

# **ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ**

для проведения текущей и промежуточной аттестации

по учебной дисциплине

**«Психология управления»**

для направления подготовки 38.03.01 Экономика

профиль: «Экономика предприятий и организаций»

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

Семестр \ Наименование дисциплины	1	2	3	4	5	6	7	8
<b>ОК-5 - способность работать в коллективе, толерантно воспринимая социальные, этнические, конфессиональные и культурные различия</b>								
Б1. Б06 Психология	*							
Б1.Б 07 Политология		*						
Б1.Б23 Менеджмент			*					
Б1.Б10 Психология управления				*				
Б1.Б05 Социология					*			
Б3.ВКР Защита выпускной квалификационной работы, включая подготовку к процедуре защиты и процедуру защиты								*
<b>Этапы формирования компетенций</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>			<b>8</b>

В качестве этапов формирования компетенций в процессе освоения образовательной программы определены семестры.

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

Контроль качества освоения дисциплины включает в себя текущий контроль успеваемости и промежуточную аттестацию. Текущий контроль успеваемости и промежуточная аттестация обучающихся проводятся в целях установления соответствия достижений обучающихся поэтапным требованиям образовательной программы к результатам обучения и формирования компетенций.

Индекс компетенции	Содержание компетенции
ОК-5	способность работать в коллективе, толерантно воспринимая социальные, этнические, конфессиональные и культурные различия

В рамках данной дисциплины формируются компетенции ОК-5

### 2.1 Показатели и критерии оценивания компетенций на различных этапах их формирования (промежуточная аттестация)

К <sub>о</sub>	По	Критерии в соответствии с уровнем освоения ОП	Оц ен
----------------	----	---	----------

		пороговый (удовлетворительно) 55-69 баллов	стандартный (хорошо) 70-84 балла	эталонный (отлично) 85-100 баллов	
ОК-5	Знать	1) психологические характеристики личности и их влияние на коммуникативный процесс; 2) поведение и взаимодействия людей в организации	1) теоретические основы психологии управленческой деятельности; влияние социальных, этнических, конфессиональных и культурных факторов на поведение человека в группе; 2) основные закономерности поведения и взаимодействия субъектов и объектов управления: личности, группы, организации;	1) объективные и субъективные, управляемые и неуправляемые факторы, определяющие характер и результаты такого взаимодействия; 2) психологические критерии эффективного взаимодействия;	Теоретические вопросы
	Уметь	1) применять полученные навыки для подготовки и проведения деловых переговоров и встреч, деловых совещаний; 2) учитывать социокультурные особенности членов группы и использовать эту информацию для более эффективного взаимодействия.	1) активно применять на практике специальные психологические знания в сфере управленческого общения, взаимодействия и ситуативного анализа; 2) проводить элементарную диагностику, психосоциотипизацию, саморефлексию.	1) использовать в своей профессиональной деятельности психологические аспекты управленческих технологий (прогнозировать сильные и слабые стороны сотрудников, выявлять оптимальные зоны профессиональной самореализации); 2) видеть перспективы личностного развития сотрудников.	Тестирование

	Владеть	1)навыками построения среднесрочных прогнозов развития СПК и организационной культуры коллектива; 2)методами организации взаимодействия и профессионального общения;	1)способами определения психосоциотипов сотрудников; 2) навыками составления профилей совместимости сотрудников и определения уровней их влияния на эффективность производственной деятельности;	1)методами организации взаимодействия и профессионального общения 2)современными навыками информационного обеспечения процессов внутренних коммуникаций; 3)приёмами организации командной работы с учетом социокультурных факторов и индивидуального и группового потенциала.	Решение практических задач , анализ ситуаций, деловая игра
--	---------	---	---	---	--

## 2.2. Критерии и шкалы оценивания результатов обучения при проведении текущего контроля успеваемости

Текущий контроль предназначен для проверки хода и качества формирования компетенций, стимулирования учебной работы обучаемых и совершенствования методики освоения новых знаний. Он обеспечивается проведением семинаров, оцениванием контрольных заданий, проверкой конспектов лекций, выполнением индивидуальных и творческих заданий, периодическим опросом обучающихся на занятиях. Контролируемые разделы (темы) дисциплины, компетенции и оценочные средства представлены в таблице.

№ п/п	Контролируемые разделы (темы) дисциплины	Код контролируемой компетенции (или ее части)	Наименование оценочного средства
1	Введение в психологию управления	ОК-5	Терминологический диктант Тестирование
2	Индивидуально-типологические свойства личности	ОК-5	Опрос письменный Подготовка сообщений Анализ ситуаций
3	Личность руководителя	ОК-5	Терминологический диктант Практикум (диагностическое тестирование) Анализ ситуаций

4	Личность исполнителя (подчиненного)	ОК-5	Собеседование Аналитическая таблица Эссе Анализ ситуаций
5	Потенциал сотрудников	ОК-5	Словарная работа Опрос устный Доклады-презентации
6	Психология взаимодействия в коллективе. Групповые феномены	ОК-5	Опрос устный Тестирование Анализ ситуаций
7	Организационная культура	ОК-5	Опрос устный Практикум (решение задач) Собеседование
8	Психология коммуникации	ОК-5	Терминологический диктант Тестирование Эссе Деловая игра

#### ***Критерии и шкала оценивания эссе***

<i>Оценка</i>	<i>Критерий оценки</i>
<i>«зачтено»</i>	<i>Обучающийся выполнил индивидуальное творческое задание. Раскрыл тему. Показал отличное владения навыками применения полученных знаний и умений при решении профессиональных задач в рамках усвоенного учебного материала.</i>
<i>«не зачтено»</i>	<i>При выполнении индивидуального творческого задания студент продемонстрировал недостаточный уровень владения умениями и навыками при решении профессиональных задач в рамках усвоенного учебного материала. Допущено множество неточностей.</i>

#### ***Критерии и шкала оценивания докладов-презентаций***

<i>Оценка</i>	<i>Критерий оценки</i>
<i>«зачтено»</i>	<i>Выставляется студенту, если доклад создан с использованием компьютерных технологий (презентация Power Point, Flash-презентация, видео-презентация и др.) Используются дополнительные источники информации. Содержание заданной темы раскрыто в полном объеме. Отражена структура доклада (вступление, основная часть, заключение, присутствуют выводы и примеры). Оформление работы, соответствует предъявляемым требованиям. Оригинальность выполнения (работа сделана самостоятельно, представлена впервые)</i>
<i>«не зачтено»</i>	<i>Доклад сделан устно, без использования компьютерных технологий. Содержание доклада ограничено поверхностной информацией. Заданная тема доклада не раскрыта, основная мысль сообщения не передана.</i>

#### ***Критерии и шкала оценивания практических задач и анализ ситуаций***

<i>Оценка</i>	<i>Критерий оценки</i>
<i>«зачтено»</i>	<i>Задача решена верно, приведены правильные аргументирующие выводы</i>

	<i>и разработаны рекомендации. Результаты расчетов отображены графически.</i>
«не зачтено»	<i>Задача не решена или решена со значительными замечаниями.</i>

### **Критерии и шкала оценивания тестирования**

<i>Оценка</i>	<i>Критерий оценки</i>
«зачтено»	<i>Выполнение более 60% тестовых заданий</i>
«не зачтено»	<i>Выполнение менее 60% тестовых заданий</i>

### **Критерии и шкала оценивания работы на практикуме (в виде диагностического тестирования)**

<i>Оценка</i>	<i>Критерий оценки</i>
«зачтено»	<i>Активное участие в работе, выполнение тестовых заданий, описание результатов диагностики в соответствии с методикой, выполнение заданий более 60%.</i>
«не зачтено»	<i>Выполнение менее 60% заданий</i>

### **Критерии оценивания сообщений**

<i>Критерий</i>	<i>«Зачтено»</i>	<i>«Не зачтено»</i>
<i>Соответствие темы программе учебного предмета, раздела</i>	<i>Полное соответствие</i>	<i>Выполнение менее 60% оцениваемых параметров</i>
<i>Все заключения подтверждены достоверными источниками</i>	<i>Полное соответствие</i>	
<i>Понимание проблемы, стремление разъяснить ее суть с научных позиций</i>	<i>Полное соответствие</i>	
<i>Умение интересно подать материал, наличие личного отношения к нему</i>	<i>Полное соответствие</i>	
<i>Грамотность и логичность изложения материала</i>	<i>Полное соответствие</i>	
<i>Предоставление тезисов заданного формата</i>	<i>Полное соответствие</i>	

### **Критерии и шкала оценивания опросов письменных**

<i>Оценка</i>	<i>Критерий оценки</i>
«зачтено»	<i>Студент владеет основными терминами по теме опроса, умеет построить грамотный, развернутый письменный ответ на поставленные вопросы, лаконично, четко и логично излагает свои мысли, демонстрирует свободное владение материалом, письменной формой научного стиля литературного языка.</i>
«не зачтено»	<i>Допускает существенные фактологические ошибки, нелогично и неполно дает ответ на поставленные вопросы, демонстрирует поверхностное знание предмета.</i>

### **Критерии и шкала оценивания опросов устных и собеседований**

Оценка	Критерий оценки
«зачтено»	Студент владеет основными терминами по теме опроса, умеет построить грамотный, развернутый устный ответ на поставленные вопросы, лаконично, четко и логично излагает свои мысли, интонационно правильно осуществляет переход от одной части своего сообщения к другой, умеет структурировать свой ответ, демонстрирует свободное владение материалом, устной формой научного стиля литературного языка.
«не зачтено»	Допускает существенные фактологические ошибки, нелогично и неполно дает ответ на поставленные вопросы, демонстрирует поверхностное знание предмета.

### **Критерии и шкала оценивания терминологических диктантов**

Оценка	Критерий оценки
«зачтено»	Студент знает основные термины, их значение, дает четкое научное определение терминов, дополнительно может привести примеры, раскрывающие содержание явления, описанное термином. Выполняет безошибочно более 60% заданий.
«не зачтено»	Допускает существенные ошибки и искажения в определении терминов, выполняет менее 60 % заданий.

### **Критерии и шкала оценивания словарной работы**

Оценка	Критерий оценки
«зачтено»	Выполнено 60% и более заданий
«не зачтено»	Выполнено менее 60% заданий

### **Критерии и шкала оценивания составления аналитической таблицы**

Критерий оценки	«зачтено»	«не зачтено»
Качество и полнота включенной информации	Информация полная, исчерпывающая, высокое научное качество	Выполнение менее 60% оцениваемых параметров
Грамотное выделение и отражение важнейших позиций	Требование выполнено	
Логичность структуры	Структура логична	
Подкрепление необходимыми комментариями, примерами и поясняющими цитатами.	Присутствуют примеры и пояснения	

### **Критерии и шкала оценивания участия в деловой игре**

Критерий оценки	«зачтено»	«не зачтено»
Качество анализа вариантов по теме ситуации в деловой игре	Студент умеет проводить качественный анализ имеющихся вариантов, видит скрытые сценарии развития ситуации в СУ	Не умеет проводить анализ ситуации, не видит различные сценарии развития ситуации в СУ
Качество защиты избранного варианта:	Показывает умение излагать основные	Не умеет излагать основные положения, аргументировано

	<i>положения, аргументировано отстаивать точку зрения, воспринимать противоположные, отвечать на вопросы оппонентов</i>	<i>отстаивать точку зрения, воспринимать противоположные, отвечать на вопросы оппонентов, допускает ненаучный, неэтичный стиль общения в рамках деловой игры</i>
<i>Точность соблюдения регламента</i>	<i>Точное соблюдение регламента деловой игры</i>	<i>Нарушение регламента</i>
<i>Активность во время групповой работы</i>	<i>Проявляет активность</i>	<i>Не проявляет активность</i>
<i>Активность команды как оппонента при обсуждении вариантов других команд</i>	<i>Вносит существенный вклад в работу команды, способствует активности команды в ходе обсуждения.</i>	<i>Пассивное участие в работе команды, не заинтересован в командном результате</i>
<i>Умение вести дискуссию</i>	<i>Умение вести дискуссию</i>	<i>Не умеет вести дискуссию.</i>

### 2.3. Критерии и шкалы оценивания результатов обучения при проведении промежуточной аттестации

Промежуточная аттестация предназначена для определения уровня освоения всего объема учебной дисциплины. Для оценивания результатов обучения при проведении промежуточной аттестации используется двухбалльная шкала: «зачтено», «не зачтено».

#### Основные виды систем оценивания

Европейская	100-балльная	4-балльная	2-балльная
A	94-100	отлично	зачтено
A-	90-94		
B+	85-89		
B	80-84	хорошо	
B-	75-79		
C+	70-74		
C	65-69	удовлетворительно	
C-	60-64		
D	55-59		
F	50-54	неудовлетворительно	не зачтено

Шкала оценивания	Критерии оценивания	Уровень освоения компетенций
«зачтено»	<i>Обучающийся правильно ответил на теоретические вопросы. Показал отличные знания в рамках учебного материала. Правильно выполнил практические задания. Ответил на все дополнительные вопросы</i>	<i>Эталонный</i>
	<i>Обучающийся с небольшими неточностями ответил на теоретические вопросы. Показал хорошие знания в рамках учебного материала. С небольшими неточностями выполнил практические задания.</i>	<i>Стандартный</i>

	<i>Ответил на большинство дополнительных вопросов</i>	
	<i>Обучающийся с существенными неточностями ответил на теоретические вопросы. Показал удовлетворительные знания в рамках учебного материала. С существенными неточностями выполнил практические задания. Допустил много неточностей при ответе на дополнительные вопросы</i>	<i>Пороговый</i>
<i>«не зачтено»</i>	<i>Обучающийся при ответе на теоретические вопросы и при выполнении практических заданий продемонстрировал недостаточный уровень знаний и умений. При ответах на дополнительные вопросы было допущено множество неправильных ответов</i>	<i>Компетенции не сформированы</i>

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

#### **3.1. Оценочные средства текущего контроля успеваемости**

##### **Тема 1. Введение в психологию управления**

###### Терминологический диктант

**Объект психологии управления** – организация, рассматриваемая как специализированный социальный институт, предназначенный для выполнения определенных социально-значимых целей и наделения в связи с этим трудовыми, техническими и энергетическими ресурсами, а также правами и обязанностями, определяющими функции организации и ее место в обществе и организационных структурах

**Организация** – 1. Функция управления направленная на согласование действий подчиненных; 2. Форма объединения людей, деятельность которых сознательно координируется субъектом управления для достижения общей цели деятельности

**Предмет психологии управления** – многообразная деятельность личности и коллектива, направленная на реализацию целей организации.

**Психология управления** – отрасль психологической науки, объединяющая достижения различных наук в области изучения управления и направленная на оптимизацию и повышение эффективности этого процесса.

**Регулирование (функция управления)** – изменение плана действий, характера действий исполнителей в случае изменения условий выполнения деятельности

**Структура организации** — относительно постоянная система взаимосвязей работников и их связей в целом.

**Управление** – функция обеспечивающая сохранение определенной структуры, поддержание режима ее деятельности и реализация определенных программ и целей.

**Управленческое общение** – это общение с целью руководить людьми, т.е. изменять их деятельность в определенном направлении, поддерживать в заданном или формировать в необходимом направлении.

###### Тестирование

1. Что изучает дисциплина управленческая психология ?

- А) Особенности психологической и этической культуры руководителя  
 Б) Основные психологические закономерности управленческого процесса  
 В) Социально-психологические особенности руководителя  
 Г) Все вышеперечисленное V
2. Сложный многоплановый процесс, протекающий в технических, биологических и социальных системах, обеспечивающий сохранение их структуры и определённый режим деятельности, называется ?  
 А) Систематизация  
 Б) Управление V  
 В) Завоевание  
 Г) Архивирование
3. Что из нижеперечисленного является элементом управления ?  
 А) Инициативность  
 Б) Информативность  
 В) Защита своего мнения  
 Г) Все вышеперечисленные V
4. Наёмный профессиональный управляющий предприятия, член руководящего состава компании, банка и т.п., специалист в области управления, называется ?  
 А) Директор  
 Б) Секретарь  
 В) Менеджер V  
 Г) Супервайзер
5. «Испытывая недостаток успешности в одной сфере, люди проявляют активность в другой» - это действие психологического закона  
 А) самосохранения  
 Б) неопределённости отклика  
 В) компенсации  
 Г) неадекватности взаимного восприятия
6. «Организация обладает различными ресурсами и задача менеджера найти их оптимальную комбинацию для достижения организационной цели» – это действие общего закона  
 А) наименьших  
 Б) синергии  
 В) ритмичности  
 Г) приоритета целого над частью.

## **Тема 2. Индивидуально-типологические свойства личности**

### Опрос письменный

1. Личность - определения, подходы.
2. Устойчивость и изменчивость личности
3. Структура личности
4. Типология личности
5. Психосоциотипы
6. Темперамент и характер
7. Волевой и когнитивный компоненты личности

### Подготовка сообщений

1. Понятие «человек», «личность», «индивидуальность».
2. Структура личности.
3. Теории личности
  - Психодинамическая теория З. Фрейда
  - Аналитическая теория личности К. Юнга

- Теория личности А. Адлера
- Постфрейдизм. Эго-психологические теории личности (К. Хорни, Э.Эриксон)
- Гуманистические теории личности (К. Роджерс и А. Маслоу)
- Когнитивная теория Дж. Келли
- Диспозициональное направление (Г.Олпорт, Р. Кеттелл, Г.Айзенк)
- Отечественные теории личности

### Анализ ситуаций

#### **Ситуация 1**

На совещании Вы критикуете одну свою служащую, она реагирует очень эмоционально. Вам приходится каждый раз свертывать беседу и не доводить разговор до конца. Вот и сейчас, после ваших замечаний — она расплакалась.

Как довести до нее свои соображения? Какие ошибки совершают обе стороны?

#### **Ситуация 2**

Вы готовите деловые переговоры в другом городе. Принимающая сторона прислала своих представителей для предварительного уточнения повестки. Во время знакомства с приехавшими к руководителю представителями принимающей стороны, к нему обратился сотрудник со срочным вопросом по работе.

Как следует поступить:

- а) отойти в сторонку и незаметно для всех быстро решить вопрос;
- б) извиниться и ненадолго уйти;
- в) потребовать от сотрудника немедленно покинуть помещение.

Г) обсудить с сотрудником вопрос. Привлечь для консультации приехавших гостей.

#### **Ситуация 3**

Вы начальник отдела. В отделе напряженная обстановка, срываются сроки выполнения работ. Не хватает сотрудников. Выезжая в командировку, вы случайно встречаете свою подчиненную – молодую женщину, которая уже две недели находится на больничном. Но вы находите ее в полном здравии. Она кого-то с нетерпением встречает в аэропорту.

Как вы поступите в этом случае? Объясните свое поведение.

### **Тема 3. Личность руководителя**

#### Терминологический диктант

**Авторитет руководителя** – это система взаимосвязанных свойств личности, обеспечивающая успех во взаимоотношениях с людьми и в организации труда всего коллектива.

**Лидерство** – процесс психологического влияния одного человека на других на основе их совместной деятельности под воздействием процесса внушения, подражания

**Личность** – это конкретный человек, носитель сознания и самосознания, обладатель определенного статуса и ролей.

**Неформальное лидерство** — субъективная способность, готовность и умение человека выполнять роль лидера, а также признание за ним права на руководство со стороны группы. Неформальный лидер не всегда является руководителем по статусу.

**Планирование** (функция управления) – заключается в выработке направлений, путей, средств и мероприятий по реализации целей деятельности

**Референтная группа** – это реальная или условная группа, которую индивид считает для себя эталонной.

**Руководители высшего звена управления** — лица, ответственные за принятие

важнейших организационных решений. Их работа очень напряженная и интенсивная. Руководители такого ранга непрерывно заняты поиском новой информации, которая имеет непосредственное отношение к деятельности всей компании.

**Руководители низшего звена управления** — руководители организационного уровня, находящегося непосредственно над рабочими или представителями неквалифицированной рабочей силы. Они осуществляют контроль за выполнением производственных заданий.

**Руководители среднего звена управления** — руководители, которые подчинены руководителям высшего звена управления, осуществляют координацию и контроль за работой руководителей низового (технического) уровня.

**Руководство** – процесс правового воздействия осуществляемый на основе власти.

**Социальная роль** – это шаблон поведения, который ожидается от человека в конкретной ситуации.

**Управленческое решение** – протекающий во времени мыслительный процесс, эмоциональный и правовой акт по выбору множества альтернатив

**Формальное лидерство** — приоритетное влияние определенного лица на членов организации, основывающееся на руководящем положении данного лица в общественной иерархии. Руководство — это всегда формальное лидерство.

**Целеполагание** (функция управления) – выработка основных текущих и перспективных направлений деятельности организации.

#### Практикум (диагностическое тестирование)

(определение типа личности руководителя по методикам Голланда, Леонгарда, Майер-Бриггс)

#### Анализ ситуаций

##### **Ситуация 1**

Вы работаете бригадиром уже второй год. Молодой рабочий обращается к вам с просьбой отпустить его с работы на четыре дня за свой счет в связи с бракосочетанием.

Почему же на четыре? — спрашиваете вы.

А когда женился Иванов, вы ему разрешили на четыре, — невозмутимо отвечает рабочий и подает заявление. Вы подписываете на три дня, согласно действующему положению.

Однако подчиненный выходит на работу спустя четыре дня. Как вы поступите?

А. Сообщу о нарушении дисциплины вышестоящему начальнику, пусть он решит.

Б. Предложу подчиненному отработать четвертый день в выходной. Скажу

«Иванов тоже отработал».

В. Ввиду исключительности случая (ведь люди женятся нечасто): ограничусь публичным замечанием.

Г. Возьму ответственность за его прогул на себя. Просто скажу: «Так поступать не следовало». Поздравлю, пожелаю счастья.

##### **Ситуация 2.**

Всякий раз, когда вы, разбирая недочеты в работе своего сотрудника, критикуете его работу и спрашиваете, почему он так поступает, он отделяется молчанием. Вам это неприятно, вы не знаете толком, с чем связано его молчание, воспринимает он критику или нет, вы расстраиваетесь и злитесь.

Что же можно предпринять, чтобы изменить ситуацию?

##### **Ситуация 3**

Вы руководитель производственного коллектива. В период ночного дежурства один из ваших рабочих в состоянии алкогольного опьянения испортил дорогостоящее оборудование. Другой, пытаясь, его отремонтировать, получил травму. Виновник звонит

вам домой по телефону и с тревогой спрашивает, что же им теперь делать? Как вы ответите на звонок?

А. «Действуйте согласно инструкции. Прочтите ее, она у меня на столе, и сделайте все, что требуется».

Б. «Доложите о случившемся вахтеру. Составьте акт на поломку оборудования, пострадавший пусть идет к дежурной медсестре. Завтра разберемся».

В. «Без меня ничего не предпринимайте. Сейчас я приеду и разберусь».

Г. «В каком состоянии пострадавший? Если необходимо, срочно вызывайте врача».

#### **Тема 4. Личность исполнителя (подчиненного)**

##### Собеседование

1. Понятие «исполнительская деятельность»
2. Факторы успешного взаимодействия руководителя и подчиненного
3. Типы исполнителей
4. Проблема потери организационного ориентира исполнителем
5. Мотивация исполнителей
6. Манипуляции со стороны исполнителей и руководителей
7. Неуправляемый исполнитель
8. Структура потребностей подчиненного: методы анализа

##### Эссе

На темы

- « Идеальный подчиненный»,
- «Творческая личность и проблемы управления»,
- «Сверхнормативный исполнитель – неочевидные проблемы»
- «Уклоняющийся тип исполнителя – проблема мотивации?»
- «Как выбрать идеального заместителя?»
- Мотивация и манипуляция: где граница?»

##### Аналитическая таблица

Заполнить таблицу по результатам изучения учебной литературы по теме «Типы исполнителей в организации»

Тип	Характеристика	Сильные стороны	Слабые стороны	Механизмы взаимодействия	Риски
Творческий					
Нормативный					
Сверхнормативный					
Уклоняющийся					
Низкомотивированный					
Аддиктивный					
Девиантный					

##### Анализ ситуаций

###### **Ситуация 1**

Вам предоставлена возможность выбрать себе заместителя. Имеется несколько кандидатур. Претенденты отличаются следующими качествами.

А. Первый стремится прежде всего к тому, чтобы наладить доброжелательные товарищеские отношения в коллективе, создать на работе атмосферу взаимного доверия и дружеского расположения, предпочитает избегать конфликтов, что не всеми понимается правильно.

Б. Второй часто предпочитает в интересах дела идти на обострение отношений «незвизрая на лица», отличается повышенным чувством ответственности за порученное дело.

В. Третий предпочитает работать строго по правилам, всегда аккуратен в выполнении своих должностных обязанностей, требователен к подчиненным.

Г. Четвертый отличается напористостью, личной заинтересованностью в работе, сосредоточен на достижении своей цели, всегда стремится довести дело до конца, не придает большого значения возможным осложнениям во взаимоотношениях с подчиненными.

### **Ситуация 2**

В вашем коллективе имеется работник, который скорее числится, чем работает. Его это положение устраивает, а вас нет.

Как вы поступите в данном случае?

А. Поговорю с этим человеком с глазу на глаз. Дам ему понять, что ему лучше уволиться по собственному желанию.

Б. Напишу докладную вышестоящему начальнику с предложением «сократить» эту единицу.

В. Предложу коллективу обсудить эту ситуацию и подготовить свои предложения о том, как поступать с этим человеком.

Г. Найду для этого человека подходящее дело, прикреплю наставника, усилю контроль за его работой.

## **Тема 5. Потенциал сотрудников**

### Словарная работа

**Адаптация** – процесс активного приспособления личности к изменившимся условиям среды.

**Группа** – это существующие в одном пространстве и времени объединения людей взаимодействующих в совместной деятельности и вступающие в определенные деловые и межличностные отношения.

**Контроль (функция управления)** – процесс согласования плана и результатов деятельности

**Конфликт** – столкновение двух противоположных сторон, целей, мнений, убеждений, сопровождающееся отрицательными эмоциональными переживаниями

**Корпоративная культура** – специально формируется первыми лицами организации и может включать в себя правила поведения сотрудников между собой, с клиентами, с руководством, правила внешнего вида сотрудников

**Межгрупповые конфликты** — это конфликты внутри формальных групп коллектива (например, администрация и профсоюзы), внутри неформальных групп, а также между формальными и неформальными группами.

**Мотивация** – побуждение сотрудников к эффективной деятельности, которое должно учитывать его потребности

**Организационная культура** – система ценностей, которые разделяются всеми членами коллектива и формируется на основе индивидуальной культуры сотрудников.

**Потребность** – психологическое состояние, переживаемое человеком в виде нужды в чем-либо.

**Социально-психологический климат** – 1. состояние группового настроения и качественная сторона межличностных отношений в группе, способствующая или препятствующая продуктивной совместной деятельности и развитию личности. 2. это относительно устойчивый и типичный эмоциональный настрой, постепенно складывающийся в процессе деятельности и общения членов коллектива.

**Стиль руководства** – приемы, с помощью которых руководитель побуждает коллектив к инициативному и творческому выполнению возложенных на него обязанностей, с помощью которых он контролирует результаты деятельности подчиненных

**Стимулирование** (функция управления) – заключается в разработке и использовании стимулов для повышения эффективности взаимодействия между сотрудниками

**Стресс** – комплекс эмоциональных состояний, возникающих в ответ на разнообразное экстремальное воздействие

**Стрессоры** – неблагоприятные, значительные по силе и продолжительности внешние и внутренние воздействия, ведущие к возникновению стрессовых состояний.

#### Опрос устный

1. Психология управления. Понятие. Объект и предмет психологии управления.
2. Психологические закономерности в управленческой деятельности.
3. Понятия «человек», «личность», «индивидуальность».
4. Структура личности. Потенциал личности
5. Малая социальная группа. Характеристики малой социальной группы.
6. Групповая динамика. Стадии развития группы.
7. Структуры в группе.
8. Темперамент. Типы темпераментов. Источники сильных и слабых сторон личности
9. Характер. Акцентуация характера. Типы людей по акцентуации характера.
10. Творческий потенциал человека: методы его оценки и развития.

#### Доклады-презентации

1. Стратегии поведения в конфликтной ситуации.
2. Этапы развития конфликта.
3. «Трудный босс»: типология руководителей
4. Теории лидерства.
5. Тактика общения. Стратегия общения.
6. Ограничения, препятствующие эффективной работе коллектива
7. Моббинг и буллинг.
8. Абсентеизм
9. Проблемы адаптации новичка
10. Самопрезентация в новом коллективе.

### **Тема 6. Психология взаимодействия в коллективе. Групповые феномены**

#### Опрос устный

1. Конфликт: причины, источники, формы
2. Моббинг как организационное явление: формы, причины, модели поведения участников
3. Стресс в организационной среде. Методы выхода из стрессовых ситуаций.
4. Абсентеизм в организациях: формы проявления, причины, методы борьбы.
5. Адаптация в новом коллективе: проблемы, механизмы, методы эффективности адаптации.

#### Тестирование

1. Что НЕ входит в менеджерские характеристики с точки зрения А.В. Карпова?  
А) Культурно-образовательный уровень  
Б) Возраст  
В) Пол  
Г) Национальность

2. Какой стиль руководства описывается далее ?

Основные характеристики данного стиля: управленческие решения принимаются на основе обсуждения проблемы, учёта мнений и инициатив сотрудников; выполнение принятых решений контролируется и руководителем, и самими сотрудниками; руководитель проявляет интерес и доброжелательное внимание к личности сотрудников.

- А) Авторитарный
- Б) Демократический V
- В) Непоследовательный
- Г) Деловой

3. Этап профессиональной деятельности, при котором происходит становление в должности — характеризуется формированием соответствующих умений, приобретением навыков прогнозирования и конкретизации социальных ожиданий, связанных с данной профессиональной деятельностью, называется ?

- А) Первый этап
- Б) Второй этап
- В) Третий этап V
- Г) Четвертый этап

4. Психологические притеснения, преимущественно групповые, работника со стороны работодателя или других работников, включающие в себя постоянные негативные высказывания, постоянную критику в адрес работника, называется ?

- А) Моббинг V
- Б) Стриплинг
- В) Дайтинг
- Г) Дриблинг

5. По степени алгоритмизации управленческие решения при разрешении конфликта или пресечения моббинга могут быть ?

- А) Алгоритмизированными
- Б) Творческими
- В) Индивидуальными
- Г) Все вышеперечисленные V

6. Что из предложенного НЕ входит в структуру конфликта ?

- А) Предмет противоборства
- Б) Конфликтное действие
- В) Конфликтующие стороны
- Г) Соотношение сторон V

7. Каковы причины конфликтов ?

- А) Распределение ресурсов
- Б) Взаимосвязь задач
- В) Различия в целях
- Г) Все вышеперечисленные V

8. Конфликтная личность ригидного типа, характеризуется ?

- А) Человек подозрителен
- Б) Обладает завышенной самооценкой
- В) Постоянно требуется подтверждение собственной значимости
- Г) Всё вышеперечисленное V

9. Основные функциональные (позитивные) последствия конфликтов для организации ?

- А) Улучшаются отношения между людьми
- Б) Совместно принятое решение быстрее и лучше претворяется в жизнь
- В) Проблема решается таким путем, который устраивает все стороны, и в результате люди чувствуют себя причастными к решению важной для них проблемы
- Г) Всё вышеперечисленное V

10. Стратегия поведения в конфликтной ситуации, при которой происходит тенденция сглаживания противоречий, поступаясь своим интересам, называется ?

- А) Компромисс
- Б) Избегание
- В) Приспособление V
- Г) Конкуренция

11. Физические признаки стресса ?

- А) Потеря аппетита
- Б) Бессонница
- В) Боли в груди
- Г) Все вышеперечисленные V

12. Какие виды профессионального стресса выделяют ?

- А) Информационный
- Б) Эмоциональный
- В) Коммуникативный
- Г) Все вышеперечисленные V

13. Последняя стадия синдрома отстранения, называется ?

- А) Завышенные ожидания
- Б) Пессимизм и первые разочарования в работе
- В) Самоотстранение
- Г) Необратимая отчужденность и утрата интереса V

14. Сформировавшийся образ делового человека или фирмы, в котором выделяются ценностные характеристики и черты, оказывающие определенное воздействие на окружающих, называется ?

- А) Внешний вид
- Б) Имидж V
- В) Логотип
- Г) PR

### Анализ ситуаций

#### **Ситуация 1**

При распределении коэффициента трудового участия (КТУ) некоторые члены бригады посчитали, что их незаслуженно обошли, это явилось поводом их жалоб начальнику цеха.

Как бы вы отреагировали на эти жалобы на его месте?

А. Отвечу жалобщикам примерно так: «КТУ утверждает и распределяет ваша бригада, я тут ни при чем».

Б. «Хорошо, я учту ваши жалобы и постараюсь разобраться в этом вопросе с вашим бригадиром».

В. «Не волнуйтесь, вы получите свои деньги. Изложите свои претензии на мое имя в письменной форме».

Г. Пообещав помочь установить истину, сразу же пойду на участок и побеседую с бригадиром, мастером и другими членами актива бригады. В случае подтверждения обоснованности жалоб предложу бригадиру перераспределить КТУ в следующем месяце.

#### **Ситуация 2**

В самый напряженный период завершения производственного задания в бригаде совершен неблагоприятный поступок, нарушена трудовая дисциплина, в результате чего допущен брак. Бригадиром неизвестен виновник, однако выявить и наказать его надо.

Как бы вы поступили на месте бригадира? Выберите приемлемый для вас вариант решения.

А. Оставлю выяснение фактов по этому инциденту до окончания выполнения производственного задания.

Б. Заподозренных в проступке вызову к себе, круто поговорю с каждым с глазу на глаз, предложу назвать виновного.

В. Сообщу о случившемся тем из рабочих, которым наиболее доверяю, предложу им выяснить конкретных виновных и доложить.

Г. После смены проведу собрание бригады, публично потребую выявления виновных и их наказания.

### **Ситуация 3**

Вы недавно назначены руководителем отдела. На совещании коллектива вы внесли предложение, которое не встретило ни критики, ни энтузиазма исполнителей. Ваши действия:

А. Дам жесткие и четкие указания по срокам исполнения моего предложения;

Б. Оставлю ситуацию без внимания

В. Перенесу обсуждение на неопределенный срок

Г. Скажу - делайте все сами. Самоустраюсь.

### **Ситуация 4**

Вас назначили руководителем отдела, но все ожидали назначения другого человека, имеющего авторитет неформального лидера в коллективе. Ваши действия:

А. Вызову к себе самых ярких противников вашего назначения для разговора

Б. Сделаю вид, что ничего не происходит.

В. Предложу для сплочения коллектива выехать за город на выходные

Г. Поставлю перед коллективом новые задачи, привлеку к выработке новых целей коллектив, нормализую производственный ритм.

## **Тема 7. Организационная культура**

### Опрос устный

1. Понятие организационная культура
2. Типы организационных культур
3. Структура организационной культуры- элементы, уровни
4. Методы моделирования организационной культуры
5. Социально-психологический климат
6. Роль тимбилдинга в развитии организационной культуры
7. Деловой этикет и организационная культура

### Собеседование

1. Объективное и субъективное в организационной культуре.
2. Проблемы формирования и поддержания организационной культуры при стратегических изменениях организации
3. Роль руководителя в развитии организационной культуры

### Практикум (решение задач)

#### **Задача 1**

Определите природу конфликта в следующей ситуации.

Руководитель принял на работу неподготовленного работника, не согласовав это с заместителем, у которого тот в подчинении. Вскоре выясняется неспособность принятого работника выполнять свою работу. Заместитель представляет руководителю докладную записку об этом. Руководитель тут же рвет данную записку.

#### **Задача 2**

Определите природу конфликта в следующей ситуации.

При распределении премии начальник не выделил ее одному из подчиненных. Оснований для депремирования не было. На вопрос подчиненного руководитель не смог объяснить причины, сказал только: «Это я вас учу».

### **Задача 3**

Определите природу конфликта в следующей ситуации.

Беседуя с претендентом на вакантную должность, руководитель дает обещание в дальнейшем повысить его в должности.

Вновьпринятый с воодушевлением приступает к работе, проявляя высокую работоспособность и добросовестность. Руководство постоянно увеличивает нагрузку, не прибавляя зарплату и не повышая в должности. Спустя некоторое время работник начинает проявлять признаки недовольства... Назревает конфликт.

### **Задача 4**

Определите природу конфликта в следующей ситуации.

Начальник сообщает подчиненному, что в следующем месяце отправляет его на курсы повышения квалификации. Подчиненный отказывается, ссылаясь на то, что до пенсии ему осталось полтора года.

### **Задача 5**

Определите природу конфликта в следующей ситуации.

Работник, достигший пенсионного возраста, жалуется начальнику, что мастер выживает его с работы. Мастер клянется, что ни малейшего повода для этого не дает. Работник же продолжает жаловаться.

### **Задача 6**

Определите природу конфликта в следующей ситуации.

Начальник участка дает задание рабочему. Тот отказывается, мотивируя свой отказ тем, что эта работа требует более высокого разряда и, добавляя при этом, что ему уже пять лет не повышают разряд.

### **Задача 7**

Определите природу конфликта в следующей ситуации.

На совещании один из подчиненных, не выдержав нажима руководителя, в полшутливой форме обратил на этот нажим внимание. Руководитель не нашелся, что сказать, но после этого случая стал действовать еще более жестко, особенно в отношении «шутника».

## **Тема 8. Психология коммуникации**

### Терминологический диктант

**Деловая беседа** — это речевое общение между собеседниками, которые имеют необходимые полномочия от своих организаций и фирм для установления деловых отношений, разрешения деловых проблем или выработки конструктивного подхода к их решению.

**Деловое общение** — это вид социальных отношений, направленных на реализацию какого-то общего дела, создающих условия для сотрудничества людей, чтобы осуществить значимые для них цели.

**Коммуникационный процесс** — обмен информацией между людьми, целью которой является обеспечение понимания передаваемой и полученной информации

**Общение** — процесс установления и развития контактов между людьми, порождаемый потребностями в совместной деятельности

**Позиционный торг** — стратегия ведения переговоров, при которой стороны ориентированы на конфронтацию и ведут спор о конкретных позициях. Позиции указывают на то, чего стороны хотят добиться в ходе переговоров, а интересы — почему стороны хотят добиться того, о чем заявляют. Если позиции достаточно ясно

формулируются участниками, то обнаружить интересы, стоящие за той или иной позицией, гораздо сложнее.

**Полемика** — это борьба принципиально противоположных мнений по тому или иному вопросу, публичный спор с целью защитить, отстоять свою точку зрения и опровергнуть мнение оппонента.

### Тестирование

1. Умение внимательно молчать, не вмешиваясь в речь собеседника своими замечаниями, называется ?
  - А) Нереплексивное слушание V
  - Б) Эмпатическое слушание
  - В) Тихое слушание
  - Г) Объективное слушание
2. Вторая фаза деловой беседы, называется ?
  - А) Фаза аргументации
  - Б) Фаза нейтрализации замечаний собеседника
  - В) Передача информации V
  - Г) Фаза принятия решений и завершения беседы
3. Процесс продвижения и разрешения проблем путем сопоставления, столкновения, ассимиляции, взаимообогащения предметных позиций участников, называется ?
  - А) Диалог
  - Б) Дискуссия V
  - В) Монолог
  - Г) Спарринг
4. По основной задаче, деловое совещание подразделяют на:
  - А) Инструктивные
  - Б) Оперативные
  - В) Проблемные
  - Г) Все вышеперечисленные V
5. Вне зависимости от того, с кем предстоит встречаться, руководитель не должен:
  - А) Употреблять слишком сухие формулировки, а тем более высокомерные фразы, пользоваться домыслами
  - Б) Злословить в адрес отсутствующих в ходе беседы
  - В) Продолжать рассказ, когда в кабинет вошел новый посетитель, прежде чем не ознакомит вкратце пришедшего с тем, что было сказано до его прихода
  - Г) Все вышеперечисленные V
6. Наука об искусстве публичного выступления, называется ?
  - А) Литература
  - Б) Риторика V
  - В) Языковедение
  - Г) Все вышеперечисленные
7. Какие основные требования предъявляются к деловому письму ?
  - А) Не большой объем
  - Б) Четкое и ясное
  - В) Отсутствие непонятных слов и выражений
  - Г) Все вышеперечисленные V

### Эссе

1. Принципы управленческого общения.
2. Управленческое общение. Формы управленческого общения.
3. Организация пространства. Зоны общения.
4. Средства (уровни) общения: вербальный, невербальный.

## 5. Язык жестов. Классификация жестов.

### Деловая игра

**Тема: Построение эффективной коммуникации и процесса разрешения конфликта**

**Цели деловой игры:** обучающая - отработка действий менеджера совместно с председателем профкома в процессе подготовки и принятия решения;

воспитывающая: - подготовка студентов к текущей работе менеджером;

развивающая: приобретение и развитие навыков анализа производственных ситуаций.

**Метод проведения:** деловая игра.

**Межпредметные связи:** «Психология и этика деловых отношений», «Основы законодательства», «Управление «кадрами».

**Материально-техническое обучение игры:**

1. Учебная аудитория, имитирующая кабинет менеджера

2. Таблички с надписью «Менеджер», «Председатель профкома», «Зав. отделом».

3. Характеристики - «Зав. отделом», «Коллектива»

4. Текст коллективной жалобы.

5. Задания исполнителям ролей «Менеджера», «Председателя профкома» , «Зав. отделом».

Текст характеристик «зав. отделом» и «коллектива», а также текст коллективной жалобы должны быть размножены в количестве экземпляров для всех участников игры и для преподавателя.

### **ПОДГОТОВКА ПРЕПОДАВАТЕЛЯ**

I. определение цели деловой игры, типа урока, выявление межпредметных связей.

II. Разработка сценарии.

III. Подготовка раздаточного материала.

### **I. ОРГАНИЗАЦИОННЫЙ МАКЕТ**

1. Расстановка столов в аудитории в соответствии с требованиями игры (имитация кабинета менеджера). (До начала урока).

2. Размещение раздаточного материала на столах. ( До начала урока)

3. Проверка готовности группы к занятию; проверка присутствующих студентов на уроке.

### **II. СООБЩЕНИЕ ТЕМЫ, ЦЕЛЕЙ И ЗАДАЧ ДЕЛОВОЙ ИГРЫ, ПРОБУЖДЕНИЕ ИНТЕРЕСА УЧАЩИХСЯ**

В начале занятия преподаватель формулирует цели деловой игры, знакомит студентов с организацией проведения занятия в форме деловой игры, определяет задачи занятия, называет исполнителей ролей должностных лиц, занятых в игре.

Преподаватель начинает свое сообщение со слов: - Сегодня мы проводим деловую игру «Решение данной ситуации». Далее подчеркивает, что целью игры является выработка у студентов навыков менеджера разбираться в конфликтных ситуациях, умение своевременно их предотвращать, принимать оптимальные решения по отношению к участникам конфликта.

Основными задачами студентов в ходе деловой игры является:

- четкое и всестороннее изучение и анализ социально-психологической ситуации, сложившейся в одном из отделов универмага;

- ознакомление с информацией, представленной для исполнителей ролей менеджера, председателя профкома и других участников игры;

- имитация действий менеджера, председателя профкома, завотделом, продавцов в сложившейся ситуации;

- имитация действий менеджера, председателя профкома в процессе выработки и принятия решения по жалобе части коллектива;

- формулировка и обоснование менеджером принятого им решения в сложившейся ситуации;
- оценка студентами действий всех участников игры, принятого менеджером решения, предлагаемых председателем профкома.

В процессе проведения деловой игры возникает необходимость анализа производственной ситуации, выработки и принятия решения по социально-психологическим и управленческим проблемам.

### **III. ОРГАНИЗАЦИЯ ПРОВЕДЕНИЯ ИГРЫ**

Все студенты изучают представленную информацию по деловой игре, анализируют ее, определяют свои конкретные задачи и действия в соответствии с исполняемой ролью;

данная деловая игра организуется в виде инсценировки. Каждый участник игры, исполняя свою роль, имитирует действия конкретного должностного лица в сложившейся производственной ситуации. При этом необходимо стремиться к имитации действий в обстановке максимально приближенной к конкретным производственным условиям; проведение бесед совещания, формулировка и принятие решения по коллективной жалобе, подготовка предполагаемых мероприятий;

#### **ИГРОВАЯ МОДЕЛЬ**

Объектом моделирования деловой игры является коллектив продовольственного отдела.

Для проведения деловой игры необходимо выбрать следующих действующих лиц:

1. Менеджер центрального магазина
2. Председатель профкома магазина
3. Заведующий продовольственным отделом
4. Продавец-лидер.

Остальные студенты делятся на продавцов, подписавших жалобу и продавцов, не подписавших жалобу.

Разбор конфликтной ситуации происходит в аудитории, оформленной под кабинет менеджера. В кабинете столы расставлены в форме буквы «Т». В центре стола сидит «менеджер», по правую сторону «председатель профкома», по левую - «зав. отделом».

#### **ИСХОДНЫЕ ДАННЫЕ ДЕЛОВОЙ ИГРЫ**

На имя менеджера поступила жалоба от продавцов продовольственного отдела следующего содержания: (жалобу читает менеджер) «Убедительно просим администрацию супермаркета убрать заводилом так как мы уже не можем больше работать под его руководством. Производительность и эффективность работы во многом зависит от хорошего трудового настроения. А наш трудовой рабочий день начинается со скандалов, с разбора кляуз, пятиминутка обычно превращается в получасовой «базар». Разговор идет не о недостатках в работе, а о вопросах бытового характера, не имеющих отношения к делу. Поэтому мы часто не знаем с чего начать рабочий день.

Зав. отделом не проводит должной работы со старшими продавцами, не дает им конкретного задания на смену. Бывает, что продавец неизвестным ему товаров, с которыми он сталкивается впервые. Это снижает качество обслуживания покупателей, увеличивает время, необходимое для общения с покупателем, что влечет за собой снижение объема продажи товаров и товарооборота.

Зав. отделом плохо обеспечивает процесс реализации товаров. Иногда несколько раз ему приходится напоминать о том, что нет надлежащего инвентаря и инструментария.

В конце месяца, как правило, не проводятся итоги работы коллектива и каждого продавца в отдельности, что расхолаживает работников. В коллективе сложилось тяжелое критическое положение, неблагоприятный социально-психологический климат, который может повлиять на стабильность коллектива, вызывает текучесть кадров и, как следствие, резкое снижение экономических показателей и эффективности работы отдела».

Подпись 10 человек.

#### **ЗАДАНИЯ И ИНФОРМАЦИЯ ДЛЯ УЧАСТНИКОВ ИГРЫ,**

## **ИХ ХАРАКТЕРИСТИКИ**

(читает преподаватель, у студентов на столах копии заданий, информация, характеристики)

### **ИНФОРМАЦИЯ И ЗАДАНИЕ ДЛЯ МЕНЕДЖЕРА**

В процессе исполнения роли - менеджер не сторонник снятия заведующего отделом с должности, но коллективная жалоба - это серьезный сигнал, который нельзя обойти молчанием, слухи о жалобе уже дошли до администрации фирмы. Менеджеру надо принять решение. В своих действиях исполняющий роль менеджера должен руководствоваться знаниями психологии, менеджмента.

Задание менеджеру - выделить в содержании коллективной жалобы экономические и социально-психологические факторы способствовавшие возникновению конфликта.

### **ХАРАКТЕРИСТИКА ЗАВЕДУЮЩЕГО ОТДЕЛОМ**

Возраст 45 лет, женат, имеет 2-х детей. Пять лет назад окончил заочное отделение экономического института. Работает на данном предприятии 12 лет, в отделе 9 лет. Вырос от продавца до заведующего отделом. Неоднократно награждался ценными подарками, премиями. Завотделом работает третий год. За это время состав руководимого им коллектива сменился на одну треть. Из четырех старших продавцов двое имеют значительный возраст. В целом коллектив трудится неравномерно. Особенно это стало заметно за последний год. Есть случаи прогулов, нарушения производственной дисциплины. На заседания профкома дважды разбирались конфликты между продавцами. Вопрос о работе коллектива рассматривался на собрании коллектива супермаркета в присутствии представителя администрации фирмы. Этот представитель предложил менеджеру, председателю профкома и зав. отделом принять меры для нормализации положения в отделе.

Зав. отделом в общении с людьми мягок, приветлив, избегает ссор, споров. Болезненно переживает все неурядицы. Больше просит, убеждает, чем требует и приказывает.

Добросовестен, честен. Высоко развито чувство ответственности Полгода назад подал заявление с просьбой освободить его от должности завотделом.

Старшие продавцы свои обязанности выполняют, но каждый из них стремится ограничиться интересами только своей смены. В объединении и сплоченности всего коллектива в целом они не участвуют. Фактически завотделом оказался без помощников в коллективе.

### **ХАРАКТЕРИСТИКА КОЛЛЕКТИВА**

В отделе работает 25 человек. Работники довольно молодые: старшему 32 года. Зарботки у большинства относительно высокие, несмотря на экономическую ситуацию в стране.

В коллективе нет особого стремления к рационализации и совершенствований торгово-технологических процессов, применения современных методов обслуживания покупателей, улучшения организации труда. Все относятся к работе без инициативы, появились случаи недостач денежных и товарно-материальных ценностей.

В отделе есть свой неформальный лидер - один из самых опытных продавцов, которому завотделом доверяет полностью. Принимает вместе с ним важнейшие решения.

Неформальный лидер до последнего года пользовался доверием всего коллектива, но затем между ним и коллективом стали возникать конфликты. С этого момента коллектив меняет свое отношение и к завотделом.

### **ИНФОРМАЦИЯ ДЛЯ ИСПОЛНЕНИЙ**

#### **РОЛИ ПРЕДСЕДАТЕЛЯ ПРОФКОМА**

Завотделом - ваш личный друг, вы очень хорошо к нему относитесь, цените в нем специалиста и обаятельного человека, коллективиста в лучшем смысле этого слова. Именно вы были инициатором выдвижения его завотделом.

Нынешнее положение в коллективе вас очень огорчает, и вы находитесь на распутье, с одной стороны, не можете не признать факты развала работы на участке, с другой - вам искренне жаль этого человека, которому никто не помог стать хорошим руководителем.

Кроме этого вы понимаете, что смещение завотделом сейчас может отрицательно отразиться на коллективе: его знают, привыкли хотя и пользуются его мягкостью и неумением быть строгим. В то же время интересы товарного отдела требуют решительных мер.

#### **ИНФОРМАЦИЯ ДЛЯ ИСПОЛНИТЕЛЯ ЗАВОТДЕЛОМ**

Вам кажется, что недоразумения возникли из-за того, что как-то умышленно создает почву для конфликтов и столкновений, но вы знаете, кто «мутит воду». Кроме того, вам трудно быть начальником - вы просто не умеет командовать и предпочитаете быть в равном положении с людьми. Вы не обрадовались, когда вас назначили завотделом, неоднократно просили освободить от этих обязанностей и наконец, написали об этом заявление, но менеджер отказал. Теперь положение ещё более усугубилось, и вы твердо намерены требовать освобождения от должности.

#### **ОБСУЖДЕНИЕ ИНФОРМАЦИИ И ПРИНЯТИЕ РЕШЕНИЯ**

В процессе обсуждения информации выступает вначале сам завотделом, председатель профкома, менеджер. Менеджер обращается к продавцам высказаться по сути дела. Каждый из выступающих высказывается и выдвигает свои идеи по разрешению конфликтной ситуации.

Окончательное решение по коллективной жалобе принимает менеджер.

#### **IV. ОЦЕНКА ДЕЙСТВИЙ УЧАСТНИКОВ ИГРЫ И ЕЕ РЕЗУЛЬТАТОВ**

После окончания инсценировки, формулирования и обоснования решения менеджера по коллективной жалобе участники занятия под руководством преподавателя обсуждают и оценивают действия участников игры, отмечая достоинства и недостатки, дают оценку принятому менеджером решению, а также решению председателя профкома.

Одним из важных требований при этом является аргументирования студентами своих оценок и по возможности предложение своих вариантов действий и решений.

В результате обсуждения определяется наиболее приемлемый и правомерный в предложенных условиях порядок действия участников деловой игры, участники занятия оценивают со своей точки зрения:

умение правильно разобраться в сложившейся ситуации, проанализировать факты и события;

- правильность действий каждого участника игры;
- четкость и логическую взаимосвязь действий участников игры на различных этапах;
- манеру поведения и стиль работы участников игры;
- правильность и объективность принятых участниками игры решений;
- психологический такт при выработке решения по отношению к завотделом и при доведении его до сведения продавцов отдела.

### **3.2. Оценочные средства промежуточной аттестации**

*В данном разделе представлены теоретические вопросы (для оценки знаний), типовые контрольные задания (для оценки умений), типовые практические задания (для оценки навыков и (или) опыта деятельности).*

#### ***Перечень теоретических вопросов (для оценки знаний):***

1. Психология управления как отрасль научного знания: объект, предмет, задачи и методы психологии управления. Связь психологии управления с другими науками.
2. История становления и развитие психологии управления.
3. Понятие делового общения, его основные функции.
4. Деловое общение как взаимодействие. Типы взаимодействия.
5. Эффекты и проблемы межличностного восприятия в деловом общении.
6. Психологические требования к проведению совещания, групповой дискуссии и публичного выступления.
7. Деловое общение как обмен информацией. Структура коммуникативного процесса.
8. Коммуникативные барьеры в деловом общении, причины их возникновения.
9. Социально-психологические проблемы управления.
10. Стресс в управленческой деятельности. Причины и последствия появления стрессов.
11. Психологическая защита, формы ее проявления.
12. Психологическая структура личности. Взаимосвязь особенностей личности и эффективности ее профессиональной деятельности.
13. Управление поведением личности в организации.
14. Группа как объект управления. Виды групп. Функции групп.
15. Характеристики малой социальной группы: композиция, структура, групповые процессы.
16. Групповая динамика. Этапы развития и функционирования группы.
17. Коллектив как высшая ступень развития группы: понятие и этапы развития коллектива.
18. Команда: понятие, особенности построения.
19. Сплоченность группы как условие ее эффективности. Понятие сплоченности
20. Факторы, влияющие на ее возникновение и развитие.
21. Понятие социально-психологического климата, его составляющие. Пути оптимизации психологического климата в коллективе.
22. Психологическая совместимость членов группы: понятие, виды и уровни.
23. Понятие группового давления. Проявления конформизма и деиндивидуализации в деятельности членов группы.
24. Возникновение группового мышления и его влияние на принятие решений в группе.
25. Творческая личности. Потенциал творчества. Проблемы взаимодействия.
26. Методы изучения социально-психологических характеристик личности и группы.
27. Конфликт в организации: определение и виды.
28. Причины возникновения конфликтов в организации.
29. Психологическая составляющая конфликта. Виды поведения в конфликте.
30. Динамика конфликта.
31. Управление конфликтом.
32. Психологические аспекты власти и влияния в организации.
33. Психологическое влияние на подчиненных путем внушения, нейролингвистического программирования.
34. Феномен манипулирования. Сущность и средства манипулирования.
35. Психологические особенности личности руководителя.
36. Роли руководителя в коллективе: виды ролей, их содержание. Этапы вхождения в роль.

37. Коммуникативная компетентность руководителя.
38. Психологические особенности стилей управления. Влияние стиля управления на социально-психологический климат в коллективе.
39. Психологические детерминанты имиджа руководителя.
40. Управление по ценностям.

***Перечень тестовых заданий открытой формы (для оценки умений):***

**1.** С чем связано возникновение психологии управления (выбрать и указать только одну группу факторов):

а - ростом масштабов экономических организаций, усилением недовольства условиями труда большинства работников;

б - распространением "научной организации труда", развитием профсоюзного движения, активным вмешательством государства в отношения между наемными работниками и работодателями;

в - ужесточением рыночной конкуренции, активизацией деятельности профсоюзов, государственным законодательным регулированием кадровой работы, усложнением масштабов экономических организаций, развитием организационной культуры.

**2.** Какой перечень задач точнее характеризует содержание психологии управления. Выбрать и указать только одну группу задач:

а - использование собственных человеческих ресурсов, разделение труда, укрепление дисциплины труда;

б - контроль за соблюдением трудового законодательства администрацией предприятия;

в - планирование и развитие профессиональной карьеры, стимулирование труда, профессиональное обучение;

г - найм персонала, организация исполнения работы, оценка, вознаграждение и развитие персонала.

**3.** При предпринимательской организационной стратегии акцент при найме и отборе персонала делается:

а - на поиск инициативных сотрудников с долговременной ориентацией, готовых рисковать и доводить дело до конца;

б - на поиске сотрудников узкой ориентации, без большой приверженности организации на короткое время;

в - на поиске разносторонне развитых сотрудников, ориентированных на достижение больших личных и организационных целей.

**4.** К каким методам управления персоналом Вы отнесете разработку положений, должностных инструкций:

а - административные;

б - экономические;

в - социально-психологические.

**5.** Выберите и вставьте правильный ответ:

... - это метод, который предполагает изучение психических особенностей человека в специально созданных условиях для выяснения зависимости протекания психического процесса или проявления свойств личности от внешних и внутренних условий.

а - наблюдение;

б - опрос;

в - тестирование;

г - эксперимент.

**6 . Вставьте правильный ответ:**

Согласно ...концепции все в поведении индивида, включая ценности, установки и эмоциональные реакции, определяется воздействием внешней среды в прошлом либо в настоящем.

**7. Дайте определение**

Управленческая психология – это ... .

**8 . Выберите правильный ответ.**

Предметом изучения психологии управления является...

а - массовидные явления психики

б - личность в группе

в - психологические характеристики группы

г - массовидные явления психики и личность в группе.

**9. Установите соответствие между классификацией методов психологии управления и их характеристиками, выражающими их детали, признаки, особенности:**

а - Основные	1. тесты
б - Вспомогательные	2. социометрия
в - Воздействия	3. социально-психологический тренинг
	4. наблюдение
	5. опрос
	6. эксперимент

**10. Выберите правильный ответ.**

Человек развивается как личность благодаря такой функции общения, как:

а - стилистическая.

б - прагматическая.

в - внутриличностная.

г - коммуникативная.

**11. Закончите предложение:**

Психологическое препятствие на пути адекватной передачи информации между партнерами по общению является ... .

**12. Установите соответствие между основными структурными компонентами общения и выражающими их деталями, признаками, особенностями:**

а - Коммуникация	1. Взаимодействие
б - Интеракция	2. Восприятие
в - Социальная перцепция	3. Информация
	4. Репрезентация
	5. Депривация

***Перечень типовых практических заданий (для оценки навыков и (или) опыта деятельности):***

**Задача 1**

Вы недавно назначены менеджером по кадрам. Вы еще плохо знаете сотрудников фирмы, сотрудники еще не знают вас в лицо. Вы идете на совещание к генеральному директору. Проходите мимо курительной комнаты и замечаете двух сотрудников, которые

курят и о чем-то оживленно беседуют. Возвращаясь с совещания, которое длилось один час, вы опять видите тех же сотрудников в курилке за беседой.

*Вопрос.* Как бы вы поступили в данной ситуации? Объясните свое поведение.

#### **Задача 2**

Одна сотрудница высказывает другой претензии по поводу многочисленных и часто повторяющихся ошибок в работе. Вторая сотрудница принимает высказываемые претензии за оскорбление. Между ними возникает конфликт.

*Вопрос.* В чем причина конфликта? Определите конфликтную ситуацию.

#### **Задача 3**

В ответ на критику со стороны подчиненного, прозвучавшую на служебном совещании, начальник начал придирается к нему по мелочам и усилил контроль за его служебной деятельностью.

*Вопрос.* В чем причина конфликта? Определите конфликтную ситуацию

#### **Задача 4**

Руководитель принял на работу специалиста, который должен работать в подчинении у его заместителя. Прием на работу не был согласован с заместителем. Вскоре проявилась неспособность принятого работника выполнять свои обязанности. Заместитель служебной запиской докладывает об этом руководителю...

*Вопрос.* Как бы вы поступили на месте руководителя? Проиграйте возможные варианты.

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

### **4.1. Описание процедур проведения текущего контроля успеваемости студентов**

В таблице представлено описание процедур проведения контрольно-оценочных мероприятий текущего контроля успеваемости студентов, в соответствии с рабочей программой дисциплины, и процедур оценивания результатов обучения с помощью спланированных оценочных средств.

Наименование оценочного средства	Описания процедуры проведения контрольно-оценочного мероприятия и процедуры оценивания результатов обучения
Опрос устный	Опросы проводятся на практических занятиях в устной форме после изучения темы. Применяются как индивидуальные формы опроса, так и брифинг.
Опрос письменный	Опрос проводится в письменном виде, количество вопросов определяется их объемом, допускается 2-3- крупных вопроса для развернутого ответа в течение 45 минут, так и 5-7- небольших по объему вопросов, охватывающих изученную тему в принципиальных аспектах.
Терминологический диктант	Задача студента при данной форме проверки знаний – на слух записать читаемые преподавателем термины и дать им определение.
Индивидуальное творческое задание	Индивидуальные творческие задания выдаются на практических занятиях, предшествующих изучению предлагаемой темы. Индивидуальные задания должны быть выполнены в установленный преподавателем срок и в соответствии с требованиями к оформлению (текстовой и графической частей).

	Выполненные задания в назначенный срок сдаются на проверку
Доклад-презентация, подготовка сообщений	Защита докладов предусмотренные рабочей программой дисциплины, проводится во время практических занятий. Преподаватель на практическом занятии, предшествующем занятию проведения контроля, доводит до обучающихся: тему докладов и требования, предъявляемые к их выполнению и защите
Контрольная работа	Выполняется в письменном виде по одному из предложенных проблемных теоретических вопросов, с развернутым изложением основных подходов, имеющих в литературе относительно данной проблемы.
Аналитическая таблица	Выполнение задания осуществляется на практическом занятии. Задание выполняется по вариантам. Распределение вариантов осуществляется преподавателем. Преподаватель на практическом занятии, предшествующем занятию проведения контроля, доводит до обучающихся: тему, количество заданий и время выполнения заданий. Результаты оформляются студентами самостоятельно и сдаются на проверку преподавателю
Практикум (анализ ситуаций)	Преподаватель не менее, чем за неделю до срока решения кейс-задачи должен довести до сведения обучающихся предлагаемые кейс-задачи. Решенные кейс-задачи в назначенный срок сдаются на проверку преподавателю.
Компьютерное тестирование	Компьютерное тестирование проводится по результатам освоения разделов дисциплины во время практических занятий. Во время проведения тестирования пользоваться учебниками, справочниками, конспектами лекций, тетрадями для практических занятий не разрешено. Преподаватель на практическом занятии, предшествующем занятию проведения теста, доводит до обучающихся: темы, количество заданий в тесте время выполнения.
Собеседование	Студентам заранее сообщаются основные вопросы для собеседования, которое проводится в устной форме. Используются также и дополнительные вопросы, позволяющие определить качество усвоения учебного материала. Проводится во время практического занятия или во внеаудиторное время.
Деловая игра	Проводится в завершении изучения курса, позволяет смоделировать управленческие ситуации для отработки необходимых навыков, полученных в ходе изучения дисциплины. Служит средством оценки степени сформированности компетенций.

#### 4.2. Описание процедур проведения промежуточной аттестации

##### Зачет

При определении уровня достижений обучающихся на зачете учитывается:

- знание программного материала и структуры дисциплины;
- знания, необходимые для решения типовых задач, умение выполнять предусмотренные программой задания;
- владение методологией дисциплины, умение применять теоретические знания при решении задач, обосновывать свои действия.

Проведение промежуточной аттестации в форме зачета позволяет сформировать среднюю оценку по дисциплине по результатам текущего контроля. Так как оценочные средства, используемые при текущем контроле,

позволяют оценить знания, умения и владения навыками/опытом деятельности обучающихся при освоении дисциплины. Для чего преподаватель находит среднюю оценку уровня сформированности компетенций у обучающегося, как сумму всех полученных оценок, деленную на число этих оценок.

Средняя оценка уровня сформированности компетенций по результатам текущего контроля	Оценка
Оценка не менее 3,0 и нет ни одной неудовлетворительной оценки по текущему контролю	«зачтено»
Оценка менее 3,0 или получена хотя бы одна неудовлетворительная оценка по текущему контролю	«не зачтено»

Если оценка уровня сформированности компетенций обучающегося не соответствует критериям получения зачета, то обучающийся сдает зачет. Зачет проводится в форме собеседования по перечню теоретических вопросов и решения типовых контрольных заданий. Перечень теоретических вопросов и типовых контрольных заданий обучающиеся получают в начале семестра.

Разработчик:

к.ф.н., доцент кафедры менеджмента

Реутова Наталья Владимировна