

**ПЯТИГОРСКИЙ МЕДИКО-ФАРМАЦЕВТИЧЕСКИЙ ИНСТИТУТ –**  
филиал федерального государственного бюджетного образовательного  
учреждения высшего образования  
**«ВОЛГОГРАДСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ  
МЕДИЦИНСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**  
Министерства здравоохранения Российской Федерации

**УТВЕРЖДАЮ**

Зам. директора института по УВР  
\_\_\_\_\_ И.П. Кодониди

« 30 » августа 2024 г.

**РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ  
ОЦЕНОЧНЫЕ МАТЕРИАЛЫ ПО ДИСЦИПЛИНЫ  
Б1.В.03 ПСИХОЛОГИЯ УПРАВЛЕНИЯ**

По направлению подготовки: 38.03.02 Менеджмент (уровень бакалавриата)  
Направленность (профиль): Управление и экономика сферы здравоохранения  
Квалификация выпускника: бакалавр  
Кафедра: менеджмента и экономики

Курс – 3  
Семестр – 5  
Форма обучения – очно-заочная  
Лекции – 16 часов  
Практические занятия – 20 часов  
Самостоятельная работа: – 67,8 часов  
Промежуточная аттестация: Зачет с оценкой– 5 семестр  
Трудоемкость дисциплины: 3 ЗЕ (108 часов)

**Пятигорск, 2024**

*Рабочая программа дисциплины «Психология управления» составлена в соответствии с требованиями Федерального государственного образовательного стандарта высшего образования – бакалавриат по направлению подготовки 38.03.02 Менеджмент (утвержденного Приказом Министерства образования и науки РФ от 12 августа 2020 г. № 970)*

Разработчики программы:  
Доцент, канд. соц. наук

О.В. Котовская

Рабочая программа обсуждена на заседании кафедры менеджмента и экономики протокол № 1 от «28» августа 2024 г.

Заведующий кафедрой менеджмента и экономики,

канд. экон. наук, доцент

Г.Н. Тер-Акопов

Рабочая программа согласована с учебно-методической комиссией по циклу гуманитарных дисциплин

протокол № 1 от «29» августа 2024 г.

Председатель УМК

Е.В. Говердовская

Рабочая программа согласована с библиотекой

Заведующая научной библиотекой

И.В. Свешникова

Внешняя рецензия дана: кандидатом социологических наук, доцентом кафедры государственных услуг и менеджмента СевероКавказского института – филиала ФГБОУ ВО «Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации» в г. Пятигорске Золотаревой Ю.В.

И.о. декана фармацевтического факультета

И.Н. Дьякова

Рабочая программа утверждена на заседании Центральной методической комиссии

Протокол № 1 от «30» августа 2024 г.

Председатель ЦМК

И.П. Кодониди

Рабочая программа утверждена на заседании Ученого совета

Протокол № 1 от «30» августа 2024 г.

## **1. ЦЕЛЬ И ЗАДАЧИ ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ)**

**Целью дисциплины** «Психология управления» является формирование у обучающихся комплекса знаний о рассмотрении психологических проблем управленческого труда, управленческого взаимодействия между людьми, личности руководителя, его деятельности в различных сферах и на различном уровне.

### **Задачи дисциплины:**

- теоретическое освоение обучающимися психологических основ управления;
- изучение психологических характеристик и особенностей лидерства;
- исследование психологических механизмов трудовой мотивации;
- раскрытие основных процессов группового взаимодействия;
- воспитание личности, осознающей себя гражданином и защитником своей страны, проявляющей активную гражданскую позицию, демонстрирующей приверженность принципам честности, порядочности, открытости, экономически активный и участвующий в студенческом и территориальном самоуправлении, в том числе на условиях добровольчества, продуктивно взаимодействующий и участвующий в деятельности общественных организаций.

## **2. МЕСТО ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ) В СТРУКТУРЕ ОПОП ВО**

Дисциплина «Психология управления» относится к части, формируемой участниками образовательных отношений блока 1 «дисциплины (модули)» основной профессиональной образовательной программы.

Дисциплина «Психология управления» изучается на 3 курсе, в пятом семестре очно-заочной формы обучения.

### 3. ПЕРЕЧЕНЬ ПЛАНИРУЕМЫХ РЕЗУЛЬТАТОВ ОБУЧЕНИЯ ПО ДИСЦИПЛИНЕ, СООТНЕСЕННЫХ С ПЛАНИРУЕМЫМИ РЕЗУЛЬТАТАМИ ОСВОЕНИЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ПРОГРАММЫ

Результаты освоения ОП (компетенции)	Индикаторы достижения компетенции	Результаты обучения по дисциплине		
		Знать	Уметь	Иметь навык (опыт деятельности)
УК - 3 Способен осуществлять социальное взаимодействие и реализовывать свою роль в команде	УК - 3.1. Понимает эффективность использования стратегии сотрудничества (командной работы), определяет свою роль в социальном взаимодействии и командной работе, учитывает особенности поведения и интересы других участников	- основные приемы и нормы социального взаимодействия;	- устанавливать и поддерживать контакты, обеспечивающие успешную работу в коллективе;	- методами и приемами социального взаимодействия и работы в команде;
	УК - 3.2. Эффективно взаимодействует с другими членами команды, в т.ч. участвует в обмене информацией, знаниями и опытом, и презентации результатов работы команды	- основные понятия и методы конфликтологии, технологии межличностной и групповой коммуникации в деловом взаимодействии;	- применять основные методы и нормы социального взаимодействия для реализации своей роли и взаимодействия внутри команды.	- методами планирования командной работы, распределения поручений, делегирования полномочий, организации обсуждения разных идей и мнений; - навыками преодоления возникающих в команде разногласий, споров и конфликтов на основе учета интересов всех сторон
ПК-3 Способен обеспечивать эффективное функционирование системы управления человеческими ресурсами для достижения целей организации здравоохранения	ПК – 3.1 Разрабатывает организационные структуры организаций здравоохранения, положения о подразделениях, должностные инструкции и документационное обеспечение управленческих решений;	- типовые организационные формы и методы управления организацией здравоохранения, рациональные границы их применения - методы определения специализации подразделений организации здравоохранения и связей между ними	- работать в коллективе, выстраивать эффективные коммуникации с коллегами и руководством; - формировать базу данных и разрабатывать организационно-управленческую документацию с использованием современных технологий	- навыками анализа показателей деятельности структурных подразделений организации, действующих методов управления при решении профессиональных задач и выявление возможностей повышения эффективности управления, разработка рекомендаций по использованию научно обоснованных методов комплексного решения задач тактического планирования деятельности организации здравоохранения с применением современных информационных технологий;

			электронного документооборота;	
	<p>ПК – 3.2 Обеспечивает администрирование процессов кадровой и социальной политики организации здравоохранения.</p>	<p>- порядок разработки организационных структур организации здравоохранения, положений о подразделениях, должностных инструкций и документационного обеспечения управленческих решений;</p> <p>- принципы организации и порядок функционирования предприятия сферы здравоохранения (вида деятельности), бизнес-модели, процессов и процедур организации;</p>	<p>- выполнять экономические расчеты, графические и вычислительные работы, проводить внутренний аудит и обосновывать предложения по внедрению результатов исследований и разработок в деятельность организации здравоохранения;</p> <p>- применять типовые методы и способы выполнения профессиональных задач в области планирования, оценивать их эффективность и качество;</p>	<p>- навыками по экономическому планированию деятельности организации, направленному на организацию рациональных бизнес-процессов в соответствии с потребностями рынка и возможностями получения необходимых ресурсов.</p>

В результате освоения дисциплины обучающийся должен	
3.1	Знать:
	<ul style="list-style-type: none"> <li>– основные подходы к психологическому воздействию на индивида, группы и сообщества</li> <li>– психологические аспекты малых групп и коллективов;</li> <li>– психологию конфликтов и стратегии поведения в конфликтной ситуации;</li> <li>– коммуникативные барьеры и способы их преодоления типы конфликтов, их причины и стратегия поведения в конфликтной ситуации;</li> <li>– приемы разрешения конфликтов;</li> <li>– психологические особенности коммуникации и делового общения в целом;</li> <li>– методы анализа и улучшения социально-психологического климата в коллективе;</li> <li>– типовые организационные формы и методы управления организацией здравоохранения, рациональные границы их применения;</li> <li>– методы определения специализации подразделений организации здравоохранения и связей между ними;</li> <li>– порядок разработки организационных структур организации здравоохранения, положений о подразделениях, должностных инструкций и документационного обеспечения управленческих решений;</li> </ul>
3.2	Уметь:
	<ul style="list-style-type: none"> <li>– работать в коллективе, выстраивать эффективные коммуникации с коллегами и руководством;</li> <li>– формировать базу данных и разрабатывать организационно-управленческую документацию с использованием современных технологий электронного документооборота;</li> <li>– выполнять экономические расчеты, графические и вычислительные работы, проводить внутренний аудит и обосновывать предложения по внедрению результатов исследований и разработок в деятельность организации здравоохранения;</li> <li>– применять типовые методы и способы выполнения профессиональных задач в области планирования, оценивать их эффективность и качество;</li> </ul>
3.3	Иметь навык (опыт деятельности):
	<ul style="list-style-type: none"> <li>– социального взаимодействия и работы в команде;</li> <li>– навыками преодоления возникающих в команде разногласий, споров и конфликтов на основе учета интересов всех сторон</li> <li>– планирования командной работы, распределения поручений, делегирования полномочий, организации обсуждения разных идей и мнений;</li> </ul>

**4. ОБЪЕМ ДИСЦИПЛИНЫ В ЗАЧЕТНЫХ ЕДИНИЦАХ С УКАЗАНИЕМ КОЛИЧЕСТВА АКАДЕМИЧЕСКИХ ЧАСОВ, ВЫДЕЛЕННЫХ НА КОНТАКТНУЮ РАБОТУ ОБУЧАЮЩИХСЯ С ПРЕПОДАВАТЕЛЕМ (ПО ВИДАМ УЧЕБНЫХ ЗАНЯТИЙ) И НА САМОСТОЯТЕЛЬНУЮ РАБОТУ ОБУЧАЮЩИХСЯ**

Вид учебной работы	Всего часов	Семестры
		5
<b>1. Контактная работа обучающихся с преподавателем:</b>	<b>40,2</b>	<b>40,2</b>
Аудиторные занятия всего, в том числе:	<b>36</b>	<b>36</b>
Лекции	16	16
Лабораторные	-	-
Практические занятия	20	20
Контактные часы на аттестацию (дифференцированный зачет)	0,2	0,2
Консультация	2	2
Контроль самостоятельной работы	2	2
<b>2. Самостоятельная работа</b>	<b>67,8</b>	<b>67,8</b>
Контроль	-	-
<b>ИТОГО:</b>	<b>108</b>	<b>108</b>
Общая трудоемкость	<b>108/3</b>	<b>108/3</b>

**5. СОДЕРЖАНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ**

№ п/п	Наименование модулей дисциплины	Содержание раздела	Индикатор достижения компетенции
Модуль 1. Проблемы становления и эволюции теории и практики психологии менеджмента			
1	Модульная единица 1. Введение в психологию управления.	Предмет, объект и задачи психологии управления. Связь с другими науками. Понятие управления, специфика психологического подхода к управлению. Цель и продукт управленческой деятельности. Психологические проблемы управленческой деятельности: неопределенность отклика, неадекватность отображения человека человеком, неадекватность самооценки, расщепление смысла управленческой информации, компенсация. Уровни психолого-управленческой проблематики: деятельность руководителя; деятельность организации как субъекта и объекта управления; взаимодействие руководителя с членами организации. Эволюция организационно-управленческих идей, концепций, теорий. Основные подходы к развитию теории управления: школа научного управления, школа человеческих отношений, поведенческая школа и пр. Психологическое содержание основных	УК – 3.1

		функций управления: планирования, организации, мотивации, контроля	
Модуль 2. Психологические аспекты управления			
2	Модульная единица 2. Потребности и мотивация личности	Потребности как основа мотивационных процессов. Потребности, мотивация труда и выполнение работы. Мотив как опредеченная потребность. Функции мотива: побуждение и смыслообразование. Содержательные теории мотивации (Маслоу, Алдерфера, Герцберга, Мак-Клелланда). Когнитивные теории мотивации (общих ожиданий, Адамса, Лока). Удовлетворенность работой и текучесть кадров. Лояльность сотрудников организации. Способы и методика оценки степени мотивации. Материальное и нематериальное стимулирование. Мотивация и социально-психологическая совместимость. Оптимум мотивации. Постоянная и ситуативная мотивация. Внешняя и внутренняя мотивация. Мотивация достижения и избегания.	УК - 3.2
3	Модульная единица 3. Психология управленческого взаимодействия	Общение как социальный феномен. Управленческое общение: перцепция, обмен информацией, взаимодействие. Роль социальной стереотипизации в механизмах взаимовосприятия. Механизмы объективного понимания партнера: эмпатия, идентификация, аттракция, рефлексия и каузальная атрибуция. Эффекты межличностного восприятия: ореола, первичности, новизны, проекции. Модель коммуникации. Основные элементы процесса коммуникации. Коммуникативные позиции (открытая, закрытая, отстраненная). Соотношение вербальной и невербальной сторон коммуникации. Говорение и слушание как взаимосвязанные и равнозначные компоненты вербальной коммуникации. Коммуникативные техники: «Я-высказывания»; техники и приемы слушания и пр. Классификация невербальных средств общения. Понятие пространственной зоны человека и психологической дистанции общения. Особенности невербальной коммуникации в различных культурах. Нормативные и субъектно-психологические характеристики управленческой коммуникации как функции управления. Формальные и неформальные средства управленческого взаимодействия: подражание, заражение,	ПК-3.1 ПК-3.2

		информирование, внушение, убеждение, требование, принуждение и т.д. практическое занятие. Типы организационных коммуникаций (внешне- и внутриорганизационные, вертикальные и горизонтальные, восходящие и нисходящие, формальные и неформальные и т.д.); Виды коммуникативных барьеров в управленческом взаимодействии. Культура выражения эмоций. Воздействие на эмоциональное состояние партнера по общению: присоединение, поддержка и преобразование эмоций партнера.	
4	Модульная единица 4. Психология группы	Психологическая сущность организации. Групповая динамика и групповые феномены в организации. Стадии развития коллектива. Формально-неформальные отношения в организации. Психология малых групп. Лидеры и последователи в малой группе. Распределение деловых ролей в организации. Межгрупповые отношения и взаимодействия. Межличностные отношения в группе. Социометрия. Социально-психологические характеристики малой группы: групповое мнение, групповые нормы, групповое настроение, традиции, лидерство, групповое давление, цели и ценности. Социально-психологические характеристики личности в группе: авторитет, притязания, конформизм, срабатываемость, совместимость. Роль неформальных групп в функционировании организации. Психологический климат в коллективе	ПК-3.1 ПК-3.2
5	Модульная единица 5.	Психология конфликта Причины и условия возникновения конфликтов в организациях. Динамика возникновения и развития конфликта. Типология конфликтов. Организационно управленческие (структурные) причины конфликтов. Психологические причины конфликтов. Типология конфликтных личностей. Профилактика конфликтов. Методы предупреждения и разрешения конфликта. Стратегии поведения в конфликтных ситуациях: соревнование, приспособление, компромисс, избегание, сотрудничество. Стресс как фактор и следствие конфликтов. Психология стресса: стрессоры, механизмы развития, симптомы.	ПК-3.1 ПК-3.2
6	Модульная единица 6.	Психология принятия управленческих решений	ПК-3.1 ПК-3.2

	<p>Место и роль процесса принятия решений в управленческой деятельности. Специфика процесса принятия решений в управленческой деятельности. Основные подходы теории принятия решения: нормативный и дескриптивный. Параметры среды как фактор управленческих решений: неопределенность, сложность, динамичность, конфликтность среды. Психологические аспекты принятия управленческих решений. Основания управленческих решений. Виды управленческих решений. Принципы диагностики управленческих решений: объективность, валидность, эффективность, объективность. Этапы принятия рационального решения: диагностика проблемы, формулировка ограничений или пограничных критериев принятия решений, определение альтернатив, оценка альтернатив, выбор. Механизм ролевой дифференциации в процессе принятия коллегиальных управленческих решений. Соотношение коллегиальных решений с индивидуальными управленческими решениями. Феномен распределения ответственности.</p>	
--	--	--

## 6. СТРУКТУРА ДИСЦИПЛИНЫ

Наименование раздела (темы) дисциплины	Виды учебной деятельности, включая самостоятельную работу (в часах)			
	Л	ЛР	ПЗ	СРС
Модуль 1. Проблемы становления и эволюции теории и практики психологии менеджмента				
Модульная единица 1. Введение в психологию управления	2	-	2	12
Модуль 2. Психологические аспекты управления				
Модульная единица 2. Потребности и мотивация личности	4	-	4	12
Модульная единица 3. Психология управленческого взаимодействия	4	-	6	12
Модульная единица 4. Психология группы	2	-	2	10,8
Модульная единица 5. Психология конфликта	2		2	12
Модульная единица 6. Психология принятия управленческих решений	2		4	9
Итого (часов)	16	-	20	67,8
Форма контроля	Дифференцированный зачет			

## **7. САМОСТОЯТЕЛЬНАЯ РАБОТА ОБУЧАЮЩИХСЯ ПО ДИСЦИПЛИНЕ**

Самостоятельная работа обучающихся направлена на углубленное изучение разделов и тем рабочей программы и предполагает изучение литературных источников, выполнение домашних заданий и проведение исследований разного характера. Работа основывается на анализе литературных источников и материалов, публикуемых в интернете, а также реальных речевых и языковых фактов, личных наблюдений. Также самостоятельная работа включает подготовку и анализ материалов по темам пропущенных занятий.

Самостоятельная работа по дисциплине включает следующие виды деятельности:

- работа с лекционным материалом, предусматривающая проработку конспекта лекций и учебной литературы;
- поиск (подбор) и обзор литературы, электронных источников информации по индивидуально заданной проблеме курса, написание доклада, исследовательской работы по заданной проблеме;
- выполнение задания по пропущенной или плохо усвоенной теме;
- самостоятельный поиск информации в Интернете и других источниках;
- выполнение домашней контрольной работы (решение заданий, выполнение упражнений);
- изучение материала, вынесенного на самостоятельную проработку (отдельные темы, параграфы);
- написание рефератов;
- подготовка к тестированию;
- подготовка к практическим занятиям;
- подготовка к экзамену

## **8. УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ И ИНФОРМАЦИОННОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ)**

### **8.1. Основная литература**

1. Овсянникова, Е. А. Психология управления : учебное пособие : [16+] / Е. А. Овсянникова, А. А. Серебрякова. – 3-е изд., стер. – Москва : ФЛИНТА, 2020. – 222 с. : ил., табл. – Режим доступа: по подписке. – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=279817>. – Библиогр. в кн. – ISBN 978-5-9765-2220-6. – Текст : электронный.

2. Мандель, Б. Р. Современная психология управления. Модульный курс. ФГОС-3+ : учебное пособие : [16+] / Б. Р. Мандель. – Изд. 2-е, стер. – Москва ; Берлин : Директ-Медиа, 2019. – 350 с. : ил., табл. – Режим доступа: по подписке. – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=363425> – Библиогр. в кн. – ISBN 978-5-4499-0064-7. – DOI 10.23681/363425. – Текст : электронный

### **8.2. Дополнительная литература**

1. Николаев, А. А. Социальное управление : учебник для вузов : [16+] / А. А. Николаев, П. В. Разов ; Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации. – Москва : Прометей, 2019. – 555 с. : ил. – Режим доступа: по подписке. – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=576120> – Библиогр. в кн. – ISBN 978-5-907166-42-4. – Текст : электронный.

2. Шуванов, В. И. Социальная психология управления : учебник / В. И. Шуванов. – Москва : Юнити-Дана, 2017. – 464 с. : табл., схем. – Режим доступа: по подписке. – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=685151> – Библиогр. в кн. – ISBN 978-5-238-01629-0. – Текст : электронный.

### **8.3. Лицензионное программное обеспечение**

1. MOODLE e-Learning, eLearningServer, Гиперметод. Договор с ООО «Открытые технологии» 82/1 от 17 июля 2013 г. Бессрочно.
2. Операционные системы OEM (на OS Windows 95с предустановленным лицензионным программным обеспечением): OS Windows 95, OS Windows 98; OS Windows ME, OS Windows XP; OS Windows 7; OS Windows 8; OS Windows 10. На каждом системном блоке и/или моноблоке и/или ноутбуке. Номер лицензии скопирован в ПЗУ аппаратного средства и/или содержится в наклеенном на устройство стикере с голографической защитой. Бессрочно.
3. Kaspersky Endpoint Security – Стандартный Russian Edition. 100-149 Node 1 year Educational Renewal License № лицензии 2434191112140152020635.
4. Google Chrome Свободное и/или безвозмездное ПО;
5. Браузер «Yandex» (Россия) Свободное и/или безвозмездное ПО
6. 7-zip (Россия) Свободное и/или безвозмездное ПО
7. Adobe Acrobat DC / Adobe Reader Свободное и/или безвозмездное ПО
8. VooV meeting Свободное и/или безвозмездное ПО

### **8.4. Современные профессиональные базы данных**

1. [Ecsocman.hse.ru](http://Ecsocman.hse.ru) - Экономика. Социология. Менеджмент: федеральный образовательный портал
2. Clarivate.ru - Мультидисциплинарная база с большей представленностью изданий по наиболее актуальным для российской науки предметным областям.
3. <http://inion.ru/resources/bazy-dannykh-inion-ran/> - Библиографические базы данных ИНИОН РАН по социальным и гуманитарным наукам
4. [www.elibrary.ru](http://www.elibrary.ru) - Научная электронная библиотека.

### **8.5. Информационные справочные системы**

1. Справочно-правовая система «Консультант Плюс» - Режим доступа: <http://www.consultant.ru>;
2. Профессиональная справочная система «Кодекс» - Режим доступа: <https://kodeks.ru/>

## 9. МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ,

Учебная аудитория для проведения учебных занятий (для проведения занятий лекционного типа, практических занятий, групповых и индивидуальных консультаций, текущего контроля и промежуточной аттестации) (ауд. 8 (№37))	<b>Учебное оборудование:</b> Стол преподавателя (1шт.), стул для преподавателя (1 шт), стол ученический (16 шт.), стул ученический (30 шт); Стационарная доска; <b>Технические средства обучения:</b> Ноутбук с подключением к Интернет и обеспечением доступа в электронную информационно-образовательную среду ПМФИ; мультимедийное оборудование (видеопроектор, экран).
<b>Помещение для самостоятельной работы</b>	<b>Учебное оборудование:</b> Стол преподавателя (1шт.), стул для преподавателя (1 шт), стол ученический (3 шт.), стул ученический (6 шт); Стационарная доска; <b>Технические средства обучения:</b> компьютерная техника с возможностью подключения к сети "Интернет" и обеспечением доступа в электронную информационно-образовательную среду организации (6 шт)

## 10. ОСОБЕННОСТИ ВЫПОЛНЕНИЯ ЗАДАНИЙ ОБУЧАЮЩИМИСЯ-ИНВАЛИДАМИ И ЛИЦАМИ С ОГРАНИЧЕННЫМИ ВОЗМОЖНОСТЯМИ ЗДОРОВЬЯ (ПРИ НАЛИЧИИ)

Особые условия обучения и направления работы с инвалидами и лицами с ограниченными возможностями здоровья (далее обучающихся с ограниченными возможностями здоровья) определены на основании:

- Закона РФ от 29.12.2012г. № 273-ФЗ «Об образовании в Российской Федерации»;
- Закона РФ от 24.11.1995г. № 181-ФЗ «О социальной защите инвалидов в Российской Федерации»;
- Приказа Минобрнауки России от 06.04.2021 N 245 «Об утверждении Порядка организации и осуществления образовательной деятельности по образовательным программам высшего образования - программам бакалавриата, программам специалитета, программам магистратуры»;
- методических рекомендаций по организации образовательного процесса для обучения инвалидов и лиц с ограниченными возможностями здоровья в образовательных организациях высшего образования, в том числе оснащённости образовательного процесса (утв. Минобрнауки России 08.04.2014 № АК-44/05вн).

Под специальными условиями для получения образования обучающихся с ограниченными возможностями здоровья понимаются условия обучения, воспитания и развития таких обучающихся, включающие в себя использование адаптированных образовательных программ и методов обучения и воспитания, специальных учебников, учебных пособий и дидактических материалов, специальных технических средств обучения

коллективного и индивидуального пользования, предоставление услуг ассистента (помощника), оказывающего обучающимся необходимую техническую помощь, проведение групповых и индивидуальных коррекционных занятий, обеспечение доступа в здания вуза и другие условия, без которых невозможно или затруднено освоение образовательных программ обучающимися с ограниченными возможностями здоровья.

В целях доступности изучения дисциплины инвалидами и обучающимися с ограниченными возможностями здоровья организацией обеспечивается:

1. Для инвалидов и лиц с ограниченными возможностями здоровья по зрению:

– наличие альтернативной версии официального сайта организации в сети «Интернет» для слабовидящих:

– размещение в доступных для обучающихся, являющихся слепыми или слабовидящими, местах и в адаптированной форме (с учетом их особых потребностей) справочной информации (информация должна быть выполнена крупным рельефно-контрастным шрифтом (на белом или желтом фоне) и продублирована шрифтом Брайля);

– присутствие ассистента, оказывающего обучающемуся необходимую помощь:

– обеспечение выпуска альтернативных форматов печатных материалов (крупный шрифт или аудиофайлы);

– обеспечение доступа обучающегося, являющегося слепым и использующего собаку-поводыря, к зданию организации;

2. Для инвалидов и лиц с ограниченными возможностями здоровья по слуху:

– дублирование звуковой справочной информации визуальной (установка мониторов с возможностью трансляции субтитров (мониторы, их размеры и количество необходимо определять с учетом размеров помещения);

– обеспечение надлежащими звуковыми средствами воспроизведения информации:

3. Для инвалидов и лиц с ограниченными возможностями здоровья, имеющих нарушения опорно-двигательного аппарата. Материально-технические условия обеспечивают возможность беспрепятственного доступа обучающихся в помещения организации, а также пребывания в указанных помещениях (наличие пандусов, поручней, расширенных дверных проемов, лифтов, локальное понижение стоек-барьеров: наличие специальных кресел и других приспособлений).

Обучение лиц организовано как инклюзивно, так и в отдельных группах.

## **11. ОЦЕНОЧНЫЕ МАТЕРИАЛЫ ПО ДИСЦИПЛИНЕ**

### **11.1 Описание показателей и критериев оценивания компетенций на различных этапах их формирования, описание шкал оценивания**

Этапы формирования компетенций в процессе освоения ОПОП прямо связаны с местом дисциплин в образовательной программе. Каждый этап формирования компетенции характеризуется определенными знаниями, умениями и навыками и (или) опытом профессиональной деятельности, которые оцениваются в процессе текущего контроля успеваемости, промежуточной аттестации по дисциплине (практике) и в процессе государственной итоговой аттестации.

Оценочные материалы включают в себя контрольные задания и (или) вопросы, которые могут быть предложены обучающемуся в рамках текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации по дисциплине. Указанные планируемые задания и (или) вопросы позволяют оценить достижение обучающимися планируемых результатов обучения по

дисциплине, установленных в соответствующей рабочей программе дисциплины, а также сформированность компетенций, установленных в соответствующей общей характеристике основной профессиональной образовательной программы.

На этапе текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации обучающихся по дисциплине показателями оценивания уровня сформированности компетенций являются результаты устных и письменных опросов, написание рефератов, выполнение практических заданий, решения тестовых заданий.

Итоговая оценка сформированности компетенций определяется в период государственной итоговой аттестации.

## **11.2.ОЦЕНОЧНЫЕ СРЕДСТВА ДЛЯ ПРОВЕДЕНИЯ ТЕКУЩЕЙ АТТЕСТАЦИИ ПО ДИСЦИПЛИНЕ**

Текущая аттестация включает следующие типы заданий: тестирование, решение ситуационных задач, оценка освоения практических навыков (умений), написание и защита реферата, собеседование по контрольным вопросам.

### **11.2.1. Вопросы для устного опроса на практических занятиях**

УК-3.1. Понимает эффективность использования стратегии сотрудничества (командной работы), определяет свою роль в социальном взаимодействии и командной работе, учитывает особенности поведения и интересы других участников;

УК-3.2. Эффективно взаимодействует с другими членами команды, в т.ч. участвует в обмене информацией, знаниями и опытом, и презентации результатов работы команды

ПК-3.2. Обеспечивает администрирование процессов кадровой и социальной политики организации здравоохранения;

*Типовые задания, для оценки сформированности знаний*

Результаты обучения
Знает основные приемы и нормы социального взаимодействия
Знает - основные понятия и методы конфликтологии, технологии межличностной и групповой коммуникации в деловом взаимодействии;
Знает порядок разработки организационных структур организации здравоохранения, положений о подразделениях, должностных инструкций и документационного обеспечения управленческих решений;
Знает принципы организации и порядок функционирования предприятия сферы здравоохранения (вида деятельности), бизнес-модели, процессов и процедур организации;

## **Модуль 1. Проблемы становления и эволюции теории и практики психологии менеджмента**

1. Предмет, объект и задачи психологии управления.
2. Связь с другими науками.
3. Понятие управления, специфика психологического подхода к управлению.
4. Цель и продукт управленческой деятельности.
5. Психологические проблемы управленческой деятельности.
6. Уровни психолого-управленческой проблематики.
7. Эволюция организационно-управленческих идей, концепций, теорий.
8. Основные подходы к развитию теории управления: школа научного управления, школа человеческих отношений, поведенческая школа и пр.

9. Психологическое содержание основных функций управления: планирования, организации, мотивации, контроля

## **Модуль 2. Психологические аспекты управления**

1. Потребности как основа мотивационных процессов.
2. Потребности, мотивация труда и выполнение работы. Мотив как опредмеченная потребность.
3. Функции мотива: побуждение и смыслообразование.
4. Способы и методика оценки степени мотивации.
5. Общение как социальный феномен.
6. Управленческое общение: перцепция, обмен информацией, взаимодействие.
7. Роль социальной стереотипизации в механизмах взаимовосприятия.
8. Эффекты межличностного восприятия: ореола, первичности, новизны, проекции. Модель коммуникации. Основные элементы процесса коммуникации.
9. Коммуникативные позиции (открытая, закрытая, отстраненная). Соотношение вербальной и невербальной сторон коммуникации.
10. Особенности невербальной коммуникации в различных культурах. Нормативные и субъектно-психологические характеристики управленческой коммуникации как функции управления.
11. Формальные и неформальные средства управленческого взаимодействия: подражание, заражение, информирование, внушение, убеждение, требование, принуждение и т.д. практическое занятие.
12. Типы организационных коммуникаций
13. Виды коммуникативных барьеров в управленческом взаимодействии. Культура выражения эмоций.
14. Психологическая сущность организации.
15. Групповая динамика и групповые феномены в организации.
16. Стадии развития коллектива. Формально-неформальные отношения в организации.
17. Психология малых групп.
18. Лидеры и последователи в малой группе.
19. Межличностные отношения в группе.
20. Социально-психологические характеристики личности в группе: авторитет, притязания, конформизм, срабатываемость, совместимость.
21. Роль неформальных групп в функционировании организации. Психологический климат в коллективе: факторы влияния, методы управления.
22. Психология конфликта
23. Причины и условия возникновения конфликтов в организациях.
24. Типология конфликтов.
25. Стратегии поведения в конфликтных ситуациях.
26. Стресс как фактор и следствие конфликтов.
27. Место и роль процесса принятия решений в управленческой деятельности.
28. Специфика процесса принятия решений в управленческой деятельности.
29. Психологические аспекты принятия управленческих решений.
30. Основания управленческих решений. Виды управленческих решений.
31. Принципы диагностики управленческих решений: объективность, валидность, эффективность, объективность.
32. Этапы принятия рационального решения.
33. Механизм ролевой дифференциации в процессе принятия коллегиальных управленческих решений.
34. Соотношение коллегиальных решений с индивидуальными управленческими решениями.
35. Феномен распределения ответственности.

**Критерии и шкала оценивания устного опроса**

Оценка за ответ	Критерии
Отлично	выставляется обучающемуся, если: - теоретическое содержание курса освоено полностью, без пробелов; - исчерпывающее, последовательно, четко и логически излагает теоретический материал; - свободно справляется с решением задач, - использует в ответе дополнительный материал; - все задания, предусмотренные учебной программой выполнены; - анализирует полученные результаты; - проявляет самостоятельность при трактовке и обосновании выводов
Хорошо	выставляется обучающемуся, если: - теоретическое содержание курса освоено полностью; - необходимые практические компетенции в основном сформированы; - все предусмотренные программой обучения практические задания выполнены, но в них имеются ошибки и неточности; - при ответе на поставленные вопросы обучающийся не отвечает аргументировано и полно. - знает твердо лекционный материал, грамотно и по существу отвечает на основные понятия.
Удовлетворительно	выставляет обучающемуся, если: - теоретическое содержание курса освоено частично, но проблемы не носят существенного характера; - большинство предусмотренных учебной программой заданий выполнено, но допускаются неточности в определении формулировки; - наблюдается нарушение логической последовательности.
Неудовлетворительно	выставляет обучающемуся, если: - не знает значительной части программного материала; - допускает существенные ошибки; - так же не сформированы практические компетенции; - отказ от ответа или отсутствие ответа.

**11.2.2. Тематика рефератов**

1. Задачи менеджмента на предприятии
2. Управленческие парадигмы
3. Мотивация профессиональной деятельности
4. Формирование человека
5. Психология одиночества
6. Психологическое содержание управленческой деятельности.
7. Психологическая сторона власти в организации.
8. Личные и социально – психологические потребности во власти и подчинении.
9. Организационная культура как социально-психологическая проблема.
10. Представления руководителя о самом себе и их связь с эффективной управленческой деятельностью.
11. Психологические особенности женщин-руководителей.
12. Особенности поведения личности в организации.
13. Влияние социальных установок личности на ее поведение в организации.
14. Современные подходы к управлению по ценностям.
15. Влияние жизненных кризисов на эффективность профессиональной деятельности руководителя.
16. Психологические аспекты самоменеджмента руководителя

17. Зависимость эффективности управленческой деятельности от биографических характеристик, способностей и черт личности.
18. Эффекты влияния группы на личность.
19. Особенности делового общения.
20. Коммуникативная компетентность руководителя как условие эффективной управленческой деятельности.
21. Стиль руководства как фактор эффективности деятельности коллектива.
22. Социально-психологические основы принятия управленческих решений.
23. Психологические требования к ведению эффективных бесед и переговоров.
24. Средства психологического влияния.
25. Психологические особенности конфликта как типа взаимодействия.
26. Проблемы формирования эффективного коллектива и команды.
27. Пути оптимизации социально-психологического климата в коллективе.
28. Социально-психологические особенности юридического труда.

#### **Критерии оценки рефератов, докладов, сообщений, конспектов:**

<b>Критерии оценки</b>	<b>Баллы</b>	<b>Оценка</b>
Соответствие целям и задачам дисциплины, актуальность темы и рассматриваемых проблем, соответствие содержания заявленной теме, заявленная тема полностью раскрыта, рассмотрение дискуссионных вопросов по проблеме, сопоставлены различные точки зрения по рассматриваемому вопросу, научность языка изложения, логичность и последовательность в изложении материала, количество исследованной литературы, в том числе новейших источников по проблеме, четкость выводов, оформление работы соответствует предъявляемым требованиям.	5	Отлично
Соответствие целям и задачам дисциплины, актуальность темы и рассматриваемых проблем, соответствие содержания заявленной теме, научность языка изложения, заявленная тема раскрыта недостаточно полно, отсутствуют новейшие литературные источники по проблеме, при оформлении работы имеются недочеты.	4	Хорошо
Соответствие целям и задачам дисциплины, содержание работы не в полной мере соответствует заявленной теме, заявленная тема раскрыта недостаточно полно, использовано небольшое количество научных источников, нарушена логичность и последовательность в изложении материала, при оформлении работы имеются недочеты.	3	Удовлетворительно
Работа не соответствует целям и задачам дисциплины, содержание работы не соответствует заявленной теме, содержание работы изложено не научным стилем.	2	Неудовлетворительно

#### **11.2.3. Типовые тесты по дисциплине**

**1. Выберите из предложенных тем, которые может включать в себя миссия организации:**

- а) история фирмы;
- б) **целевые ориентации предприятия;**
- в) сроки выполнения планов работы;
- г) стиль руководства;
- д) режим работы предприятия;
- е) **принципы работы с покупателем.**

**2. Риск, связанный со степенью эффективности, прогнозируемой в момент принятия решений, когда ожидается высокая эффективность выполнения задач, называется:**

- а) оправданным риском**
- б) стандартным риском
- в) авантюризмом

**3. Согласно управленческой “решетке” Блейка и Моутона стиль управления руководителя по избеганию конфликтов, максимуму внимания к людям и минимуму к производству называется:**

- а) “Гуманизация”**
- б) “Поиск компромиссов”
- в) “Невмешательство”

**4. Целью психологии управления является:**

**а) совершенствование экологической среды**

**б) разработка психологических путей повышения эффективности организационных систем +**

- в) увеличение товарооборота

**5. Социально-психологический механизм сохранения, накопления и воспроизведения социального опыта членов группы относится к:**

- а) групповым интересам
- б) групповому мнению
- в) традициям группы**

**6. Согласно управленческой “решетке” Блейка и Моутона стиль управления руководителя с максимумом внимания к работе, производству и минимумом к людям называется:**

- а) “Поиск компромиссов”
- б) “Жесткое администрирование”**
- в) “Невмешательство”

**7.Словесное воздействие на людей, при котором достигается минимизация потери информации:**

- а) фасцинация**
- б) интеракция
- в) перцепция

**8. С этим связано преодоление субъективных ошибок, допускаемых руководителем в процессе управленческой деятельности:**

- а) приобретением опыта деятельности
- б) психологической подготовкой**
- в) профессиональной подготовкой

**9. Стиль принятия решений, при котором принятие решения поручается высокоорганизованной команде, которая способна самостоятельно определять способ достижения цели управления и исполнителей, называется:**

- а) попустительским
- б) авторитарным
- в) делегирующим**

**10. Таким менеджментом называется управление делами организации, фирмы, когда в разработке и принятии наиболее ценных решений участвуют все члены организации:**

- а) распределенным
- б) партиципативным**

**11. Главное, на что влияют управленческие решения:**

- а) жизнь многих людей**
- б) распределение миллионов долларов
- в) дальнейшая стратегия компании

**12. Решения, направленные на детализацию стратегических решений на относительно коротком (среднесрочном, 1–3 года) интервале времени с точки зрения выбора способов, методов реализации стратегических решений – это ... решения:**

- а) программируемые
- б) тактические**
- в) оперативные

**13. Проведение группой компетентных специалистов измерения некоторых характеристик для подготовки принятия решения:**

- а) оценка
- б) изучение
- в) экспертиза**

**14. Количественно определять разницу между фактическим и желаемым состояниями объекта по его параметрам, а также выполнить структуризацию проблемы путем построения для ее решения дерева целей означает:**

- а) планировать
- б) формализовывать комплексные проблемы**
- в) применять научный подход

**15. Картотеки, микрофильмы, электронная, телефонная и другая связь — это средства:**

- а) сбора, хранения и передачи информации**
- б) выдачи отображения информации
- в) копирования и размножения документов

**16. Чтобы определить, насколько система приблизилась к цели и какие факторы сыграли в продвижении к цели определенную роль, применяются показатели:**

- а) эффективности**
- б) энтропии
- в) качества

**17. Релевантная информация позволяет:**

- а) узнать тайные сведения о партнерах и конкурентах
- б) быстро отреагировать на изменение ситуации на рынке
- в) объективно рассчитать риск**

**18. Тщательностью оценки менеджером всех вариантов, сверхкритичным подходом к делу, характеризуются ... решения:**

- а) уравновешенные
- б) основанные на суждении
- в) осторожные**

**19. Изначально определяет действия человека и влияет на принимаемые им решения его:**

- а) свобода воли
- б) интересы
- в) система ценностей**

**20. Подход к менеджменту, предусматривающий ориентацию управляющей подсистемы при решении любых задач на потребителя, — называется:**

- а) маркетинговым
- б) нормативным
- в) ситуационным

**21. Реальные возможности системы планирования человеческих ресурсов определяются главным образом характером информационной базы, содержанием банка данных, тал ли это:**

- а) да
- б) нет
- в) отчасти

**22. Как называются критерии оценки персонала, которые образуются на основе других присущих человеку качеств, таких как профессиональный авторитет, культура мышления, речи:**

- а) деловые
- б) профессиональные
- в) интегральные

**23. Создание новых ролевых моделей, закрепляющих в культуре организации новые образцы деятельности и поведения, творческое развитие и совершенствование этих моделей:**

- а) фаза интеграции
- б) фаза стагнации
- в) фаза интерпретации

**24. Что такое бюрократизм:**

- а) использование должностным лицом прав, связанных с его должностью, в целях личного обогащения
- б) расположение служебных званий, чинов в порядке их подчинения
- в) иерархически организованная, оторванная от народа система управления обществом

**25. Осуществление кадровой политики имеет целью создание ..., сплоченного и ответственного коллектива:**

- а) единого
- б) высокопрофессионального
- в) жесткого

**26. Осуществление кадровой политики имеет целью создание ..., сплоченного и ответственного коллектива:**

- а) большого
- б) единого
- в) высокопроизводительного

**27. К основным требованиям к организации кадрового планирования относится:**

- а) приоритет задач корпоративного характера, вытекающих из стратегии развития организации
- б) планирование затрат на персонал в рамках стратегии общих затрат фирмы
- в) подбор и расстановка кадров

**28. Подход, при котором функция подбирается для человека, предполагает:**

- а) исключение человека из группы и закрепление за ним работы в соответствии с задачами группы
- б) описание работы

в) включение человека в группу и закрепление за ним работы в соответствии с задачами группы

**29. Подход, при котором функция подбирается для человека, предполагает:**

- а) подбор работы, не соответствующей возможностям и месту человека
- б) подбор работы, наиболее соответствующей возможностям и месту человека**
- в) описание работы

**30. Принцип законности государственной кадровой политики предполагает:**

- а) знание управленческими кадрами норм административного, трудового, гражданского, уголовного и других отраслей права и их правильное применение**
- б) рациональное соотношение выборности и назначения лиц на государственные и другие должности
- в) уважение к личности человека

**31. Принцип сочетания систематического обновления кадров и их преемственности предполагает:**

- а) гарантированные условия для развития инициативы, таланта, творческих способностей работников
- б) взвешенный и объективный подход руководителей к вопросам приема и увольнения персонала**
- в) оказание помощи в получении профессионального образования, в профессиональной подготовке, профпереподготовке и повышении квалификации

**32. Принцип сочетания систематического обновления кадров и их преемственности предполагает:**

- а) активное использование кадровых технологий — ротации, кооптации, выборности кадров, увольнения и отставки (в том числе принудительной) в рамках действующего законодательства**
- б) гарантированные условия для развития инициативы, таланта, творческих способностей работников
- в) оказание помощи в получении профессионального образования, в профессиональной подготовке, профпереподготовке и повышении квалификации

### **Критерии оценки тестирования**

Оценка по 100-балльной системе	Оценка по системе «зачтено - не зачтено»	Оценка по 5-балльной системе		Оценка по ECTS
96-100	зачтено	5	отлично	A
91-95	зачтено			B
81-90	зачтено	4	хорошо	C
76-80	зачтено			D
61-75	зачтено	3	удовлетворительно	E
41-60	не зачтено	2	неудовлетворительно	Fx
0-40	не зачтено			F

### **11.2.4. СИТУАЦИОННЫЕ ЗАДАЧИ**

**Проверяемые индикаторы достижения компетенции:**

ПК-3.1. Разрабатывает организационные структуры организаций здравоохранения, положения о подразделениях, должностные инструкции и документационное обеспечение управленческих решений;

ПК-3.2. Обеспечивает администрирование процессов кадровой и социальной политики организации здравоохранения.

*Типовые практические задания, направленные на формирование профессиональных навыков, владений*

**Результаты обучения**

Умеет работать в коллективе, выстраивать эффективные коммуникации с коллегами и руководством, формировать базу данных и разрабатывать организационно-управленческую документацию с использованием современных технологий электронного документооборота; Умеет выполнять экономические расчеты, графические и вычислительные работы, проводить внутренний аудит и обосновывать предложения по внедрению результатов исследований и разработок в деятельность организации здравоохранения, применять типовые методы и способы выполнения профессиональных задач в области планирования, оценивать их эффективность и качество

**Задача 1.**

Вы недавно назначены менеджером по кадрам. Вы еще плохо знаете сотрудников фирмы, сотрудники еще не знают вас в лицо. Вы идете на совещание к генеральному директору. Проходите мимо курительной комнаты и замечаете двух сотрудников, которые курят и о чем-то оживленно беседуют. Возвращаясь с совещания, которое длилось один час, вы опять видите тех же сотрудников в курилке за беседой.

Вопрос. Как бы вы поступили в данной ситуации? Объясните свое поведение, учитывая структуру конфликта и последствия поведения.

**Ответ:** Подойти к курящим сотрудникам, представится, узнать их имена и должности, сказать, что в мои должности входит слежение за соблюдением порядка в рабочее время за работниками, оценивать их ценность для фирмы, что они произвели не самое хорошее впечатление на меня и во избежание дальнейших конфликтов лучше будет, чтобы они были на своих рабочих местах, а не в курилке. И если они еще будут замечены в нарушениях дисциплины, мне придется действовать уже другими методами, а не разговорами. Сказать, что надеюсь, что мы поняли друг друга, и в будущем будем разговаривать только на приятные темы.

**Задача 2.**

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

Вопрос. Как вы поступите в этом случае? Объясните свое поведение, учитывая структуру конфликта и его последствия.

**Ответ:** Для начала поздороваться, поинтересоваться, кого она ждет в аэропорту. Сказать, что немедленно жду ее на работе, что она ценный сотрудник и если она завтра выйдет на работу и будет старательно работать, то ее поведение закончится этим выговором. Если же нет, то придется искать другого сотрудника. Объяснение: в обычной ситуации следовало бы применить более жесткие меры, вплоть до увольнения, но поскольку срываются сроки работ сотрудница нужна коллективу.

**Задача 3.**

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

Вопрос. В чем причина конфликта? Определите конфликтную ситуацию.

**Ответ:** Причина конфликта – одна сотрудница делает слишком много ошибок, из-за которых страдает вторая сотрудница, которой приходится их исправлять. А так же вторая сотрудница считает, что та к ней придирается. Здесь на лицо Внутриличностный - адаптационный конфликт. Типичной формой такого конфликта является ролевой конфликт, когда к одному человеку предъявляются противоречивые требования и целевые установки по выполнению его работы.

#### **Ситуация 4.**

Необходимо выделить одного из сотрудников группы, которую я возглавлял, для разгрузки поступившего оборудования. Подобные работы выполнялись всеми сотрудниками с определенной периодичностью в соответствии с составленным графиком и не вызывали особых возражений, хотя и не входили в функциональные обязанности членов группы.

Руководитель решил поручить выполнение этого задания Веткину — сотруднику, который недавно появился в группе и ни разу в таких разгрузках не участвовал.

Но на предложение Вяткин ответил категорическим отказом. Руководитель потребовал объяснений, но и их Веткин давать отказался в столь же резкой форме.

Трудность для руководителя состояла в том, что разговор проходил в присутствии всего коллектива, и подобный тон мог привести к тому, что и другие сотрудники не стали бы выполнять такие поручения в дальнейшем. Столь грубым отказом он подрывал мой авторитет как руководителя.

Руководитель предложил Веткину пройти в отдельный кабинет, где попытался разъяснить ему необходимость выполнения данной работы, предупредил о последствиях отказа и попросил написать объяснительную записку. Но он отказался это делать. Тогда руководитель объявил ему, что отстраняю его от выполнения обязанностей до окончательного решения вопроса.

В тот момент перед руководителем стояли две задачи: сохранить свой авторитет и обеспечить разгрузку. Вторая задача решалась просто. Руководитель поручил эту работу другому сотруднику, в чьей безотказности у меня не было сомнений. О поведении же Веткина было сообщено вышестоящему руководителю с изложением всех подробностей.

Руководитель надеялся получить поддержку, но вместо этого мне сделали замечание за плохую работу с подчиненными.

Тогда руководитель постарался собрать побольше информации о Веткине и выяснил следующее. У него есть медицинское заключение о хроническом заболевании, которое дает право на освобождение от тяжелых работ. Однако справка эта носит «липовый» характер, и он пользуется ею, когда ему заблагорассудится. Кроме того, руководитель выяснил, что в выполняемой им работе заинтересовано руководство высокого уровня, так что его продукция по своему значению превышает результаты работы всей группы.

На очередной беседе руководитель высказал Веткину свои соображения о полученной информации и перспективах совместной работы. Руководитель предупредил, что не стану включать в график подобных работ его фамилию, но объясню другим сотрудникам, почему этого не делаю, и предложил ему подумать над ситуацией.

На следующий день руководителя вызвали на ковер и было сделано нарекание за то, что я плохо руковожу людьми и не понимаю важности для всей фирмы задач, которые решает Веткин. Руководитель возразил, что каждому подразделению надлежит решать, прежде всего, свои задачи и в группе не должно быть сотрудников на особом положении. А если Веткин такой больной и такой умный, то найдите ему другое место. На это мне было сказано: «Это не тебе решать. Иди работай».

Теперь руководитель дает поручения Веткину с большой осторожностью. Хуже того, чувство неуверенности перед ним распространяется и на других сотрудников. Этим руководителем, конечно, очень не доволен, а как поступить — он не знает.

#### **Задание:**

1. Определите вид конфликтов, объект конфликтов, его участников.

2. Какие ошибки были допущены руководителем? Как ему следовало поступить?

3. Предложите свой вариант выхода из сложившейся ситуации?

**Решение.**

1. Определите вид конфликтов, объект конфликтов, его участников.

В психологии конфликт определяется как связанное с отрицательными эмоциональными переживаниями столкновение противоположно направленных, несовместимых друг с другом тенденций, отдельно взятого эпизода в сознании, в межличностных взаимодействиях или межличностных отношениях индивидов или групп людей.

Таким образом, основу конфликтных ситуаций в группе между отдельными людьми составляет столкновение между противоположно направленными интересами, мнениями, целями, различными представлениями о способе их достижения.

В данной ситуации описывается внутриличностный конфликт и конфликт между руководителем и подчиненным, межличностный конфликт.

Внутриличностный конфликт - трудно разрешимое противоречие, вызванное столкновением между примерно равными по силе, но противоположно направленными интересами, потребностями, влечениями и т.п.

Межличностный конфликт - трудноразрешимое противоречие, возникающее между людьми и вызванное несовместимостью их взглядов, интересов, целей, потребностей.

Объект конфликтов – сотрудник Веткин.

А участниками является руководитель подразделения, Веткин, вышестоящий руководитель.

2. Какие ошибки были допущены руководителем? Как ему следовало поступить?

-жалоба на Веткина вышестоящему руководителю.

-разговор с Веткиным по поводу его положения в группе.

Руководитель должен был сам разобраться с ситуацией, в которой Веткин является объектом. Тем более, что Веткина приняло на работу вышестоящее начальство, не обратив внимание на так называемую «липовую» справку о хроническом заболевании.

3. Предложите свой вариант выхода из сложившейся ситуации?

Так как он руководитель подразделения, то он должен был знать всю информацию касающуюся Веткина до того, как распределять задание. Не надо было «копать» на наличие подлинности справки. Нужно было распределить соответствующую работу между всеми участниками группы, чтобы каждый мог отвечать за свою выполняемую работу по мере возможности. Если у кого-то (как у Веткина) есть ограничения по работе, то наделить их другой соответствующей работой.

**Ситуация 5.**

ООО «XXXX» является одним из крупнейших комбинатов по XXXX. Доля рынка по краю — по продукции А - 21%, а по продукции Б — 10%.

В начале 90-х гг. на комбинате, как и на большинстве российских предприятий, начался резкий спад объемов реализации и, соответственно, производства. Производство А - упало более чем на 40%, а Б— почти в 3 раза.

Были, конечно, и объективные экономические причины: значительное падение объемов продукции в России (более чем на 30%), отсутствие оборотных средств и др. Комплексная диагностика, проведенная консалтинговой фирмой, показала, что на предприятии отсутствовали какие-либо элементы современных систем управления.

Но, что еще хуже, отсутствовала квалифицированная управленческая команда, которая могла бы управлять изменениям! Все замыкалось на генеральном директоре. При этом в анонимных социологических исследованиях сотрудники во всех бедах комбината винили генерального директора, который не хотел отдавать свою власть. А он, в свою очередь, утверждал, что готов делегировать многие функции управления, только вот никто не может решать вопросы квалифицированно.

В ходе комплексной диагностики специалистами привлеченной консалтинговой фирмы совместно с руководством была разработана программа первоочередных мероприятий по выводу комбината из кризиса и повышения эффективности за счет собственных резервов управления.

В числе этих мероприятий были следующие:

1. Создание системы управления персоналом.
2. Обучение персонала эффективным методам работы в условиях рынка.
3. Формирование команд по главным направлениям деятельности.
4. Создание команды единомышленников.
5. Активизация сбыта и маркетинга.
6. Ориентация на клиента, создание эффективных технологий обслуживания.
7. Изменение структуры организации, четкое распределение задач и функций с учетом делегирования.
8. Формирование эффективной финансовой политики.

После этого комбинат решил самостоятельно, без участия консультантов реализовать программу реформирования. Однако осуществить намеченные изменения не удалось. Были мобилизованы резервы лишь в части экономии зарплаты, электроэнергии и проведены некоторые изменения в социальной сфере. При этом не были решены основные проблемы управления. Как следствие, продолжился спад производства, несмотря на то, что в целом рыночная ситуация улучшилась.

#### **Задание**

Проанализируйте ситуацию и ответьте на следующие вопросы:

1. Что вы можете сказать о программе первоочередных мероприятий по выводу комбината из кризиса? Какие аспекты в ней не учтены?
2. Каковы, на ваш взгляд, основные причины срыва этих мероприятий? Как на это повлиял отказ от привлечения специалистов консалтинговой фирмы?
3. Как бы вы организовали управление проведением изменений на комбинате?

#### **Решение**

1. Что вы можете сказать о программе первоочередных мероприятий по выводу комбината из кризиса? Какие аспекты в ней не учтены?

В данной ситуации в основном сделан упор на управление персоналом. А вот на финансы предприятия не обратили внимания. В первую очередь надо перераспределить средства оборотных активов, затем изменить структуру активов и пассивов. За счет прибыли комбината покрыть краткосрочные обязательства. По возможности взять в банке денежные средства (кредит) на краткосрочные финансовые вложения.

2. Каковы, на ваш взгляд, основные причины срыва этих мероприятий? Как на это повлиял отказ от привлечения специалистов консалтинговой фирмы?

Основные причины срыва данных мероприятий состоят в том, что генеральный директор не умел управлять предприятием. Так как большей частью эти мероприятия были направлены на управление. Программа мероприятий была разработана совместно со специалистами консалтинговой фирмы. Специалисты консалтинговой фирмы больше знали вопросы управления в кризисных ситуациях на подобных предприятиях, чем генеральный директор комбината. Поэтому отказ от привлечения специалистов и повлек срыв выполнения этих мероприятий.

3. Как бы вы организовали управление проведением изменений на комбинате?

Во-первых, необходимо разработать программу управления персоналом на предприятии в условиях кризиса. Распределить обязанности, делегировать какие-то функции генерального директора менеджерам подразделений. В рамках этой программы обучить персонал методам работы в условиях рынка. Далее решить вопросы, касающиеся активов и пассивов комбината, то есть проработать те мероприятия, которые были написаны при ответе на первый вопрос. То есть, как описано в ситуации, была осуществлена только программа экономии, а с финансами комбината так ничего и не реализовано. На мой взгляд, если эти

мероприятия осуществить, то комбинат выйдет на путь повышения производства, тем более (как сказано в ситуации) рыночная ситуация улучшилась.

### Критерии оценивания практических заданий

Решения практического задания	Критерии оценивания
	«5» (отлично) – выставляется за полное, безошибочное выполнение задания
	«4» (хорошо) – в целом задание выполнено, имеются отдельные неточности или недостаточно полные ответы, не содержащие ошибок.
	«3» (удовлетворительно) – допущены отдельные ошибки при выполнении задания.
	«2» (неудовлетворительно) – отсутствуют ответы на большинство вопросов задачи, задание не выполнено или выполнено не верно.

### 11.3. ОЦЕНОЧНЫЕ СРЕДСТВА ДЛЯ ПРОВЕДЕНИЯ ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ ПО ДИСЦИПЛИНЕ

**Промежуточная аттестация проводится в форме дифференцированного зачета.**

Промежуточная аттестация включает следующие типы заданий: собеседование по контрольным вопросам

№	Вопросы для промежуточной аттестации студента	Проверяемые индикаторы достижения компетенций
1.	Место психологии управления в системе психологического знания.	УК-3.1
2.	Личность как объект и как субъект управления. Психологические теории личности.	УК-3.1
3.	Основные виды психологического воздействия.	УК-3.1
4.	Индивидуально-типологические особенности личности.	УК-3.2
5.	Психическая саморегуляция. Управление эмоциональными состояниями.	УК-3.2
6.	Психология властной личности.	УК-3.2
7.	Лидерство как психологический феномен.	ПК-3.1, ПК -3.2
8.	Лидерство и руководство. Руководитель как субъект управленческой деятельности	ПК-3.1, ПК -3.2
9.	Характеристика социально-психологических методов управления	ПК-3.1, ПК -3.2
10.	Понятие стиля управленческой деятельности. Преимущества и недостатки авторитарного стиля управления.	ПК-3.1, ПК -3.2
11.	Понятие стиля управленческой деятельности. Преимущества и недостатки демократического стиля управления.	ПК-3.1, ПК -3.2
12.	Понятие стиля управленческой деятельности. Преимущества и недостатки либерального стиля управления.	ПК-3.1, ПК -3.2
13.	Содержательные теории мотивации и их применение в практике управления персоналом.	ПК-3.1, ПК -3.2
14.	Процессуальные теории мотивации и их применение в практике	ПК-3.1, ПК -3.2

	управления персоналом.	
15.	Формы власти. Понятие баланс власти.	ПК-3.1, ПК -3.2
16.	Дать характеристику основных теоретических подходов к проблеме «эффективный руководитель».	ПК-3.1, ПК -3.2
17.	Роль групповых отношений в эффективном функционировании организации.	ПК-3.1, ПК -3.2
18.	Мотивация трудовой деятельности.	ПК-3.1, ПК -3.2
19.	Формы материального и нематериального стимулирования в организациях	ПК-3.1, ПК -3.2
20.	Конфликт. Его динамика, негативные и позитивные функции.	ПК-3.1, ПК -3.2
21.	Основные причины конфликтов в организации	ПК-3.1, ПК -3.2
22.	Профилактика и управление конфликтами. Личность руководителя. Социально-психологические характеристики личности руководителя	ПК-3.1, ПК -3.2
23.	Саморегуляция и самоконтроль в деятельности менеджера.	ПК-3.1, ПК -3.2
24.	Имидж руководителя. Управление личным имиджем.	ПК-3.1, ПК -3.2
25.	Психологические типы исполнителей. Методы управления исполнителями различных психологических типов.	ПК-3.1, ПК -3.2
26.	Организация как группа. Типы групп в организации.	ПК-3.1, ПК -3.2
27.	Процессы групповой динамики в организации.	ПК-3.1, ПК -3.2
28.	Корпоративная культура: понятие, содержание и функции.	ПК-3.1, ПК -3.2
29.	Психологические аспекты принятия управленческих решений	ПК-3.1, ПК -3.2
30.	Виды управленческих решений, их уместность и эффективность	ПК-3.1, ПК -3.2
31.	Этапы принятия рационального управленческого решения	ПК-3.1, ПК -3.2

### Критерии оценки уровня усвоения материала дисциплины и сформированности компетенций

#### КРИТЕРИИ ОЦЕНКИ ОТВЕТА СТУДЕНТА ПРИ 100-БАЛЛЬНОЙ СИСТЕМЕ

ХАРАКТЕРИСТИКА ОТВЕТА	Оценка ECTS	Баллы в БРС	Уровень сформированности компетентности по дисциплине	Оценка
Дан полный, развернутый ответ на поставленный вопрос, показана совокупность осознанных знаний об объекте, проявляющаяся в свободном оперировании понятиями, умении выделить существенные и несущественные его признаки, причинно-следственные связи. Знание об объекте демонстрируется на фоне понимания его в системе данной науки и междисциплинарных связей. Ответ формулируется в терминах науки, изложен литературным языком, логичен, доказателен, демонстрирует авторскую позицию студента. В полной мере овладел компетенциями.	A	100-96	ВЫСОКИЙ	5 (отлично)
Дан полный, развернутый ответ на поставленный вопрос, показана совокупность осознанных знаний об объекте,	B	95-91	ВЫСОКИЙ	5 (отлично)

<p>проявляющаяся в свободном оперировании понятиями, умении выделить существенные и несущественные его признаки, причинно-следственные связи. Знание об объекте демонстрируется на фоне понимания его в системе данной науки и междисциплинарных связей. Ответ формулируется в терминах науки, изложен литературным языком, логичен, доказателен, демонстрирует авторскую позицию студента.</p> <p>В полной мере овладел компетенциями.</p>				
<p>Дан полный, развернутый ответ на поставленный вопрос, доказательно раскрыты основные положения темы; в ответе прослеживается четкая структура, логическая последовательность, отражающая сущность раскрываемых понятий, теорий, явлений. Ответ изложен литературным языком в терминах науки. В ответе допущены недочеты, исправленные студентом с помощью преподавателя.</p> <p>В полной мере овладел компетенциями.</p>	C	90-86	СРЕДНИЙ	4 (хорошо)
<p>Дан полный, развернутый ответ на поставленный вопрос, показано умение выделить существенные и несущественные признаки, причинно- следственные связи. Ответ четко структурирован, логичен, изложен литературным языком в терминах науки. Могут быть допущены недочеты или незначительные ошибки, исправленные студентом с помощью преподавателя.</p> <p>В полной мере овладел компетенциями.</p>	D	85-81	СРЕДНИЙ	4 (хорошо)
<p>Дан полный, развернутый ответ на поставленный вопрос, показано умение выделить существенные и несущественные признаки, причинно- следственные связи. Ответ четко структурирован, логичен, изложен в терминах науки. Однако допущены незначительные ошибки или недочеты, исправленные студентом с помощью «наводящих» вопросов преподавателя.</p> <p>В полной мере овладел компетенциями.</p>	E	80-76	СРЕДНИЙ	4 (хорошо)
<p>Дан полный, но недостаточно последовательный ответ на поставленный вопрос, но при этом показано умение выделить существенные и несущественные признаки и причинно-следственные связи. Ответ логичен и изложен в терминах науки. Могут быть допущены 1-2 ошибки в определении</p>	F	75-71	НИЗКИЙ	3 (удовлетворительно)

основных понятий, которые студент затрудняется исправить самостоятельно. Достаточный уровень освоения компетенциями				
Дан недостаточно полный и недостаточно развернутый ответ. Логика и последовательность изложения имеют нарушения. Допущены ошибки в раскрытии понятий, употреблении терминов. Студент не способен самостоятельно выделить существенные и несущественные признаки и причинно-следственные связи. Студент может конкретизировать обобщенные знания, доказав на примерах их основные положения только с помощью преподавателя. Речевое оформление требует поправок, коррекции. Достаточный уровень освоения компетенциями	G	70-66	НИЗКИЙ	3 (удовлетворительно)
Дан неполный ответ, представляющий собой разрозненные знания по теме вопроса с существенными ошибками в определениях. Присутствуют фрагментарность, нелогичность изложения. Студент не осознает связь данного понятия, теории, явления с другими объектами дисциплины. Отсутствуют выводы, конкретизация и доказательность изложения. Дополнительные и уточняющие вопросы преподавателя приводят к коррекции ответа студента на поставленный вопрос. Обобщенных знаний не показано. Речевое оформление требует поправок, коррекции. Достаточный уровень освоения компетенциями	H	61-65	КРАЙНЕ НИЗКИЙ	3 (удовлетворительно)
Не получены ответы по базовым вопросам дисциплины или дан неполный ответ, представляющий собой разрозненные знания по теме вопроса с существенными ошибками в определениях. Присутствуют фрагментарность, нелогичность изложения. Студент не осознает связь данного понятия, теории, явления с другими объектами дисциплины. Отсутствуют выводы, конкретизация и доказательность изложения. Речь неграмотная. Дополнительные и уточняющие вопросы преподавателя не приводят к коррекции ответа студента не только на поставленный вопрос, но и на другие вопросы дисциплины.	I	60-0	НЕ СФОРМИРОВАН	2

Компетенции не сформированы				
-----------------------------	--	--	--	--

**Итоговая оценка по дисциплине**

Оценка по 100-балльной системе	Оценка по системе «зачтено - не зачтено»	Оценка по 5-балльной системе		Оценка по ECTS
96-100	зачтено	5	отлично	A
91-95	зачтено			B
81-90	зачтено	4	хорошо	C
76-80	зачтено			D
61-75	зачтено	3	удовлетворительно	E
41-60	не зачтено	2	неудовлетворительно	Fx
0-40	не зачтено			F