

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

**федеральное государственное автономное  
образовательное учреждение высшего образования\_  
«Национальный исследовательский Нижегородский государственный университет  
им. Н.И. Лобачевского»**

Высшая школа искусств и дизайна

---

УТВЕРЖДЕНО

решением президиума Ученого совета ННГУ

протокол № 1 от 16.01.2024 г.

**Рабочая программа дисциплины**

Психология менеджмента

---

Уровень высшего образования

Магистратура

---

Направление подготовки / специальность

38.04.02 - Менеджмент

---

Направленность образовательной программы

Менеджмент культуры и музеев

---

Форма обучения

очная, очно-заочная

---

г. Нижний Новгород

2024 год начала подготовки

## 1. Место дисциплины в структуре ОПОП

Дисциплина Б1.О.01 Психология менеджмента относится к обязательной части образовательной программы.

## 2. Планируемые результаты обучения по дисциплине, соотнесенные с планируемыми результатами освоения образовательной программы (компетенциями и индикаторами достижения компетенций)

Формируемые компетенции (код, содержание компетенции)	Планируемые результаты обучения по дисциплине (модулю), в соответствии с индикатором достижения компетенции		Наименование оценочного средства	
	Индикатор достижения компетенции (код, содержание индикатора)	Результаты обучения по дисциплине	Для текущего контроля успеваемости	Для промежуточной аттестации
УК-5: Способен анализировать и учитывать разнообразие культур в процессе межкультурного взаимодействия	УК-5.1: Принимает особенности поведения и мотивации людей различного социального и культурного происхождения в процессе взаимодействия с ними УК-5.2: Владеет навыками межкультурного взаимодействия при выполнении профессиональных задач	УК-5.1: Знает основные концепции, трактовки и компоненты понятий «культура» и «межкультурные коммуникации», владеет навыками кросс-культурного анализа и мультинационального делового общения; принципы и методы эффективной командной работы, правила работы в коллективе при толерантном восприятии социальных, этнических, конфессиональных и культурных различия взаимодействия Умеет работая в коллективе, учитывать социальные, этнические, конфессиональные, культурные особенности представителей различных социальных общностей в процессе профессионального взаимодействия в коллективе, толерантно воспринимать эти различия Владеет навыками и приемами эффективной межкультурной коммуникации, основанной на знании разнообразия культур; способами и приемами предотвращения возможных конфликтных ситуаций в процессе профессиональной	Задачи Контрольная работа Практическая задача Тест	Зачёт: Контрольные вопросы

		<p>деятельности; навыками делового общения в профессиональной среде, навыками работы в коллективе.</p> <p>УК-5.2: Знает важнейшие идеологические и ценностные системы, сформировавшиеся в ходе исторического развития; обосновывает актуальность их использования при социальном и профессиональном взаимодействии. Умеет выстраивать социальное профессиональное взаимодействие с учетом особенностей основных форм научного и религиозного сознания, деловой и общей культуры представителей других этносов и конфессий, различных социальных групп. Владеет способностью работать в коллективе, толерантно воспринимая социальные, этнические, конфессиональные и культурные различия; созданием недискриминационной среды взаимодействия при выполнении профессиональных задач.</p>		
<p>УК-6: Способен определять и реализовывать приоритеты собственной деятельности и способы ее совершенствования на основе самооценки</p>	<p>УК-6.1: Использует имеющийся опыт в соответствии с задачами саморазвития и целями профессионального роста УК-6.2: Выявляет мотивы и стимулы для саморазвития, планирует профессиональную траекторию с учетом особенностей профессиональной деятельности и требований рынка труда</p>	<p>УК-6.1: Знает приоритеты собственной деятельности; способы совершенствования собственной деятельности на основе самооценки; инструменты и методы управления временем при выполнении конкретных задач, проектов, при достижении поставленных целей Умеет выстраивать иерархию целей деятельности и подчиненных им задач; определять задачи саморазвития и</p>	<p>Задачи Практическая задача Контрольная работа Тест</p>	<p>Зачёт: Контрольные вопросы</p>

		<p>профессионального роста, распределяет их на долго-, средне- и краткосрочные с обоснованием актуальности и определением необходимых ресурсов для их выполнения</p> <p>Владеет навыками профессиональной рефлексии; основными возможностями и инструментами непрерывного образования (образования в течение всей жизни) для реализации собственных потребностей с учетом личностных возможностей, временной перспективы развития деятельности и требований рынка труда</p> <p>УК-6.2:</p> <p>Знает приоритеты профессионального роста и способы совершенствования собственной деятельности на основе самооценки по выбранным критериям; знает основы, направления, источники и способы совершенствования профессиональной деятельности с учетом условий, средств, личностных возможностей, этапов карьерного роста и требований рынка труда.</p> <p>Умеет оценивать свои ресурсы и их пределы (личностные, ситуативные, временные), оптимально их использует для успешного выполнения порученного задания.</p> <p>Владеет умением выстраивать гибкую профессиональную траекторию, используя инструменты непрерывного образования, с учетом накопленного опыта профессиональной деятельности и динамично изменяющихся требований рынка труда</p>		
--	--	--	--	--

ОПК-4: Способен руководить проектной и процессной деятельностью в организации с использованием современных практик управления, лидерских и коммуникативных навыков, выявлять и оценивать новые рыночные возможности, разрабатывать стратегии создания и развития инновационных направлений деятельности и соответствующие им бизнес-модели организаций	ОПК-4.1: Осуществляет выбор бизнес-моделей и методов руководства при реализации проектной и процессной деятельности на основе современных практик управления, лидерских и коммуникативных навыков ОПК-4.2: Разрабатывает элементы стратегии создания и развития инновационных направлений деятельности на основе выявления и оценки рыночных возможностей	ОПК-4.1: Знает психологические принципы руководства проектной и процессной деятельностью в организации с использованием современных практик управления; принципы руководства проектной и процессной деятельностью в организации с использованием лидерских и коммуникативных навыков. Умеет осуществлять руководство проектной и процессной деятельностью в организации с использованием современных практик управления; осуществлять руководство проектной и процессной деятельностью в организации с использованием лидерских и коммуникативных навыков. Владеет навыками руководства процессной деятельностью в организации с использованием современных практик управления; навыками руководства процессной деятельностью в организации с использованием лидерских и коммуникативных навыков.  ОПК-4.2: Знает способы создания проектных команд и временных рабочих групп в целях реализации проектов в сфере российского и международного бизнеса и принципы руководство и их деятельностью Умеет осуществлять деловое общение и публичные выступления, вести переговоры, совещания, осуществлять деловую переписку и поддерживать электронные коммуникации с использованием лидерских и коммуникативных качеств. Владеет способностью	Практическая задача Контрольная работа Тест	Зачёт: Контрольные вопросы

		находить организационно-управленческие решения в профессиональной деятельности с использованием инновационных направлений и готовностью нести за них ответственность		
--	--	--	--	--

### 3. Структура и содержание дисциплины

#### 3.1 Трудоемкость дисциплины

	очная	очно-заочная
<b>Общая трудоемкость, з.е.</b>	<b>3</b>	<b>3</b>
<b>Часов по учебному плану</b>	<b>108</b>	<b>108</b>
в том числе		
<b>аудиторные занятия (контактная работа):</b>		
- занятия лекционного типа	4	4
- занятия семинарского типа (практические занятия / лабораторные работы)	20	20
- КСР	1	1
<b>самостоятельная работа</b>	<b>83</b>	<b>83</b>
<b>Промежуточная аттестация</b>	<b>0</b> <b>Зачёт</b>	<b>0</b> <b>Зачёт</b>

#### 3.2. Содержание дисциплины

(структурированное по темам (разделам) с указанием отведенного на них количества академических часов и виды учебных занятий)

Наименование разделов и тем дисциплины	Всего (часы)		в том числе							
			Контактная работа (работа во взаимодействии с преподавателем), часы из них						Самостоятельная работа обучающегося, часы	
			Занятия лекционного типа		Занятия семинарского типа (практические занятия/лабораторные работы), часы		Всего			
	ОФ	ОЗФ	ОФ	ОЗФ	ОФ	ОЗФ	ОФ	ОЗФ	ОФ	ОЗФ
Тема 1. Психология личности и профессионализма менеджера. Деятельность менеджера в экстремальных и стрессовых ситуациях.	25	25	1	1	4	4	5	5	20	20
Тема 2. Психологические процессы в управленческой деятельности	25	25	1	1	4	4	5	5	20	20
Тема 3. Межличностные процессы и психология управленческого общения	27	27	1	1	6	6	7	7	20	20
Тема 4. Власть как регулятор управленческой деятельности.	30	30	1	1	6	6	7	7	23	23

Психология влияния и ответственности менеджера.										
Аттестация	0	0								
КСР	1	1					1	1		
Итого	108	108	4	4	20	20	25	25	83	83

### Содержание разделов и тем дисциплины

Тема 1. Психология личности и профессионализма менеджера. Деятельность менеджера в экстремальных и стрессовых ситуациях.

Тема 2. Психологические процессы в управленческой деятельности

Тема 3. Межличностные процессы и психология управленческого общения

Тема 4. Власть как регулятор управленческой деятельности. Психология влияния и ответственности менеджера.

#### 4. Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы обучающихся

Самостоятельная работа обучающихся включает в себя подготовку к контрольным вопросам и заданиям для текущего контроля и промежуточной аттестации по итогам освоения дисциплины приведенным в п. 5.

Для обеспечения самостоятельной работы обучающихся используются:

- электронный курс "Психология менеджмента" (<https://e-learning.unn.ru/course/view.php?id=10571>).

#### 5. Фонд оценочных средств для текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации по дисциплине (модулю)

5.1 Типовые задания, необходимые для оценки результатов обучения при проведении текущего контроля успеваемости с указанием критериев их оценивания:

##### 5.1.1 Типовые задания (оценочное средство - Практическая задача) для оценки сформированности компетенции УК-5:

Задание 1.

Прочитайте представленную ниже ситуацию «Корпоративная культура российских промышленных предприятий: прошлое никогда не умирает» и ответьте на следующие вопросы.

1. К какому типу следует отнести организационную культуру (используйте теоретические положения К. Камерона и Р. Куинна)? Обоснуйте свою точку зрения, используя в качестве доказательства собственной правоты примеры из текста.

2. Выделите основные проблемы организационной культуры и возможные направления их решений.

3. Подумайте, какими характеристиками должна обладать культура петербургского промышленного предприятия для того, чтобы фраза коммерческого директора: «Компания пережила кризис и начала развиваться!», - соответствовала действительности.

«Корпоративная культура российских промышленных предприятий: прошлое никогда не умирает».

Рабочий день на одном из петербургских промышленных предприятий для большинства сотрудников начинается с неперемного чаепития. Чаепитие плавно перетекает в перекур. Обед начинается рано — практически сразу же за перекуром. Специалисты планового отдела, бухгалтерии, даже молодые маркетинговые аналитики начинают бегать с пирожками на тарелочках из кабинета в кабинет. Не завод, а клуб по интересам. Для них основная цель пребывания на работе — общение.

Если у кого-нибудь из сотрудников случается день рождения, то работа отдела останавливается. Тут уже не до общения с клиентами, с 3 часов дня все занимаются исключительно нарезкой салатов и поздравлениями именинника.

Выращивание кактусов — хобби руководителя отдела труда и заработной платы. В этом отделе кактусы стоят на всех столах. Создается впечатление, что все сотрудники отдела посвящают себя полностью цветоводству. В отделе кадров цветов меньше, это связано с тем, что все пространство здесь занимают стеллажи картотеки. Компьютеры здесь не прижились, они стоят в углу, аккуратно накрытые от пыли салфетками.

Все это происходит на нижних этажах, где размещены различные отделы и бюро заводоуправления. В кабинетах старые, местами отваливающиеся обои, в коридорах темно и 12 пыльно, на стенах висят доски политинформации с новостями 80-х годов. Месторасположение туалетов можно с точностью определить — по запаху хлорки.

У начальников производственных цехов свой особый микроклимат: в кабинетах у них до сих пор висят портреты Ленина и Орджоникидзе, на совещаниях дымно и не обходится без крепкого словца. Здесь мыслят исключительно в категориях тонн и единиц выпускаемой продукции, искренне полагая, что все остальные подразделения компании существуют, чтобы загружать их производственные мощности.

На верхних этажах заводоуправления находится дирекция. Там светлые коридоры, ковровые дорожки, евроремонт. В приемных сидят обученные на западный манер секретари. В кабинете коммерческого директора флажки, «перпетуум-мобиле» и другие атрибуты, подчеркивающие статус владельца кабинета. Коммерческий директор говорит об управлении по целям, о всеобщем качестве и о запуске проекта по внедрению автоматизированной системы управления. Все это выдает в нем выпускника программы МВА. По его мнению, компания пережила кризис и начала развиваться!

Только при подведении очередных годовых итогов выяснилось, что компания не принесла владельцам ни копейки прибыли, по всем направлениям деятельности — одни убытки, а рынок, который всегда принадлежал этой компании, занят другими производителями.

## Задание 2.

Раскрыть особенности восприятия работы менеджеров в организации с точки зрения их взаимодействия с коллективом.

Топ менеджеры часто принимают ошибочные решения в виду того, что плохо представляют многие детали в работе своих подчиненных. В связи с этим на некоторых предприятиях стала использоваться практика «смотрящего менеджмента»: менеджеры составляют свое расписание так, чтобы регулярно находить время на «прогулку» вокруг работающего персонала. Они общаются с рядовыми сотрудниками и заводят новые контакты в компании.



Данная практика была использована Биллом Ньюлетт и Дейвом Пакард, которые стремились узнать больше о сложностях и возможностях, с которыми сталкивались их работники. Следом за ними многие другие компании перешли на такой стиль управления и увидели в нем много преимуществ по сравнению с традиционным офисным подходом.

Популярная телепередача «Тайный Босс» пошла дальше и провела ряд социальных экспериментов. Ряд топ менеджеров крупнейших компании инкогнито были внедрены в работу рядового персонала других компаний. По завершении эксперимента внедренные менеджеры признались, что эксперимент показал им, насколько сложную и разностороннюю работу выполняет персонал, и как много навыков требуется, чтобы выполнить ее качественно. Они также сказали, что полученный опыт научил их много новому в ведении бизнеса и в совершенствовании ряда бизнес процессов.

Несмотря на определенные преимущества, практика «смотрящего менеджмента» имеет ряд недостатков. Во-первых, время, которое менеджеры проводят, прогуливаясь среди работников, - это время, которые они могли бы посвятить на выполнение своих непосредственных обязанностей: анализ, координация, стратегическое планирование. Во-вторых, менеджмент, основанный на субъективных впечатлениях, полученных от общения с персоналом и осмотра рабочих мест, противоречит научному менеджменту, который исходит из результатов исследований при принятии управленческих решений. В-третьих, менеджеры могут восприниматься служащими как бездельники и надсмотрщики, что подрывает уважение и доверие к руководству. Внедрение подобного подхода требует серьезной подготовки и готовности минимизировать негативные последствия.

Вопросы:

1. Что нового могут менеджеры усвоить, прогуливаясь по компании и общаясь с ее сотрудниками, в сравнении с отчетами о деятельности организации?
2. Будучи работником такого предприятия, как бы вы отнеслись к такой практике? Знание о том, что топ менеджеры время от времени взаимодействуют со служащими непосредственно на их рабочем месте, повлияло бы на Ваше восприятие ценностей организации?
3. Как еще руководство компании может получать информацию о ежедневных бизнес операциях, происходящих в организации?
4. Что следует предпринять менеджерам, чтобы минимизировать негативные последствия подобного подхода?

Примерные задания для оценки ВЛАДЕНИЙ

Задание 1.

Раскрыть особенности работы в социально, этнически, конфессионально и культурно разнообразном коллективе, толерантно воспринимая различия.

1. Вспомните ситуацию, когда вы почувствовали себя некомфортно в связи с вашим демографическим, этническим и конфессиональным статусом. Кратко опишите, как вы себя почувствовали, как отреагировали, что мог бы предпринять обидчик, чтобы улучшить ситуацию.
2. Вспомните ситуацию, когда вы что-то сделали, и это заставило другого человека почувствовать себя некомфортно в связи с его демографическим, этническим и конфессиональным статусом. Кратко опишите, что вы почувствовали, как тот человек отреагировал, и что вы могли бы предпринять, чтобы улучшить ситуацию.
3. Обсудите свои ситуации в группе и сравните, насколько схож и различен ваш опыт.
4. Каждой группе следует составить список принципов того, как каждый лично может избегать подобных компрометирующих ситуаций в будущем и как их разрешать, если они произошли.
5. Представитель каждой группы должен выступить перед учащимися и озвучить сформулированные в группе принципы.

### **5.1.2 Типовые задания (оценочное средство - Практическая задача) для оценки сформированности компетенции УК-6:**

#### **Задание 1.**

##### **«Социальная ответственность руководителя»**

1. В связи с неблагоприятными условиями на рынке, и связанной с этим реструктуризацией компании «АВС», занимающейся производством кондитерских изделий, ожидается сокращение штата. Подавляющее большинство работников – это женщины. Среди них есть одинокие матери, многодетные мамы, женщины с маленькими детьми, женщины, имеющие на попечении больных или престарелых, а также молодежь, только что окончившая учебные заведения. Основными критериями при отборе кандидатур на сокращение штата выступили:

- 1) количество прогулов, отсутствие на рабочем месте без уважительной причины;
- 2) количество не отработанных дней по больничным листам;
- 3) уровень квалификации работника;
- 4) стаж работы на данном предприятии.

Вопросы и задания к кейсу:

- 1) Моделируйте ситуацию с позиции администрации предприятия.
- 2) Кто пополнит список сотрудников – кандидатов на сокращение?
- 3) Объясните ответственность руководителя как администратора перед работниками всего предприятия за сохранение позиции предприятия путем использования такого непопулярного шага как сокращение штата.
- 4) Обоснуйте социальную ответственность руководителя.
- 5) В чем она проявляется в данном случае?
- 6) Согласны ли вы критериями отбора для сокращения штата?
- 7) Предложите собственные критерии.

2. Напишите эссе на тему: «Мы ответственны за тех, кого мы приручили». Опишите, что вы понимаете под ответственностью, существует ли разница между ответственностью на работе и в обычной жизни. Почему человек несет ответственность за своих близких. Приходилось ли вам сталкиваться с предательством в межличностных отношениях. Можно ли ставить знак равенства между предательством и безответственностью. Почему? Приведите примеры и обоснуйте свои выводы опираясь на материалы лекции и учебников.

#### **Задание 2.**

Внимательно изучите практические ситуации и решите их, ответив на вопросы.

Ситуация 1. В стрессовых ситуациях Вы обычно тратите много сил, чтобы удержаться от эмоционального перенапряжения и контролировать себя. Но есть сферы, где Вы должны постоянно излучать спокойствие, уверенность, любовь и тепло.

Вопросы:

1. Как Вы управляете своими эмоциями?

2. Что для Вас является отдушиной?

Ситуация 2. Вы осознаете, что положительный рабочий настрой – важное условие хорошей, продуктивной работы. Но сегодня мелкие неприятности с утра испортили Вам настроение.

Вопрос: Как Вы вернете хорошее расположение духа?

Ситуация 3. В Вашей жизни наступила «черная полоса». У Вас много проблем, как на работе, так и в личной жизни. Вы стали очень много нервничать и начали сомневаться в своих способностях эффективно работать.

Вопрос: Как Вы преодолеете эту ситуацию? Напишите вывод о проделанной работе.

### Примерный перечень заданий для оценки ВЛАДЕНИЙ

#### Задание 1.

Установите соответствие между типом карьеры по динамичности продвижения личности в профессиональной деятельности и его характеристикой:

Тип карьеры	Характеристика типа
1. Линейный	А. Человек хорошо начинает карьеру, быстро достигает успехов, но после некоторых непредвиденных событий теряет былую работоспособность.
2. Стабильный	В. Энтузиастичная трудовая деятельность и быстрое продвижение по карьерной лестнице в какой-либо профессиональной сфере и смена сферы деятельности через 5-7 лет, где развитие карьеры повторяется заново.
3. Спиральная конфигурация	С. Поступательный подъем по служебной лестнице на протяжении всей трудовой деятельности в одной профессиональной сфере.
4. Кратковременная карьера	Д. После достижения человеком определенного уровня на карьерной лестнице обнаруживается предел его возможностей, и карьерный рост прекращается.
5. Платообразная карьера	Е. Неизменная деятельность в одной профессиональной сфере протяжении всей трудовой деятельности без продвижения по иерархической лестнице, профессиональный рост связан лишь с повышением квалификации.
6. Снижающаяся карьера	Ф. Частый переход с работы на работу, продвижение по

	службе обычно происходит случайно и незначительно.
--	--

#### Задание 2.

1) Обоснуйте на материале избранной специальности (примерах из учебной литературы, собственного опыта или опыта знакомых Вам людей) актуальность профессионального самопознания специалиста.

2) Приведите примеры, когда тенденция к самооправданию затрудняет профессиональную рефлексию.

3) Прокомментируйте следующее высказывание: «Рефлексия меняет профессиональное видение мира». О каких аспектах профессионального самопознания идет речь?

#### **5.1.3 Типовые задания (оценочное средство - Практическая задача) для оценки сформированности компетенции ОПК-4:**

##### Задание 1.

Кейс. «Стили лидерства и управленческие ситуации». Прочтите описания ситуаций и ответьте на вопросы.

Ситуация 1. Представьте, что вы работаете начальником финансового отдела в финансово-экономическом департаменте крупной производственной фирмы. В вашем подчинении находятся два специалиста, которых вы сами привели в компанию - это ваши бывшие одноклассники, с которыми вы вместе учились в вузе. У вас много общего: друзья, интересы помимо работы, воспоминания. Естественно, вы обращаетесь друг к другу на «ты» и по имени.

В одну из пятниц на совещании вы получаете задание от своего непосредственного руководителя: в течение двух недель разработать финансовый план компании на предстоящий год. Вы понимаете, что это очень серьезное задание и от качества его выполнения зависит ваша дальнейшая карьера в компании. Вам потребуется проанализировать большой объем информации и разработать несколько версий финансового плана.

В понедельник вы намереваетесь подробно обсудить полученное задание со своими подчиненными и распределить задачи внутри своей команды, однако с удивлением узнаете, что одна из ваших подчиненных «ушла на больничный», поскольку у нее заболел ребенок, и намеревается отсутствовать как минимум в течение десяти дней.

Второй подчиненный решил окончить курсы вождения автомобиля и просит вас отпустить его пораньше в течение 17 ближайших трех недель; он живет очень далеко от места работы, но теперь приобрел автомобиль и ему нужно срочно получить водительские права. Вы понимаете, что большая часть работы ляжет на вас, но в одиночку вы не сможете справиться с ней на должном уровне.

С другой стороны, вы «входите в положение» своих подчиненных, поскольку знаете их проблемы и искренне хотите им помочь. На улице уже девять часов вечера, в офисе никого нет, а вы сидите над цифрами и составляете финансовый план.

Ситуация 2. Вы - руководитель проекта по внедрению программного обеспечения в известной консалтинговой компании. Заказчик проекта важен для вашей организации, и вы стараетесь ему угодить, однако его требования меняются очень часто, и иногда вам кажется, что «он сам не знает, чего хочет».

Кроме того, вам никогда раньше не доводилось внедрять именно эту программу, и ее приходится изучать по ходу дела. Вы обладаете определенными методиками внедрения, но постоянно их адаптируете в соответствии с требованиями ситуации. Вы работаете со своей проектной командой в другом городе и вынуждены жить всей группой в арендуемой квартире.

Вы проводите вместе практически двадцать четыре часа в сутки. Но вам кажется, что имидж серьезного и жесткого руководителя требует от вас, чтобы вы немного дистанцировались от своей команды.

Вы ездите на работу и с работы на такси, в то время как остальные члены команды добираются на автобусе. В столовой во время обеда вы садитесь отдельно. В нерабочее время вы стараетесь не обсуждать с подчиненными бытовые и семейные проблемы.

Всем своим видом вы демонстрируете важность выполняемой задачи и ваш особый статус в проекте. Когда в очередной раз вы начинаете требовать от членов проектной команды «поработать сверхурочно», чтобы вовремя «закрыть» этап проекта и получить оплату от заказчика, двое из трех ваших подчиненных не сговариваясь кладут на ваш стол заявления об увольнении.

Ситуация 3. Вы устроились работать в компанию вашей мечты - международную корпорацию. Вас взяли на должность исполняющего обязанности начальника отдела организационного развития (предыдущая руководительница отдела ушла в декретный отпуск, и вы временно ее заменяете).

Сам отдел создан недавно после реструктуризации компании, и никто толком не знает, чем он должен заниматься. Вам предстоит выстроить работу отдела так, чтобы он органично вписывался в систему отношений в компании и приносил пользу.

И, конечно, вам хочется зарекомендовать себя как хорошего руководителя. Однако по прошествии времени вы понимаете, что это будет нелегко. Ваши подчиненные намного старше вас и привыкли работать с предыдущей руководительницей. Они постоянно сравнивают вас с ней, причем не в вашу пользу. Кроме того, приставка «и. о.» - исполняющий обязанности явно не прибавляет вам авторитета, и ваши подчиненные воспринимают вас как временную фигуру.

Вы решаете наладить отношения с коллегами в неформальной обстановке. К тому же у вас появился удачный повод - ваш день рождения. Вы решаете устроить настоящий банкет и в пятницу вечером накрываете праздничный стол в офисе. Но после поздравлений вашего вышестоящего руководства все сразу же разбегаются, так как у каждого сотрудника нашелся повод «улизнуть». Вы сидите в одиночестве за богатым столом и думаете о том, что же вам делать дальше.

Вопросы.

1. Как проявились лидерские функции в поведении описанных менеджеров? Какая ориентация лидера - на производственную задачу или на подчиненных - преобладает в каждом случае?
2. Проанализируйте все три ситуации с помощью модели Фидлера.
3. Насколько описанное поведение лидера эффективно в каждой из них? Объясните, почему.
4. Какой стиль, в соответствии с решеткой Блейка и Моутон, характерен для лидеров в каждой описанной ситуации. Какие рекомендации вы могли бы дать каждому из них, опираясь на концепцию Блейка и Моутон?

5. Какой из описанных лидеров показался вам «ненужным»? Какие факторы выступали в качестве заменителей лидерства?

### Примерные задания для оценки ВЛАДЕНИЙ

#### Задание 1.

Ситуация: Вы работаете менеджером в средней по размеру фирме. В руководимом вами трудовом коллективе, как вам стало известно, имеется неформальный лидер. Данный работник имеет более продолжительный, чем у вас, опыт работы в данной сфере деятельности, стаж его работы превышает ваш почти в два раза. Кроме того, он умеет выслушать других сотрудников, многие идут к нему за советом, а не к Вам. Вы наметили в ближайшее время расширить сферу деятельности фирмы, провести некоторые изменения в структуре управления. Неформальный лидер, как Вам сообщили, против предстоящих перемен.

1. Разработайте стратегию взаимодействия менеджера и неформального лидера.
2. Выберите одну из альтернатив поведения менеджера: - уволить несогласного лидера; - проигнорировать его мнение; - привлечь на свою сторону; - прочее (обосновать).

#### Задание 2.

Ситуация 1. Вы – руководитель крупной организации. В первую очередь Вы всегда выполняете неотложные дела. Вы пытаетесь самостоятельно решать все важные вопросы и тем самым тратите большую часть своего рабочего времени, но часть дел так и остается «лежать на столе».

Вопросы:

1. В чем может быть причина сложившейся ситуации?
2. Как ее исправить?

Ситуация 2. Вы чувствуете, что намеченные на день дела Вы не успеваете сделать вовремя. Помимо того, что уже выполнено, еще нужно провести совещание с руководителями подразделений, заказать билеты на самолет для предстоящей командировки, сделать заказ на поставку товаров и встретиться с рабочими по поводу внедрения в производство новой технологии.

Вопросы:

1. Станете ли Вы стараться все успеть сделать самому?
2. Перепоручите ли какие-нибудь дела своим подчиненным? Если да, то какие и кому?
3. Что Вы перенесете на другие дни?

Ситуация 3. Вы стали свидетелем беседы двух своих коллег. Один из них утверждает, что планирование необходимо осуществлять, начиная с перспективных дел, т. е. на год. Его оппонент считает, что планирование удобно начинать с записей дел на неделю.

Вопросы:

1. Какой способ планирования является оптимальным?
2. Чью точку зрения поддерживаете Вы и почему?

Ситуация 4. Ваша деятельность связана с постоянным использованием оргтехники, но габариты кабинета, который Вы занимаете, не позволяют установить всю требуемую технику на Вашем рабочем месте. В ходе работы Вам приходится постоянно проходить через рабочие места Ваших подчиненных, тратя свое время и отвлекая их.

Вопросы:

1. В чем заключаются нарушения требований к организации рабочего места руководителя?
2. Как исправить сложившееся положение?

Ситуация 5. Рассматривая почту, руководитель обнаруживает документ, с которым необходимо ознакомиться детальнее. Но времени сейчас нет, и он оставляет документ у себя в надежде внимательно прочесть его в субботу дома.

Вопросы:

1. Верно ли он поступает?
2. В чем заключается его ошибка?
3. Что следует делать, чтобы избежать подобных ситуаций в будущем?

### **Критерии оценивания (оценочное средство - Практическая задача)**

Оценка	Критерии оценивания
превосходно	Все компетенции (части компетенций), на формирование которых направлена дисциплина, сформированы на уровне не ниже «превосходно», продемонстрированы знания, умения, владения по соответствующим компетенциям на уровне, выше предусмотренного программой
отлично	Все компетенции (части компетенций), на формирование которых направлена дисциплина, сформированы на уровне не ниже «отлично», при этом хотя бы одна компетенция сформирована на уровне «отлично»
очень хорошо	Все компетенции (части компетенций), на формирование которых направлена дисциплина, сформированы на уровне не ниже «очень хорошо», при этом хотя бы одна компетенция сформирована на уровне «очень хорошо»

Оценка	Критерии оценивания
хорошо	Все компетенции (части компетенций), на формирование которых направлена дисциплина, сформированы на уровне не ниже «хорошо», при этом хотя бы одна компетенция сформирована на уровне «хорошо»
удовлетворительно	Все компетенции (части компетенций), на формирование которых направлена дисциплина, сформированы на уровне не ниже «удовлетворительно», при этом хотя бы одна компетенция сформирована на уровне «удовлетворительно»
неудовлетворительно	Хотя бы одна компетенция сформирована на уровне «неудовлетворительно», ни одна из компетенций не сформирована на уровне «плохо»
плохо	Хотя бы одна компетенция сформирована на уровне «плохо»

#### **5.1.4 Типовые задания (оценочное средство - Тест) для оценки сформированности компетенции УК-5:**

1. Сущность командообразования состоит в
  - а) гуманистическом подходе к работе
  - б) принципе сплоченности коллектива
  - в) объединении нескольких групп для совместной деятельности

2. Коллективом можно назвать
  - а) заинтересованную друг в друге группу
  - б) группу, объединенную для совместной деятельности
  - в) любое производственное объединение

3. Для осуществления процесса коммуникации необходимы и достаточны следующие основные элементы

- а) отправитель информации, сообщение, помехи, средство передачи информации, получатель информации
- б) отправитель информации, сообщение, канал, получатель информации
- в) отправитель информации, сообщение, носитель информации, канал, получатель информации
- г) отправитель информации, сообщение, получатель информации

4. Вид общения, в основе которого лежат противоречия, это
  - 1) диспут
  - 2) разногласия
  - 3) конфликт

5. Влияние – это:

- 1) поведение одного человека, которое вносит изменение в поведение другого человека;
- 2) волевое отношение между людьми, основанное на силе;
- 3) убеждение человека в чем-либо.

#### **5.1.5 Типовые задания (оценочное средство - Тест) для оценки сформированности компетенции УК-6:**



1. Совокупность типичных взглядов, ценностей, норм менеджера по отношению к характеру, принципам, задачам взаимодействия с персоналом — это стиль управленческого...

- 1) труда
- 2) мышления
- 3) цикла

2. Диапазон командных полномочий менеджера, в пределах которого ведомый готов согласиться с решением, принятым менеджером - это зона...

- 1) восприятия
- 2) влияния
- 3) конфликта

3. Ответственность лица за выполнение функций, связанных с его служебным положением в организации - это ответственность...

- 1) служебная
- 2) интегративная
- 3) индивидуальная

4. Полноценная самореализация в профессиональной сфере возможна, если человек:

- 1) признает свою деятельность как наилучшую для себя;
- 2) осознает свои способности, интересы;
- 3) удовлетворен собой;
- 4) обладает знаниями, умениями, навыками, позволяющими ему наиболее полно реализовать свои способности в профессиональной деятельности;
- 5) правильных ответов нет.

5. Что из перечисленного не является типом карьеры?

- 1) линейная карьера
- 2) стабильная карьера
- 3) платообразная карьера
- 4) динамическая карьера

6. Назовите механизмы личностного роста

- 1) самопознание
- 2) самопобуждение
- 3) программирование профессионального и личностного роста
- 4) самореализация

#### **5.1.6 Типовые задания (оценочное средство - Тест) для оценки сформированности компетенции ОПК-4:**

1. Что такое власть с точки зрения лидера?

- 1) средство достижения цели
- 2) допуск к безграничным ресурсам
- 3) работа на благо общества

2. Выбор, который должен сделать руководитель, чтобы выполнить обязанности, обусловленные занимаемой им должностью, – это ... решение:

- а) управленческое (организационное)
- б) запрограммированное
- в) лидерское

3. Власть, влияние, побуждающее уважение, доставляемое обладанием превосходной и признанной власти или выдающейся и признанной мудрости, знания, добродетели; влияние индивида, основанное на занимаемом им положении, должности, статусе:

- а) авторитет
- б) харизматический лидер
- в) личность

4. Власть, которая основана на возможности и способности причинять психологический или физический вред с целью изменения нежелательного поведения или уменьшения вероятности того, что оно повторится:

- а) экспертная власть
- б) власть наказания
- в) власть примера

5. Творчество менеджеров в процессе управления реализуется с помощью:

- 1. внедрения эффективной системы премирования
- 2. функций менеджмента
- 3. диагностики проблемы
- 4. повышения качества продукции

#### **Критерии оценивания (оценочное средство - Тест)**

Оценка	Критерии оценивания
превосходно	Все компетенции (части компетенций), на формирование которых направлена дисциплина, сформированы на уровне не ниже «превосходно», продемонстрированы знания, умения, владения по соответствующим компетенциям на уровне, выше предусмотренного программой
отлично	Все компетенции (части компетенций), на формирование которых направлена дисциплина, сформированы на уровне не ниже «отлично», при этом хотя бы одна компетенция сформирована на уровне «отлично»
очень хорошо	Все компетенции (части компетенций), на формирование которых направлена дисциплина, сформированы на уровне не ниже «очень хорошо», при этом хотя бы одна компетенция сформирована на уровне «очень хорошо»
хорошо	Все компетенции (части компетенций), на формирование которых направлена дисциплина, сформированы на уровне не ниже «хорошо», при этом хотя бы одна компетенция сформирована на уровне «хорошо»
удовлетворительно	Все компетенции (части компетенций), на формирование которых направлена дисциплина, сформированы на уровне не ниже «удовлетворительно», при этом хотя бы одна компетенция сформирована на уровне «удовлетворительно»
неудовлетворительно	Хотя бы одна компетенция сформирована на уровне «неудовлетворительно», ни одна из компетенций не сформирована на уровне «плохо»
плохо	Хотя бы одна компетенция сформирована на уровне «плохо»

## 5.2. Описание шкал оценивания результатов обучения по дисциплине при промежуточной аттестации

### Шкала оценивания сформированности компетенций

Уровень сформированности компетенций (индикатора достижения компетенций)	плохо	неудовлетворительно	удовлетворительно	хорошо	очень хорошо	отлично	превосходно
	не зачтено		зачтено				
<u>Знания</u>	Отсутствие знаний теоретического материала. Невозможность оценить полноту знаний вследствие отказа обучающегося от ответа	Уровень знаний ниже минимальных требований. Имели место грубые ошибки	Минимально допустимый уровень знаний. Допущено много негрубых ошибок	Уровень знаний в объеме, соответствующем программе подготовки. Допущено несколько негрубых ошибок	Уровень знаний в объеме, соответствующем программе подготовки. Допущено несколько несущественных ошибок	Уровень знаний в объеме, соответствующем программе подготовки. Ошибок нет.	Уровень знаний в объеме, превышающем программу подготовки.
<u>Умения</u>	Отсутствие минимальных умений. Невозможность оценить наличие умений вследствие отказа обучающегося от ответа	При решении стандартных задач не продемонстрированы основные умения. Имели место грубые ошибки	Продemonстрированы основные умения. Решены типовые задачи с негрубыми ошибками. Выполнены все задания, но не в полном объеме	Продemonстрированы все основные умения. Решены все основные задачи с негрубыми ошибками. Выполнены все задания в полном объеме, но некоторые с недочетами	Продemonстрированы все основные умения. Решены все основные задачи. Выполнены все задания в полном объеме, но некоторые с недочетами.	Продemonстрированы все основные умения. Решены все основные задачи с отдельным и несущественными недочетами, выполнены все задания в полном объеме	Продemonстрированы все основные умения. Решены все основные задачи. Выполнены все задания, в полном объеме без недочетов
<u>Навыки</u>	Отсутствие базовых навыков. Невозможность оценить наличие навыков вследствие отказа обучающегося от ответа	При решении стандартных задач не продемонстрированы базовые навыки. Имели место грубые ошибки	Имеется минимальный набор навыков для решения стандартных задач с некоторым и недочетами	Продemonстрированы базовые навыки при решении стандартных задач с некоторым и недочетами	Продemonстрированы базовые навыки при решении стандартных задач без ошибок и недочетов	Продemonстрированы навыки при решении нестандартных задач без ошибок и недочетов	Продemonстрирован творческий подход к решению нестандартных задач

### Шкала оценивания при промежуточной аттестации

Оценка	Уровень подготовки
--------	--------------------

<b>зачтено</b>	<b>превосходно</b>	Все компетенции (части компетенций), на формирование которых направлена дисциплина, сформированы на уровне не ниже «превосходно», продемонстрированы знания, умения, владения по соответствующим компетенциям на уровне выше предусмотренного программой
	<b>отлично</b>	Все компетенции (части компетенций), на формирование которых направлена дисциплина, сформированы на уровне не ниже «отлично».
	<b>очень хорошо</b>	Все компетенции (части компетенций), на формирование которых направлена дисциплина, сформированы на уровне не ниже «очень хорошо»
	<b>хорошо</b>	Все компетенции (части компетенций), на формирование которых направлена дисциплина, сформированы на уровне не ниже «хорошо».
	<b>удовлетворительно</b>	Все компетенции (части компетенций), на формирование которых направлена дисциплина, сформированы на уровне не ниже «удовлетворительно», при этом хотя бы одна компетенция сформирована на уровне «удовлетворительно»
<b>не зачтено</b>	<b>неудовлетворительно</b>	Хотя бы одна компетенция сформирована на уровне «неудовлетворительно».
	<b>плохо</b>	Хотя бы одна компетенция сформирована на уровне «плохо»

### 5.3 Типовые контрольные задания или иные материалы, необходимые для оценки результатов обучения на промежуточной аттестации с указанием критериев их оценивания:

#### 5.3.1 Типовые задания (оценочное средство - Контрольные вопросы) для оценки сформированности компетенции УК-5

Познавательные процессы – основа управленческой деятельности
Психология властной личности
Личностное и профессиональное самосовершенствование как путь к стрессоустойчивому образу жизни

#### 5.3.2 Типовые задания (оценочное средство - Контрольные вопросы) для оценки сформированности компетенции УК-6

Психологическое воздействие в процессе управленческого общения
Понятие и функции коммуникации в организации
Лидерство в управлении: основные черты отличия менеджера от лидера

#### 5.3.3 Типовые задания (оценочное средство - Контрольные вопросы) для оценки сформированности компетенции ОПК-4

Управленческое общение: виды, стадии, функции
---

Психология переговорного процесса
Этапы динамики конфликта
Профессиональное здоровье менеджера и развитие

### Критерии оценивания (оценочное средство - Контрольные вопросы)

Оценка	Критерии оценивания
зачтено	Все компетенции (части компетенций), на формирование которых направлена дисциплина, сформированы на уровне не ниже «превосходно», продемонстрированы знания, умения, владения по соответствующим компетенциям на уровне, выше предусмотренного программой. Все компетенции (части компетенций), на формирование которых направлена дисциплина, сформированы на уровне не ниже «отлично», при этом хотя бы одна компетенция сформирована на уровне «отлично». Все компетенции (части компетенций), на формирование которых направлена дисциплина, сформированы на уровне не ниже «очень хорошо», при этом хотя бы одна компетенция сформирована на уровне «очень хорошо». Все компетенции (части компетенций), на формирование которых направлена дисциплина, сформированы на уровне не ниже «хорошо», при этом хотя бы одна компетенция сформирована на уровне «хорошо». Все компетенции (части компетенций), на формирование которых направлена дисциплина, сформированы на уровне не ниже «удовлетворительно», при этом хотя бы одна компетенция сформирована на уровне «удовлетворительно».
не зачтено	Хотя бы одна компетенция сформирована на уровне «неудовлетворительно», ни одна из компетенций не сформирована на уровне «плохо». Хотя бы одна компетенция сформирована на уровне «плохо».

### 6. Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины (модуля)

Основная литература:

1. Карпов А. В. Психология менеджмента : учебник / А. В. Карпов. - 2-е изд. ; испр. и доп. - Москва : Юрайт, 2023. - 481 с. - (Высшее образование). - ISBN 978-5-534-10026-6. - Текст : электронный // ЭБС "Юрайт"., <https://e-lib.unn.ru/MegaPro/UserEntry?Action=FindDocs&ids=840438&idb=0>.

Дополнительная литература:

1. Коноваленко В. А. Психология менеджмента. Теория и практика : учебник / В. А. Коноваленко, М. Ю. Коноваленко, А. А. Соломатин. - Москва : Юрайт, 2023. - 368 с. - (Высшее образование). - ISBN 978-5-534-17468-7. - Текст : электронный // ЭБС "Юрайт"., <https://e-lib.unn.ru/MegaPro/UserEntry?Action=FindDocs&ids=871275&idb=0>.

2. Столяренко Алексей Михайлович. Психология менеджмента : Учебное пособие для студентов вузов, обучающихся по специальностям "Менеджмент организации" , "Управление персоналом" и

"Психология"; Учебное пособие. - 2-е изд. - Москва : Издательство "ЮНИТИ-ДАНА", 2017. - 455 с. - ВО - Бакалавриат. - ISBN 978-5-238-02136-2., <https://e-lib.unn.ru/MegaPro/UserEntry?Action=FindDocs&ids=593174&idb=0>.

Программное обеспечение и Интернет-ресурсы (в соответствии с содержанием дисциплины):

1. <http://rucont.ru/> национальный цифровой ресурс Руконт - межотраслевая электронная библиотека на базе технологии Контекстум.
2. <http://www.rjm.ru/> - Российский журнал менеджмента.
3. <http://www.mevriz.ru/> - журнал «Менеджмент в России и за рубежом».
4. <http://www.4hr.ru/> - журнал «HR Менеджмент».
5. <http://uisrussia.msu.ru/is4/main.jsp> Университетская информационная система Россия (УИС РОССИЯ).
6. <http://mybrary.ru/> Электронная библиотека MYBRARY.
7. <http://www.znanium.com/> Электронно-библиотечная система ZNANIUM.COM.
8. <http://aclient.integrum.ru/login.aspx?si=2R> Информационно-аналитическое агентство ИНТЕГРУМ.
9. <http://elibrary.ru/defaultx.asp> Научная электронная библиотека (НЭБ)
10. [www.azps.ru/handbook](http://www.azps.ru/handbook) - психологический словарь.
11. [www.edu.ru](http://www.edu.ru) - федеральный портал «Российское образование».
12. [www.psyedu.ru](http://www.psyedu.ru) - электронный журнал «Психологическая наука и образование».
13. [www.rospsy.ru](http://www.rospsy.ru) - сайт Федерации психологов образования России.
14. <http://www.ecsocman.edu.ru/> - федеральный образовательный портал.

## **7. Материально-техническое обеспечение дисциплины (модуля)**

Учебные аудитории для проведения учебных занятий, предусмотренных образовательной программой, оснащены мультимедийным оборудованием (проектор, экран), техническими средствами обучения.

Помещения для самостоятельной работы обучающихся оснащены компьютерной техникой с возможностью подключения к сети "Интернет" и обеспечены доступом в электронную информационно-образовательную среду.

Программа составлена в соответствии с требованиями ОС ННГУ по направлению подготовки/специальности 38.04.02 - Менеджмент.

Автор(ы): Курносова Марина Григорьевна, кандидат психологических наук.

Заведующий кафедрой: Яшин Сергей Николаевич, доктор экономических наук.

Программа одобрена на заседании методической комиссии от 26.10.2023, протокол № 6.