характеристика управленческой культуры руководителя. 2. Анализ эффективности управленческой деятельности. 3. Методы оценки управленческой деятельности.
5.	Функции субъекта управления	Подготовка презентаций: 1. Индивидуальные особенности осуществления управленческих функций. 2. Психологические оценки эффективного руководителя. 3. Психологический анализ организационной эффективности. 4. Методы оценки управленческой деятельности.
6.	Малая социальная группа как социально-психологическая характеристика организации	Подготовка презентаций: 1. Исследование малых групп в зарубежной психологии. 2. Исследование малых групп в отечественной психологии. 3. Эффективное управление малыми группами. 4. Внутригрупповые процессы.
7.	Формальные и неформальные группы. Исследование межличностных отношений в группе	Подготовка докладов: 1. Социометрия групп. 2. Способы управления неформальными группами. 3. Референтометрия.
8.	Психологические аспекты принятия управленческих решений	Подготовка докладов: 1. Возможные трудности принятия группового решения. 2. Модели поведения руководителя в процессе принятия решения. 3. Методы активного обучения по выработке

		навыков принятия решений.
9.	Управление конфликтами в организации.	Подготовка отчета по проведенному конфликтологическому исследованию.
10.	Психология мотивации работников	Подготовка докладов: 1. Теория мотивации А.Маслоу. 2. Теория мотивации К.Альдерфера. 3. Теория Х— Д Мак Грегора. 4. Двухфакторная теория мотивации Херцберга.
11	Психологическая характеристика персонала	Изучение и анализ учебной и периодической литературы. Решение ситуационных задач (по управлению качеством с использованием статистических методов).
12.	Психологическое обеспечение кадровой политики организации	Подготовка рефератов: 1. Методы получения информации о кандидатах на рабочее место. 2. Оценочное интервью. 3. Центр оценки кадров (assessment center).

5. Указания по проведению контрольных работ для обучающихся

Контрольная работа – форма учебных занятий, в наибольшей степени выявляющая возможность и склонность к творческой работе. Цель ее написания – научить обучающихся самостоятельно применять полученные знания для решения конкретных практических задач, привить навыки проектирования, производства расчетов, проведения научных исследований и обоснования принимаемых решений.

Задачи написания контрольных работ:

– научить обучающихся на основе глубокого знания гуманитарных и социально-экономических наук осуществлять теоретическую разработку избранной темы;

– способствовать развитию навыков теоретического использования гуманитарных и социально-экономических наук;

– вырабатывать и закреплять умения самостоятельно формулировать научные проблемы, последовательно и доказательно их анализировать, умело применять различные методы исследования;

– научить обучающихся грамотному оформлению справочно-библиографического аппарата;

– вырабатывать умения публичной защиты отработанного материала (правильно сделать доклад, уметь отвечать на вопросы, отстаивать свое мнение, показать уровень мастерства публичного выступления и культуры речи).

Требования, предъявляемые к контрольным работам:

Основное требование к содержанию контрольной работы – высокий теоретический уровень представляемого материала, т.е. содержание контрольной работы должно соответствовать современному уровню развития избранной науки. Обучающийся должен глубоко раскрывать законы, закономерности, основные понятия науки, показывать причинно-следственные связи. В контрольной работе нужно правильно составить программу исследования, получить достоверные факты, логично сформулировать выводы.

Важнейшим требованием является актуальность темы контрольной работы, которая может быть связана либо с теорией науки, либо с ее прикладными аспектами.

Контрольная работа должна носить исследовательский характер. Это требование обязательно реализуется при написании контрольных работ.

Практическая направленность – следующее требование к контрольной работе. Задача обучающегося заключается в том, чтобы рассматривать теоретические положения в тесной связи с практикой.

Процесс подготовки и написания контрольной работы включает в себя несколько этапов:

- выбор темы;
- составление плана;
- подбор научных источников;
- сбор фактического материала (проведение эксперимента);
- оформление контрольной работы;
- защита работы.

При составлении плана контрольной работы необходимо:

- определить реально достижимые цели и задачи;
- обратиться к имеющемуся опыту;
- оценить свои возможности;
- соотнести содержание плана с имеющейся в наличии литературы, теоретических источников, фактического материала;
- учесть требования документов и рекомендации кафедры при подготовке научных работ.

Особое внимание необходимо уделить грамотному оформлению работы.

Структура контрольной работы:

- титульный лист;
- содержание;
- введение;
- основная часть (включает два вопроса);
- заключение;
- список использованной литературы;
- приложения.

Оптимальный объем контрольной работы не должен превышать 40-45 стр. (шрифт TimesNewRoman, 14-й кегль, полуторный интервал). При этом введение должно составлять не более 2-4 стр., основная часть – 30-35 стр., заключение – 2-3 стр., список использованной литературы – 1-2 стр., приложения – не более 5 стр.

7. Перечень основной и дополнительной учебной литературы, необходимой для освоения дисциплины (модуля)

Основная литература:

3. Мандель, Б.Р. Современная психология управления. Модульный курс. ФГОС-3+ / Б.Р. Мандель. – Изд. 2-е, стер. – Москва ; Берлин : Директ-Медиа, 2019. – 349 с. : ил., табл. – Режим доступа: по подписке. – URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=363425>
4. Организационная психология : учебник / А.Б. Леонова, Т.Ю. Базаров, М.М. Абдуллаева [и др.] ; под общ. ред. А.Б. Леоновой. — Москва : ИН-ФРА-М, 2019. — 429 с. <http://znanium.com/catalog/product/1001104>

Дополнительная литература:

4. Организационное поведение / Ю. Д. Красовский. - 4-е изд., перераб. и доп. М.: Юнити-Дана, 2015, 487 с. http://biblioclub.ru/index.php?page=book_red&id=116632&sr=1
5. Психология управления / Захарова Людмила Николаевна. - Москва : Издательская группа "Логос", 2014. - 376 с. - ISBN 978-5-98704-499-5. <http://znanium.com/go.php?id=468692>
6. Социально-психологическая оценка персонала / А. Я. Анцупов, В. В. Ковалев ; А.Я. Анцупов; В.В. Ковалев. - 2-е изд., перераб. и доп. - Москва : Юнити-Дана, 2015. - 391 с. - ISBN 978-5-238-01445-6. <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=118137>

7. Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет»

Интернет-ресурсы:

1. <http://www.biblioclub.ru>
2. <http://znanium.com>

8. Перечень информационных технологий, используемых при осуществлении образовательного процесса по дисциплине (модулю)

Перечень программного обеспечения: MSOffice, PowerPoint.

Информационные справочные системы: не предусмотрено курсом данной дисциплины

Ресурсы информационно-образовательной среды МГОТУ: Рабочая программа и методическое обеспечение по курсу «Психология управления».