

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ  
ФЕДЕРАЦИИ  
КЕМЕРОВСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ

*Социально-психологический институт*

---



**Рабочая программа дисциплины**

*Психология управления*

---

Специальность подготовки  
*37.05.01 Клиническая психология*

---

Направленность (профиль) подготовки  
*Психологическое обеспечение в чрезвычайных и экстре-  
мальных ситуациях*

---

Уровень специалитета

Форма обучения  
*очная*

---

Кемерово 2016

Рабочая программа составлена в соответствии с требованиями ФГОС ВО по специальности 37.05.01 «Клиническая психология», направленность подготовки «Психологическое обеспечение в чрезвычайных и экстремальных ситуациях». Программа утверждена Ученым советом социально-психологического института (протокол Ученого совета института № 1 от 10 октября 2016 г.).

## Содержание

| Название раздела программы  | стр |
|---|-----|
| 1. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине (модулю), соотнесенных с планируемыми результатами освоения образовательной программы  | 3   |
| 2. Место дисциплины в структуре ООП бакалавриата  | 4   |
| 3. Объем дисциплины (модуля) в зачетных единицах с указанием количества академических часов, выделенных на контактную работу обучающихся с преподавателем (по видам занятий) и на самостоятельную работу обучающихся      | 4   |
| 4. Содержание дисциплины (модуля), структурированное по темам (разделам) с указанием отведенного на них количества академических часов и видов учебных занятий  | 5   |
| 5. Перечень учебно-методического обеспечения для самостоятельной работы обучающихся по дисциплине (модулю)  | 14  |
| 6. Фонд оценочных средств для проведения промежуточной аттестации обучающихся по дисциплине (модулю)  | 14  |
| 7. Перечень основной и дополнительной учебной литературы, необходимой для освоения дисциплины (модуля)  | 40  |
| 8. Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети "Интернет" (далее - сеть "Интернет"), необходимых для освоения дисциплины (модуля)*  | 41  |
| 9. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины (модуля)  | 41  |
| 10. Перечень информационных технологий, используемых при осуществлении образовательного процесса по дисциплине (модулю), включая перечень программного обеспечения и информационных справочных систем (при необходимости) | 45  |
| 11. Описание материально-технической базы, необходимой для осуществления образовательного процесса по дисциплине (модулю)   | 46  |
| 12. Иные сведения и (или) материалы   | 46  |

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

В результате освоения дисциплины обучающийся должен овладеть следующими знаниями, умениями и навыками:

| Коды компетенций по ФГОСЗ | Результаты освоения ООП   | Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине  |
|---------------------------|---|--|
| ОПК-3                     | готовностью руководить коллективом в сфере своей профессиональной деятельности, толерантно воспринимая социальные, этнические, конфессиональные и культурные различия   | <b>Уметь</b> организовать психологическое сопровождение принятия организационно-управленческих решений, обобщать и анализировать полученные знания |
| ПК-11                     | Способностью организовывать условия трудовой деятельности с учетом индивидуально-личностных возможностей работника с целью снижения риска последствий нервно-психического напряжения, стресса, предупреждения психосоматических заболеваний | <b>Знать</b> приемы управления психологической деятельностью; основные методы руководства; профессионально-этические стандарты                     |

## 2. Место дисциплины в структуре ООП специалитета

Дисциплина «Психология управления» относится к числу вариативных дисциплин, входящих в гуманитарный, социальный и экономический цикл подготовки специалистов. Необходимой основой для изучения дисциплины «Психология управления» являются знания основных закономерностей функционирования и развития психики, категориального аппарата психологии, знание механизмов влияния на личность социальных факторов и др компетенции, формируемые в ходе изучения дисциплин: «Общая психология» (С.3, Б.3), «Социальная психология» (С.3, Б.5).

Знания, умения и навыки формируемые в ходе изучения «Психологии управления», являются компонентами базовых компетенций, необходимых для изучения дисциплин: С.3.В.ДВ.2.2. «Практикум по социальной психологии», научно-исследовательской работы, выпускной (квалификационной) работы.

Дисциплина изучается на 2 курсе в 3 семестре.

## 3. Объем дисциплины (модуля) в зачетных единицах с указанием ко-

**личества академических часов, выделенных на контактную работу обучающихся с преподавателем (по видам занятий) и на самостоятельную работу обучающихся**

Общая трудоемкость (объем) дисциплины (модуля) составляет 2 зачетных единиц (ЗЕТ), 72 академических часа.

### **3.1. Объём дисциплины (модуля) по видам учебных занятий (в часах)**

| <b>Объём дисциплины</b>  | <b>Всего часов</b>       |   |
|--|--------------------------|---|
|  | для очной формы обучения | для заочной (очно-заочной) формы обучения |
| Общая трудоемкость дисциплины  | 72                       |   |
| Контактная* работа обучающихся с преподавателем (по видам учебных занятий) (всего) | 36                       |   |
| Аудиторная работа (всего*):  | 36                       |   |
| в т. числе:  |                          |   |
| Лекции   | 18                       |   |
| Семинары, практические занятия   | 18                       |   |
| В том числе в активной и интерактивной форме                                       | 30                       |   |
| Внеаудиторная работа (всего*):   | 36                       |   |
| В том числе- индивидуальная работа обучающихся с преподавателем:                   |                          |   |
| Самостоятельная работа обучающихся (всего)   | 36                       |   |
| Творческая работа (эссе)   |                          |   |
| Вид промежуточной аттестации обучающегося (зачет*** / экзамен)                     | зачет                    |   |

**4. Содержание дисциплины (модуля), структурированное по темам (разделам) с указанием отведенного на них количества академических часов и видов учебных занятий**

**4.1. Разделы дисциплины (модуля) и трудоемкость по видам учебных занятий (в академических часах)**

| №<br>п/п | Раздел<br>Дисциплины   | Общая<br>трудоемкость<br>(часов) | Виды учебных занятий,<br>включая самостоятельную работу<br>обучающихся и трудоемкость<br>(в часах) |                                    | Са-<br>мо-<br>стоя-<br>тель-<br>ная<br>рабо-<br>та<br>обу-<br>ча-<br>ющи-<br>хся | Формы текущего контроля<br>успеваемости |   |
|----------|--|----------------------------------|--|------------------------------------|--|---|---|
|          |  |                                  | все-<br>го   | аудиторные<br>учебные заня-<br>тия |  |   |   |
|          |  |                                  |  | лекции                             |  |   | семи-<br>нары,<br>прак-<br>тиче-<br>ские<br>занятия |
| 1        | <b>Раздел 1. Психологическое сопровождение процесса управления человеческими ресурсами</b> | <b>30</b>                        | 6  | 6                                  | 18   |   |   |
| 1.1      | <i>Теоретические и методологические основы психологии управления</i>                       | 4                                | 1  | 1                                  | 2  |   |   |
| 1.2      | Социально-психологические процессы в организации   | 7                                | 1  | 2                                  | 4  | Кейс №1                                 |   |
| 1.3      | Социальная психология административной деятельности  | 7                                | 1  | 0                                  | 6  |   |   |
| 1.4      | Руководитель, как субъект управления   | 6                                | 1  | 1                                  | 4  | Кейс №2 опрос                           |   |
| 1.5      | Психология управления персоналом   | 6                                | 2  | 2                                  | 2  | Кейс №3 доклад                          |   |
| 2        | <b>Раздел 2. Методы управления персоналом</b>  | <b>42</b>                        | 12   | 12                                 | 18   |   |   |
| 2.1      | Кадровая служба организации  | 4                                | 2  | 0                                  | 2  |   |   |

|     |                                   |    |    |    |    |               |
|-----|-----------------------------------|----|----|----|----|---------------|
|     |                                   |    |    |    |    |               |
| 2.2 | Методы оценки и отбора персонала. | 12 | 4  | 4  | 4  | Кейс №4 опрос |
| 2.3 | Командообразование                | 6  | 2  | 2  | 2  |               |
| 2.4 | Адаптация и обучение персонала    | 8  | 2  | 2  | 4  | упражнение    |
| 2.5 | Мотивация и стимулирование труда  | 5  | 1  | 2  | 2  | Кейс №5       |
| 2.6 | Кадровое консультирование         | 7  | 1  | 2  | 4  | Кейс №6       |
|     | <b>Форма итогового контроля</b>   |    |    |    |    | зачет         |
|     | <b>Всего по курсу</b>             | 72 | 18 | 18 | 36 |               |
|     |                                   |    |    |    |    |               |

#### 4.2 Содержание дисциплины (модуля), структурированное по темам (разделам)

| Содержание лекционного курса |  |   |
|------------------------------|--|---|
| 1                            | <b>Раздел 1. Психологическое сопровождение процесса управления человеческими ресурсами</b> | <p><b>Теоретические и методологические основы психологии управления</b></p> <p>Эволюция психологического подхода к управлению в XX веке от «человеческого материала» к «самоценной личности».</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Концепция экономического человека, человеческих отношений, человеческих ресурсов, самоактуализирующейся личности, развивающейся организации.</li> <li>• Управленческая парадигма: технократическая, адаптивная организационная культура</li> </ul> <p>Социально-психологические закономерности становления организационных культур.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Организационная культура как интегративная характеристика организации.</li> <li>• Социально-психологическое содержание основных типов организационных культур: органической, предпринимательской, бюрократиче-</li> </ul> |

|  |   |
|--|---|
|  | <p>ской, партиципативной и анализ особенностей проявления социально-психологических феноменов в каждой из них.</p> <p><b>Социально-психологические процессы в организации</b></p> <p>Понятие социально-психологические процессы и их классификация. Процессы групповой динамики в организации – группообразование, неформальная группа, межгрупповое взаимодействие. Социально-психологический климат организации. Типология взаимодействия между людьми в организации. Власть и влияние, конкуренция и кооперация, конфликты и взаимопонимание. Понятие коммуникации, её основные характеристики. Социально-психологический анализ нисходящих и восходящих коммуникаций. Основные подходы в исследовании межличностного влияния в организации: теория черт лидерства; функциональная.</p> <p><b>Социальная психология административной деятельности</b></p> <p>Социально-психологические особенности организационной деятельности. Происхождение термина организация. Типология организационных структур. Сущность субординационных и координационных связей в организации. Цель и содержание организационной деятельности. Новые технологии организационной деятельности.</p> <p><b>Руководитель, как субъект управления</b></p> <p>Ситуационная, вероятностная модели руководства; мотивационный и перцептивный подходы, концепция ценностного обмена. Функция и структура деятельности руководителя. Стили руководства. Специфика деятельности руководителя организации, управленческие роли и стили руководства. Сравнительный анализ феноменов руководства и лидерства. Функции и структура деятельности руководителя, требования к личности руководителя и менеджера, связанные со спецификой деятельности. Психологическое сопровождение деятельности руководителя. Управленческое общение, психология принятия управленческих решений</p> <p><b>Психология управления персоналом</b></p> <p>Общая характеристика процесса управления</p> |
|--|---|



|   |  |   |
|---|--|---|
|   |  | <p>персоналом.</p> <p>Понятие кадровой политики организации, типы кадровой политики, этапы её построения</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Понятие кадрового программирования. Этапы разработки и реализации кадровых программ.</li> <li>• Управленческий аудит.</li> </ul> <p>Оценка потребности в персонале.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Планирование трудовых ресурсов.</li> <li>• Анализ рабочих мест.</li> <li>• Требования к персоналу.</li> </ul> <p>Формирование штата и его комплектование.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Набор персонала. Внутренние и внешние источники набора.</li> <li>• Методы набора персонала.</li> </ul> <p>Планирование карьеры</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Стадии карьеры</li> <li>• Типы карьеры.</li> <li>• Программирование карьерного роста и поддерживающих мероприятий.</li> </ul> |
| 2 | <p><b>Раздел 2. Методы управления персоналом</b></p> | <p><b>Кадровая служба организации</b></p> <p>Цели и задачи кадровой службы. Роль социального работника и психолога в кадровой службе организации. Документы, регламентирующие процесс управления персоналом (коллективный договор, штатное расписание, должностная инструкция)</p> <p>Структура работы с персоналом. Этапы разворачивания кадрового менеджмента. Требования к персоналу кадровой службы организации.</p> <p>Планирование и организация работы кадровой службы.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Стратегическое планирование.</li> <li>• Банк кадровой информации.</li> </ul> <p>Этапы работы с персоналом и его развития</p> <p><b>Методы оценки и отбора персонала.</b></p> <p>Общая характеристика методов управления</p>   |

|  |   |
|--|---|
|  | <p>персоналом .Интервью. Наблюдение. Анализ профессиональной деятельности. Исследование субъективной характеристики жизненного пути.</p> <p>Ассесмент центр. Проблемы использования психологической диагностики в оценке персонала. Социально-психологические аспекты аттестации кадров. Методы подбора руководителей и формирования управленческих команд. Использование конкурсных и игровых процедур</p> <p><b>Командообразование</b></p> <p>Понятие «команда». Стадии развития команд. Особенности командной работы. Методы создания и развития команд.</p> <p><b>Адаптация и обучение персонала</b></p> <p>Ориентация новых работников в организации, программа адаптационных мероприятий</p> <p>Определение потребности в обучении и обучение персонала.</p> <p>Принципы корпоративной политики обучения и повышения квалификации.</p> <p><b>Мотивация и стимулирование труда</b></p> <p>Основные концепции мотивации труда.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Средства материального поощрения.</li> </ul> <p>Дополнительное стимулирование. Структура работников организации. Методы оценки результатов труда.</p> <p><b>Кадровое консультирование</b></p> <p>Кадровый аудит.</p> <p>Профилактика конфликтов и создание схем межструктурных взаимодействий.</p> <p>Разработка принципов привлечения персонала к подготовке и принятию управленческих ре-</p> |
|--|---|

|  |  |  |
|--|--|--|
|  |  | шений.<br><br>Мониторинг социально- психологических ситуаций и организация коммуникаций внутри предприятий.  |
| <b>Темы практических/семинарских занятий</b>   |  |  |
| <b>Раздел 1. Психологическое сопровождение процесса управления человеческими ресурсами</b> |  |  |
| 1.   | Теоретические и методологические основы психологии управления. | <p>1. Различные концепции управления:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• концепция экономического человека;</li> <li>• концепция человеческих отношений;</li> <li>• концепция человеческих ресурсов;</li> <li>• гуманистический подход;</li> <li>• концепция «человеческого капитала».</li> </ul> <p>2. Методологические подходы к управлению:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• системный;</li> <li>• ситуационный;</li> <li>• процессный.</li> </ul> <p>3. Психология управления, как наука. Понятие, предмет изучения, взаимосвязи с другими смежными отраслями психологии.</p> <p>Анализ фильма</p> |
| 2.   | Социально-психологические процессы в организации               | <p><i>Вопросы и задания:</i></p> <p>1. Проанализируйте понятие и типологии организации.</p> <p>2. Охарактеризуйте процессы групповой динамики в организации.</p> <p>3. Рассмотрите типологию взаимодействия между людьми в организации</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• власть и влияние</li> <li>• конкуренция и кооперация</li> <li>• коммуникация</li> </ul> <p>4. Социально-психологический климат. Понятие, способы изучения и коррекции.</p>   |

|    |                                     |  |
|----|-------------------------------------|--|
|    |                                     | <p>5. Лидерство, как социально-психологический феномен. Теоритические подходы к изучению. Методы исследования.</p> <p>6. Роли лидера.</p>  |
| 3. | Руководитель как субъект управления | <p><i>Вопросы и задания:</i></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Руководство, как социально-психологический феномен. Стили руководства.</li> <li>2. Сравнительная характеристика лидерства и руководства.</li> <li>3. Охарактеризуйте функцию и структуру деятельности руководителя.</li> <li>4. Рассмотрите управленческие роли руководителя.</li> <li>5. Понятие «управленческие решения». Особенности и стратегии принятия управленческих решений.</li> </ol>   |
| 4. | Психология управления персоналом.   | <p><i>Вопросы и задания:</i></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Понятие и типы кадровой политики.</li> <li>2. Рассмотрите процесс планирование трудовых ресурсов. <ul style="list-style-type: none"> <li>• задачи</li> <li>• методы</li> </ul> </li> <li>3. Охарактеризуйте анализ рабочих мест.</li> <li>4. Перечислите виды и способы разработки требований к персоналу. <ul style="list-style-type: none"> <li>• должностные инструкции</li> </ul> </li> <li>5. Понятие и виды карьеры.</li> <li>6. Способы планирования карьерного роста персонала</li> </ol> <p><i>Темы докладов:</i></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Сравнительная характеристика документов, регламентирующих процесс управления персоналом (коллективный договор, положение о подразделении, должностная инструкция)</li> <li>2. Внешние и внутренние факторы, формирующие потребность организации в персонале</li> </ol> |

|   |                                   |  |
|---|-----------------------------------|--|
|   |                                   | <p><i>Практическое задание.</i></p> <p>Разработайте должностную инструкцию.</p>  |
| <b>Раздел 2. Методы управления персоналом</b> |                                   |  |
| 5.  | Методы отбора и оценки персонала. | <p>Вопросы и задания:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Раскройте понятие отбора.</li> <li>2. Охарактеризуйте интервью как метод отбора: <ul style="list-style-type: none"> <li>• понятие, особенности, виды;</li> <li>• преимущества и ограничения использования метода интервью в процессе отбора кадров.</li> </ul> </li> <li>3. Опишите наблюдение как метод отбора: <ul style="list-style-type: none"> <li>• понятие, виды</li> <li>• преимущества и ограничения применения в процессе отбора</li> </ul> </li> <li>4. Проанализируйте процесс исследование субъективной характеристики жизненного пути: <ul style="list-style-type: none"> <li>• методики, используемые в процессе отбора</li> </ul> </li> <li>5. Дайте характеристику методу оценочных центров (Ассесмент центр): <ul style="list-style-type: none"> <li>• процедуры</li> <li>• достоинства и недостатки</li> </ul> </li> <li>6. Выделите и опишите игровые и конкурсные процедуры, используемые в процессе отбора и формирования команд.</li> <li>7. Выделите критерии оценки деятельности персонала.</li> <li>8. Охарактеризуйте виды и методы оценки.</li> <li>9. Рассмотрите процесс аттестации кадров: <ul style="list-style-type: none"> <li>• понятие</li> <li>• виды</li> <li>• этапы</li> </ul> </li> </ol> <p><i>Практическое задание.</i></p> <p>Напишите резюме для приема на работу в качестве психолога в организацию.</p> <p>Разработайте бланк фиксации результатов наблюдения при отборе на должность преподавателя психологии в школе.</p> |

|    |                                |  |
|----|--------------------------------|--|
|    |                                | <p>Разработайте и подробно опишите процедуру отбора на должность менеджера по персоналу в организацию (или другую руководящую должность в организации на ваш выбор)</p>  |
| 6. | Командообразование             | <p>1. Команда:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– особенности, признаки;</li> <li>– типология;</li> <li>– факторы формирования;</li> <li>– эффективность.</li> </ul> <p>2. Этапы командообразования.</p> <p>3. Методы формирования команд:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– подходы к формированию команд;</li> <li>– стадии;</li> <li>– кейс-метод.</li> </ul>  |
| 7. | Адаптация и обучение персонала | <p>ВОПРОСЫ И ЗАДАНИЯ:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Раскройте понятие и опишите виды адаптации.</li> <li>2. Выделите этапы процесса адаптации.</li> <li>3. Охарактеризуйте методы оптимизации протекания процесса адаптации у новых работников.</li> <li>4. Понятие и виды обучения персонала. Практическое задание.</li> </ol> <p>Составить программу адаптационных мероприятий при приеме на работу в школу преподавателя психологии (или другую должность на ваш выбор).</p> <p>Подготовьте и проведите обучающую деловую или ролевую игру.</p> |

|    |                                  |   |
|----|----------------------------------|---|
| 8. | Мотивация и стимулирование труда | <p><i>ВОПРОСЫ И ЗАДАНИЯ:</i></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Рассмотрите теории мотивации персонала.</li> <li>2. Охарактеризуйте систему государственного регулирования оплаты труда.</li> <li>3. Выделите и опишите внутриорганизационные способы стимулирования.</li> </ol> <p>Вопросы для обсуждения</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. За какие знания и навыки имеет смысл вводить дополнительное стимулирование труда.</li> <li>2. В чём смысл предоставления сотрудникам организации дополнительных льгот, какие факторы необходимо учитывать при определении видов льгот.</li> </ol> |
| 9. | Кадровый аудит.                  | <p><i>ВОПРОСЫ И ЗАДАНИЯ:</i></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Дайте характеристику составляющим и параметрам аудита.</li> <li>2. Раскройте понятие и цели кадрового аудита.</li> <li>3. Опишите процесс использования результатов кадрового аудита.</li> </ol>   |

### **5. Перечень учебно-методического обеспечения для самостоятельной работы обучающихся по дисциплине**

Подготовка современного специалиста предполагает, что в стенах университета он овладеет методологией самообразования, самовоспитания, самосовершенствования. Это определяет важность для специалиста самостоятельной работы. В учебном плане на самостоятельное изучение дисциплины отводится 36 часов. Значительная часть этого времени отводится на самостоятельное знакомство с рекомендуемой литературой, работу с библиотечными фондами, периодическими изданиями по специальности и электронными источниками информации.

В программе указаны возможные темы практических заданий, докладов, рефератов, задания для самостоятельной работы, направленные на расширение общего кругозора магистрантов второго года обучения. Рекомендованная литература включает в себя наиболее значимые работы в области психологии управления.

Самостоятельная работа формирует творческую активность студентов, представление о своих научных и социальных возможностях, способность вычленять главное, совершенствует приемы обобщенного мышления.

Методические материалы в виде электронных ресурсов находятся в открытом доступе в методическом кабинете социально-психологического института ауд. 8202.

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

### 6.1 Паспорт фонда оценочных средств по дисциплине (модулю)

| № п/п | Контролируемые разделы дисциплины (темы) (результаты по разделам)   | Код контролируемой компетенции (или её части) / и ее формулировка – по желанию   | наименование оценочного средства   |
|-------|---|--|--|
|       | <p><b>Раздел 1. Психологическое сопровождение процесса управления человеческими ресурсами</b><br/> <b><i>Теоретические и методологические основы психологии управления</i></b><br/>           Социально-психологические процессы в организации<br/>           Социальная психология административной деятельности<br/>           Руководитель, как субъект управления<br/>           Психология управления персоналом</p> | <p><b>ОПК-3.</b> Готовностью руководить коллективом в сфере своей профессиональной деятельности, толерантно воспринимая социальные, этнические, конфессиональные и культурные различия.<br/> <b>Уметь</b> организовать психологическое сопровождение принятия организационно-управленческих решений, обобщать и анализировать полученные знания</p>  | <p>Зачет<br/>           Опрос</p>  |
|       |   | <p><b>ПК-11.</b> Способностью организовывать условия трудовой деятельности с учетом индивидуально-личностных возможностей работника с целью снижения риска последствий нервно-психического напряжения, стресса, предупреждения психосоматических заболеваний. <b>Знать</b> приемы управления психологической деятельностью; основные методы руководства; профессионально-этические стандарты</p> | <p>Кейс №1<br/>           Кейс №2<br/>           Кейс №3<br/>           доклад</p> |



|  |   |  |  |
|--|---|--|--|
|  | <p><b>Раздел 2. Методы управления персоналом</b></p> <p>Кадровая служба организации<br/>Методы оценки и отбора персонала.</p> <p>Командообразование</p> <p>Адаптация и обучение персонала</p> <p>Мотивация и стимулирование труда<br/>Кадровое консультирование</p> | <p><b>ОПК-3.</b> Готовностью руководить коллективом в сфере своей профессиональной деятельности, толерантно воспринимая социальные, этнические, конфессиональные и культурные различия.</p> <p><b>Уметь</b> организовать психологическое сопровождение принятия организационно-управленческих решений, обобщать и анализировать полученные знания</p> <p><b>ПК-11.</b> Способностью организовывать условия трудовой деятельности с учетом индивидуально-личностных возможностей работника с целью снижения риска последствий нервно-психического напряжения, стресса, предупреждения психосоматических заболеваний. <b>Знать</b> приемы управления психологической деятельностью; основные методы руководства; профессионально-этические стандарты</p> | <p>Зачет</p> <p>Кейс №4</p> <p>Кейс №5</p> <p>Кейс №6</p> <p>Опрос</p> |
|--|---|--|--|

## **6.2 Типовые контрольные задания или иные материалы**

### **6.2.1. Зачет.**

**Цель:** проверить знания студента о предмете, истории развития, основных теоретических системах и методологических основах психологии; психофизиологических показателях психической деятельности в норме и патологии

#### **А. Типовые вопросы.**

1. Концепция экономического человека, человеческих отношений, человеческих ресурсов, самоактуализирующейся личности, развивающейся организации.
2. Управленческая парадигма: технократическая, адаптивная организационная культура.
3. Социально-психологические закономерности становления организационных культур.
4. Социально-психологическое содержание основных типов организационных культур.

5. Управленческие роли руководителя: администратор, организатор, управленец.
6. Социально-психологическая характеристика феноменов лидерства и руководства в организации.
7. Понятие социально-психологические процессы и их классификация.
8. Процессы групповой динамики в организации – группообразование, неформальная группа, межгрупповое взаимодействие.
9. Социальная психология административной деятельности.
10. Происхождение термина организация. Типология организационных структур.
11. Цель и содержание организационной деятельности. Новые технологии организационной деятельности.
12. Общая характеристика процесса управления персоналом.
13. Понятие кадрового программирования. Этапы разработки и реализации кадровых программ.
14. Управленческий аудит.
15. Оценка потребности в персонале.
16. Планирование трудовых ресурсов.
17. Анализ рабочих мест. Должностные инструкции, требования к персоналу.
18. Формирование штата и его комплектование.
19. Набор персонала. Внутренние и внешние источники набора.
20. Методы набора персонала.
21. Планирование карьеры.
22. Стадии карьеры
23. Типы карьеры.
24. Программирование карьерного роста и поддерживающих мероприятий.
25. Методы управления персоналом.
26. Методы оценки и отбора персонала. Интервью
27. Методы оценки и отбора персонала. Наблюдение.
28. Методы оценки и отбора персонала. Анализ профессиональной деятельности.
29. Методы оценки и отбора персонала. Исследование субъективной характеристики жизненного пути.
30. Методы оценки и отбора персонала. Ассесмент - центр.
31. Проблемы использования психологической диагностики в оценке персо-

нала.

32. Социально-психологические аспекты аттестации кадров.
33. Методы подбора руководителей и формирования управленческих команд.
33. Использование конкурсных и игровых процедур.
34. Цели и задачи кадровой службы. Этапы разворачивания кадрового менеджмента.
35. Требования к персоналу кадровой службы организации.
36. Планирование и организация работы кадровой службы.
37. Адаптация и обучение персонала.
38. Ориентация новых работников в организации, программа адаптационных мероприятий
39. Определение потребности в обучении и обучение персонала.
40. Принципы корпоративной политики обучения и повышения квалификации.
41. Основные концепции мотивации труда.
42. Средства материального поощрения. Дополнительное стимулирование.
43. Методы оценки результатов труда.
44. Кадровый аудит.
45. Профилактика конфликтов и создание схем межструктурных взаимодействий.
46. Разработка принципов привлечения персонала к подготовке и принятию управленческих решений.

### 6.2.3. КЕЙС.

Цель: научиться формулировать развернутое структурированное психологическое заключение, отвечающее целям исследования в контексте психологической теории; выявлять и анализировать информацию, необходимую для определения целей психологического вмешательства, самостоятельно или в кооперации с коллегами разрабатывать программы вмешательства с учетом нозологических и индивидуально-психологических характеристик

#### ***Кейс №1:***

***Генри Форд в сравнении с Альфредом П. Слоуном, мл***

#### ***Описание ситуации:***

Генри Форд и Альфред П. Слоун младший были великими руководителями. Они противостояли друг другу в 20-х гг., когда впервые возникла концепция управления как профессии и научной дисциплины.

Генри Форд представлял архетип авторитарного предпринимателя прошлого: склонный к одиночеству, в высшей мере своевольный, всегда настаивающий на собственном пути, презирающий теории и «бессмысленное» чтение книг. Форд считал своих служащих «помощниками». Если «помощник» осмеливался перечить Форду или самостоятельно принимать важное решение, он обычно лишался работы. На фирме «Форд Мотор» только один человек принимал решения с любыми последствиями. Форд расценил предложение Альфреда П. Слоуна о реорганизации «Дженерал Моторс» следующим образом: «...картинка с развесистой клюквой посередине... Человек вынужден слоняться взад вперед, и от ответственности каждый уваливает, следуя мудрости лентяев, что две головы лучше одной». Общие же принципы Форда были суммированы в одной фразе: «Любой покупатель может получить автомобиль любого цвета, какого пожелает, пока автомобиль остается черным».

У Форда было достаточно оснований насмеяться над новомодными идеями Слоуна для фирмы «Дженерал Моторс». Форд сделал свою модель «Ти» настолько дешевой, что ее мог купить практически любой работающий человек.

Примерно за 12 лет Форд превратил крошечную компанию в гигантскую отрасль, изменившую американское общество. Более того, он сделал это, постигнув, как построить автомобиль, продаваемый всего за 290 долл., и платя своим рабочим одну из самых высоких ставок того времени — 5 долл. в неделю. Так много людей купили модель «Ти», что в 1921 г. «Форд Мотор» контролировала 56% рынка легковых автомобилей и заодно почти весь мировой рынок, фирма «Дженерал Моторс», которая в то время была конгломератом из нескольких небольших полунезависимых компаний, хаотично перемешанных за проволоочной оградой, располагала всего 13% рынка и дрейфовала к банкротству.

К счастью, семья Дюпонов ради спасения огромных капиталовложений в акции «Дженерал Моторс» приняла на себя ведение ее дел, пока крах еще не разразился. Пьер С. Дюпон, сам крупный сторонник современного управления, назначил президентом фирмы Альфреда П. Слоуна. Слоун быстро превратил в реальность планы, над которыми издевался Форд, тем самым вводя в практику то, что остается до сих пор главным принципом управления крупными компаниями. Реорганизованная «Дженерал Моторс» располагала крупной и сильной группой управления, а множество людей получили право самостоятельно принимать важные решения.

Слоун как личность был полной противоположностью Форду, Последний был несгибаемо жестким, своевольным и интуитивным человеком, а любимыми словами Слоуна стали «концепция», «методология» и «рациональность». Человек не шлялся взад вперед, как предсказывал Форд. Напротив, на каждого руководителя были возложены определенные обязанности и дана свобода делать все, что необходимо для их выполнения. Важно и то, что

Слоун разработал хитроумную систему контроля, позволявшую ему и другим руководителям высшего уровня всегда быть в курсе того, что происходит в их гигантской организации.

В то время как «Форд Мотор» сохраняла верность черной модели «Ти» и традиции, согласно которым босс командует, а остальные выполняют, управленческая команда Слоуна быстро воплотила в жизнь новые концепции в соответствии с изменяющимися потребностями американцев. Фирма «Дженерал Моторс» ввела в практику частые замены моделей, предлагая потребителю широкий ассортимент стилевых и цветовых оформлений и доступный кредит. Доля «форд Мотор» на рынке резко сократилась, а рейтинг ее руководителей сильно снизился. В 1927 г. фирма была вынуждена остановить сборочный конвейер, чтобы переоснастить его под выпуск весьма запоздавшей модели «А». Это позволило «Дженерал Моторс» захватить 43,5% автомобильного рынка, оставив «форду» менее 10%.

Несмотря на жестокий урок. Форд так и не смог прозреть. Вместо того, чтобы учиться на опыте «Дженерал Моторс», он продолжал действовать по старинке. В следующие 20 лет фирма «Форд Мотор» едва удерживалась на третьем месте в автомобильной промышленности и почти каждый год теряла деньги. От банкротства ее спасало только обращение к резерву наличных в 1 млрд. долл., который Форд скопил в удачливые времена.

*Вопросы:*

1. Кто был лучшим менеджером, - Форд или Слоун? Почему?
2. Какие внутренние и внешние факторы содействовали успеху фирм «Форд Мотор» и «Дженерал Моторс»? Какие факторы оказали влияние на упадок фирмы «Форд Мотор»?
3. Хотя и сегодня «Дженерал Моторс» больше «Форда», обе фирмы сконструированы и управляются схожим образом. Почему это так?
4. Какова важнейшая причина поражения Форда?

**Кейс № 2:**

*Управление коммуникациями в корпорации «МакКессон»*

В 1984 г. корпорация «МакКессон» приобрела фирму «Чэмпин Интернэшнл», производящую конторское оборудование и располагающую 17 сбытовыми центрами, «функционирующими практически без вмешательства из главной конторы». Это невмешательство означало, что «семнадцать отделений фирмы идут по семнадцати разным направлениям», результатом чего в значительной мере стала репутация фирмы «Чэмпин Интернэшнл» — «вечного аутсайдера в своей области».

К 1986 г. отделение «Офис продактс дивижн» (занимавшееся конторским оборудованием) корпорации «МакКессон» увеличило свою выручку на 40%, а лучшие торговые агенты побили все предыдущие рекордные показатели объема продаж. Что же способствовало такому быстрому преобразованию? В значительной мере успех был обусловлен изменением подхода к обмену информацией.

Вскоре после приобретения фирмы «Чэмпин» Линда Бос была назначена вице-президентом по сбыту корпорации «МакКессон». Бой быстро поняла, что между торговыми агентами нет эффективного обмена информацией — иногда она отсутствует полностью - поэтому невозможна совместная работа над определением текущих и перспективных целей. Плохой обмен информацией стал главной помехой для повышения эффективности работы организации. В совершенствовании нуждались коммуникации как между отдельными людьми, так и в организации в целом.

Бос установила, что отсутствует механизм систематического обмена идеями между торговыми агентами. Главная помеха заключалась в том, что они никогда не встречались. Памятные записки курсировали взад-вперед, но в силу непрерывных разъездов агентов эти записки часто лежали без дела неделями. Бос установила также, что «трудно пробудить воодушевление и энтузиазм с помощью клочка бумаги». Она решила создать механизм оповещения торговых агентов о работе их коллег, пригодный также для обмена идеями и предложениями и получения необходимой информации. Она посчитала необходимым, чтобы каждый агент в одно и то же время получал одну и ту же информацию по новым изделиям, мероприятиям по продвижению продукции на рынок и различным программам.

Бос учредила ежемесячные, продолжительностью в рабочий день совещания по сбыту продукции фирмы, чтобы наладить двусторонний обмен информацией между главной конторой и сбытовыми центрами, способствовать обмену информацией между торговыми агентами, генерировать новую информацию и обеспечивать, в определенной мере, обучение персонала.

Теперь совещания проводятся раз в месяц в каждом из 17 сбытовых центров, обычно в последнюю пятницу месяца, и присутствие на них обязательно. Базовая форма таких совещаний стандартизована, однако, каждый управляющий по сбыту вправе корректировать повестку дня с учетом собственных (данного сбытового центра) потребностей. Ядро повестки дня и ключевые темы определяет Бос и ее сотрудники, а региональные управляющие по сбыту модифицируют их в зависимости от конкретных нужд и «неповторимости» их сбытовых центров и торговых агентов.

Обратная связь с местами - одно из главных достоинств подобных совещаний. Обратная связь встроена в систему с помощью формуляра, который через неделю после каждого очередного совещания региональные управляющие направляют Бос. В этих формулярах содержится информация о том, «как

прошло совещание, что идет хорошо, а что плохо, в чем требуется дополнительная поддержка».

Бос старается быстро отвечать на вопросы и реагировать на предложения, поступающие с мест, чтобы успеть к следующему совещанию. «Очень просто заявить - дайте нам нужную информацию, но обеспечить ее приток - это совсем другое дело, поэтому мы всегда отвечаем своим сотрудникам», - говорит она.

Региональные управляющие сбытом поначалу слегка сопротивлялись идеям Бос, но сегодня направляют в главную контору все больше и больше предложений. Торговые агенты все активнее вовлекаются в ежемесячные совещания, поскольку там обсуждаются удачные варианты стратегии действий и происходит обмен полезной информацией. По сообщениям, они начали обслуживать потребителей и поставщиков с большими энтузиазмом и профессионализмом. Новая коммуникационная атмосфера способствовала «смещению акцентов туда, куда нужно было компании». Специалисты и управляющие по сбыту приветствуют расширение информационного обмена. Они считают, что семнадцать отделений теперь собраны в единое целое и составляют часть компании, движущуюся в четко определенном направлении.

#### *Вопросы:*

1. Какими были некоторые из преград на путях информационного обмена, когда корпорация «МакКессон» приобрела фирму «Чэмпин Интернэшнл»?
2. Каким образом ежемесячные совещания по сбыту способствуют информационному обмену между отдельными людьми и внутри организации?
3. Каким образом стандартизованная форма проведения совещаний способствовала совершенствованию обмена информацией? Что сделано для преодоления изъянов такой стандартизованной формы?
4. Обсудите различные механизмы, посредством которых обратная связь повысила эффективность информационного обмена.
5. Каковы некоторые достоинства новой системы коммуникаций?

#### *Кейс №3:*

##### *Джек Уэлч и «Дженерал Электрик»*

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

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

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

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

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

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



успешно. Это ритуал. Это как запись добровольцем». А другой руководитель выразил это так: «Каждый день - испытание».

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

Некоторые руководители не одобряют стремления Уэлча принимать слишком большое участие в управлении повседневными операциями. Он известен тем, что в обход цепи команд любит обращаться непосредственно к руководителям отделов, что раздражает руководителей промежуточных уровней. Ему так нравится все контролировать, что даже его сторонники сомневаются, чувствуют ли себя работники низшего звена достаточно свободными, чтобы проявлять инициативу.

Хотя его стиль и стратегия внесли смятение в «Дженерал Электрик», Уэлч твердо верит в то, что разрушение составляет необходимую часть становления стройной и новаторской структуры для будущего. Как об этом говорит один из его друзей: «Джек в высшей степени представляет себе то потрясение, которое должна испытать «Дженерал Электрик». Но он чувствует, что если прекратит это делать, то это никогда не будет сделано».

*Вопросы:*

1. Охарактеризуйте основу власти Джека Уэлча.
2. В целом, как бы вы охарактеризовали стиль лидерства Уэлча?
3. Какие различные взгляды на конфликт имеются в «Дженерал Электрик»? Каковы причины конфликта?
4. Какие из внутренних организационных переменных (цели, структура, задачи, технология и люди) пытался Уэлч изменить?
5. Что вы думаете о стиле Уэлча? Была бы работа с ним стимулирующей или деморализующей?

***Кейс №4***

*«Управление кадрами в условиях сокращения численности занятых»*

Когда одна крупная телефонная компания выделилась из «Ай Ти энд Ти», ее относительно спокойному, защищенному и регулируемому существованию пришел конец, и она оказалась в ситуации, где конкуренция навязывала новую идеологию сокращения затрат. До отделения в компании работало порядка 110 тыс. служащих и имелось семь уровней управления - от мастера до генерального управляющего, что соответствовало традиционным принципам организации телефонных компаний.

Традиционно карьера руководителя в компании следовала заданному шаблону. Мастера и руководители первого уровня приходили в основном из рядов служащих самой компании, часть из них набирали из выпускников колледжей и университетов, либо вербовали в родственных отраслях промышленности. Существовала общая установка на продвижение своих служащих или служащих родственных компаний из группы «Ай Ти энд Ти». На момент отделения только 20% руководящих работников компании имели степень бакалавра (т.е. высшее образование). Большая часть низовых звеньев управления была заполнена выходцами из числа своих служащих, которые имели отличные технические знания в области связи, но слабую подготовку в вопросах управления, хотя компания проводила широкие программы обучения и поощряла учебу своих служащих за пределами компании по академическим программам.

До отделения основной ценностью корпоративного кодекса объявлялось обеспечение клиентов телефонным обслуживанием на обещанном уровне, при этом вопросы затрат не относились к первостепенным. Многие служащие считали, что о компании судят по тому, насколько хорошо она обслуживает клиентов, а размер затрат не относится к важным факторам. Система стимулирования служащих исходила из идеи поддержания заданного уровня обслуживания клиентов. Никакой конкуренции не было. Проверки проводились только Комиссией муниципальных служб штата и административными органами на предмет соответствия телефонных тарифов и тарифов на другие услуги связи разрешенному законом уровню дохода на вклады акционеров. Во многих случаях это означало, что реакция руководства на возникающие проблемы обслуживания клиентов сводилась к увеличению ресурсов - чаще всего количества служащих, до уровня, обеспечивающего желательное качество обслуживания. Кроме того, при возникновении сложных технических проблем компания могла воспользоваться ресурсами «Белл Лэборетриз», «Вестерн Электрик» или других подразделений «Ай Ти энд Ти», теперь же возникла необходимость развивать технические знания в ряде областей.

Когда после выделения из «Ай Ти энд Ти» эта компания стала частью региональной холдинговой компании, деловая среда резко изменилась. По многим видам услуг, ранее зарезервированных за компанией, была разрешена конкуренция. Исключительная привилегия была сохранена за компанией только на местную телефонную связь. Продажу телефонного оборудования, междугородную телефонную связь и многие другие услуги связи теперь могли предо-

ставлять и конкуренты. Вместе с тем, компания получила право действовать и конкурировать в новых, ранее запретных для нее областях. Это означало, что она должна была создать новую корпоративную культуру, где ценились бы риск, конкуренция и, как составная часть, осознание значимости фактора затрат.

Стратегический план компании включал в себя ряд весьма важных задач для персонала, управляющего человеческими ресурсами. Цель заключалась в том, чтобы сократить численность со 110 тыс. до 65 тыс. служащих, сохраняя при этом нужный уровень обслуживания и затрат. Было принято решение сократить количество уровней управления хотя бы на один. Возникла необходимость повышения уровня «предпринимательских» навыков служащих и руководителей и обеспечения соответствующего обучения руководителей в новых условиях конкуренции. Технический персонал компании уже не мог впредь полагаться на ресурсы «Ай Ти энд Ти» в деле сохранения конкурентоспособности в весьма сложных областях телекоммуникаций, поэтому возникла необходимость развивать свои собственные ресурсы. Короче говоря, перед руководством встала задача изменения корпоративной культуры и развития навыков и умения персонала в ключевых областях при одновременном резком сокращении численности занятых.

Сокращение численности можно было провести несколькими способами. Некоторых служащих можно было перевести в «Ай Ти энд Ти», чтобы закрыть имевшуюся там потребность в рабочих связи и соответствующих руководителях. Большое количество служащих было в предпенсионном возрасте. Однако очень многих пришлось и увольнять. Это было особенно трудно, поскольку обстановка прошлого породила у многих служащих чувство пожизненной гарантированной занятости.

Ряд трудных проблем возник при подготовке руководителей для работы в новых условиях конкуренции. К примеру, можно назвать проблему направления служащих на курсы и в школы в условиях, когда им угрожало увольнение. Кроме того, традиционная система оплаты труда не предусматривала вознаграждения за те характеристики, которые потребовались в новых условиях, - умение рисковать, маркетинг и торговля в условиях конкуренции, создание новых продуктов и т.д.

Основными проблемами, вставшими перед компанией в области человеческих ресурсов, были следующие:

1. Увольнение большого количества давно работавших служащих с квалификацией, соответствующей прежнему стилю работы и не отвечающей новым требованиям. Компания не имела опыта проведения больших сокращений, особенно за счет профессионалов и административных работников.
2. Служащим, вышедшим на пенсию, компания выплачивает пенсию и пособие на медицинское обслуживание. В результате намечаемого сокращения,

численность активных пенсионеров должна была возрасти приблизительно с 10 тыс. до 35 тыс. человек, что, в свою очередь, должно было привести к расширению отдела социального обеспечения.

3. Нужно было направить на переподготовку большое количество служащих различных уровней, чтобы они овладели навыками работы в условиях конкуренции.

4. Чтобы скомпенсировать исключение одного или нескольких уровней из иерархии управления, нужно было умело провести соответствующую реорганизацию. При этом возникали и дополнительные острые вопросы: какой из уровней следует исключить, что делать с руководителями, занимавшими эти должности и т.д.

5. Систему оплаты труда необходимо было изменить в соответствии с новой политикой компании. Критерии повышения зарплаты, премирования и продвижения по службе нужно было построить на новых принципах.

Компании удалось сократить численность служащих до 65 тыс. человек, количество уровней управления - до шести, и она серьезно взялась за программу обучения и подготовки кадров.

*Вопросы:*

1. Какие ключевые факторы необходимо учесть в процессе планирования человеческих ресурсов?
2. Какие важнейшие качества потребуются для управления человеческими ресурсами во время реорганизации и изменения идеологии компании? Какие из них, по вашему мнению, стоит сохранить и после завершения реорганизации?
3. Что бы вы положили в основу оценки результатов деятельности служащих и как бы вы измеряли эту деятельность?
4. Какие мероприятия по набору кадров могли бы вы рекомендовать компании?
5. Какие изменения произойдут в поощрительной системе компании?

### **Кейс 5. «Пригласительный билет»**

#### **Описание ситуации:**

Наташа Васильева, пятикурсница, обучающаяся по специальности «Менеджмент» устроилась на преддипломную практику на небольшое полиграфическое предприятие, специализирующееся на производстве этикеточной продукции - ООО «Альфа». Директор, он же основатель и единственный собственник компании, Александр Михайлович, поставил ей задачу «разобраться в одной проблеме и придумать что-нибудь интересное». Проблема,

по словам директора, заключалась в том, что сотрудники «начали лениться и не хотят делать то, что надо». Он пояснил Наташе, что уже в течение двух лет он пытается развить новое, перспективное, по его мнению, направление деятельности - производство акцидентной продукции (рекламных листовок, информационных буклетов, брошюр, календарей, пригласительных билетов и т.д.), но финансовые результаты нового направления на сегодняшний момент его категорически не устраивают. Директор предложил Наташе изучить ситуацию изнутри: собирать информацию для диплома и одновременно поработать менеджером по продажам. Тем более что недавно уволились два менеджера отдела продаж, которые не проработали в компании и месяца.

Когда Наташа начала работать в отделе продаж, она быстро освоила несложные правила документооборота и проведения экономических расчетов по заказу. Гораздо более трудным для нее оказалось общение со специалистами-производственниками: специфическая терминология, с использованием которой они непринужденно обсуждали разные вопросы: тиснение фольгой, рельефное тиснение, конгревное тиснение, ламинирование, лакирование полное, лакирование выборочное, вырубка по сложному контуру, флексография, отрисовка, цветоделение, цветокоррекция, Pre-press - была ей непонятна. Когда она пыталась выяснить значение терминов у специалистов производственного отдела, они отмахивались от нее. В конце концов, она однажды поймала «за пуговицу» директора и попросила объяснить ей особенности технологического процесса. Александр Михайлович отвел Наташу к директору по производству, и тот устроил ей полчасовую экскурсию по цеху, выдал каталоги образцов продукции, видов обработки и образцов бумаги и велел диспетчеру и дизайнеру «помогать Наташе, если что...».

Еще одной неожиданной сложностью для Наташи стало «врастание в коллектив». Она всегда считала себя достаточно коммуникабельным человеком, нормально уживалась с разными соседями в общежитии и успешно общалась с клиентами, коллегами и руководителями во время подработки промоутером. Здесь же у нее было ощущение, что она лишняя и мешает всем своим присутствием и своими вопросами. Как она поняла, управленческий костяк организации сложился давно на основе семейных и дружеских связей: главный бухгалтер – жена директора, зам. директора по снабжению – его одноклассник по политехническому институту, клиент-менеджер по этикеточной продукции – давняя подруга главного бухгалтера. Директор по производству, однако, был опытным специалистом с профильным образованием, его и диспетчера Александр Михайлович лет десять назад переманил из крупного государственного полиграфического комбината.

Первую неделю работы Наташа безрезультатно «сидела на телефоне» и обзванивала всех клиентов из базы предприятия и компании из телефонных справочников, предлагая новые виды продукции. Она уже почти отчаялась, когда Александр Михайлович привел в отдел продаж маркетолога известной пивоваренной компании, клиента «Альфы» по этикеточной продукции. Ком-

пания собиралась масштабно отмечать свой юбилей, и ей требовалось большое количество сувенирной продукции, специальных этикеток, а еще две тысячи пригласительных билетов на праздничный концерт с участием российских звезд первой величины.

Наташа сильно волновалась, но достаточно оперативно согласовала с клиентом по имеющимся у нее каталогам тип бумаги, тип обработки, качество печати. По срокам и стоимости изготовления заказа клиент уже договорился с директором. Сроки были напряженными, но дизайн билетов был заранее подготовлен специалистами клиента, и это сильно обрадовало Наташу, поскольку она знала, что дизайнеры «Альфы» постоянно ссылаются на сильную загруженность и затягивают выполнение дизайн-проектов. Но вот дальше все пошло не так гладко.

Когда Наташа с согласованным заказом обратилась в отдел производства, выяснилось, что нужной бумаги нет, заместитель директора по снабжению сказал, что этот тип бумаги надо заказывать за две недели в другом городе, но на складе есть другая «очень похожая». Оператор компьютерной верстки, глянув на дизайн-проект клиента, сказал, что дизайн сложный, но его обработка: цветоделение, цветокоррекция - «минутное дело», только сейчас ему некогда заниматься этой работой и что «вообще, эта акцидентка - овчинка, которая выделки не стоит». Диспетчер, посмотрев график загрузки печатных машин на ближайшее время, заявил Наташе, что оборудование занято плановым производством этикетки, и делать «эту ерунду», т.е. пригласительные билеты, некогда. Наташа позвонила директору, который уехал в командировку, и попыталась объяснить ситуацию. Директор, который в этот момент вел в Германии переговоры о приобретении нового оборудования, велел Наташе «разбираться самой» и передать диспетчеру, что пригласительные билеты «надо сделать». Диспетчер в ответ на переданные Наташей слова директора, недовольно сказал: «Все как обычно, вечно Михалыч наобещает, а народу опять сверхурочно работать придется».

И вот теперь Наташа смотрела на упаковки отпечатанных ночью пригласительных билетов на концерт, и не знала, что же ей делать. Только что из отдела продаж ушел чрезвычайно раздраженный представитель клиента, который отказался принимать и оплачивать заказ, мотивируя это тем, что на логотипе компании не выдержаны фирменные цвета, качество бумаги не соответствует согласованному, сами билеты разрезаны и сложены некачественно, а точнее, просто криво. Самое страшное, что все предъявленные претензии были правдой, а директор находился вне зоны доступа ....

### **Из истории компании «Альфа»**

Типография «Альфа» была основана в 1991г. и начинала свою деятельность как малое предприятие производящее бланочную продукцию.

Отсутствие конкурентов в регионе позволило предприятию быстро занять уверенную позицию на рынке полиграфии в городе К.

Используя высокую долю ручного труда на этапе набора и верстки, а также недорогую печатную технику с ручной подачей печатного листа, фирма «Альфа» успешно конкурировала с крупными государственными предприятиями.

Начиная с 1992 г. на российском рынке появилась копировальная техника. Предприятия, нуждающиеся в больших количествах бланочной продукции, стали приобретать эту технику, что привело к постепенному снижению потребности в ней.

Одновременно с этим, производители винно-водочной и безалкогольной продукции стали расширять ассортимент и менять стандартный дизайн этикеток напитков на свой собственный. В 1993 году компания приобрела в Германии подержанное оборудование и вышла на рынок этикеточной продукции.

Бурно развивающийся рынок пищевой промышленности, отсутствие жесткой конкуренции, старые деловые контакты и энергия руководителя явились основой уверенного положения на рынке этикетки и быстрого развития фирмы «Альфа».

В период с 1994 по 1998 гг. на рынке полиграфии в регионе появляется несколько сильных конкурентов. Несмотря на продолжающийся рост спроса на этикеточную продукцию, рынок этикетки постепенно был разделен между несколькими компаниями. Обострилась борьба за качество продукции. С 1995 г. предприятие полностью перешло на компьютерный набор и верстку.

В 2000 г. появление потребности в фигурной этикетке, а также в этикетке с применением металлизированной фольги и объемным тиснением, стимулировало типографию «Альфа», одной из первых, приобрести оборудование для послепечатной обработки этикеточной продукции.

Основными потребителями этикеточной продукции компании «Альфа» являются производители пива, ликероводочной продукции, безалкогольных напитков и кондитерские фабрики - ведущие компании региона.

В настоящий момент типография «Альфа» занимает 2 место по объему выпускаемой этикеточной продукции среди типографий города К. и охватывает 45% рынка этикетки в городе и около 15% в регионе.

В последние годы на ранее бурно развивавшемся рынке этикеток наметилась тенденция к сокращению. Об этом говорят как стабилизирующиеся объемы продаж типографий (в том числе, и типографии «Альфа») в последние пять лет, так и намечающаяся тенденция компаний – потребителей этикетки (преимущественно - производителей винно-водочной продукции) на этикетку, выпускаемую флексографским способом (самоклеющуюся).

Два года назад руководство типографии «Альфа» начало предпринимать шаги по освоению выпуска коробочной продукции для кондитерских

фабрик, и подарочной коробки для производителей напитков, а также листовой акцидентной продукции (рекламных листовок, информационных буклетов, корпоративных альбомов, каталогов, брошюр, календарей, приглашенных билетов и т.д.). Причем акцент делается на акцидентную продукцию, так как на рынке коробочной продукции в регионе есть сильные производители-конкуренты. Новые виды продукции требуют переналадки оборудования, а также материалов, отличающихся от материалов, используемых в этикеточном производстве. Доли новых видов продукции в общем объеме производства в настоящее время составляют: коробочная продукция - 3% и акцидентная продукция - 7%.

Задание:

1. Выделить и описать мастерских персонажей кейса. Провести расстановку.

2. Разработать и обосновать рекомендации по психологическому сопровождению организационно – управленческой ситуации для мастерских персонажей кейса.

### ***Кейс №5***

#### *Использование власти в отрасли, производящей компьютеры*

Уильям Х. Гейтс, возможно, является одним из самых влиятельных людей в отрасли, производящей персональные компьютеры. В 1980 г. в его компанию «Майкрософт» обратилась корпорация «Ай Би Эм» относительно разработки операционной системы для ее нового персонального компьютера. Благодаря усилиям своего недавно нанятого программиста, «Майкрософт» смог предложить «Ай Би Эм» теперь всем известную программу MS-DOS, которая используется во всех персональных компьютерах «Ай Би Эм» и совместимых с ними компьютерах.

Впоследствии «Майкрософт» стал буквально незаменим в отрасли компьютеров. Компания поставляла математическое обеспечение, которое профессиональные программисты используют на компьютерах производства «Ай Би Эм» и «Эпл». Под руководством Гейтса «Майкрософт» установил стандарты для программ, которые управляют сетями персональных компьютеров и периферийных устройств. В данный момент разрабатывается операционная система для второго поколения персональных компьютеров «Ай Би Эм».

Стратегия установления новых стандартов, что в дальнейшем гарантирует долю на многих рынках, сделали «Майкрософт» крупнейшей компанией по разработке математического обеспечения в США, а Гейтса - миллиардером. Согласно журналу «Уолл Стрит Джорнэл», «эта стратегия основывается исключительно на силе воли господина Гейтса (ему 31 год), а также на его умении убеждать, уговаривать, а иногда - и припугивать своих самых крупных



клиентов, заставляя их покупать уопомрачительные персональные компьютеры, которые на каждом шагу пользуются услугами «Майкрософт».

Легенды о тактике сильной руки, применяемой Гейтсом, знают все. В 1985 г., когда Джон Скалли из «Эппл» разрабатывал язык «МакБейсик» для своего персонального компьютера «Макинтош», Гейтс пригрозил остановить действие купленной «Эппл» лицензии на использование программ, которые «Майкрософт» разработал для «Эппл-II», если Скалли не закроет проект «МакБейсик». Учитывая, что дела с линией «Макинтоша» тогда обстояли плохо, а необходимые для оплаты многих счетов средства поступали только с линии «Эппл-II», Скалли ничего не оставалось, как согласиться.

Многие клиенты и конкуренты уважают Гейтса и восхищаются им. Джон Роч, высшее административное лицо компании «Тэнди» говорит: «В этой отрасли нет никого более надежного, чем Билл Гейтс». Гейтсу известны планы дальнейшего развития продукции большинства ведущих производителей компьютеров. Другие считают Гейтса надменным и слишком амбициозным. Они утверждают, что его осведомленность о деловых планах такого большого числа компаний дает ему незаслуженное преимущество и создает потенциальный конфликт интересов. Другие, однако ж, ждут не дождутся, когда «Ай Би Эм» решит, что она стала слишком уязвимой для Гейтса и «Майкрософта» и прекратит свои отношения с ними.

*Вопросы:*

1. Влиятелен ли Билл Гейтс? Обладает ли он властью?
2. Какой тип власти он использует?
3. Использует ли Билл Гейтс для своего влияния такие методы, как убеждение или вовлечение трудящихся в принятие решений?

***Кейс №6:***

Когда Дон Ньюхарт вошел в офис Марты Бойд и сел на стул, он почувствовал, что за последние шесть недель узнал гораздо больше, чем за четыре года учебы в колледже. Дон получил степень бакалавра в области управления экономикой всего лишь в июне. Он сразу же поступил на работу в корпорацию «Чек-Райт» под начало миссис Бойд, управляющей производством корпорации. Корпорация «Чек-Райт» занята печатаньем личных банковских чеков, имеет 27 предприятий, расположенных в 27 крупнейших городах Соединенных Штатов. Дон только что закончил шестинедельную программу обучения, в ходе которой он по несколько дней работал в каждом производственном отделе завода корпорации в Лексингтоне. По крайней мере по одному дню он проработал на всех должностях на этом заводе. Миссис Бойд пригласила Дона, чтобы обсудить с ним результаты его обучения.

«Чек-Райт» - одна из четырех относительно крупных компаний, печатающих чеки. В некоторых городах имеется много мелких конкурирующих компаний. Чеки печатают и направляют по почте клиентам банков. Чеки всегда заказываются через банки, и именно банк решает, какая из компаний будет печатать чеки для его клиентов.

Для выполнения заказа приходится выполнять десять операций на семи видах оборудования. Расходы при производстве чеков распределяются следующим образом: около 50% - трудозатраты, 30% - материалы и 20% - накладные расходы. Продажная цена чеков обычно на 80-100% выше затрат на их изготовление. Счет за отпечатанные для клиентов банка чеки фирма выставляет банку. Банк, чтобы возместить свои расходы, списывает стоимость чеков со счетов своих клиентов. В большинстве случаев клиенты не знают, какую цену они платят за отпечатанные для них чеки до тех пор, пока не получают ежемесячный отчет банка со списанной суммой.

Любые проблемы с качеством или сроками доставки готовых чеков могут вызывать значительные трудности в работе банка. Если клиент не получит заказанные чеки в течение десяти дней или в чеке допущены ошибки в фамилии, имени, адресе, в других отпечатанных на чеке сведениях, клиент обращается с жалобой в банк (многие клиенты считают, что банк сам печатает чеки). Если номер счета, который печатается магнитными чернилами в нижней части чека, содержит ошибку или неразборчив для компьютера, нарушается процесс обработки чека в банке. Ручная обработка таких чеков обходится для банка весьма дорого. Во всех подобных случаях банк связывается с фирмой «Чек-Райт».

«Ну, Дон, как вам понравились эти шесть недель на заводе?»

«Очень понравились, сам себе не верю, как много я за это время узнал нового. Знаете, до этого все мое знакомство с полиграфическим оборудованием ограничивалось лишь работой на ксерокопировальной машине в университетской библиотеке».

«Ну, а теперь, Дон, на основе своего опыта, скажите, что вы считаете наиболее важным фактором повышения эффективности в нашем деле?»

«Это совсем легко назвать. Конечно же, производительность труда. Процесс производства у нас трудоемкий, поэтому повышение производительности труда может дать значительное увеличение прибылей. Я как раз хотел обсудить этот вопрос с вами. Складывается такое впечатление, что на заводе слишком велика численность персонала во все дни, кроме понедельника и вторника, когда наблюдается наибольший приток заказов. Я также заметил, что порядка трети времени, затрачиваемого на выполнение заказа, приходится на считывание и прочие проверки, а не на производственные операции. Я думаю, что здесь есть кое-какие возможности для значительного повышения труда во всем нашем производстве».

### **Вопросы:**

1. Согласны ли вы с Доном в том, что производительность труда является наиболее важным показателем эффективности производства при изготовлении чеков? Если нет, то какие показатели вы считаете наиболее важными? Почему?
2. Почему, по вашему мнению, на заводе несколько больше рабочих, чем нужно во все дни недели, за исключением двух самых напряженных? Почему считыванию и другим проверкам уделяется столько много времени?
3. Какова была бы ваша реакция на заявление Дона о возможном повышении производительности труда?

### **Критерии оценивания:**

- оценка «зачтено» выставляется обучающемуся, если в плане работы с субъектами ситуации предложены действия и мероприятия соответствующие поставленной задаче, при описании планов работы использованы знания из курса этнопсихологии, использована научная терминология.
- оценка «не зачтено» описание последующих действий дается «бытовым» языком, планируемые действия и мероприятия фрагментарны и не соответствуют поставленной задаче, студент не может обосновать цель планируемых действий.

### **Упражнение №1 «Профессиограмма и акмеограмма»:**

Цель: **овладеть** навыками обратной связи для обеспечения пациента (клиента) и медицинского персонала (заказчика услуг) информацией о результатах диагностики, формулировать рекомендации; методами анализа психофизиологических данных для выявления вида и структуры дефекта психической деятельности; разнообразными стратегиями психо-профилактической, психокоррекционной, реабилитационной и психотерапевтической работы с учетом характера и факторов нарушения здоровья и развития; стратегиями установления творческих и профессиональных контактов с психологическими и непсихологическими организациями и службами

Задание: составить профессиограмму и акмеограмму выбранных должностей специалистов:

Будучи отражением требований профессии к человеку, любая профессиограмма принципиально имеет две составляющие: в первой части описываются характеристики профессиональной деятельности (объекта труда), во второй части – характеристики качеств человека (субъекта труда), необходимые для успешного выполнения профессиональной деятельности. В зависи-

мости от видов профессиограммы более развернуты разные части профессиограммы.

Вторую часть профессиограммы – характеристику качеств человека, необходимых для выполнения профессиональной деятельности, – принято называть психограммой. В нее включают:

- особенности мотивационной эмоционально-волевой сферы;
- особенности интеллектуальной сферы;
- социально-психологические способности и умения работника сотрудничать с другими людьми в конкретных условиях труда;
- стили межличностных отношений;
- психофизиологические особенности, в том числе темперамент, особенность работы анализаторов;
- опыт, запас профессиональных знаний, умений, навыков.

Назначение профессиограммы состоит не в сортировке и селекции работников на основе признания качеств человека неизменяемыми, а в определении путей тренировки, компенсации, формирования необходимых в соответствии с требованиями профессии качеств и мотивации самого работника.

Акмеограмма – основной метод акмеографического подхода – есть система требований, условий и факторов, способствующих прогрессивному развитию профессионального мастерства и личности молодого специалиста. Она является результатом развития профессиограммы и психограммы.

С точки зрения акмеографического подхода речь идет уже не о достижении субъектом общественно приемлемого качества труда, а о предпосылках, условиях и факторах, способствующих достижению высокого уровня профессионализма.

Акмеограмма специалиста позволяет проектировать индивидуальную траекторию его личностно-профессионального развития.

## АКМЕОГРАММА СПЕЦИАЛИСТА

№ \_\_\_\_\_

« \_\_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 201 \_\_\_\_ г.

Ф.И.О.

---

Пол \_\_\_\_\_

Возраст \_\_\_\_\_

Образование \_\_\_\_\_

Специальность \_\_\_\_\_

Кадровое движение \_\_\_\_\_

Уровень квалификации \_\_\_\_\_

Переподготовка и повышение квалификации (в том числе за счет самообразования) \_\_\_\_\_

Дополнительная информация \_\_\_\_\_

### ПОДСТРУКТУРА СПОСОБНОСТЕЙ

Сложные общие

Элементарные частные

Сложные частные

Наличие одаренности

Наличие таланта

Дополнительная информация

Примечание. В данном разделе даются описания, основанные на результатах психологического тестирования с выделением уровней.

### ПОДСТРУКТУРА ИНДИВИДУАЛЬНОСТИ

Характеристики образа «Я»

Особенности мотивации и потребности в достижениях

Характеристики самооценки

Характеристики ценностных ориентаций

Оценка самореализации

Дополнительная информация

### ПОДСТРУКТУРА НАПРАВЛЕННОСТИ

Характеристики направленности (широта, глубина и пр.)

Содержание направленности

Отношение к профессиональной деятельности

Направленность на взаимодействие

Дополнительная информация

#### ПОДСТРУКТУРА ХАРАКТЕРИОЛОГИЧЕСКИХ ОСОБЕННОСТЕЙ И НРАВСТВЕННЫХ КАЧЕСТВ

Целеустремленность

Инициативность

Воля

Организованность

Ответственность

Отсутствие зависти к успехам других

Гуманистическая направленность в отношениях

Честность, порядочность

Принципиальность

Объективность

#### ПОДСТРУКТУРА ПРОФЕССИОНАЛЬНЫХ ХАРАКТЕРИСТИК

Профессиональная компетентность

Глубина профессиональных знаний и умений

Профессиональная креативность

Характеристики профессиональных умений

Дополнительная информация

#### АКМЕОЛОГИЧЕСКИЕ ИНВАРИАНТЫ ПРОФЕССИОНАЛИЗМА

Уровень антиципации

Уровень саморегуляции

Умение принимать и реализовывать решения

Уровень работоспособности

Специфические (определяются с учетом особенностей профессиональной деятельности)

Профессионально важные психологические качества

Личностно-деловые качества

ДОПОЛНИТЕЛЬНЫЕ ДАННЫЕ РАЗВЕРНУТОЕ ОБЩЕЕ  
ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Именно обращение к потенциалу развития делает акмеограмму ценным инструментом в развитии молодого специалиста, так как позволяет индивидуально подходить к прогнозированию его профессионального развития, разработке траекторий его личностно-профессионального роста, в том числе предложения технологий развития активности.

Профессиограмма показывает пути совершенствования профессиональной деятельности по горизонтали и в рамках данного уровня мастерства, акмеограмма же характеризует пути совершенствования профессиональной деятельности по вертикали вверх, к новым уровням мастерства и творчества.

**Критерии оценивания:**

- оценка «зачтено» выставляется обучающемуся, если в плане работы с субъектами ситуации предложены действия и мероприятия соответствующие поставленной задаче, при описании планов работы использованы знания из курса этнопсихологии, использована научная терминология.
- оценка «не зачтено» описание последующих действий дается «бытовым» языком, планируемые действия и мероприятия фрагментарны и не соответствуют поставленной задаче, студент не может обосновать цель планируемых действий.

***6.4 Методические материалы, определяющие процедуры оценивания знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, характеризующие этапы формирования компетенций***

Все задания, используемые для контроля компетенций условно можно разделить на две группы:

- 1) задания, которые в силу своих особенностей могут быть реализованы только в процессе обучения (упражнение)
- 2) задания, которые дополняют теоретические вопросы зачета (опрос, кейс).

Выполнение заданий первого типа является необходимым для формирования и контроля ряда умений и навыков. Поэтому, в случае невыполнения заданий в процессе обучения, их необходимо «отработать» до зачета. Вид заданий, которые необходимо выполнить для ликвидации «задолженности» определяется в индивидуальном порядке, с учетом причин невыполнения.

В случае невыполнения упражнения, студенту необходимо принести письменный текст сообщения на зачет. В таком случае в ходе зачета ему мо-

гут быть заданы вопросы по теме доклада.

### **Итоговая аттестация по дисциплине:**

#### Процедура оценивания:

Отметка «зачтено» ставится, если:

знания отличаются глубиной и содержательностью, дается полный исчерпывающий ответ, как на основные вопросы, так и на дополнительные:

студент свободно владеет научными понятиями;

студент способен к интеграции знаний по определенной теме, структурированию ответа, к анализу положений существующих теорий, научных школ, направлений по вопросам зачета;

логично и доказательно раскрывает проблему, предложенную в вопросе;

ответ не содержит фактических ошибок и характеризуется глубиной, полнотой, уверенностью студента;

ответ иллюстрируется примерами, в том числе из собственной практики;

студент демонстрирует умение вести диалог и вступать в научную дискуссию.

Отметка «незачтено» ставится, если:

обнаружено незнание или непонимание студентом сущностной части психологии управления;

допускаются существенные фактические ошибки, которые студент не может исправить самостоятельно.

На большую часть дополнительных вопросов студент затрудняется дать ответ или не дает верных ответов.

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

а) основная учебная литература:

1. Демидова, Галина Васильевна. Управленческая психология [Текст] : учеб. пособие / Г. В. Демидова. - 2-е изд., стер. - М. : Академия, 2010. - 174 с.

2. Козлов, Владимир Васильевич. Психология управления [Текст] : учеб. пособие / В. В. Козлов, Г. М. Мануйлов, Н. П. Фетискин. - М. : Акаде-



мия , 2011. - 224 с.

б) дополнительная учебная литература:

1. Андреева Г.М. Социальная психология. Учебник для высших учебных заведений. – М., 2000.- 376 с.
2. Аксенова Е. А. , Базаров Т. Ю. , Еремин Б. Л. , Малиновский П. В. , Малиновская Н. М. Управление персоналом. Учебник / Отв. редактор: Базаров Т.Ю. , Еремин Б.Л. . - 2-е изд., перераб. и доп. - М.: Юнити-Дана, 2012. - 568 с. - <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=118464>
3. Базаров Т.Ю. Психология управления. Учебник для вузов - М.: ЮНИТИ, 2002. - 560 с.
4. Горбатова М.М. Методы управления персоналом. – Кемерово,2002.
5. Демидова, Галина Васильевна. Управленческая психология [Текст] : учеб. пособие / Г. В. Демидова. - 2-е изд., стер. - М. : Академия , 2010. - 174 с.
6. Козлов, Владимир Васильевич. Психология управления [Текст] : учеб. пособие / В. В. Козлов, Г. М. Мануйлов, Н. П. Фетискин. - М. : Академия , 2011. - 224 с.
7. Комиссарова Т,А. Управление человеческими ресурсами: Учеб. пособие. – М.: Дело, 2002. – 312 с.
8. Мордовин С.К. Управление человеческими ресурсами. – М., 2000.
9. Оганесян И.А. Управление персоналом организации. – Минск: Амалфея, 2000. – 256 с.
- 10.Почебут Л. Г., Чикер В. А. Организационная социальная психология: Учебное пособие.– СПб.: «Речь», 2000. – 298 с.
- 11.Психология работы с персоналом в трудах отечественных специалистов / Под ред. Л. В. Винокурова. – СПб.: «Питер», 2001. – 512 с. – (Серия «Хрестоматия по психологии»)
- 12.Резник, Семен Давыдович. Персональный менеджмент [Текст] : учебник / С. Д. Резник, В. В. Бондаренко, Ф. Е. Удалов. - М. : ИНФРА-М, 2012. - 558 с.

#### **8. Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети "Интернет" (далее - сеть "Интернет"), необходимых для освоения дисциплины (модуля)\***

1. Сборник электронных курсов по психологии:  
<http://www.ido.edu.ru/psychology>.
2. Электронная библиотека портала Auditorium.ru:  
<http://www.auditorium.ru>.
3. Российская государственная библиотека <http://www.rsl.ru/>
4. Научная библиотека МГУ <http://www.lib.msu.su>
5. Электронная библиотека по психологии <http://bookap.by.ru>

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

### **9.1. Общие рекомендации по самостоятельной работе студентов**

Самостоятельная работа студентов по дисциплине «Психология управления» предполагает более глубокую проработку ими отдельных тем курса, определенных программой. Основными видами и формами самостоятельной работы студентов по данной дисциплине являются:

- подготовка сообщений и докладов к семинарским занятиям;
- выполнение практических заданий;
- самоподготовка по вопросам;
- подготовка к экзамену.

Важной частью самостоятельной работы является чтение учебной литературы. Основная функция учебников - ориентировать студента в системе тех знаний, умений и навыков, которые должны быть усвоены по данной дисциплине будущими специалистами. Учебник также служит путеводителем по многочисленным произведениям, ориентируя в именах авторов, специализирующихся на определённых научных направлениях, в названиях их основных трудов. Вторая функция учебника в том, что он очерчивает некий круг обязательных знаний по предмету, не претендуя на глубокое их раскрытие.

Чтение рекомендованной литературы - это та главная часть системы самостоятельной учебы студента, которая обеспечивает подлинное усвоение науки. Читать эту литературу нужно по принципу: «идея, теория, метод в одной, в другой и т.д. книгах». Во всех случаях рекомендуется рассмотрение теоретических вопросов не менее чем по трем источникам. Изучение проблемы по разным источникам - залог глубокого усвоения науки. Именно этот блок, наряду с выполнением практических заданий является ведущим в структуре самостоятельной работы студентов. В процессе самостоятельной работы студент может пользоваться электронным материалом по курсу находящимся в методическом кабинете СПФ ауд. 8604, лаборатории психосоциальных технологий ауд. 8302 на кафедре социальной психологии и психосоциальных технологий ауд. 8503.

В процессе изучения данной дисциплины учитывается посещаемость лекций, оценивается активность студентов на семинарских занятиях, а также качество и своевременность подготовки теоретических материалов, творческих заданий и презентаций рефератов. По окончании изучения дисциплины проводится индивидуальный зачёт по предложенным вопросам.

Вопросы, выносимые на зачет, должны служить постоянными ориентирами при организации самостоятельной работы студента. Таким образом, усвоение учебного предмета в процессе самостоятельного изучения учебной

и научной литературы является и подготовкой к зачету, а сам зачет становится формой проверки качества всего процесса самостоятельной учебной деятельности студента

Студент, показавший высокий уровень владения знаниями, умениями и навыками по предложенному вопросу, считается успешно освоившим учебный курс. В случае большого количества затруднений при раскрытии предложенного на зачёте вопроса студенту предлагается повторная подготовка и перезачёт.

Для успешного овладения курсом необходимо выполнять следующие требования:

- 1) посещать все занятия, т.к. весь тематический материал взаимосвязан между собой и теоретического овладения пропущенного недостаточно для качественного усвоения;
- 2) все рассматриваемые на семинарских занятиях вопросы обязательно фиксировать в отдельную тетрадь и сохранять её до окончания обучения в вузе;
- 3) обязательно выполнять все домашние задания;
- 4) проявлять активность на занятиях и при подготовке, т.к. конечный результат овладения содержанием дисциплины необходим, в первую очередь, самому студенту;
- 5) в случаях пропуска занятий, по каким-либо причинам, обязательно «отрабатывать» пропущенное занятие преподавателю во время индивидуальных консультаций.

## **9.2 Методические рекомендации по освоению лекционного материала, подготовке к лекциям**

Студенту стоит помнить о собственной ответственности за построение жизненных отношений. Именно высокосубъектный подход к самостоятельной организации собственного образовательного пространства позволит студенту в полной мере овладеть предлагаемыми знаниями, умениями и навыками..

Для лучшего освоения материала и систематизации знаний по дисциплине, необходимо постоянно разбирать материалы лекций по конспектам и учебным пособиям. Во время самостоятельной проработки лекционного материала особое внимание следует уделять возникшим вопросам, непонятным терминам, спорным точкам зрения. Все такие моменты следует выделить или выписать отдельно для дальнейшего обсуждения на семинарском занятии. В случае необходимости обращаться к преподавателю за консультацией. Полный список литературы по дисциплине приведен в рабочей программе курса.

В целом, на один час аудиторных занятий отводится один час самостоятельной работы.

### 9.3. Методические рекомендации по подготовке к практическим занятиям

Основной целью данного предмета является расширение научного кругозора и формирование практических навыков необходимых специалисту – клиническому психологу, работающему в области социальной психологии. Отсюда следует, что при подготовке студентов к практическим занятиям по курсу нужно не только знакомить студентов с новейшими теориями и методами и в психологии, но и стремиться отрабатывать на практике полученные навыки. Подготовка студентов должна быть ориентирована на глубокое освоение методологии социальной психологии; формирование навыков практической работы психолога в целом и организации психологического исследования; формирование умения анализировать возникшую проблему, ставить на её основе исследовательские задачи и подбирать адекватный инструментарий для их решения; формирование стремления к постоянному самосовершенствованию, расширению палитры своего методического инструментария.

Практическое занятие – это активная форма учебного процесса в вузе, направленная на умение студентов переработать учебный текст, обобщить материал, развить критичность мышления, отработать практические навыки. В рамках курса особое внимание уделяется способности студентов творчески решать поставленные задачи, находить оптимальное решение проблемных ситуаций.

Практические занятия предназначены для усвоения материала через систему основных понятий психологической науки. Они включают обсуждение отдельных вопросов, разбор трудных понятий и их сравнение в разных научных школах, решение различных психологических задач. Успешная организация времени по усвоению данной дисциплины во многом зависит от наличия у студента умения самоорганизовать себя и своё время для выполнения предложенных домашних заданий. Объём заданий рассчитан максимально на 1-2 часа в неделю. При этом *алгоритм подготовки будет следующим:*

- 1 этап – поиск в литературе теоретической информации на предложенные преподавателем вопросы;
- 2 этап – осмысление полученной информации, освоение терминов и понятий;
- 3 этап – составление плана ответа на каждый вопрос (конспект по теоретическим вопросам к семинарскому занятию, не менее трех источников по каждому вопросу в конспекте должна быть ссылка на источник);

#### Подготовка сообщений и докладов к семинарским занятиям

Доклад является формой работы, при которой студент самостоятельно готовит сообщение на заданную тему и далее на семинарском занятии выступает с этим сообщением. Целью докладов является более глубокое знакомство с рекламными стратегиями и решениями.

## Темы докладов:

Доклад является элементом промежуточной аттестации и оценивается. В течение семестра каждый студент должен сделать как минимум один доклад. Если студент за время теоретического обучения не делает доклад, ему необходимо принести письменный текст сообщения на зачет. В таком случае в ходе зачета ему могут быть заданы вопросы по теме доклада.

*При подготовке к докладам необходимо:*

- подготовить сообщение, включающее сравнение точек зрения различных авторов;
- сообщение должно содержать анализ точек зрения, изложение собственного мнения или опыта по данному вопросу, примеры;
- вопросы к аудитории, позволяющие оценить степень усвоения материала;
- выделение основных мыслей, так чтобы остальные студенты могли конспектировать сообщение в процессе изложения.

К практическим заданиям для самоподготовки относятся:

1. анализ рекламных роликов.
2. анализ роликов социальной рекламы
  1. Целью практических заданий является демонстрация навыков анализа (самоанализа). Выполнение всех практических заданий необходимо для успешной сдачи зачета. В случае невыполнения практических заданий, за время теоретического обучения, необходимо принести письменные отчеты на зачет.
2. Особенности личности руководителя
3. Сравнительная характеристика понятий лидер, руководитель, менеджер в социальной психологии и менеджменте.
4. Виды внутриорганизационной коммуникации и способы управления ей.
5. Характеристики организации, препятствующие эффективной деятельности.
6. Панельное интервью как способ отбора персонала.
7. Специфика методов оценки деятельности управленческого персонала.
8. Особенности оценки персонала в зарубежных организациях
9. Сравнительная характеристика документов, регламентирующих процесс управления персоналом (коллективный договор, положение о подразделении, должностная инструкция)
10. Внешние и внутренние факторы, формирующие потребность организации в персонале

Анализ рекламных роликов

Анализ фильма вариантом творческого задания.

Ход работы. Студенты самостоятельно во внеаудиторное время просматривают кинофильм Волна 1, Волна 2 по собственному выбору. Категории сравнения выделяются студентами самостоятельно. После просмотра заполняется отчет. Рекомендуемая форма отчета таблица:

| ситуация | Управленческое решение | Оценка |
|----------|------------------------|--------|
|          |                        |        |

При заполнении отчета рекомендуется приводить цитаты из фильма.

### **10. Перечень информационных технологий, используемых при осуществлении образовательного процесса по дисциплине (модулю), включая перечень программного обеспечения и информационных справочных систем (при необходимости)**

В процессе лекционных и семинарских занятий используется следующее программное обеспечение:

- программы, обеспечивающие доступ в сеть Интернет (например, «Google chrome»);
- программы, демонстрации видео материалов (например, проигрыватель « Windows Media Player»);
- программы для демонстрации и создания презентаций (например, «Microsoft PowerPoint»);

### **11. Описание материально-технической базы, необходимой для осуществления образовательного процесса по дисциплине (модулю)**

Для обеспечения традиционных и активных форм проведения занятий потребуются мультимедийные аудитории и следующее техническое обеспечение:

- видеопроектор + ПК;
- маркерная доска.

### **12. Иные сведения и (или) материалы**

#### **12.1. Особенности реализации дисциплины для инвалидов и лиц с ограниченными возможностями здоровья**

Реализация дисциплины, текущий контроль и промежуточная аттестация для лиц с ограниченными возможностями здоровья и инвалидов осу-

ществляются с учетом индивидуальных психофизических особенностей и в соответствии с индивидуальной программой реабилитации.

В процессе обучения предусматриваются различные формы предоставления необходимой учебной и учебно-методической информации (визуально, в том числе с укрупненным шрифтом, аудиально и т. п.), допускаются использование студентом технических средств фиксации информации (аудио- и фото- или видеотехника) и присутствие на аудиторных занятиях ассистента (помощника, сопровождающего, сурдо- или тифлосурдопереводчика и т. п.), осуществляющего техническое сопровождение учебного процесса для студента. Допускается частично дистанционное обучение с предоставлением необходимой учебной и учебно-методической информации средствами телекоммуникационной сети «Интернет».

Предусматриваются различные формы текущего контроля качества освоения дисциплины, достижения запланированных результатов обучения и уровня сформированности заявленных в ООП компетенций: устно, в том числе практические задания и контрольные работы с пояснением хода выполнения; письменно, в том числе конспекты ответов на вопросы практических занятий по разделам дисциплины; устно дистанционно; письменно дистанционно. Во всех формах текущего контроля используются общие критерии оценивания.

Процедура промежуточной аттестации проводится с учетом психофизических особенностей и состояния здоровья студента: допускается присутствие ассистента, осуществляющего техническое сопровождение процедуры; используются адаптированные оценочные средства; допускаются различные формы ответа (устно, письменно, с использованием необходимых технических средств и т. п.); допускается дистанционная форма проведения зачета или экзамена (например, с использованием программы Skype в предварительно согласованное время); при необходимости предоставляется дополнительное время для подготовки к ответу. Независимо от формы организации процедуры промежуточной аттестации используются общие критерии оценивания.

## **12.2. Перечень образовательных технологий, используемых при осуществлении образовательного процесса по дисциплине**

В процессе прохождения курса используются технологии активного проблемного обучения (метод проблемных задач, кейс-метод, обсуждение материалов сети Интернет), элементы технологии развивающего обучения (метод творческих заданий «анализ ИЛЬМА»).

| Тема  | Форма занятия | Кол-во часов | Содержание занятия.     |
|---|---------------|--------------|-------------------------|
| <b>Активные и интерактивные формы занятий</b> |               |              |                         |
| Социально-                                    | Кейс          | 13           | Участники получают кейс |

|   |            |    |   |
|---|------------|----|---|
| <p>психологические процессы в организации</p> <p>Руководитель, как субъект управления</p> <p>Психология управления персоналом</p> <p>Методы оценки и отбора персонала.</p> <p>Мотивация и стимулирование труда</p> <p>Кадровое консультирование</p> |            |    | <p>для решения и обсуждения. После подготовки письменных ответов участники защищают решения кейсов</p>  |
| <p>Адаптация и обучение персонала</p>   | упражнение | 2  | <p>Участники получают стандартизированное задание на подготовку и сравнение профессио- и акмеограммы. Каждый участник в процессе организованной мини-дискуссии защищает свою точку зрения</p> |
| <b>Итого активные и интерактивные формы</b>   |            | 15 |   |

Помимо этого при изучении дисциплины используются традиционные методы обучения:

1. Лекции. Программой курса предусмотрено чтение лекций в различных формах их проведения: информационные лекции, лекции-беседы, проблемные лекции, лекции с разбором конкретных ситуаций, лекции с опорным конспектированием, лекции-визуализации.

2. Семинарские занятия. Проведение семинарских занятий осуществляется в форме развернутой беседы на основании плана, а также в форме анализа конкретных ситуаций, элементов социально-психологического тренинга, докладов и их обсуждения.

Освоение курса предполагает, помимо посещения лекций и семинарских занятий, выполнение домашних заданий, которые заключаются в подготовке докладов, анализе роликов, подготовке к семинарским занятиям.

Составитель: к. психол.н., преподаватель каф СПиПСТ  
О.В.Емельянова

Рабочая программа разработана на основе «Макета рабочей программы дисциплины» одобренного научно-методическим советом (протокол № 8 от 09.04.2014 г.).