

**Федеральное государственное бюджетное образовательное  
учреждение высшего образования  
«РОССИЙСКАЯ АКАДЕМИЯ НАРОДНОГО ХОЗЯЙСТВА И  
ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЫ ПРИ ПРЕЗИДЕНТЕ РОССИЙСКОЙ  
ФЕДЕРАЦИИ»**

Волгоградский институт управления – филиал РАНХиГС

Факультет государственного и муниципального управления

Кафедра социологии, общей и юридической психологии

УТВЕРЖДЕНА  
учёным советом  
Волгоградского института управления –  
филиала РАНХиГС  
Протокол №2 от 21.09.2023 г.

**ПРОГРАММА МАГИСТРАТУРЫ**

**Социальная психология**

---

*(наименование образовательной программы)*

**РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ,  
реализуемой без применения электронного (онлайн) курса**

**Б1.В.ДВ.02.01 «ПСИХОЛОГИЧЕСКИЕ ТЕХНОЛОГИИ В УПРАВЛЕНИИ»**

---

*(код и наименование дисциплины)*

**37.04.01 Психология**

---

*(код, наименование направления подготовки /специальности)*

**Очная**

---

*(форма (формы) обучения)*

Год набора – 2024 г.

Волгоград, 2023 г.

**Автор(ы)-составитель(и):**

Кандидат психологических наук,  
доцент кафедры социологии,  
общей и юридической психологии

Терелянская И.В.

Заведующий кафедрой  
социологии, общей и юридической психологии

Кузеванова А. Л.

РПД Б1.В.ДВ.02.01 «Психологические технологии в управлении» одобрена на заседании кафедры социологии, общей и юридической психологии. Протокол от 31 августа 2023 года № 1.

## СОДЕРЖАНИЕ

- 1. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине, соотнесённых с планируемыми результатами освоения образовательной программы**
  - 1.1. Осваиваемые компетенции
  - 1.2. Результаты обучения
- 2. Объем и место дисциплины в структуре ОП ВО**
- 3. Содержание и структура дисциплины**
  - 3.1. Структура дисциплины
  - 3.2. Содержание дисциплины
- 4. Материалы текущего контроля успеваемости обучающихся**
  - 4.1. Формы и методы текущего контроля успеваемости обучающихся и промежуточной аттестации
  - 4.2. Типовые материалы текущего контроля успеваемости обучающихся
- 5. Оценочные материалы промежуточной аттестации по дисциплине**
  - 5.1. Методы проведения экзамена
  - 5.2. Оценочные материалы промежуточной аттестации
- 6. Методические материалы по освоению дисциплины**
- 7. Учебная литература и ресурсы информационно-телекоммуникационной сети Интернет**
  - 7.1. Основная литература
  - 7.2. Дополнительная литература
  - 7.3. Нормативные правовые документы и иная правовая информация
  - 7.4. Интернет-ресурсы, справочные системы
  - 7.5. Иные источники
- 8. Материально-техническая база, информационные технологии, программное обеспечение и информационные справочные системы**

## 1. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине, соотнесенных с планируемыми результатами освоения программы

### 1.1. Дисциплина Б1.В.ДВ.02.01 «Психологические технологии в управлении» обеспечивает овладение следующими компетенциями:

Код компетенции	Наименование компетенции	Код компонента компетенции	Наименование компонента компетенции
УК -3	Способен организовывать и руководить работой команды, вырабатывая командную стратегию для достижения поставленной цели	УК-3.1	Способен организовывать, управлять ситуациями общения, сотрудничества, развивая активность, самостоятельность, инициативность, творческие способности участников социального взаимодействия
ПКс-5	Способен к решению управленческих задач в условиях реально действующих производственных структур с учетом организационно-правовых основ профессиональной деятельности	ПКс-5.2	Способен к управлению персоналом, к решению управленческих задач.

### 1.2.В результате освоения дисциплины у студентов должны быть сформированы:

ОТФ/ТФ (при наличии профстандарта)	Код этапа освоения компетенции	Результаты обучения
	УК-3.1	<p>На уровне знаний:            Основ организации социального взаимодействия, в т.ч. с учетом возрастных, гендерных особенностей.            Современных технологий взаимодействия, с учетом основных закономерностей возрастного и индивидуального развития, социальных, этноконфессиональных и культурных различий, особенностей социализации личности"</p> <p>На уровне умений:            Организовывать, управлять ситуациями общения, сотрудничества, развивая активность, самостоятельность, инициативность, творческие способности участников социального взаимодействия            Создавать безопасную и психологически комфортную среду, защищая достоинство и интересы участников социального взаимодействия"</p> <p>На уровне навыков:            "Организовывать конструктивное социального взаимодействия            Организовывать, управлять ситуациями общения, сотрудничества, с учетом возрастного и индивидуального развития, социальных, этноконфессиональных и культурных различий его участников"</p>

	ПКс-5.2	<p>На уровне знаний: Основные теории оказания психологической помощи персоналу организаций (управление, организация, отбор и т. д.)</p> <p>На уровне умений: Консультировать клиентов по вопросам психологических аспектов выбора и сопровождения карьеры, набора, отбора и расстановки кадров, аттестации, работы с кадровым резервом. Составлять профиограммы, психогаммы, карты компетенций.</p> <p>На уровне навыков: Владеть приемами отбора персонала; Владеть приемами оптимизации социально-психологического климата коллектива.</p>
--	---------	--

## 2. Объем и место дисциплины в структуре ОП ВО

Дисциплина Б1.В.ДВ.02.01 «Психологические технологии в управлении» входит в состав вариативной части блока Б1 "Дисциплины (модули)" и является частью, формируемой участниками образовательных отношений.

В соответствии с учебным планом, по очной форме обучения дисциплина осваивается в 3 семестре, общая трудоемкость дисциплины в зачетных единицах составляет 72 часа (2 ЗЕТ).

По очной форме обучения количество академических часов, выделенных на контактную работу с преподавателем (по видам учебных занятий) – 60 часов (лекций –20 часов, практических занятий – 40 часов) и на самостоятельную работу обучающихся – 12 часов.

Форма промежуточной аттестации в соответствии с учебным планом – зачет.

Освоение дисциплины опирается на теоретические знания в области общей психологии, организационной психологии, социологии, а также на приобретенные ранее умения и навыки в сфере психологии организационного поведения. Знания и навыки, получаемые студентами в результате изучения дисциплины, необходимы для работы в групповой, учебной, профессиональной деятельности, для работы с организационными структурами, персоналом.

Учебная дисциплина Б1.В.ДВ.02.01 «Психологические технологии в управлении» реализуется после изучения дисциплин «Отрасли психологии, психологические практики и психологические службы», «Психологические подходы к личности и индивидуальности», «Психология управления конфликтом и медиация».

Дисциплина Б1.В.ДВ.02.01 «Психологические технологии в управлении» в соответствии с учебным планом изучается в 3 семестре на очной форме обучения.

## 3.Содержание и структура дисциплины

### 3.1. Структура дисциплины

№ п/п	Наименование тем (разделов)	Объем дисциплины (модуля), час.						Форма текущего контроля успеваемости, промежуточной аттестации
		Всего	Контактная работа обучающихся с преподавателем по видам учебных занятий				СР	
			Л	ЛР	ПЗ	КСР		
<b>Очная форма обучения</b>								
<b>3 семестр</b>								
Тема 1	Управление комплектованием кадров	9	2		6		1	О
Тема 2	Планирование	11	4		6		1	П, О

№ п/п	Наименование тем (разделов)	Объем дисциплины (модуля), час.				СР	Форма текущего контроля успеваемости, промежуточной аттестации
		Всего	Контактная работа обучающихся с преподавателем по видам учебных занятий				
			Л	ЛР	ПЗ		
	потребности в персонале						
Тема 3	Цели и задачи профессионального отбора	11	4		6	1	О, Т
Тема 4	Внутрифирменные мероприятия по подготовке к отбору	7	2		4	1	О
Тема 5	Основные этапы отбора персонала	9	4		4	1	О
Тема 6	Основные методы отбора персонала	15	4		10	1	О, Т
Тема 7	Понятие организационной культуры. Диагностика и модификация. Социально-психологический климат коллектива.	10	2		4	2	П, О, Т
Промежуточная аттестация		4					Зачет
<b>Всего:</b>		<b>72</b>	<b>20</b>		<b>40</b>	<b>8</b>	<b>2 ЗЕ</b>

Примечание: О- опрос, Т – тестирование, П – проектная работа

### 3.2. Содержание дисциплины

#### Тема 1. Управление комплектованием кадров.

Управление комплектованием кадров. Задачи менеджера по персоналу при комплектовании кадров. Основные этапы процесса комплектования кадров: оценка потребности в персонале, поиск, отбор, найм, распределение по рабочим местам. Адаптация персонала. Основные статьи затрат по найму персонала. Основные политики привлечения кандидатов.

#### Тема 2. Планирование потребности в персонале.

Факторы, влияющие на планирование потребности в персонале (внешние и внутренние), характеристика качественной потребности в персонале. Методы планирования потребности: методы расчета общей численности, методы расчета численности по категориям, методы расчета дополнительной потребности и т.д.

#### Тема 3. Цели и задачи профессионального отбора.

Цели и задачи отбора персонала. Набор, отбор и подбор персонала. Факторы, влияющие на отбор персонала. Основные способы кадрового подбора. Внешний и внутренний источники привлечения кандидатов, их сравнительная характеристика.

Организация нового приема за счет внешних кандидатов. Мероприятия по отбору персонала внутри организации.

#### Тема 4. Внутрифирменные мероприятия по подготовке к отбору

Положение о структурном подразделении, утверждение штата, расчет потребности в новых сотрудниках. Составление должностной инструкции, квалификационной карты, портрета идеального сотрудника, комплексной профессиограммы.

Подготовка положения о приеме на работу новых сотрудников: разработка основных этапов подбора, описание основных и вспомогательных процедур отбора, указание должностных лиц, ответственных за каждый из этапов отбора и за прием сотрудника в целом, составление программы вхождения сотрудника в должность, разработка процедуры аттестации нового сотрудника по окончании испытательного срока.

Определение основных критериев отбора

### **Тема 5. Основные этапы отбора персонала**

Основные этапы отбора персонала: поиск и организация потока претендентов; сбор предварительной информации от претендентов; проверка информации; тестирование кандидатов; серия последовательных интервью; окончательное решение о зачислении на работу.

### **Тема 6. Основные методы отбора персонала**

Основные методы отбора персонала: анализ биографических данных, файл биографической информации (ФБИ), рекомендательные письма, телефонный запрос сведений о кандидате, заполнение анкеты, оценочное интервью, тестирование, беседа с кандидатом, метод «аквариума».

Типы тестов, применяемых в профотборе. Требования к тестам. Достоинства и недостатки тестирования в организациях.

Цели беседы с кандидатом. Основные блоки беседы. Информация о компании, предоставляемая кандидату. «Хорошие» вопросы кандидата. Признаки, создающие негативное впечатление о кандидате.

- Критериальный анализ документов (резюме, автобиография и тому подобное).
- Профессиональное тестирование (специальные знания).
- Психологическое тестирование.
- Отборочное интервью.
- Анализ конкретных случаев.
- Использование активных методов:
  - дискуссия,
  - совещание,
  - публичное выступление,
  - презентация (отдела, товара и т.п.),
  - групповое принятие решений,
  - ролевые игры,
  - деловые игры, направленные на планирование, взаимодействие, изменение и т.п.,
  - метод корзины,
  - проверка стрессоустойчивости, скрытых тенденций.
- Подготовка комплексного заключения.
- Итоговое (и/или глубинное интервью).
- Предоставление обратной связи работнику.
- Разработка и реализация обучающих процедур.

### **Тема 7. Понятие организационной культуры. Диагностика и модификация.**

#### **Социально-психологический климат коллектива.**

Понятие организационной культуры. Символический, когнитивный, систематический подходы. Проблемы диагностики организационной культуры. Влияние организационной культуры на успешность и эффективность организации. Сущность социально-психологического климата. Факторы формирования социально-психологического климата. Показатели социально-психологического климата. Диагностика социально-психологического климата.

На самостоятельную работу по дисциплине Б1.В.ДВ.2.1 Психологические технологии в управлении выносятся следующие темы:

№ п/п	Тема	Вопросы, выносимые на СРС	Очная форма
1	2	3	4
1	Управление комплектованием кадров	Адаптация персонала. Основные статьи затрат по найму персонала. Основные политики привлечения кандидатов.	О
2	Планирование потребности в персонале	Методы планирования потребности: методы расчета общей численности, методы расчета численности по категориям, методы расчета дополнительной потребности и т.д.	П, О
3	Цели и задачи профессионального отбора	Мероприятия по отбору персонала внутри организации.	О, Т
4	Внутрифирменные мероприятия по подготовке к отбору	Подготовка положения о приеме на работу новых сотрудников: разработка основных этапов подбора, описание основных и вспомогательных процедур отбора, указание должностных лиц, ответственных за каждый из этапов отбора и за прием сотрудника в целом, составление программы вхождения сотрудника в должность, разработка процедуры аттестации нового сотрудника по окончании испытательного срока.	О
5	Основные этапы отбора персонала	Диагностика профессиональных знаний кандидатов	О
6	Основные методы отбора персонала	Активные методы оценки кандидатов	О, Т
7	Понятие организационной культуры. Диагностика и модификация. Социально-психологический климат коллектива.	Компоненты организационной культуры. Виды организационной культуры.	П, О, Т

#### 4. Материалы текущего контроля успеваемости обучающихся

##### 4.1. Формы и методы текущего контроля успеваемости обучающихся и промежуточной аттестации

В ходе реализации дисциплины Б1.В.ДВ.02.01 «Психологические технологии в управлении» используются следующие методы текущего контроля успеваемости обучающихся:

№ п/п	Наименование тем (разделов)	Методы текущего контроля успеваемости
<b>Очная форма</b>		
Тема 1	Управление комплектованием кадров	Устный опрос
Тема 2	Планирование потребности в персонале	Устный опрос, Проект
Тема 3	Цели и задачи профессионального отбора	Устный опрос, Письменный тест
Тема 4	Внутрифирменные мероприятия по подготовке к отбору	Устный опрос
Тема 5	Основные этапы отбора персонала	Устный опрос
Тема 6	Основные методы отбора персонала	Устный опрос, Письменный тест
Тема 7	Понятие организационной культуры. Диагностика и модификация. Социально-психологический климат коллектива.	Проект, Устный опрос, Письменный тест

##### 4.2. Типовые материалы текущего контроля успеваемости обучающихся



## **Тема 1. Управление комплектованием кадров.**

### **Вопросы для устного опроса:**

Управление комплектованием кадров.

1. Задачи менеджера по персоналу при комплектовании кадров.
2. Основные этапы процесса комплектования кадров: оценка потребности в персонале, поиск, отбор, наем, распределение по рабочим местам.

## **Тема 2. Планирование потребности в персонале.**

### **Вопросы для устного опроса:**

Факторы, влияющие на планирование потребности в персонале (внешние и внутренние), характеристика качественной потребности в персонале.

Методы планирования потребности: методы расчета общей численности, методы расчета численности по категориям, методы расчета дополнительной потребности и т.д.

### **Проектная работа**

Планирование реализации проектной работы «Ассесмент-центр»

## **Тема 3. Цели и задачи профессионального отбора.**

### **Вопросы для устного опроса:**

Цели и задачи отбора персонала.

Набор, отбор и подбор персонала.

Факторы, влияющие на отбор персонала.

Основные способы кадрового подбора. Внешний и внутренний источники привлечения кандидатов, их сравнительная характеристика.

Организация нового приема за счет внешних кандидатов.

### **Материалы тестирования типовые:**

#### **1. Отбор персонала включает:**

- А) Разработка критериев оценки
- Б) Организация потока претендентов, Анализ документов, поданных кандидатами
- В) Разработка оценочных процедур, Проведение оценки
- Г) Все ответы верны

#### **2. Для организации набора сотрудников внутри фирмы**

- А) обнародуйте все возможные должности, открытые для повышения или перевода, примерно за неделю до начала набора со стороны
- Б) опубликуйте основные подходы и критерии, по которым будет проводиться отбор на должность
- В) опубликуйте для внутренних кандидатов формы документов и контакты для приема заявок на вакансии
- Г) все ответы верны

#### **3. Для организации набора сотрудников внутри фирмы**

- А) опубликуйте все требования к претенденту на вакантную должность
- Б) распространите достаточное количество бланков заявлений
- В) проинформируйте всех заявителей о дальнейших действиях в случае принятия их на предлагаемую должность
- Г) все ответы верны

## **Тема 4. Внутрифирменные мероприятия по подготовке к отбору**

### **Вопросы для устного опроса:**

1. Положение о структурном подразделении, утверждение штата, расчет потребности в новых сотрудниках.

2. Составление должностной инструкции, квалификационной карты, портрета идеального сотрудника, комплексной профессиограммы.
3. Определение основных критериев отбора

## **Тема 5. Основные этапы отбора персонала**

### **Вопросы для устного опроса:**

Основные этапы отбора персонала: поиск и организация потока претендентов

Сбор предварительной информации от претендентов

Проверка информации

Тестирование кандидатов

Серия последовательных интервью

Активные методы оценки

Окончательное решение о зачислении на работу.

## **Тема 6. Основные методы отбора персонала**

### **Вопросы для устного опроса:**

Основные методы отбора персонала: анализ биографических данных, файл биографической информации (ФБИ), рекомендательные письма, телефонный запрос сведений о кандидате, заполнение анкеты, оценочное интервью, тестирование, беседа с кандидатом, метод «аквариума».

Типы тестов, применяемых в профотборе. Требования к тестам. Достоинства и недостатки тестирования в организациях.

Цели беседы с кандидатом. Основные блоки беседы. Информация о компании, предоставляемая кандидату. «Хорошие» вопросы кандидата. Признаки, создающие негативное впечатление о кандидате.

- Критериальный анализ документов (резюме, автобиография и тому подобное).
- Профессиональное тестирование (специальные знания).
- Психологическое тестирование.
- Отборочное интервью.
- Анализ конкретных случаев.
- Использование активных методов:
  - дискуссия,
  - совещание,
  - публичное выступление,
  - презентация (отдела, товара и т.п.),
  - групповое принятие решений,
  - ролевые игры,
  - деловые игры, направленные на планирование, взаимодействие, изменение и т.п.,
  - метод корзины,
  - проверка стрессоустойчивости, скрытых тенденций.
- Подготовка комплексного заключения.
- Итоговое (и/или глубинное интервью).
- Предоставление обратной связи работнику.
- Разработка и реализация обучающих процедур.

### **Проект «Ассессмент-центр».**

В результате изучения предмета студент должен знать основные приемы оценки персонала, уметь организовывать оценку и развитие персонала, научиться владеть следующими процедурами оценки и/или обучения персонала:

- Критериальный анализ документов (резюме, автобиография и тому подобное).
- Профессиональное тестирование (специальные знания).

- Психологическое тестирование.
- Отборочное интервью.
- Анализ конкретных случаев.
- Использование активных методов:
  - дискуссия,
  - совещание,
  - публичное выступление,
  - презентация (отдела, товара и т.п.),
  - групповое принятие решений,
  - ролевые игры,
  - деловые игры, направленные на планирование, взаимодействие, изменение и т.п.,
  - метод корзины,
  - проверка стрессоустойчивости, скрытых тенденций.
- Подготовка комплексного заключения.
- Итоговое (и/или глубинное интервью).
- Предоставление обратной связи работнику.
- Разработка и реализация обучающих процедур.

#### **Материалы тестирования типовые:**

**1. По содержанию деловых имитируемых ситуаций можно выделить следующие наиболее часто используемые разновидности методов:**

- А) групповые дискуссии; ролевые игры;
- Б) доклады и презентации; анализ случаев («кейс-метод»)
- В) «почтовая корзина»; игры на планирование; сценарный метод
- Г) все ответы верны

#### **2. Использование психологических тестов:**

- А) удобно в силу высокого уровня их методической разработанности (технология создания тестов весьма детально разработана и обеспечивается самым изощренным в психологии математическим аппаратом)
- Б) Высокий уровень стандартизованности — это несомненное достоинство тестовых методик, снижающее уровень зависимости эффективности процесса сбора первичных диагностических данных от квалификации и личности исследователя
- В) Это достоинство имеет и свою оборотную сторону: жесткая заданность конструкции и содержания тестов не позволяет гибко учитывать требования должностных позиций, спектр которых весьма широк, а состав довольно сильно меняется от одной должностной позиции к другой. В результате состав шкал теста может быть недостаточно репрезентативным для области требований должностной позиции
- Г) все ответы верны

#### **3. Основными темами интервью становятся:**

- А) анализ актуальных задач и опыта работы менеджера/специалиста (оценка задач и результатов деятельности, изменения областей задач, оценка сильных и слабых сторон менеджера)
- Б) анализ задач в будущем (цели, задачи, ожидания, возможности повлиять на ситуацию)
- В) успехи, достижения, трудные ситуации прошлого опыта
- Г) все ответы верны

### **Тема 7. Понятие организационной культуры. Диагностика и модификация.**

#### **Социально-психологический климат коллектива.**

##### **Вопросы для устного опроса:**

Понятие организационной культуры. Символический, когнитивный, систематический подходы. Проблемы диагностики организационной культуры. Влияние организационной культуры на успешность и эффективность организации. Сущность социально-психологического климата. Факторы формирования социально-психологического климата. Показатели социально-психологического климата. Диагностика социально-психологического климата.

## Материалы тестирования типовые:

### 1. Планы по человеческим ресурсам определяют:

- А) политику по набору женщин и национальных меньшинств
- Б) политику по отношению к временным работающим
- В) уровень оплаты
- Г) оценку будущих потребностей в кадрах

### 2. Описание работы и их спецификация (определение требований к кандидатам) очень полезны для специалистов по набору и отбору персонала, так как позволяют привлечь наиболее подходящих из всех возможных кандидатов:

- А) да
- Б) иногда
- В) нет
- Г) нет правильного ответа

### 3. Главной задачей службы управления персоналом является достижение соответствия рабочей силы в организации рабочим местам:

- А) с точки зрения их количественной сбалансированности
- Б) с точки зрения их качественной сбалансированности
- В) с точки зрения их качественно-количественной сбалансированности
- Г) нет правильного ответа

## Шкала оценивания

### Проектная работа

Уровень знаний, умений и навыков обучающегося при проведении деловых игр и выполнении практических заданий во время проведения текущего контроля определяется баллами в диапазоне 0-100 %. Критериями оценивания при проведении устного опроса является демонстрация основных теоретических положений, в рамках осваиваемой компетенции, умение применять полученные знания на практике, овладение навыками анализа и систематизации в области работы с персоналом, в том числе оценки персонала и формирования социально-психологического климата коллектива. При оценивании результатов деловых игр используется следующая шкала оценок:

## Шкала оценивания

100% - 90% (отлично)	Этапы компетенции, предусмотренные образовательной программой, сформированы на высоком уровне. Свободное владение материалом, выявление межпредметных связей. Уверенное владение понятийным аппаратом дисциплины. Практические навыки профессиональной деятельности сформированы на высоком уровне. Способность к самостоятельному нестандартному решению практических задач
89% - 75% (хорошо)	Этапы компетенции, предусмотренные образовательной программой, сформированы достаточно. Детальное воспроизведение учебного материала. Практические навыки профессиональной деятельности в значительной мере сформированы. Присутствуют навыки самостоятельного решения практических задач с отдельными элементами творчества.
74% - 60% (удовлетворительно)	Этапы компетенции, предусмотренные образовательной программой, сформированы на минимальном уровне. Наличие минимально допустимого уровня в усвоении учебного материала, в т.ч. в самостоятельном решении практических задач. Практические навыки профессиональной деятельности сформированы не в полной мере.
менее 60% (неудовлетворительно)	Этапы компетенции, предусмотренные образовательной программой, не сформированы. Недостаточный уровень усвоения понятийного аппарата и наличие фрагментарных знаний по дисциплине. Отсутствие минимально допустимого уровня в самостоятельном решении практических задач. Практические навыки профессиональной деятельности не сформированы.

## Тестирование

Уровень знаний, умений и навыков обучающегося при устном ответе во время проведения текущего контроля определяется баллами в диапазоне 0-100 %. Критерием оценивания при проведении тестирования, является количество верных ответов, которые дал студент на вопросы теста. При расчете количества баллов, полученных студентом по итогам тестирования, используется следующая формула:

$$B = \frac{B}{O} \times 100\% ,$$

где Б – количество баллов, полученных студентом по итогам тестирования;

В – количество верных ответов, данных студентом на вопросы теста;

О – общее количество вопросов в тесте.

## Устный опрос

Уровень знаний, умений и навыков обучающегося при ответе во время устного опроса определяется оценками от 0 до 100 баллов. Критериями оценивания при устном ответе является демонстрация основных теоретических положений, в рамках осваиваемой компетенции, умение применять полученные знания на практике, овладение навыками анализа и систематизации в области работы с персоналом, в том числе оценки персонала и формирования социально-психологического климата коллектива.

Установлены следующие критерии оценок:

## Шкала оценивания

100% - 90% (отлично)	Этапы компетенции, предусмотренные образовательной программой, сформированы на высоком уровне. Свободное владение материалом, выявление межпредметных связей. Уверенное владение понятийным аппаратом дисциплины. Практические навыки профессиональной деятельности сформированы на высоком уровне. Способность к самостоятельному нестандартному решению практических задач
89% - 75% (хорошо)	Этапы компетенции, предусмотренные образовательной программой, сформированы достаточно. Детальное воспроизведение учебного материала. Практические навыки профессиональной деятельности в значительной мере сформированы. Присутствуют навыки самостоятельного решения практических задач с отдельными элементами творчества.
74% - 60% (удовлетворительно)	Этапы компетенции, предусмотренные образовательной программой, сформированы на минимальном уровне. Наличие минимально допустимого уровня в усвоении учебного материала, в т.ч. в самостоятельном решении практических задач. Практические навыки профессиональной деятельности сформированы не в полной мере.
менее 60% (неудовлетворительно)	Этапы компетенции, предусмотренные образовательной программой, не сформированы. Недостаточный уровень усвоения понятийного аппарата и наличие фрагментарных знаний по дисциплине. Отсутствие минимально допустимого уровня в самостоятельном решении практических задач. Практические навыки профессиональной деятельности не сформированы.

## 5. Оценочные материалы промежуточной аттестации по дисциплине

### 5.1. Методы проведения зачета

**Промежуточная аттестация проводится с применением следующих методов (средств):**

Формой промежуточной аттестации по учебному плану является зачет. В качестве

средства оценивания в рамках промежуточной аттестации возможны два варианта (в зависимости от технических условий):

1) аттестационный тест в системе дистанционного образования, включающий 20 вопросов по содержанию всего курса, с ограничением по времени 60 минут, и с одной попыткой;

2) устное собеседование с письменной подготовкой в течение 30 минут или письменный ответ на 2 вопроса экзаменационного билета в течение 60 минут.

## 5.2. Оценочные материалы промежуточной аттестации

Компонент компетенции	Промежуточный/ключевой индикатор оценивания	Критерий оценивания
УК-3.1	Определяет современные технологии взаимодействия, с учетом основных закономерностей возрастного и индивидуального развития, социальных, этноконфессиональных и культурных различий, особенностей социализации личности	Самостоятельно определяет современные технологии взаимодействия, с учетом основных закономерностей возрастного и индивидуального развития, социальных, этноконфессиональных и культурных различий, особенностей социализации личности. Владеет дополнительной информацией.  Самостоятельно организует и управляет ситуациями общения, сотрудничества, развивая активность, самостоятельность, инициативность, творческие способности участников социального взаимодействия
ПКс-5.2	Подбирает методы адаптации и мотивирования персонала;  Организует работу других посредством управленческих коммуникаций;	Реализует базовые технологии работы с персоналом  Организовывает мероприятия, направленные на оценку и развитие персонала.  Производит взаимодействие в малых и больших коллективах для решения профессиональных задач.

### Типовые оценочные материалы промежуточной аттестации

**1 этап - Подготовка письменных портретов на основе реализации деловой игры «Ассесмент-центр» в процессе текущих занятий**

**2. Тестирование на последнем занятии**

**3 этап – устное собеседование.**

**1. Портреты испытуемых, разработанные на основе реализации проекта «Ассесмент-центр».**

**2. Типовые вопросы теста:**

**1. Планы по человеческим ресурсам определяют:**

- А) политику по набору женщин и национальных меньшинств
- Б) политику по отношению к временным работающим
- В) уровень оплаты
- Г) оценку будущих потребностей в кадрах

**2. Описание работы и их спецификация (определение требований к кандидатам) очень полезны для специалистов по набору и отбору персонала, так как позволяют привлечь наиболее подходящих из всех возможных кандидатов:**

- А) да
- Б) иногда
- В) нет
- Г) нет правильного ответа

**3. Главной задачей службы управления персоналом является достижение соответствия рабочей силы в организации рабочим местам:**

- А) с точки зрения их количественной сбалансированности
- Б) с точки зрения их качественной сбалансированности
- В) с точки зрения их качественно-количественной сбалансированности
- Г) нет правильного ответа

### **3. Вопросы к зачету.**

1. Способности к управленческой деятельности. Требования к руководителю.
2. Управление комплектованием кадров.
3. Планирование потребности в персонале. Планирование трудовых ресурсов.
4. Цели и задачи профессионального отбора.
5. Внутрифирменные мероприятия по подготовке к отбору.
6. Основные этапы отбора персонала.
7. Основные методы отбора персонала.
8. Составление профессиограмм и психограмм.
9. Набор, отбор и прием на работу.
10. Отсеивающие методы (анкетирование, интервью, контент-анализ, психодиагностика, ассесмент-центр).
11. Процесс управления комплектованием кадров, его основные этапы.
12. Факторы, влияющие на планирование потребности в персонале.
13. Методы планирования потребности в персонале.
14. Цели и задачи отбора персонала.
15. Факторы, влияющие на отбор персонала.
16. Внешний и внутренний источники привлечения кандидатов, их сравнительная характеристика.
17. Организация нового приема за счет внешних кандидатов.
18. Мероприятия по отбору персонала внутри организации.
19. Положение о приеме на работу новых сотрудников.
20. Основные этапы отбора персонала.
21. Анализ биографических данных, файл биографической информации (ФБИ).
22. Рекомендательные письма, телефонный запрос сведений о кандидате.
23. Типы тестов, применяемых в профотборе.
24. Беседа с кандидатом.
25. Основные виды активных методов оценки.

### **Шкала оценивания**

Уровень знаний, умений и навыков обучающегося при ответе во время промежуточной аттестации определяется оценками «зачтено» или «незачтено». Критериями оценивания на зачете является демонстрация основных теоретических положений, в рамках осваиваемой компетенции, умение применять полученные знания на практике, овладение навыками анализа и систематизации в области работы с персоналом, в том числе оценки персонала и формирования социально-психологического климата коллектива.

Установлены следующие критерии оценок:

### Шкала оценивания

100% - 90% (отлично)	Этапы компетенции, предусмотренные образовательной программой, сформированы на высоком уровне. Свободное владение материалом, выявление межпредметных связей. Уверенное владение понятийным аппаратом дисциплины. Практические навыки профессиональной деятельности сформированы на высоком уровне. Способность к самостоятельному нестандартному решению практических задач
89% - 75% (хорошо)	Этапы компетенции, предусмотренные образовательной программой, сформированы достаточно. Детальное воспроизведение учебного материала. Практические навыки профессиональной деятельности в значительной мере сформированы. Присутствуют навыки самостоятельного решения практических задач с отдельными элементами творчества.
74% - 60% (удовлетворительно)	Этапы компетенции, предусмотренные образовательной программой, сформированы на минимальном уровне. Наличие минимально допустимого уровня в усвоении учебного материала, в т.ч. в самостоятельном решении практических задач. Практические навыки профессиональной деятельности сформированы не в полной мере.
менее 60% (неудовлетворительно)	Этапы компетенции, предусмотренные образовательной программой, не сформированы. Недостаточный уровень усвоения понятийного аппарата и наличие фрагментарных знаний по дисциплине. Отсутствие минимально допустимого уровня в самостоятельном решении практических задач. Практические навыки профессиональной деятельности не сформированы.

### Тестирование

Уровень знаний, умений и навыков обучающегося при устном ответе во время проведения текущего контроля определяется баллами в диапазоне 0-100 %. Критерием оценивания при проведении тестирования, является количество верных ответов, которые дал студент на вопросы теста. При расчете количества баллов, полученных студентом по итогам тестирования, используется следующая формула:

$$B = \frac{B}{O} \times 100\%,$$

где Б – количество баллов, полученных студентом по итогам тестирования;  
 В – количество верных ответов, данных студентом на вопросы теста;  
 О – общее количество вопросов в тесте.

### Устный опрос

#### Шкала оценивания

100% - 90% (отлично)	Этапы компетенции, предусмотренные образовательной программой, сформированы на высоком уровне. Свободное владение материалом, выявление межпредметных связей. Уверенное владение понятийным аппаратом дисциплины. Практические навыки профессиональной деятельности сформированы на высоком уровне. Способность к самостоятельному нестандартному решению практических задач
89% - 75% (хорошо)	Этапы компетенции, предусмотренные образовательной программой, сформированы достаточно. Детальное воспроизведение учебного материала. Практические навыки профессиональной деятельности в значительной мере сформированы. Присутствуют навыки самостоятельного решения практических задач с отдельными элементами творчества.
74% - 60% (удовлетворительно)	Этапы компетенции, предусмотренные образовательной программой, сформированы на минимальном уровне. Наличие минимально допустимого уровня в усвоении учебного материала, в т.ч. в самостоятельном решении практических задач. Практические навыки профессиональной деятельности сформированы не в полной мере.



менее 60% (неудовлетворительно)	Этапы компетенции, предусмотренные образовательной программой, не сформированы. Недостаточный уровень усвоения понятийного аппарата и наличие фрагментарных знаний по дисциплине. Отсутствие минимально допустимого уровня в самостоятельном решении практических задач. Практические навыки профессиональной деятельности не сформированы.
------------------------------------	---

### Интегральная шкала оценивания

Интегральный критерий оценивания – сумма баллов за результаты работы в семестре над проектом, результаты текущих тестов, подготовка психологических портретов на основе ассессмента, тест и ответы на вопросы на экзамене.

Максимальное количество баллов -100.

Оценочный критерий:

Меньше 60 баллов – не зачтено.

От 60 до 100 баллов – зачтено.

№	Оцениваемый компонент программы	Максимальный вес в итоговой оценке
1	Опрос первый (тест)	10
2	Опрос второй (тест)	10
3	Участие в проектной работе	30
4.	Психологические портреты	20
5	Тестирование на экзамене	10
6	Устный ответ на экзамене	20

Фонды оценочных средств промежуточной аттестации по дисциплине представлены в приложении 1.

### 6. Методические материалы по освоению дисциплины

Обучение по дисциплине предполагает изучение курса на аудиторных занятиях (лекционно-практические занятия) и самостоятельной работы студентов. Практические занятия дисциплины предполагают их проведение в различных формах с целью выявления полученных знаний, умений, навыков и компетенций с проведением контрольных мероприятий. С целью обеспечения успешного обучения студент должен готовиться к аудиторным занятиям, поскольку они являются важнейшей формой организации учебного процессу: знакомят с новым учебным материалом; разъясняют учебные элементы, трудные для понимания; систематизируют учебный материал; ориентируют в учебном процессе.

Подготовка к аудиторному занятию заключается в следующем: внимательно прочитайте материал предыдущего аудиторного занятия; узнайте тему предстоящего занятия (по тематическому плану); ознакомьтесь с учебным материалом по учебнику и учебным пособиям; постарайтесь уяснить место изучаемой темы в своей профессиональной подготовке; запишите возможные вопросы, которые вы зададите в аудитории.

Подготовка к промежуточной аттестации

Для успешной сдачи промежуточной аттестации необходимо, помимо пошагового освоения дисциплины в течение курса, представлять структуру дисциплины, ориентироваться в связях системы понятий дисциплины, проблемах и задачах соответствующей области знания. При подготовке к промежуточной аттестации студент должен не только повторить содержание курса, но и сопоставить свое представление о данной области с предлагаемой в процессе преподавания курса системой понятий и закономерностей.

Вид учебной работы	Организация деятельности студента
--------------------	-----------------------------------

<p>Письменные работы (доклады, эссе и аналитические комментарии)</p>	<p>Тема письменной работы любого жанра формулируется по согласованию с преподавателем. Важно при этом учитывать ее актуальность, научную разработанность, возможность нахождения необходимых источников для изучения темы, имеющиеся у студента начальные знания и личный интерес к выбору данной темы. После выбора темы составляется перечень источников (монографий, научных статей, справочной литературы, содержащей комментарии, результаты исследований и т.п.). Текст письменной работы представляет собой краткое изложение анализа публикаций, научных работ, результатов изучения научной проблемы на определённую тему и включает обзор соответствующих литературных и других источников в письменном виде. Ссылки на первоисточники обязательны. Не менее трех ссылок на страницу. Объем письменной работы зависит от ее жанра. Доклад должен составлять не менее 12 страниц формат А4 12 кеглем, эссе - не менее 5-ти страниц того же формата, аналитический комментарий - не менее одной страницы того же формата. Включать в себя титульный лист, содержание, введение, основную часть (не менее трех параграфов/разделов/абзацев в зависимости от жанра работы соответственно), заключение. Количество использованных литературных источников не менее 10. Возможное количество интернет источников – 5.</p>
<p>Групповые дискуссии разного уровня (вводная экспромт-дискуссия, основная - спич-дискуссия, заключительная - обсуждение проектных заданий)</p>	<p>Групповая дискуссия - это средство, которое позволяет определить уровень сформированности профессиональных навыков в условиях максимально приближенных к профессиональной среде. Модерацией дискуссии занимается преподаватель, который предлагает актуальную тему для дискуссии, ставит вопросы, акцентирует внимание аудитории на наиболее значимых аспектах.</p> <p>Проведение групповой дискуссии позволяет оценить формирование у студента соответствующих навыков, в том числе умение ставить проблему, обосновывать пути ее возможного разрешения, умение вести цивилизованный диалог, отстаивать свою точку зрения, аргументировано отвечать на правовые позиции иных участников групповой дискуссии, способность "на ходу" оценивать свои и чужие аргументы и факты, свободно оперировать фактическим материалом и без предварительной подготовки обрабатывать возникающие вопросы и проблемы.</p> <p>Семинар-дискуссия может содержать элементы "мозгового штурма": участники стремятся выдвинуть как можно больше идей, не подвергая их критике; потом выделяются главные, они обсуждаются и развиваются, оцениваются возможности их доказательства или опровержения.</p>

Устные опросы	<p>Целью опроса является формирование у студентов навыков анализа теоретических проблем на основе самостоятельного изучения учебной и научной литературы.</p> <p>На опрос выносятся крупные, проблемные, нередко спорные теоретические вопросы. От студента требуется:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– владение изученным в ходе учебного процесса материалом, относящимся к рассматриваемой проблеме;</li> <li>– знание разных точек зрения, высказанных в исторической литературе по соответствующей проблеме, умение сопоставлять их между собой;</li> <li>– наличие собственного мнения по обсуждаемым вопросам и умение его аргументировать.</li> </ul> <p>Опрос – это не только форма контроля, но и метод углубления, закрепления знаний студентов, так как в ходе обсуждения преподаватель разъясняет сложные вопросы, возникающие у студента в процессе изучения данного вопроса. Однако опрос не консультация и не экзамен. Его задача добиться глубокого изучения отобранного материала, пробудить у студента стремление к чтению дополнительной литературы.</p> <p>Подготовка к опросу включает в себя изучение рекомендованной литературы и источников.</p> <p>Проведение опроса позволяет студенту приобрести опыт работы над первоисточниками, что в дальнейшем поможет с меньшими затратами времени работать над литературой при подготовке к промежуточной аттестации.</p>
Тестирование	<p>Тест - это система стандартизированных вопросов (заданий) позволяющих автоматизировать процедуру измерения уровня знаний и умений обучающихся. Тесты могут быть только аудиторными. О проведении теста, его формы, а также раздел (темы) дисциплины, выносимые на тестирование, доводит до сведения студентов преподаватель. Возможно проведение промежуточных тестов во время практических занятий, а также тест может использоваться как способ проведения экзамена (зачета).</p>

## **7. Учебная литература и ресурсы информационно-телекоммуникационной сети "Интернет"**

### **7.1. Основная литература.**

1. Базаров, Т. Ю. Психология управления персоналом: учебник и практикум для вузов / Т. Ю. Базаров. — Москва: Издательство Юрайт, 2023. — 381 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-02345-9. — URL : <https://urait.ru/bcode/510873>
2. Коноваленко, М. Ю. Психология управления персоналом: учебник для вузов / М. Ю. Коноваленко, А. А. Соломатин. — 2-е изд. — Москва: Издательство Юрайт, 2023. — 369 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-01091-6. — URL : <https://urait.ru/bcode/510923>
3. Мизинцева, М. Ф. Оценка персонала: учебник и практикум для вузов /

М. Ф. Мизинцева, А. Р. Сардарян. — Москва : Издательство Юрайт, 2023. — 378 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-00729-9. — URL : <https://urait.ru/bcode/511033>

4. Толочек, В. А. Технологии профессионального отбора : учебное пособие для вузов / В. А. Толочек. — 2-е изд., испр. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2023. — 253 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-14584-7. — URL : <https://urait.ru/bcode/516257>

## 7.2. Дополнительная литература

1. Зуб, А. Т. Принятие управленческих решений : учебник и практикум для вузов / А. Т. Зуб. — 2-е изд., испр. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2023. — 332 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-06006-5. — URL : <https://urait.ru/bcode/511109>

2. Консультирование и коучинг персонала в организации : учебник и практикум для вузов / Н. В. Антонова [и др.] ; под редакцией Н. В. Антоновой, Н. Л. Ивановой. — Москва : Издательство Юрайт, 2023. — 370 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-9916-8176-6. — URL : <https://urait.ru/bcode/511065>

3. Психология труда : учебник и практикум для вузов / С. Ю. Манухина [и др.] ; под общей редакцией С. Ю. Манухиной. — Москва : Издательство Юрайт, 2023. — 485 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-9916-7215-3. — URL : <https://urait.ru/bcode/511021>

## 7.3. Нормативные правовые документы.

Отсутствуют.

## 7.4. Интернет-ресурсы.

ЭБС IPRbooks <http://lib.ranepa.ru/base/abs-iprbooks.html>. По паролю

ЭБС Юрайт <http://www.biblio-online.ru>. По паролю

ЭБС Лань <http://lib.ranepa.ru/base/abs-izdatelstva--lan-.html#> . По паролю

Видеохостинг «УниверТВ. Образовательный портал». Открытый доступ

## 7.5. Иные источники

1. Зиновьева Д.М. Психология организационного поведения: учебное пособие / Д.М. Зиновьева; Волгоградский филиал ФГБОУ ВО "Российская академия народного хозяйства и государственной службы". - Волгоград: Изд-во Волгоградского филиала РАНХиГС, 2017. - 1 электрон. опт. диск (CD-ROM). - Систем требования: IBM PC с процессором 486;ОЗУ 64 Мб; CD-ROMдисковод; Adobe Reader 6.0/ - Загл. с экрана. - 116 с.

## 8. Материально-техническая база, информационные технологии, программное обеспечение и информационные справочные системы

Материально-техническое обеспечение дисциплины включает в себя:

- лекционные аудитории, оборудованные видеопроjectionным оборудованием для презентаций, средствами звуковоспроизведения, экраном;

- помещения для проведения семинарских и практических занятий, оборудованные учебной мебелью.

Дисциплина поддержана соответствующими лицензионными программными продуктами: Microsoft Windows 7 Prof, Microsoft Office 2010, Kaspersky 8.2, СПС Гарант, СПС Консультант.

Программные средства обеспечения учебного процесса включают:

- программы презентационной графики (MS PowerPoint – для подготовки слайдов и презентаций);

- текстовые редакторы (MS WORD), MS EXCEL – для таблиц, диаграмм.

Вуз обеспечивает каждого обучающегося рабочим местом в компьютерном классе в соответствии с объемом изучаемых дисциплин, обеспечивает выход в сеть Интернет.

Помещения для самостоятельной работы обучающихся включают следующую оснащённость: столы аудиторные, стулья, доски аудиторные, компьютеры с подключением к локальной сети института (включая правовые системы) и Интернет.

Для изучения учебной дисциплины используются автоматизированная библиотечная информационная система и электронные библиотечные системы: «Университетская библиотека ONLINE», «Электронно-библиотечная система издательства ЛАНЬ», «Электронно-библиотечная система издательства «Юрайт», «Электронно-библиотечная система IPRbooks», «Научная электронная библиотека eLIBRARY» и др.

**Федеральное государственное бюджетное образовательное  
учреждение высшего образования  
«РОССИЙСКАЯ АКАДЕМИЯ НАРОДНОГО ХОЗЯЙСТВА И  
ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЫ ПРИ ПРЕЗИДЕНТЕ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ»**

Волгоградский институт управления – филиал РАНХиГС

Факультет государственного и муниципального управления

Кафедра социологии, общей и юридической психологии

УТВЕРЖДЕНА  
учёным советом  
Волгоградского института управления –  
филиала РАНХиГС  
Протокол №2 от 21.09.2023 г.

**ПРОГРАММА МАГИСТРАТУРЫ**

**Социальная психология**

---

*(наименование образовательной программы)*

**ФОНДЫ ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ  
ПО ДИСЦИПЛИНЕ**

**Б1.В.ДВ.02.01 «ПСИХОЛОГИЧЕСКИЕ ТЕХНОЛОГИИ В УПРАВЛЕНИИ»**

---

*(код и наименование дисциплины)*

**37.04.01 Психология**

---

*(код, наименование направления подготовки /специальности)*

**Очная**

---

*(форма (формы) обучения)*

Год набора – 2024 г.

Волгоград, 2023 г.

## 1. Вопросы к зачету

1. Способности к управленческой деятельности. Требования к руководителю.
2. Управление комплектованием кадров.
3. Планирование потребности в персонале. Планирование трудовых ресурсов.
4. Цели и задачи профессионального отбора.
5. Внутрифирменные мероприятия по подготовке к отбору.
6. Основные этапы отбора персонала.
7. Основные методы отбора персонала.
8. Составление профессиограмм и психограмм.
9. Набор, отбор и прием на работу.
10. Отсеивающие методы (анкетирование, интервью, контент-анализ, психодиагностика, ассесмент-центр).
11. Процесс управления комплектованием кадров, его основные этапы.
12. Факторы, влияющие на планирование потребности в персонале.
13. Методы планирования потребности в персонале.
14. Цели и задачи отбора персонала.
15. Факторы, влияющие на отбор персонала.
16. Внешний и внутренний источники привлечения кандидатов, их сравнительная характеристика.
17. Организация нового приема за счет внешних кандидатов.
18. Мероприятия по отбору персонала внутри организации.
19. Положение о приеме на работу новых сотрудников.
20. Основные этапы отбора персонала.
21. Анализ биографических данных, файл биографической информации (ФБИ).
22. Рекомендательные письма, телефонный запрос сведений о кандидате.
23. Типы тестов, применяемых в профотборе.
24. Беседа с кандидатом.
25. Основные виды активных методов оценки.

## 2. Тестовые материалы

### Теоретические основы психологии управления.

#### 1. Управление – это ...

а. элемент, функция организованных систем различной природы, обеспечивающая сохранение их определенной структуры, поддержание режима деятельности, реализацию их программ

б. комплекс необходимых мер влияния на группу, общество или его отдельные звенья с целью их упорядочивания, сохранения качественной специфики, усовершенствования и развития

в. вид подчинительной связи, при которой главенствующий компонент требует постановки зависимого компонента в определенной управленческой форме, причем форма главенствующего объекта не вызывает изменения формы управляемого

#### 2. Отличительной особенностью психологии управления составляет то, что ее объектом является:

- а. организованная деятельность людей
- б. структура личности
- в. мотивационная сфера личности
- г. социальные и экономические системы

2. *Желаемый результат, который должен быть получен после осуществления действий управления:*
- а. цель б. итог в. конец
  - г. продукт
3. *В системе управления организацией - субъект управления - это?*
- а. Управляющая подсистема б. Управляемая подсистема в. Связующая подсистема
4. *В системе управления организацией - объект управления - это?*
- а. Управляющая подсистема б. Управляемая подсистема в. Связующая подсистема
5. *В каком виде может реализовано в процессе управления управляющее воздействие?*
- а. Приказ, распоряжение, указание б. План, задание
  - в. Отчет
  - г. Данные контроля
6. *Что является результатом деятельности объекта управления?*
- а. Информация
  - б. Функция управления
  - в. Готовая продукция организации г. Управленческое решение
7. *Что является результатом деятельности субъекта управления?*
- а. План, приказ, задание
  - б. Управленческое решение
  - в. Готовая продукция организации
8. *Что является предметом труда работников управления?*
- а. Сырье, материалы б. Готовая продукция в. Информация
  - г. Ресурсы
9. *Что является, продуктом труда менеджера?*
- а. Выполненная функция б. Решенная задача
  - в. Готовая продукция
  - г. Управленческое решение
10. *Что такое организационное управление?*
- а. Управление производственными процессами б. Управление технологическими процессами в. Управление людьми
  - г. Функция управления
11. *Какие составляющие включаются в среду прямого воздействия организации?*
- а. Поставщики б. Конкуренты в. Собственники
  - д. Государственные органы
12. *Что из ниже перечисленного не принято считать элементами внутренней среды организации?*
- а. Цели
  - б. Персонал
  - в. Методы решения управленческих задач г. Функции персонала
  - д. Структуру е. Технологию
  - ж. Управленческие решения
13. *Какие функции обеспечивают взаимосвязь и взаимодействие между элементами системы управления организацией?*
- а. Планирование б. Организация в. Мотивация



г. Коммуникационные

14. Какие функции обеспечивают координацию действий подчиненных руководителю лиц и подразделений?
- а. Планирование б. Организация
  - в. Общее руководство г. Мотивация
  - д. Контроль
15. Конкретные вопросы, подлежащие решению и последовательно приводящие к достижению основной цели управления:
- а. методы б. способы в. приемы г. задачи
16. Основу формирования управленческих отношений составляют:
- а. цели управления б. задачи управления
  - в. функции управления г. методы управления
17. К основным подсистемам социальной системы управления относятся:
- а. управляющая б. управляемая
  - в. контролирующая г. Контролируемая
18. Преимуществами функциональной структуры управления являются (выберите несколько):
- а) возможность углубленной деловой и профессиональной специализации персонала
  - б) ясность в распределении полномочий и ответственности
  - в) хорошие условия для внедрения внутриорганизационного хозрасчета г) возможность адекватного учета региональных условий бизнеса
  - д) создание условий для децентрализации в структуре управления.
19. Функции стратегического управления президента фирмы не подлежат делегированию:
- а) да б) нет
20. Преимуществами матричной структуры управления являются (выберите несколько вариантов):
- а) упрощение управленческих коммуникаций б) гибкость и адаптивность
  - в) усиление управленческой вертикали
  - г) улучшение использования интеллектуальных ресурсов д) межфункциональная интеграция деятельности
21. Организационные изменения встречают наибольшее сопротивление вследствие:
- а) неправильной последовательности действий б) консервативности людей
  - в) внешних обстоятельств
  - г) недостатка ресурсов для осуществления изменений д) спешки
22. Успехи японских корпораций в конкурентной борьбе с американскими компаниями обусловлены главным образом:
- а) трудолюбием японцев
  - б) преимуществами системы организации труда
  - в) использованием особенностей национального характера японцев при организации бизнес-процессов
  - г) мощностью японской банковской системы
  - д) низкой заработной платой японских работников.
23. К контролю предъявляются требования:
- а. постоянство б. тотальность в. открытость
  - г. оперативность д. формальность

## Управленческое решение.

1. Процесс принятия решений начинается с:

а) формулировки миссии предприятия. б) постановки управленческих целей. в) выявления проблемы.

г) определения лица, ответственного за принятие решений.

д) идентификации функциональной сферы, где принимается решение.

2. Что влияет на процесс принятия решений в организации?

а. Состояние внешней среды.

б. Состояние внутренней среды.

в. Решения зависят от лиц, принимающих решения.

3. Укажите последовательность стадий процесса принятия решения:

а. рассмотрение вариантов решений б. принятие решения

в. изучение проблемы

г. анализ и контроль выполнения решения д. выработка и постановка цели

е. доведение решения до исполнителей

ж. выбор и обоснование критериев эффективности и возможных последствий принимаемых решений

з. выбор и окончательное формулирование решения

4. К какому признаку классификации относятся следующие решения: 1 — директивные, рекомендательные, ориентирующие;

2 — глобальные, локальные;

3 — единоличные и коллективные; 4 — общие, специальные;

5 — интуитивные, адаптационные

1) по способам принятия

2) в зависимости от числа участников

3) по степени обязательности исполнения.

4) по широте охвата

5) по масштабам

5. К какому признаку классификации относятся следующие решения: 1 — стратегические, тактические;

2 — перспективные, текущие;

3 — организационные, координирующие, регулирующие, активизирующие, контролирующие;

4 — аналитические, творческие;

5 — долгосрочные, среднесрочные, краткосрочные

1) с точки зрения предопределенности

2) в соответствии с временным горизонтом

3) по продолжительности периода реализации

4) по степени влияния на будущее организации

5) по функциональному назначению

6. Укажите предпочтительные основания, для каждого из способов принятия решения: 1 — коллективный; 2 — индивидуальный

а. для избегания субъективизма

б. для большей продуманности возможных последствий в. в условиях дефицита времени

г. для снижения сопротивления несогласных д. при низкой квалификации сотрудников

е. при наличии конфликтной ситуации

7. *Укажите особенности стратегических решений:*

- 1) конкретизируют поступающие сверху указания
- 2) диктуются внешними обстоятельствами
- 3) определяют основные пути развития организации
- 4) определяют конкретные способы достижения стратегических целей

8. *Укажите особенности директивных решений:*

- 1) предназначены для субъектов, независимых от тех, кто эти решения принимает
- 2) их исполнение желательно, но не обязательно
- 3) обязательны для исполнения
- 4) принимаются высшими органами управления

9. *Укажите особенности единоличных решений:*

- 1) принимаются в условиях дефицита времени
- 2) принимаются в результате взаимного согласия всех участников
- 3) принимаются при низкой квалификации причастных к ним сотрудников
- 4) принимаются при наличии конфликтной ситуации

10. *Укажите, при каких условиях принимаются:*

1 — запрограммированные (аналитические) решения; 2 — незапрограммированные (творческие) решения

- 1) новые, неординарные ситуации
- 2) число возможных альтернатив ограничено и они легко формулируются
- 3) стандартные, регулярно повторяющиеся ситуации
- 4) требуют глубоких знаний, опыта, интуиции

11. *Укажите характерные особенности интуитивных решений:*

- 1) просты и оперативны в принятии
- 2) выполнение действий, которые были успешны в прошлом в аналогичной ситуации
- 3) велик риск ошибок
- 4) основываются на общих знаниях, здравом смысле
- 5) являются исключением, а не правилом
- 6) принимаются в условиях дефицита времени
- 7) в основе имеют способность руководителя предугадывать, предвидеть, предполагать

12. *Укажите характерные особенности адапционных решений:*

- 1) в основе имеют способность руководителя предугадывать, предвидеть, предполагать
- 2) просты и оперативны в принятии
- 3) являются исключением, а не правилом
- 4) основываются на общих знаниях, здравом смысле, профессиональной деятельности
- 5) выполнение действий, которые были успешны в прошлом в аналогичной ситуации
- 6) велик риск ошибок
- 7) принимаются в условиях дефицита времени

13. *Организационное решение — это:*

- 1) подведение итогов выполнения решений
- 2) предписывание способа осуществления тех или иных действий в определенных ситуациях
- 3) активизация деятельности исполнителей
- 4) выбор, который должен сделать сам руководитель, чтобы выполнить обязанности в зависимости от занимаемой должности
- 5) распределение текущей работы среди исполнителей

*14. Координирующее решение — это:*

- 1) выбор, который должен сделать сам руководитель, чтобы выполнить обязанности в зависимости от занимаемой должности
- 2) распределение текущей работы среди исполнителей
- 3) подведение итогов выполнения решений
- 4) активизация деятельности исполнителей
- 5) предписывание способа осуществления тех или иных действий в определенных ситуациях

*15. Регулирующее решение — это:*

- 1) предписывание способа осуществления тех или иных действий в определенных ситуациях
- 2) активизация деятельности исполнителей
- 3) выбор, который должен сделать сам руководитель, чтобы выполнить обязанности в зависимости от занимаемой должности
- 4) распределение текущей работы среди исполнителей
- 5) подведение итогов выполнения решений

**Личность руководителя.**

1. *Устойчивая система способов, методов и форм, используемая в практической деятельности конкретным руководителем — это ... руководства.*
  - а. стиль
  - б. особенность в. система
  - г. способ
2. *Что характеризует стиль руководства?*
  - а. Схему подчиненности и ответственности
  - б. Форму взаимоотношений руководителей и подчиненных в. Связь кооперации и координации
3. *Руководитель исследовательской организации опирается преимущественно на следующие формы власти (расставьте источники в порядке приоритетности: 1 – высший приоритет, 5 – низший приоритет):*
  - а) харизма
  - б) власть, основанная на вознаграждении в) власть, основанная на принуждении
  - г) экспертная власть. д) эталонная власть
4. *Какие психологические методы может использовать руководитель для управления группой, отделом?*
  - а. Методы формирования психологического климата в коллективе б. Методы поощрения
  - в. Методы наказания
  - г. Методы профессионального отбора и обучения
5. *Личное влияние человека на коллектив, которое он приобретает своим трудом, профессиональными знаниями, организаторскими способностями и т.п.:*
  - а. социальный статус б. социальная роль в. авторитет
  - г. престиж
6. *Стили руководства, выделенные К. Левиним:*
  - а. либеральный б. тоталитарный
  - в. демократический г. авторитарный
  - д. либерально-демократический
7. *Исследователи, которые, наблюдая за руководителями, убедились, что вся их деятельность*

протекает в «силовом поле» между вектором «производство» и вектором «человек»:

- а. Ф. Герцберг б. Д. Моутон в. Мак-Грегор г. К. Левин  
д. Р. Блейк
8. *Стиль руководства, необходимый в случае, если рабочая группа доросла в своем развитии до такого уровня, что может эффективно действовать на началах самоуправления, называется:*  
а. патриархальный б. либеральный  
в. демократический г. авторитарный
9. *Стиль руководства, необходимый там, где рабочая группа находится на высоком уровне зрелости, где наблюдается устоявшийся темп деятельности, порядок и дисциплина:*  
а. тоталитарный б. либеральный  
в. демократический г. авторитарный
10. *Характеристики, относящиеся к понятию «руководитель» и не относящиеся к понятию «лидер»:*  
а. выдвигается неофициально  
б. выполняет несколько социальных ролей в. назначается официально  
г. имеет психологическую природу д. даны права и полномочия законом
11. *Характеристики, которые относятся к понятию «лидер» и не относятся к понятию «руководитель»:*  
а. не является обладателем прав и полномочий  
б. несет перед законом ответственность за деятельность группы в. выдвигается неофициально  
г. имеет психологическую природу д. имеет организационную природу
12. *Соотнесите стиль руководства и соответствующий ему метод управления. 1 — авторитарный; 2 — демократический; 3 — анархический*  
а) попустительский б) коллегиальный в) директивный
13. *«Лидерами рождаются, а не становятся», согласно теории:*  
а. «ситуационная теория лидерства» Ф. Филлера б. теория Т. Митчела и Р. Хауса «Путь—цель» в. теория «великих людей»  
г. теория «жизненного цикла» П. Херси, К. Бланшара д. теория В. Вруума и Ф. Йеттона
14. *«Стиль руководства выбирается в зависимости от конкретной ситуации», - согласно теории:*  
а. теория «великих людей»  
б. теория В. Вруума и Ф. Йеттона  
в. «ситуационная теория лидерства» Ф. Фидлера г. теория Т. Митчела и Р. Хауса «Путь—цель»  
д. теория «жизненного цикла» П. Херси, К. Бланшара
15. *Укажите функции руководящей деятельности, соответствующие этапам управленческого процесса: 1 — планирование; 2 — организация; 3 — руководство людьми; 4 — мотивация; 5 — контроль*  
а. мотивационная б. контролирующая в. стратегическая  
г. коммуникативно-регулирующая д. администраторская
16. *Эффективность руководства и лидерства зависит от способности руководителя (лидера) нести ответственность за свое поведение и желания достигнуть поставленной цели», - согласно теории:*  
а. теория «жизненного цикла» П. Херси, К. Бланшара б. «ситуационная теория лидерства» Ф. Фидлера

- в. теория В. Вруума и Ф. Йеттона г. теория «великих людей»
- д. теория Т. Митчела и Р. Хауса «Путь—цель»

17. *«Эффективность руководства и лидерства зависит от процесса принятия решения самим руководителем», - согласно теории:*
- а. теория «жизненного цикла» П. Херси, К. Бланшара б. теория «великих людей»
  - в. теория В. Вруума и Ф. Йеттона
  - г. «ситуационная теория лидерства» Ф. Фидлера д теория Т. Митчела и Р. Хауса «Путь—цель»
18. *«Люди становятся лидерами не только в силу особенностей своей личности, но и в силу различных ситуационных факторов», - согласно теории:*
- а. теория Т. Митчела и Р. Хауса «Путь—цель» б. теория «великих людей»
  - в. теория «жизненного цикла» П. Херси, К. Бланшара г. теория В. Вруума и Ф. Йеттона
  - д. «ситуационная теория лидерства» Ф. Фидлера
19. *Полномочия, которые руководитель может делегировать в условиях дефицита времени:*
- а. принятие стратегических решений б. подготовительные операции
  - в. частные вопросы
  - г. контроль результатов работы д. установление целей
20. *Полномочия, которые руководитель не может делегировать в условиях дефицита времени:*
- а. контроль результатов работы
  - б. полномочия, способствующие профессиональному росту сотрудников в. принятие стратегических решений
  - г. рутинную работу д. частные вопросы
21. *«Поощрение» и «вознаграждение» характерны:*
- а. за исполнение конкретного поручения или задания б. регулярны
  - в. предсказуемы
  - г. за достижение результатов по общим показателям деятельности д. безотлагательные
22. *Руководитель имеет управленческий запас прочности, перспективу на повышение в должности при условии:*
- а. престиж должности = авторитету б. престиж должности < авторитета в. престиж должности > авторитета

20. *Обязательное условие эффективности деятельности руководителя:*

- а. контроль
- б. прогнозирование в. целеполагание
- г. систематизация

### **Мотивация труда и управленческое общение в рабочих группах.**

1. *Динамический процесс внутреннего, психологического и физиологического управления поведением, включающий его инициацию, направление, организацию и поддержку, называется ...*

2. *Высшая потребность в иерархической пирамиде А. Маслоу:*
  - а. безопасность б. уважение
  - в. самоактуализация г. пища
3. *Автор теории «мотивационной гигиены»:*
  - а. Мак-Грегор б. Ф. Герцберг в. А. Маслоу г. Ф. Олпорт д. К. Левин
4. *Автор теории «Х» и «У»:*
  - а. Мак-Грегор б. Ф. Герцберг в. А. Маслоу г. Ф. Олпорт д. К. Левин
5. *Собственно мотивационные (непосредственно связанным с процессом труда) факторы, влияющие на удовлетворенность человека трудом:*
  - а. зарплата
  - б. трудовые успехи в. условия труда
  - г. степень ответственности
  - д. служебный и профессиональный рост
6. *«Внешние» по отношению собственно к труду факторы, влияющие на удовлетворенность человека трудом:*
  - а. признание заслуг
  - б. степень ответственности в. социальный статус
  - г. гарантии сохранения работы д. условия труда
7. *Укажите характеристики рабочей группы, отличающие ее от других социальных групп:*
  - 1) постоянное общение и взаимодействие ее членов друг с другом
  - 2) наличие органов управления и руководства
  - 3) наличие общественно значимых целей деятельности
  - 4) чувство принадлежности к данной группе
  - 5) наличие общих потребностей, интересов и мотивов
8. *Сходство рабочей группы с другими социальными группами:*
  - а. чувство принадлежности к данной группе
  - б. наличие общественно значимых целей деятельности
  - в. постоянное общение и взаимодействие ее членов друг с другом г. наличие общих потребностей, интересов и мотивов
  - д. наличие органов управления и руководства
9. *К какому признаку классификации можно отнести группы?*
  - 1 — формальные и неформальные; 2 — официальные и неофициальные;
  - 3 — производственные, торговые, научные, учебные; 4 — постоянные и временные;
  - 5 — государственные, смешанные, частные
  - а. по характеру деятельности б. по времени действия
  - в. по формам собственности
  - г. по характеру внутренних связей д. по статусу
10. *Назовите внешние (объективные) факторы развития групп:*
  - а. площадь
  - б. фонд заработной платы
  - в. система общественных отношений г. техническая оснащенность

д. качества личности руководителя

11. Назовите внутренние (субъективные) факторы развития групп:

- а. значимость производства
- б. взаимодействие с другими коллективами
- в. качества личности руководителя
- г. фонд заработной платы
- д. система общественных отношений

12. На какой стадии развития коллектива (1, 2, 3) происходят следующие процессы?

- 1 — знакомство коллектива с целями и задачами организации;
- 2 — понимание коллективом требований руководителя;
- 3 — образование малых групп;
- 4 — стимулирование роста руководителя;
- 5 — изучение личного состава.

- 1) стадия первичного синтеза
- 2) стадия дифференциации
- 3) стадия интеграции

13. На какой стадии развития коллектива (1, 2, 3) происходят следующие процессы?

- 1 — формирование идеологии, психологии и культуры коллектива;
- 2 — сближение людей в соответствии с их интересами, складом характера;
- 3 — создание условий для творческого роста каждого члена коллектива;
- 4 — адаптация к условиям труда;
- 5 — распределение ролей с учетом подготовленности, опыта работы, личных пожеланий

- 1) стадия первичного синтеза
- 2) стадия дифференциации
- 3) стадия интеграции

14. На какой стадии развития коллектива (1, 2, 3) происходят следующие процессы?

- 1 — завершение взаимного изучения;
- 2 — понимание коллективом требований руководителя;
- 3 — адаптация членов коллектива друг к другу;
- 4 — изменение стиля руководства с авторитарного на демократический;
- 5 — определение режима работы.

- 1) стадия первичного синтеза
- 2) стадия дифференциации
- 3) стадия интеграции

15. На какой стадии развития коллектива (1, 2, 3) происходят следующие процессы?

- 1—адаптация к руководителю, его требованиям;
- 2—создание условий для творческого роста каждого члена коллектива;
- 3— образование малых групп;
- 4—предъявление к руководителю более высоких требований;
- 5—изучение личного состава

- 1) стадия первичного синтеза
- 2) стадия дифференциации
- 3) стадия интеграции



16. Дайте определение типа взаимоотношений, который характеризуется дистанцированием друг от друга при отсутствии, как сотрудничества, так и соперничества:

- а. дружеская кооперация
- б. дружеское соревнование
- в. невмешательство
- г. соперничество
- д. кооперация антагонистов

17. Дайте определение типа взаимоотношений, который характеризуется соперничеством в отдельных сферах в рамках позитивных взаимоотношений:

- а. невмешательство
- б. кооперация антагонистов
- в. соперничество
- г. дружеская кооперация
- д. дружеское соревнование

18. Дайте определение типа взаимоотношений, который характеризуется взаимопомощью, основанной на полном доверии:

- а. соперничество
- б. невмешательство
- в. дружеская кооперация
- г. кооперация антагонистов
- д. дружеское соревнование

19. Дайте определение типа взаимоотношений, который характеризуется ориентацией на индивидуальные цели в условиях совместной работы, основанной на общем взаимном недоверии:

- а. кооперация антагонистов
- б. дружеская кооперация
- в. дружеское соревнование
- г. невмешательство
- д. соперничество

20. Дайте определение типа взаимоотношений, который характеризуется сотрудничеством в рамках общей деятельности, но негативных отношений друг к другу:

- а. дружеское соревнование
- б. соперничество
- в. кооперация антагонистов
- г. невмешательство
- д. дружеская кооперация

21. Сплоченность коллектива зависит от:

- а. внутреннего социально-психологического климата
- б. степени удовлетворенности деятельностью
- в. социально-психологической совместимости
- г. наличия сопутствующих возможностей
- д. размеров вознаграждения

22. На неформальную структуру коллектива не влияет:

- а. коммуникация
- б. идентификация
- в. адаптация
- г. интеграция
- д. субординация

23. Социальное управление через мотивы и потребности относится к:

- а) отдельному работнику;
- б) группе;
- в) социальной организации.

23. Последствия конфликта в организации:

- а. конструктивные и деструктивные
- б. функциональные и дисфункциональные в. функциональные и деструктивные

*24. Дефицит материально-технических ресурсов и пассивность одной из сторон конфликта обычно провоцируют возникновение:*

- а. Организационного конфликта б. Учебного конфликта
- в. Инновационного конфликта г. Семейного конфликта

### 3. Открытые задания

#### Ситуационные психологические задачи

При анализе приведенных ситуаций можно применить знания, полученные при изучении курса «Психология управления». Эти ситуации можно использовать как при индивидуальной работе, так и в ходе проведения практических занятий в группе.

#### **Конкретная ситуация 1. Компания «Форд»: вчера, сегодня, завтра**

Генри Форд (1863-1947)— основатель компании «Форд-мотор»— был типичным представителем авторитарного стиля руководства. Он был в высшей степени своевольным человеком, в качестве источника истинных знаний признавал только практику и считал чтение книг бессмысленным занятием. Если кто-либо из сотрудников осмеливался перечить ему или принимать решения, не согласованные с ним, то немедленно лишался работы. Каждый работник должен был выполнять только точно определенные для него обязанности.

На фирме все решения принимал только Форд, даже если эти решения были явно слабыми. Так, например, он долгое время считал, что фирма должна производить автомобили только черного цвета.

Тем не менее, освоив весьма дешевую модель автомобиля, Форд к началу 20-х гг. XX в. сумел завоевать более половины рынка США и почти весь мировой автомобильный рынок.

Он продолжал выпускать автомобили только черного цвета даже после того, как конкурирующая компания «Дженерал моторс» перешла на выпуск автомобилей широкой цветовой гаммы. В результате компания «Форд» к концу 1920-х гг. понесла большие убытки и надолго утратила лидирующие позиции на рынке.

Несмотря на жестокие уроки, Форд продолжал действовать по старинке. В результате его фирма едва удержалась на третьем месте автомобильного рынка.

Новый вызов своим конкурентам компания «Форд» смогла бросить только в 1990-е гг., когда менеджмент компании возглавил Алекс Тротман. Он видит задачу компании в том, чтобы максимально использовать творческие и технические ресурсы. Компания получила единую электронную «крышу» — теперь в каждой точке мира она может с помощью этой системы использовать местные кадры на благо компании в целом. Как именно действует сегодня эта глобальная электронная система, показывает следующий пример организации работы компании в течение одного рабочего дня:

5.30— с компьютерной рабочей станции в Дантоне (Англия) инженер-координатор передает файл с подробными чертежами новой модели машины в конструкторский отдел в Дирборне (США);

5.45— конструкторы в Дирборне приступают к доработке полученной модели;

8.00 — конструкторы Дирборна и Дантона обмениваются последними замечаниями. При этом каждый из конструкторов имеет перед глазами дисплей с одной и той же картинкой и видит, какие именно исправления вносятся в планируемую модель машины;

11.30 — исправленные чертежи передаются в одно из конструкторских бюро «Форда» в Турине (Италия), где в эскиз новой модели вносятся дополнительные замечания;

13.30 — бюро в Дантоне, Дирборне и Турине обмениваются устными замечаниями и информацией. Обсуждаются последние поправки, причем все участники совещания видят вносимые изменения на своих дисплеях;

14.00 — руководствуясь указаниями компьютерного файла, автоматическая формовочная машина в Турине приступает к созданию пробного макета новой модели, исполняемой сначала в глиняном варианте.

Новый стиль руководства, утвердившийся в компании, помог ей постоянно обновлять модели своей продукции, выпускать не только классические модели машин, но и внедорожники, спортивные машины, мини-автомобилии сохранять в условиях острой конкуренции лидирующие позиции на автомобильном рынке.

*Вопросы и задачи для обсуждения:*

1. Охарактеризуйте стиль управления Генри Форда.
2. Какой стиль управления используется в современной компании «Форд»?
3. Дайте характеристику известного вам руководителя, стиль управления которого вы считаете оптимальным.
4. Попытайтесь охарактеризовать типичного руководителя современной российской компании.
5. Каким должен быть, по вашему мнению, идеальный менеджер XXI в.?

## **Конкретная ситуация 2. Младший партнер**

Старший партнер имеет в фирме 80% собственности, он председатель Совета директоров и одновременно президент. Его младший партнер имеет 20% собственности фирмы и возглавляет службу маркетинга.

У младшего партнера натянутые отношения с менеджером по безопасности, который безраздельно предан старшему партнеру, а младшего партнера расценивает как «балласт», поскольку все сколько-нибудь значимые решения, в том числе и по вопросам маркетинга, принимает «сам президент», т.е. старший партнер. Охранники также иногда бывают недостаточно почтительны с младшим партнером. Однажды, когда старший партнер находился в командировке, младший партнер устроил в офисе фирмы шумный праздник и один из гостей повздорил с кем-то из охранников. Младший партнер, не потрудившись разобраться в сути дела, осыпал охранников оскорблениями, после чего один из них ударил младшего партнера.

На следующий день младший партнер потребовал от менеджера по безопасности немедленно уволить злополучного охранника, но менеджер отказался, мотивировав свой отказ тем, что:

- «не нужно горячиться»;
- «охранник не виноват»;
- «хорошего охранника найти очень трудно»;
- «охранники — вообще народ грубый, и не нужно их без причин оскорблять».

Младший партнер заявил, что, если охранник не будет немедленно уволен, менеджер по охране сам будет уволен на следующий день.

Однако охранник не был уволен ни сегодня, ни завтра, ни послезавтра, а на третий день вернулся из поездки старший партнер — президент фирмы.

*Вопросы и задания для обсуждения*

Для анализа данной ситуации (на групповом занятии или индивидуально) нужно выбрать одну из предлагаемых ролей, наиболее близкую вам (старший партнер, младший партнер, менеджер по безопасности, охранник), и изложить вашу позицию в возникшем межличностном конфликте.

### **Конкретная ситуация 3. Управление коммуникациями**

Фирма, производящая конторское оборудование, за длительный период своей деятельности зарекомендовала себя на рынке офисных товаров как одна из наиболее слабых. 20 филиалов фирмы действовали фактически изолированно друг от друга, обмен опытом работы между ними налажен не был. Но, после того как менеджером по сбыту компании был назначен Виктор Т., были побиты все прежние рекорды продаж, общая выручка возросла почти на 50%. Что же способствовало такому быстрому преобразованию? В значительной мере успех был обеспечен изменением подхода к обмену информацией. Новый менеджер быстро понял, что проблема состоит в отсутствии между торговыми агентами эффективного обмена информацией. Изредка появлявшиеся обзоры деятельности фирмы мало кто читал, поэтому они не приносили пользы. Новый менеджер решил прежде всего создать действенный механизм оповещения торговых агентов о деятельности их коллег, наладить обмен идеями и предложениями.

С этой целью были учреждены ежемесячные однодневные совещания в каждом филиале фирмы, чтобы наладить обмен информацией между центральным офисом фирмы и ее филиалами, а также обмен опытом работы агентов друг с другом.

Ключевые темы таких совещаний определялись центром фирмы, а руководители филиалов модифицировали их применительно к конкретной ситуации, сложившейся в каждом из филиалов.

Для налаживания обратной связи каждый из филиалов направлял отчеты о содержании проводимых совещаний. Эта информация анализировалась центром, и по результатам такого анализа принимались меры, способствующие улучшению работы фирмы в целом, а также оказывалась помощь филиалам, если это необходимо.

В результате 20 ранее разрозненных филиалов фирмы оказались объединены в единое целое, стали четко осознавать цели своей работы, использовать лучшие методы, в силу чего резко повысилась эффективность работы всей фирмы.

*Вопросы и задания для обсуждения:*

1. В чем состояли недостатки организации маркетинга компании?
2. Какие новые методы коммуникаций были введены в фирме с приходом нового менеджера по сбыту?
3. Почему изменения в системе коммуникаций повлияли на общую эффективность компании?

### **Конкретная ситуация 4. Выбор заместителя**

Представьте, что вы руководитель фирмы и вам нужно выбрать заместителя.

Имеются четыре подходящие кандидатуры:

- первый кандидат стремится наладить доброжелательные, товарищеские отношения в коллективе, создать на работе атмосферу взаимного доверия, предпочитает избегать конфликтов, что рассматривается некоторыми как проявление слабости характера;
- второй часто предпочитает в интересах дела идти на обострение отношений, невзирая на лица, отличается повышенным чувством ответственности за порученное дело, но его излишняя жесткость чревата опасностью частого возникновения конфликтов;
- третий кандидат предпочитает работать строго по правилам, всегда аккуратен в выполнении должностных обязанностей, требователен к подчиненным, однако редко проявляет инициативу, настороженно относится к новым идеям;
- четвертый отличается напористостью, личной заинтересованностью в работе, сосредоточен на достижении своей цели, всегда стремится довести свое дело до конца, не придает большого значения возможным осложнениям во взаимоотношениях с подчиненными.

*Вопросы и задания для обсуждения:*

Выберите из этих кандидатур ту, которая вам представляется наилучшей, и обоснуйте свой выбор.

### **Конкретная ситуация 5. Двухэтажный подвал**

У домовладельца имелся большой подвал с высоким потолком, нуждавшийся в основательном ремонте. Скоро нашелся арендатор, был составлен арендный договор, предусматривавший сдачу подвала на длительный срок по сравнительно невысокой цене за квадратный метр, но с обязательством, что при досрочном расторжении договора, а также по истечении срока договора (20 лет) все выгоды от благоустройства подвала останутся за владельцем.

Арендатор активно взялся за дело, основательно отремонтировал подвал, разместил там офисное оборудование, компьютеры. Его дело стало успешно расширяться, и скоро он ощутил нехватку площадей.

Супруга подсказала ему прекрасную идею не искать новые помещения, а перестроить уже имеющийся подвал, сделав его двухэтажным, поскольку высота его потолка позволяла осуществить такую перестройку. Арендатор получил согласие домовладельца и перестроил подвал.

После этого клиентура у арендатора значительно расширилась, дела пошли еще лучше. Домовладелец не выдержал и выдвинул требование удвоить арендную плату, поскольку после перестройки подвала количество квадратных метров удвоилось.

При этом домовладелец дал понять, что в случае несогласия арендатора на новые условия подвал будет отключен от электроснабжения.

#### *Вопросы и задания для обсуждения*

Для анализа данной ситуации (на практических занятиях в группе или индивидуально) нужно выбрать одну из трех предлагаемых ролей, наиболее соответствующую вашему статусу (домовладельца, арендатора, супруги арендатора), и изложить свою позицию в данном конфликте.

### **Конкретная ситуация 6. Внутриличностный конфликт**

Юрий С. — аудитор Государственного департамента налоговой службы. Его любят коллеги, он активен и коммуникабелен, имеет большие надежды на продвижение по службе. Однажды он оказался в компании бизнесменов и случайно услышал их разговор о проблемах с налогами у одного из них. В ходе разговора был упомянут налоговый агент той службы, где работал Юрий, и оценка этому работнику была предельно ясной: «С ним всегда можно договориться, и это будет не очень накладно». Юрий, догадавшись, о ком идет речь, долго раздумывал над тем, как может быть проведено расследование, если он сообщит об услышанном. Он не знал, придадут ли значение его сообщению. До сих пор ему удавалось держаться в стороне от различных конфликтов, поэтому и на этот раз он решил, что лучше всего ни во что не вмешиваться. Вместе с тем его задевала возможная дискредитация налоговой службы в случае нечестности коллеги.

#### *Вопросы и задания для обсуждения*

1. Какие противоположные мотивы возникли в сознании Юрия в связи с получением негативной информации о своем коллеге?
2. Как, по вашему мнению, поступит Юрий, учитывая его практичность? 3. Как бы поступили вы, оказавшись в аналогичной ситуации?

### **Конкретная ситуация 7. Нарушитель дисциплины**

В самый напряженный период завершения производственного задания один из работников бригады совершил неблагоприятный поступок, нарушив трудовую дисциплину, в результате чего был допущен брак. Бригадиру конкретный виновник неизвестен, но выявить и наказать его нужно обязательно.

#### *Вопросы и задания для обсуждения*

Как бы поступили вы на месте бригадира? Выберите приемлемый для вас вариант ответа:

- 1) отложу выяснение фактов до окончания выполнения производственного задания;
- 2) заподозренных в проступке сразу вызову к себе, круто поговорю с каждым наедине и предложу назвать виновного;
- 3) сообщу о случившемся тем из рабочих, которым наиболее доверяю, предложу им выяснить конкретного виновника и доложить;
- 4) после смены проведу собрание всей бригады, на котором публично потребую выявления виновных и их наказания.

Пример деловой игры: Способы и приемы развития творческого мышления.

1. Дидактическая цель деловой игры – усвоение обучающимися способов и приемов развития творческого мышления. 2. Концепция игры. Способы и приемы творческого мышления необходимы в профессиональной деятельности специалистов инженерно-технического профиля. 3. Группа делится на микрогруппы по 5-7 человек. Роли: 1 этап игры - дизайнеры, 2 этап игры - инженеры- изобретатели. 4. Ожидаемый (е) результат (ы). Выполнение деловой игры обеспечивает частичное формирование компетенции ОК-7 5. Критерии оценки: «Отлично» (5 баллов) – обучающийся использует полученные на лекции знания для решения творческих задач, демонстрирует творческий подход и проявляет активность в обсуждении решения поставленной задачи. «Хорошо» (4 балла) – обучающийся использует полученные на лекции знания для решения творческих задач, демонстрирует потребность в достижении успеха, проявляет активность в обсуждении решения поставленной задачи. «Удовлетворительно» (3 балла) – обучающийся не достаточно полно использует полученные на лекции знания для решения творческих задач, проявляет недостаточную активность в обсуждении решения поставленной задачи. «Неудовлетворительно» (0 баллов) – обучающийся не освоил лекционный материал, не имеет мотивации для решения творческих задач, проявляет пассивность в обсуждении решения поставленной задачи. 6. Методические материалы (программа проведения и/или методические рекомендации по подготовке и проведению). До начала проведения деловой игры преподаватель уточняет, как обучающиеся поняли суть и содержание основных способов и приемов творческого мышления. Делит учебную группу на микрогруппы и ставит несколько творческих задач. На 1 этапе игры студенты, представляющие дизайнерские фирмы, придумывают удобную и функциональную одежду для обходчиков путей. При поиске идей и «конструировании» одежды они должны использовать максимальное количество приемов творческого мышления (анализ структур, трансформирование, комбинирование, изменение точки зрения на объект, аналогию, метод локальных объектов и др.). Представитель каждой микрогруппы презентует свой «продукт», отвечает на вопросы присутствующих. В процессе коллективного обсуждения идей выбираются лучшие варианты. На 2 этапе игры дизайнерские фирмы преобразуются в изобретательские бюро. Им дается задание, опираясь на приемы и способы творческого мышления, изобрести приборы, необходимые в поездах дальнего следования для облегчения работы проводников и поездки пассажиров, описать их функциональные возможности. Представитель каждой микрогруппы презентует свой вариант решения изобретательской задачи, отвечает на вопросы присутствующих. В процессе коллективного обсуждения идей выбираются лучшие (с точки зрения актуальности, экономичности, реалистичности воплощения).

Пример деловой игры: Трансактный анализ общения.

1. Дидактическая цель деловой игры – усвоение обучающимися способов анализа общения, понимание психологических ролей, которые проигрывают собеседники. 2. Концепция игры. Распознавание ролей и позиций собеседников в деловом и межличностном общении помогает эффективно взаимодействовать с людьми, как в профессиональной деятельности, так и в обычной жизни. 3. Деловая

игра выполняется в микрогруппах (по 5-7 человек). 4. Ожидаемый (е) результат (ы). Выполнение деловой игры обеспечивает частичное формирование компетенции ОК-7

5. Критерии оценки: «Отлично» (5 баллов) – обучающийся использует полученные на лекции знания для решения поставленных задач, демонстрирует творческий подход и проявляет активность в обсуждении психологических проблем. «Хорошо» (4 балла) – обучающийся использует полученные на лекции знания для решения поставленных задач, проявляет заинтересованность в обсуждении психологических проблем. «Удовлетворительно» (3 балла) – обучающийся не достаточно полно использует полученные на лекции знания для решения поставленных задач, проявляет недостаточную активность в обсуждении психологических проблем.. «Неудовлетворительно» (0 баллов) – обучающийся не освоил лекционный материал, не имеет мотивации для решения поставленных задач, проявляет пассивность в обсуждении психологических проблем..

6. Методические материалы (программа проведения и/или методические рекомендации по подготовке и проведению). До начала проведения деловой игры преподаватель уточняет, как обучающиеся поняли суть и содержание основных понятий по теме. На 1 этапе игры учебная группа делится на микрогруппы (по 5-7 человек). Каждая микрогруппа получает набор диалогов, происходящих в процессе делового взаимодействия. Студенты анализируют диалоги и определяют вид транзакции. Для этого используются символы, отражающие транзакцию\_стимул и транзакцию-ответ. Например:

- простые, дополнительные транзакции:  $P \leftrightarrow P$ ,  $V \leftrightarrow V$ ,  $D \leftrightarrow D$ ,  $P \leftrightarrow D$  - простые, пересекающиеся:  $V \rightarrow V$  (транзакция-стимул)  $P \leftarrow D$  (транзакция-ответ) скрытые, угловые:  $V \rightarrow V/V \rightarrow D$   $V \leftarrow D$  - скрытые, двойные:  $V \leftrightarrow V$   $D \leftrightarrow D$  На 2 этапе игры представитель каждой микрогруппы дает свой анализ диалогов, указывая вид транзакции. Решения каждой микрогруппы сравниваются. За каждый правильный ответ начисляются баллы. В конце занятия все студенты группы делятся впечатлениями от игры, отмечают трудности в анализе диалогов. Преподаватель подводит итоги игры.