

Приложение 2 к рабочей программе дисциплины
«Психология управления»

МУНИЦИПАЛЬНОЕ БЮДЖЕТНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ
ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
«ВОЛЖСКИЙ ИНСТИТУТ ЭКОНОМИКИ, ПЕДАГОГИКИ И ПРАВА»

Факультет менеджмента

Фонд оценочных средств
по дисциплине
«Психология управления»

Направление подготовки:
38.03.02 Менеджмент

Направленность (профиль) образовательной программы:
«Менеджмент коммерческих и некоммерческих организаций»

Уровень высшего образования:
бакалавр

Квалификация выпускника:
бакалавр

Содержание

1	Перечень компетенций с указанием этапов их формирования в процессе освоения образовательной программы, описание показателей, критериев оценивания компетенций на различных этапах их формирования, описание шкал оценивания.....	3
2.1	Типовые контрольные задания, используемые для проведения входного контроля.....	8
2.2	Типовые контрольные задания, используемые для промежуточной аттестации по дисциплине «Психология управления».....	9
2.2.1	Примерный перечень вопросов к зачету	9
2.2.2	Примерное задание на зачет по дисциплине «Психология управления»	11
2.3	Методические материалы и типовые контрольные задания, используемые для текущего контроля по дисциплине «Психология управления»	11
2.3.1	Методические материалы, используемые для текущего контроля знаний по дисциплине «Психология управления»	11
2.3.2	Вопросы, выносимые на самостоятельное изучение	11
2.3.3	Задания для самостоятельной работы	14
2.3.4	Тесты по дисциплине	18
2.3.5	Примерные темы эссе	36
2.3.6	Методика проведения решения ситуационных задач	37
2.3.7	Методика проведения тестирования	38
2.3.8	Методика проведения контрольной работы.....	38
3.	Методические материалы, определяющие процедуры оценивания знаний, умений, навыков по дисциплине «Психология управления».....	39
3.1	Балльно-рейтинговая оценка знаний, умений, навыков по дисциплине по дисциплине«Психология управления»	39

1 Перечень компетенций с указанием этапов их формирования в процессе освоения образовательной программы, описание показателей, критериев оценивания компетенций на различных этапах их формирования, описание шкал оценивания

Перечень компетенций	Показатели оценивания компетенций	Критерии оценивания компетенций	Этапы формирования компетенций	Шкала оценивания
Способность работать в коллективе, толерантно воспринимая социальные, этнические, конфессиональные и культурные различия (ОК-5);	<p>- знает основные подходы к психологическому воздействию на индивида, группы и сообщества;</p> <p>- умеет анализировать и выстраивать собственные межличностные отношения в коллективе в зависимости от психологических особенностей личности;</p> <p>- владеет методами оптимизации психического функционирования индивида, группы, сообщества в зависимости от социальных, этнических, конфессиональных и культурных различий в различных сферах жизнедеятельности;</p>	<p>- имеет базовые знания об основных подходах к психологическому воздействию на индивида, группы и сообщества;</p> <p>-умеет при помощи преподавателя на основе типовых примеров анализировать и выстраивать межличностные отношения в коллективе в зависимости от психологических особенностей личности;</p> <p>- владеет отдельными методами оптимизации психического функционирования индивида, группы, сообщества в зависимости от социальных, этнических, конфессиональных и культурных различий в различных сферах деятельности.</p>	Начальный	зачтено (60 – 74 баллов)
	<p>- знает основные подходы к психологическому воздействию на индивида, группы и сообщества;</p> <p>- умеет самостоятельно анализировать и обобщать информацию, необходимую построения межличностные отношения в коллективе в зависимости от психологических особенностей личности -</p> <p>- владеет основными методами и формами взаимодействия, необходимыми для толерантного построения взаимодействия в коллективе, с учетом социальных, этнических, конфессиональных и</p>	<p>- знает основные подходы к психологическому воздействию на индивида, группы и сообщества;</p> <p>- умеет самостоятельно анализировать и обобщать информацию, необходимую построения межличностные отношения в коллективе в зависимости от психологических особенностей личности -</p> <p>- владеет основными методами и формами взаимодействия, необходимыми для толерантного построения взаимодействия в коллективе, с учетом социальных, этнических, конфессиональных и</p>	Основной	зачтено (75 – 89 баллов)

Перечень компетенций	Показатели оценивания компетенций	Критерии оценивания компетенций	Этапы формирования компетенций	Шкала оценивания
<p>групповой динамики и принципов формирования команды, умение проводить аудит человеческих ресурсов и осуществлять диагностику организационной культуры (ПК-1);</p>	<p>- навыками анализа, обобщения полученной информации с целью дальнейшего ее использования в профессиональной деятельности;</p>	<p>полученную информацию о ситуации, сложившейся в практической деятельности</p> <p>- владеет основными навыками использования основных теорий мотивации, лидерства и власти для решения профессиональных задач.</p>		
		<p>- знает специфику современных исследований мотивации, лидерства и власти.</p> <p>- умеет самостоятельно анализировать ситуацию, имеющуюся в практической деятельности;</p> <p>- владеет навыками моделирования методов и приемов, необходимых для мотивации, лидерства и власти для решения профессиональных задач.</p>	Завершающий	зачтено (90 – 100 баллов)
<p>Владение различными способами разрешения конфликтных ситуаций при проектировании межличностных, групповых и организационных коммуникаций на основе современных технологий управления персоналом, в том числе в межкультурной среде (ПК-2).</p>	<p>- знает основные теории мотивации, лидерства и власти;</p> <p>- умеет анализировать ситуации, сложившиеся в практической деятельности и уметь их решать различными способами;</p> <p>- владеет навыками использования основных теорий мотивации, лидерства и власти способами разрешения конфликтных ситуаций для</p>	<p>- знает имеет базовые знания о психологических особенностях личности и специфику их проявления в различных видах деятельности</p> <p>- о способах взаимодействия с людьми с различными типами темперамента и характера, способы разрешения конфликтных ситуаций;</p> <p>- умеет на основе типовых примеров при помощи преподавателя анализировать - межличностные и групповые коммуникации на основе полученных знаний о психологических особенностях коммуникатора и находить оптимальные</p>	Начальный	зачтено (60 – 74 баллов)

Перечень компетенций	Показатели оценивания компетенций	Критерии оценивания компетенций	Этапы формирования компетенций	Шкала оценивания
	решения профессиональных задач.	<p>пути достижения цели и преодоления конфликтных ситуаций, возникающих в профессиональной деятельности;</p> <p>- <i>владеет</i> отдельными методами оптимизации психического функционирования индивида, группы, сообщества и способами разрешения конфликтных ситуаций в различных сферах жизнедеятельности, с целью критического оценивания личных достоинств и недостатков</p>		
		<p>- <i>знает</i> основные психологические особенности личности и специфику их проявления в различных видах деятельности</p> <p>- способы взаимодействия с людьми с различными типами темперамента и характера, способы разрешения конфликтных ситуаций;</p> <p>- <i>умеет</i> анализировать межличностные и групповые коммуникации на основе полученных знаний о психологических особенностях коммуникатора;</p> <p>- находить оптимальные пути достижения цели и преодоления конфликтных ситуаций, возникающих в профессиональной деятельности;</p> <p>- <i>владеет</i> основными методами оптимизации психического функционирования индивида, группы, сообщества и способами разрешения конфликтных ситуаций в различных</p>	Основной	зачтено (75 – 89 баллов)

Перечень компетенций	Показатели оценивания компетенций	Критерии оценивания компетенций	Этапы формирования компетенций	Шкала оценивания
		<p>сферах жизнедеятельности, с целью критического оценивания личных достоинств и недостатков;</p> <p>- <i>знает</i> специфику основных психологических особенностей личности и специфику их проявления в различных видах деятельности</p> <p>-способы взаимодействия с людьми с различными типами темперамента и характера, способы разрешения конфликтных ситуаций;</p> <p>- <i>умеет</i> самостоятельно анализировать - межличностные и групповые коммуникации на основе полученных знаний о психологических особенностях коммуникатора и находить оптимальные пути достижения цели и преодоления конфликтных ситуаций, возникающих в профессиональной деятельности</p> <p>-<i>владеет</i> навыками моделирования различных методами оптимизации психического функционирования индивида, группы, сообщества и способами разрешения конфликтных ситуаций в различных сферах жизнедеятельности, с целью критического оценивания личных достоинств и недостатков</p>	Завершающий	зачтено (90 – 100 баллов)

2. Методические материалы и типовые контрольные задания, необходимые для оценки знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций в процессе освоения образовательной программы

2.1 Типовые контрольные задания, используемые для проведения входного контроля

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

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

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

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

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

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

б - контроль за соблюдением трудового законодательства администрацией предприятия;

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

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

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

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

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

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

4. Возрастание роли стратегического подхода к управленческой деятельности в настоящее время связано (выбрать и указать только одну группу факторов):

а - с высокой монополизацией и концентрацией российского производства;

б - с регионализацией экономики и целенаправленной структурной перестройкой занятости;

в - с ужесточением конкуренции во всех ее проявлениях, ускорением темпов изменения параметров внешней среды и возрастанием неопределенности ее параметров во времени.

5. Основными функциями подсистемы развития персонала являются (при необходимости указать несколько):

а - разработка стратегии управления персоналом;

б - работа с кадровым резервом;

в - переподготовка и повышение квалификации работников;

г - планирование и контроль деловой карьеры;

д - планирование и прогнозирование персонала;

е - организация трудовых отношений.

6. Дайте определение

Управленческая психология – это

7. Выберите правильный ответ.

Предметом изучения психологии управления является...

- а - массовидные явления психики
- б - личность в группе
- в - психологические характеристики группы
- г - массовидные явления психики и личность в группе.

8. Выберите правильный ответ.

Контент–анализ можно применять только в случае, если исследуемый материал обладает следующими характеристиками...

- а - большой объем исследуемого материала и однопорядковость подсчитываемых смысловых единиц.
- б - большой объем текста.
- в - возможность компьютерной обработки.
- г - соответствие целям и задачам исследования.

9. Выберите правильный ответ.

Человек развивается как личность благодаря такой функции общения, как:

- а - стилистическая.
- б - прагматическая.
- в - внутриличностная.
- г - коммуникативная.

10. Закончите предложение:

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

2.2 Типовые контрольные задания, используемые для промежуточной аттестации по дисциплине «Психология управления»

2.2.1 Примерный перечень вопросов к зачету

1. Психология управления как наука. Предмет изучения психологии управления.
2. Методы управления.
3. Классификация психологических методов воздействия.
4. Современное состояние психологии управления и особенности ее изучения.
5. Характеристика традиционных типов управленческой культуры.
6. Создание новой управленческой культуры.
7. Основные понятия психологии управления с позиции системного подхода.
8. Основные свойства систем управления.
9. Классификация видов систем управления (О.Т. Лебедева, А.Р. Каньковская).
10. Классификация управленческой информации.
11. Коммуникативная организация системы среды управления.
12. Организационная структура управления.
13. Условия осуществления управленческой деятельности. Принципы построения организационной структуры управления.
14. Перцептивные и мнестические процессы в управленческой деятельности.
15. Мыслительные процессы в управленческой деятельности.
16. Мотивация как фактор управления личностью.
17. Мотивационный подход в зарубежной и отечественной психологии.
18. Формы и средства стимулирования. Причины снижения мотивации.
19. Классификация типов работников. Необходимость их учета в деятельности руководителя.

20. Эмоционально-волевая сфера. Общая характеристика.
 21. Стрессы в деятельности руководителя. Профилактика стрессов.
 22. Антистрессовый образ жизни. Предупреждение и преодоление жизненных кризисов.
 23. Признаки и основные параметры малой группы. Классификация малых социальных групп.
 24. Особенности поведения человека в группе. Структура ролей в группе.
 25. Механизмы групповой динамики, стадии развития группы.
 26. Пути формирования коллектива. Психологический климат группы.
 27. Принципы лидерства и руководства.
 28. Личность в системе управленческих отношений.
 29. Влияние профессиональных ролей на психологические особенности личности.
 30. Уровень притязаний личности и его влияние на эффективность трудовой деятельности.
 31. Требования к личности руководителя в условиях современного управления.
 32. Общие и специальные управленческие способности.
 33. Авторитет руководителя. Формы авторитета.
 34. Психологический анализ личности руководителя.
 35. Психологические зоны определения эффективного управления.
- Психологические параметры зоны.
36. Теории стилей управления.
 37. Классификация стилей руководства.
 38. Стили руководства и качество управления.
 39. Индивидуальный стиль управления.
 40. Эффективность различных стилей руководства.
 41. Проблема выбора стилей руководства. Сочетание стилей.
 42. Сущность и психологическая типология конфликтов.
 43. Причины конфликтов. Динамика их развития и методы управления.
 44. Виды конфликтов и их психологические параметры.
 45. Конфликтное взаимодействие.
 46. Классификация межличностных конфликтов.
 47. Конфликты в сфере управления.
 48. Объективные предпосылки и источники конфликтов.
 49. Классификация конфликтов в сфере управления.
 50. Стратегии и стили конфликтного взаимодействия.
 51. Негативные последствия конфликтов и способы их преодоления.
 52. Правила конструктивного поведения в условиях конфликта.
 53. Роль руководителя в профилактике конфликтов.
 54. Деловая беседа в разрешении конфликта.
 55. Рекламные средства управления. Психологические особенности иррациональных средств управления.
 56. Принципы построения системы эффективного рекламного управления.
 57. Закономерности восприятия рекламного текста по Ю. Феофанову.
 58. Архетипический образ. Иррациональное и рациональное в содержании рекламы.
 59. Архетипические конструкты в практике управления рекламным воздействием.
 60. Роль внушения в восприятии информации.
 61. Восприятие цвета человеком.
 62. Биопсихическая символика цвета М. Люшера.
 63. Влияние различных цветов на восприятие человека.

2.2.2 Примерное задание на зачет по дисциплине «Психология управления»

Вопрос 1. Требования к личности руководителя в условиях современного управления.

Вопрос 2. Проблема выбора стилей руководства. Сочетание стилей.

Критерии оценки на зачете:

зачтено – вопросы раскрыты полно, развернуто, студент ответил на все дополнительные вопросы

не зачтено – ответы на вопросы не даны, на наводящие и дополнительные вопросы ответов также нет (0 баллов).

2.3 Методические материалы и типовые контрольные задания, используемые для текущего контроля по дисциплине «Психология управления»

2.3.1 Методические материалы, используемые для текущего контроля знаний по дисциплине «Психология управления»

Наименование оценочного средства	Краткая характеристика оценочного средства	Представление оценочного средства в фонде
Тестовые задания	Тестирование - удовлетворяющая критериям исследования эмпирико-аналитическая процедура оценки уровня освоения компетенций студентами	Тесты по дисциплине Методика проведения тестирования
Кейс-задача (решение ситуационных задач)	Проблемное задание, в котором обучающемуся предлагают осмыслить реальную профессионально-ориентированную ситуацию, необходимую для решения данной проблемы.	Задания для самостоятельной работы Методика проведения решения ситуационных задач
Эссе	Средство, позволяющее оценить умение обучающегося письменно излагать суть поставленной проблемы, самостоятельно проводить анализ этой проблемы с использованием концепций и аналитического инструментария соответствующей дисциплины, делать выводы, обобщающие авторскую позицию по поставленной проблеме.	Примерные темы эссе
Контрольная работа	Эффективный метод проверки знаний обучающихся, полученных ими на определённом этапе. Основная задача контрольных работ - выявить, какие изученные темы вызывают затруднения и в последствие искоренить недостатки.	Примерные варианты контрольных работ Методика проведения контрольной работы

2.3.2 Вопросы, выносимые на самостоятельное изучение

Раздел 1 Введение в психологию управления.

Тема 1. Теоретические и методологические основы психологии управления.

1. Классификации психологических методов управленческого воздействия: А.Л. Журавлева, А.В. Филиппова и др.
2. Современное состояние психологии управления и особенности её изучения. Характеристика традиционных типов управленческой культуры.
3. Создание новой управленческой культуры

Тема 2. Основные свойства систем управления.

1. Классификация видов систем (О.Т. Лебедев, А.Р. Каньковская).
2. Классификация управленческой информации.
3. Коммуникативная организация среды управления.

Тема 3. Психологические особенности организационных структур управления.

1. Условия осуществления управленческой деятельности.
2. Принципы построения ОСУ.

Раздел 2 Психология субъекта управленческой деятельности.

Тема 4. Перцептивные и мнемические процессы в управленческой деятельности.

1. Перцептивные процессы в управленческой деятельности. Общая характеристика.
2. Мнемические процессы в управленческой деятельности. Общая характеристика.

Тема 5. Мыслительные процессы в управленческой деятельности. Интеллектуальная основа эффективности.

1. Мыслительные процессы в управленческой деятельности.
2. Зависимость эффективности управленческой деятельности от уровня интеллекта.

Тема 6. Мотивация деятельности руководителя.

1. Человеческие потребности и мотивация деятельности.
2. Мотивационный подход в зарубежной и отечественной психологии.
3. Психологические предпосылки обеспечения положительной мотивации.

Тема 7. Эмоционально-волевые состояния в управленческой деятельности.

1. Эмоции как психические явления. Функции эмоций (сигнальная и регулятивная).
2. Виды эмоциональных состояний: настроения, аффекты, стрессы и фрустрации.
3. Категории чувств: интеллектуальные, моральные, эстетические и практические.
4. Волевой акт. Волевые свойства личности (дисциплинированность, смелость, стойкость и др.).
5. Воля как средство корректировки влияния эмоций на деятельность человека.
6. Стресс в деятельности руководителя, профилактика стрессов.

Раздел 3 Психологические составляющие систем управления.

Тема 8. Малая группа как объект управления.

1. Сущность малой социальной группы, ее признаки и основные параметры.
2. Позитивные и негативные стороны влияния малых социальных групп на личность. Структура коммуникаций в группе.
3. Психологическая совместимость, сплоченность, распределение деловых ролей.

4. Принципы лидерства и руководства.

Тема 9. Личность как объект и субъект управления.

1. Особенности изучения личности в психологии управления.
2. Сложность проявлений личности в системе управленческих отношений.
3. Роль организационных ценностей, традиций и ритуалов в регуляции поведения подчиненного.
4. Социальные, официальные и функциональные роли личности в системе управленческих отношений.
5. Факторы, определяющие эффективность выполнения функциональных ролей. Официальные роли и ответственность личности.
6. Проблема интернализации официальных ролей.

Тема 10. Внутренние факторы управления. Психологический анализ личности руководителя.

1. Основные профессионально-важные качества личности руководителя: политические, деловые и нравственно-психологические.
2. Деловые качества руководителя и их составляющие: компетентность и организаторские способности.
3. Общие и специальные управленческие способности.
4. Стрессоустойчивость как необходимое качество личности руководителя.
5. Особенности самооценки руководителя и её влияние на индивидуальный стиль деятельности руководителя. Возможные искажения самооценки.
6. Психологический анализ личности руководителя.

Раздел 4 Психологические критерии эффективного управления.

Тема 11. Психологические зоны определения эффективного управления.

Психологические параметры зоны:

1. Закон неопределенности отклика.
2. Закон неадекватного взаимного восприятия.
3. Закон неадекватности самооценки.
4. Закон искажения информации.
5. Закон самосохранения.
6. Закон компенсации.

Тема 12. Психологический анализ эффективности стилей управления.

1. Теория стилей управления: авторитарный (директивный); демократический (коллегиальный); либеральный (нейтральный, невмешивающийся).
2. Стили руководства и качество управления. Слагаемые стиля.
3. Классификация стилей руководства.

Раздел 5 Конфликт как среда и средство управления.

Тема 13. Психологическая сущность конфликтов и их виды.

1. Виды конфликтов и их психологические параметры.
2. Взаимодействия внешних и внутренних компонентов конфликта.

Тема 14. Конфликты в сфере управления. Конфликты в организации.

1. Конфликты в сфере управления.
2. Объективные предпосылки возникновения конфликтов в сфере управления.
3. Источники конфликтов.
4. Классификация конфликтов в сфере управления.
5. Виды конфликтов в организации.

Тема 15. Психологические стратегии и принципы разрешения конфликтов.

1. Стратегии и стили конфликтного взаимодействия.
2. Негативные последствия конфликтов и способы их преодоления.
3. Правила конструктивного поведения в условиях конфликта.

Раздел 6. Психологические особенности иррациональных средств управления.

Тема 16. Рекламные средства управления.

1. Психологические особенности иррациональных средств управления.
2. Рекламные средства управления.
3. Закономерности восприятия рекламного текста по Ю.Феофанову.

Тема 17. Архетипические принципы управления.

1. Архетипический образ.
2. Иррациональное и рациональное в содержании рекламы.
3. Архетипические конструкты в практике управления рекламным воздействием.
4. Роль внушения в восприятии информации.

Тема 18. Психология цветового воздействия.

1. Восприятие цвета человеком.
2. Биопсихическая символика цвета М. Люшера.
3. Влияние различных цветов на восприятие человека.

2.3.3 Задания для самостоятельной работы

Практические задания и ситуационные задачи по дисциплине «Психология управления»

Ситуационные психологические задачи

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

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

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

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

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

Он продолжал выпускать автомобили только черного цвета даже после того, как конкурирующая компания «Дженерал моторс» перешла на выпуск автомобилей широкой

цветовой гаммы. В результате компания «Форд» к концу 1920-х гг. понесла большие убытки и надолго утратила лидирующие позиции на рынке.

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

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

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

5.45— конструкторы в Дирборне приступают к доработке полученной модели;

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

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

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

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

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

Вопросы и задачи для обсуждения:

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

Конкретная ситуация 2. Младший партнер

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

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

потрудившись разобраться в сути дела, осыпал охранников оскорблениями, после чего один из них ударил младшего партнера.

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

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

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

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

Вопросы и задания для обсуждения

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

Конкретная ситуация 3. Управление коммуникациями

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

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

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

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

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

Вопросы и задания для обсуждения:

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

Конкретная ситуация 4. Выбор заместителя

Представьте, что вы руководитель фирмы и вам нужно выбрать заместителя. Имеются четыре подходящие кандидатуры:

- первый кандидат стремится наладить доброжелательные, товарищеские отношения в коллективе, создать на работе атмосферу взаимного доверия, предпочитает избегать конфликтов, что рассматривается некоторыми как проявление слабости характера;

- второй часто предпочитает в интересах дела идти на обострение отношений, невзирая на лица, отличается повышенным чувством ответственности за порученное дело, но его излишняя жесткость чревата опасностью частого возникновения конфликтов;

- третий кандидат предпочитает работать строго по правилам, всегда аккуратен в выполнении должностных обязанностей, требователен к подчиненным, однако редко проявляет инициативу, настороженно относится к новым идеям;

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

Вопросы и задания для обсуждения:

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

Конкретная ситуация 5. Двухэтажный подвал

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

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

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

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

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

Вопросы и задания для обсуждения

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

Конкретная ситуация 6. Внутриличностный конфликт

Юрий С. — аудитор Государственного департамента налоговой службы. Его любят коллеги, он активен и коммуникабелен, имеет большие надежды на продвижение по службе. Однажды он оказался в компании бизнесменов и случайно услышал их разговор о

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

Вопросы и задания для обсуждения

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

Конкретная ситуация 7. Нарушитель дисциплины

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

Вопросы и задания для обсуждения

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

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

2.3.4 Тесты по дисциплине

Теоретические основы психологии управления.

1. Управление – это ...

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

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

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

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

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

2. Желаемый результат, который должен быть получен после осуществления действий управления:

- а. цель
- б. итог
- в. конец
- г. продукт

3. В системе управления организацией - субъект управления - это?

- а. Управляющая подсистема
- б. Управляемая подсистема
- в. Связующая подсистема

4. В системе управления организацией - объект управления - это?

- а. Управляющая подсистема
- б. Управляемая подсистема
- в. Связующая подсистема

5. В каком виде может реализовано в процессе управления управляющее воздействие?

- а. Приказ, распоряжение, указание
- б. План, задание
- в. Отчет
- г. Данные контроля

6. Что является результатом деятельности объекта управления?

- а. Информация
- б. Функция управления
- в. Готовая продукция организации
- г. Управленческое решение

7. Что является результатом деятельности субъекта управления?

- а. План, приказ, задание
- б. Управленческое решение
- в. Готовая продукция организации

8. Что является предметом труда работников управления?

- а. Сырье, материалы
- б. Готовая продукция
- в. Информация
- г. Ресурсы

9. Что является продуктом труда менеджера?

- а. Выполненная функция
- б. Решенная задача
- в. Готовая продукция
- г. Управленческое решение

10. Что такое организационное управление?

- а. Управление производственными процессами
- б. Управление технологическими процессами
- в. Управление людьми
- г. Функция управления

11. Какие составляющие включаются в среду прямого воздействия организации?

- а. Поставщики
- б. Конкуренты
- в. Собственники
- д. Государственные органы

12. Что из ниже перечисленного не принято считать элементами внутренней среды организации?

- а. Цели
- б. Персонал
- в. Методы решения управленческих задач
- г. Функции персонала
- д. Структуру
- е. Технологию
- ж. Управленческие решения

13. Какие функции обеспечивают взаимосвязь и взаимодействие между элементами системы управления организацией?

- а. Планирование
- б. Организация
- в. Мотивация
- г. Коммуникационные

14. Какие функции обеспечивают координацию действий подчиненных руководителю лиц и подразделений?

- а. Планирование
- б. Организация
- в. Общее руководство
- г. Мотивация
- д. Контроль

15. Конкретные вопросы, подлежащие решению и последовательно приводящие к достижению основной цели управления:

- а. методы
- б. способы
- в. приемы
- г. задачи

16. Основу формирования управленческих отношений составляют:

- а. цели управления
- б. задачи управления
- в. функции управления
- г. методы управления

17. К основным подсистемам социальной системы управления относятся:

- а. управляющая
- б. управляемая
- в. контролирующая
- г. контролируемая

18. Преимуществами функциональной структуры управления являются (выберите несколько):

- а) возможность углубленной деловой и профессиональной специализации персонала
- б) ясность в распределении полномочий и ответственности
- в) хорошие условия для внедрения внутриорганизационного хозрасчета
- г) возможность адекватного учета региональных условий бизнеса
- д) создание условий для децентрализации в структуре управления.

19. Функции стратегического управления президента фирмы не подлежат делегированию:

- а) да
- б) нет

20. Преимуществами матричной структуры управления являются (выберите несколько вариантов):

- а) упрощение управленческих коммуникаций
- б) гибкость и адаптивность
- в) усиление управленческой вертикали
- г) улучшение использования интеллектуальных ресурсов
- д) межфункциональная интеграция деятельности

21. Организационные изменения встречают наибольшее сопротивление вследствие:

- а) неправильной последовательности действий
- б) консервативности людей
- в) внешних обстоятельств
- г) недостатка ресурсов для осуществления изменений
- д) спешки

22. Успехи японских корпораций в конкурентной борьбе с американскими компаниями обусловлены главным образом:

- а) трудолюбием японцев
- б) преимуществами системы организации труда
- в) использованием особенностей национального характера японцев при организации бизнес-процессов
- г) мощностью японской банковской системы
- д) низкой заработной платой японских работников.

23. К контролю предъявляются требования:

- а. постоянство
- б. тотальность
- в. открытость
- г. оперативность
- д. формальность

Управленческое решение.

1. Процесс принятия решений начинается с:

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

- г) определения лица, ответственного за принятие решений.
- д) идентификации функциональной сферы, где принимается решение.

2. *Что влияет на процесс принятия решений в организации?*

- а. Состояние внешней среды.
- б. Состояние внутренней среды.
- в. Решения зависят от лиц, принимающих решения.

3. *Укажите последовательность стадий процесса принятия решения:*

- а. рассмотрение вариантов решений
- б. принятие решения
- в. изучение проблемы
- г. анализ и контроль выполнения решения
- д. выработка и постановка цели
- е. доведение решения до исполнителей
- ж. выбор и обоснование критериев эффективности и возможных последствий

принимаемых решений

- з. выбор и окончательное формулирование решения

4. *К какому признаку классификации относятся следующие решения:*

1 — директивные, рекомендательные, ориентирующие;

2 — глобальные, локальные;

3 — единоличные и коллективные;

4 — общие, специальные;

5 — интуитивные, адаптационные

1) по способам принятия 5

2) в зависимости от числа участников 3

3) по степени обязательности исполнения. 1

4) по широте охвата 3

5) по масштабам 2

5. *К какому признаку классификации относятся следующие решения:*

1 — стратегические, тактические;

2 — перспективные, текущие;

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

4 — аналитические, творческие;

5 — долгосрочные, среднесрочные, краткосрочные

1) с точки зрения предопределенности

2) в соответствии с временным горизонтом

3) по продолжительности периода реализации

4) по степени влияния на будущее организации

5) по функциональному назначению

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

а. для избегания субъективизма

б. для большей продуманности возможных последствий

в. в условиях дефицита времени

г. для снижения сопротивления несогласных

д. при низкой квалификации сотрудников

е. при наличии конфликтной ситуации

7. Укажите особенности стратегических решений:

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

8. Укажите особенности директивных решений:

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

9. Укажите особенности единоличных решений:

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

10. Укажите, при каких условиях принимаются:

1 — запрограммированные (аналитические) решения;

2 — незапрограммированные (творческие) решения

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

11. Укажите характерные особенности интуитивных решений:

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

12. Укажите характерные особенности адапционных решений:

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

13. Организационное решение — это:

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

14. Координирующее решение — это:

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

15. Регулирующее решение — это:

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

Личность руководителя.

1. Устойчивая система способов, методов и форм, используемая в практической деятельности конкретным руководителем — это ... руководства.

- а. стиль
- б. особенность
- в. система
- г. способ

2. Что характеризует стиль руководства?

- а. Схему подчиненности и ответственности
- б. Форму взаимоотношений руководителей и подчиненных
- в. Связь кооперации и координации

3. Руководитель исследовательской организации опирается преимущественно на следующие формы власти (расставьте источники в порядке приоритетности: 1 – высший приоритет, 5 – низший приоритет):

- а) харизма
- б) власть, основанная на вознаграждении
- в) власть, основанная на принуждении
- г) экспертная власть.
- д) эталонная власть

4. Какие психологические методы может использовать руководитель для управления группой, отделом?

- а. Методы формирования психологического климата в коллективе
- б. Методы поощрения
- в. Методы наказания
- г. Методы профессионального отбора и обучения

5. *Личное влияние человека на коллектив, которое он приобретает своим трудом, профессиональными знаниями, организаторскими способностями и т.п.:*

- а. социальный статус
- б. социальная роль
- в. авторитет
- г. престиж

6. *Стили руководства, выделенные К. Левиным:*

- а. либеральный
- б. тоталитарный
- в. демократический
- г. авторитарный
- д. либерально-демократический

7. *Исследователи, которые, наблюдая за руководителями, убедились, что вся их деятельность протекает в «силовом поле» между вектором «производство» и вектором «человек»:*

- а. Ф. Герцберг
- б. Д. Моутон
- в. Мак-Грегор
- г. К. Левин
- д. Р. Блейк

8. *Стиль руководства, необходимый в случае, если рабочая группа доросла в своем развитии до такого уровня, что может эффективно действовать на началах самоуправления, называется:*

- а. патриархальный
- б. либеральный
- в. демократический
- г. авторитарный

9. *Стиль руководства, необходимый там, где рабочая группа находится на высоком уровне зрелости, где наблюдается устоявшийся темп деятельности, порядок и дисциплина:*

- а. тоталитарный
- б. либеральный
- в. демократический
- г. авторитарный

10. *Характеристики, относящиеся к понятию «руководитель» и не относящиеся к понятию «лидер»:*

- а. выдвигается неофициально
- б. выполняет несколько социальных ролей
- в. назначается официально
- г. имеет психологическую природу
- д. даны права и полномочия законом

11. *Характеристики, которые относятся к понятию «лидер» и не относятся к понятию «руководитель»:*

- а. не является обладателем прав и полномочий
- б. несет перед законом ответственность за деятельность группы
- в. выдвигается неофициально
- г. имеет психологическую природу
- д. имеет организационную природу

12. *Соотнесите стиль руководства и соответствующий ему метод управления.*

1 — авторитарный; 2 — демократический; 3 — анархический

- а) попустительский
- б) коллегиальный
- в) директивный

13. *«Лидерами рождаются, а не становятся», согласно теории:*

- а. «ситуационная теория лидерства» Ф. Филлера
- б. теория Т. Митчела и Р. Хауса «Путь—цель»
- в. теория «великих людей»
- г. теория «жизненного цикла» П. Херси, К. Бланшара
- д. теория В. Вруума и Ф. Йеттона

14. *«Стиль руководства выбирается в зависимости от конкретной ситуации», - согласно теории:*

- а. теория «великих людей»
- б. теория В. Вруума и Ф. Йеттона
- в. «ситуационная теория лидерства» Ф. Фидлера
- г. теория Т. Митчела и Р. Хауса «Путь—цель»
- д. теория «жизненного цикла» П. Херси, К. Бланшара

15. *Укажите функции руководящей деятельности, соответствующие этапам управленческого процесса: 1 — планирование; 2 — организация; 3 — руководство людьми; 4 — мотивация; 5 — контроль*

- а. мотивационная
- б. контролирующая
- в. стратегическая
- г. коммуникативно-регулирующая
- д. администраторская

16. *Эффективность руководства и лидерства зависит от способности руководителя (лидера) нести ответственность за свое поведение и желания достигнуть поставленной цели», - согласно теории:*

- а. теория «жизненного цикла» П. Херси, К. Бланшара
- б. «ситуационная теория лидерства» Ф. Фидлера
- в. теория В. Вруума и Ф. Йеттона
- г. теория «великих людей»
- д. теория Т. Митчела и Р. Хауса «Путь—цель»

17. *«Эффективность руководства и лидерства зависит от процесса принятия решения самим руководителем», - согласно теории:*

- а. теория «жизненного цикла» П. Херси, К. Бланшара
- б. теория «великих людей»
- в. теория В. Вруума и Ф. Йеттона

г. «ситуационная теория лидерства» Ф. Фидлера
 д. теория Т. Митчела и Р. Хауса «Путь—цель»

18. *«Люди становятся лидерами не только в силу особенностей своей личности, но и в силу различных ситуационных факторов», - согласно теории:*

- а. теория Т. Митчела и Р. Хауса «Путь—цель»
- б. теория «великих людей»
- в. теория «жизненного цикла» П. Херси, К. Бланшара
- г. теория В. Вруума и Ф. Йеттона
- д. «ситуационная теория лидерства» Ф. Фидлера

19. *Полномочия, которые руководитель может делегировать в условиях дефицита времени:*

- а. принятие стратегических решений
- б. подготовительные операции
- в. частные вопросы
- г. контроль результатов работы
- д. установление целей

20. *Полномочия, которые руководитель не может делегировать в условиях дефицита времени:*

- а. контроль результатов работы
- б. полномочия, способствующие профессиональному росту сотрудников
- в. принятие стратегических решений
- г. рутинную работу
- д. частные вопросы

21. *«Поощрение» и «вознаграждение» характерны:*

- а. за исполнение конкретного поручения или задания
- б. регулярны
- в. предсказуемы
- г. за достижение результатов по общим показателям деятельности
- д. безотлагательные

22. *Руководитель имеет управленческий запас прочности, перспективу на повышение в должности при условии:*

- а. престиж должности = авторитету
- б. престиж должности < авторитета
- в. престиж должности > авторитета

20. *Обязательное условие эффективности деятельности руководителя:*

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

Мотивация труда и управленческое общение в рабочих группах.

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

2. Высшая потребность в иерархической пирамиде А. Маслоу:

- а. безопасность
- б. уважение
- в. самоактуализация
- г. пища

3. Автор теории «мотивационной гигиены»:

- а. Мак-Грегор
- б. Ф. Герцберг
- в. А. Маслоу
- г. Ф. Олпорт
- д. К. Левин

4. Автор теории «Х» и «У»:

- а. Мак-Грегор
- б. Ф. Герцберг
- в. А. Маслоу
- г. Ф. Олпорт
- д. К. Левин

5. Собственно мотивационные (непосредственно связанным с процессом труда) факторы, влияющие на удовлетворенность человека трудом:

- а. зарплата
- б. трудовые успехи
- в. условия труда
- г. степень ответственности
- д. служебный и профессиональный рост

6. «Внешние» по отношению собственно к труду факторы, влияющие на удовлетворенность человека трудом:

- а. признание заслуг
- б. степень ответственности
- в. социальный статус
- г. гарантии сохранения работы
- д. условия труда

7. Укажите характеристики рабочей группы, отличающие ее от других социальных групп:

- 1) постоянное общение и взаимодействие ее членов друг с другом
- 2) наличие органов управления и руководства
- 3) наличие общественно значимых целей деятельности
- 4) чувство принадлежности к данной группе
- 5) наличие общих потребностей, интересов и мотивов

8. Сходство рабочей группы с другими социальными группами:

- а. чувство принадлежности к данной группе
- б. наличие общественно значимых целей деятельности
- в. постоянное общение и взаимодействие ее членов друг с другом
- г. наличие общих потребностей, интересов и мотивов
- д. наличие органов управления и руководства

9. К какому признаку классификации можно отнести группы?

- 1 — *формальные и неформальные;*
- 2 — *официальные и неофициальные;*
- 3 — *производственные, торговые, научные, учебные;*
- 4 — *постоянные и временные;*
- 5 — *государственные, смешанные, частные*

- а. по характеру деятельности
- б. по времени действия
- в. по формам собственности
- г. по характеру внутренних связей
- д. по статусу

10. Назовите внешние (объективные) факторы развития групп:

- а. площадь
- б. фонд заработной платы
- в. система общественных отношений
- г. техническая оснащенность
- д. качества личности руководителя

11. Назовите внутренние (субъективные) факторы развития групп:

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

21. Сплоченность коллектива зависит от:

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

22. На неформальную структуру коллектива не влияет:

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

23. Социальное управление через мотивы и потребности относится к:

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

23. Последствия конфликта в организации:

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

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

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

25. Причиной конфликтов, связанных с функционированием неформальной организации является:

- а. нарушение сложившейся системы формальных и неформальных отношений в группе, нарушение групповых норм
- б. несовпадение формальных и неформальных методов решения задач
- в. рассогласование формальных организационных начал, несбалансированность рабочих мест

Тест для самопроверки

Есть строго ограниченный набор психологических качеств, необходимых для эффективной работы менеджера.

- Верно
- Неверно

Фактор, сдерживающий потенциал и результаты работы, называют ограничением.

- Верно
- Неверно

Стиль (по Адлеру) – это совокупность особенностей человека, способствующих компенсации его индивидуальных дефектов.

- Верно
- Неверно

Стиль поведения складывается стихийно, как результат взаимодействия индивидуальных особенностей человека и социальных условий его жизни.

- Верно
- Неверно

В зависимости от объективных требований деятельности одни и те же свойства личности могут выражаться в разных поведенческих стилях.

- Верно
- Неверно

Повышая эффективность своей профессиональной деятельности, необходимо рассматривать ее в общем контексте психической и социальной жизни с учетом общей жизненной стратегии.

- Верно
- Неверно

В основе содержательных теорий мотивации лежит

- анализ различных видов вознаграждений
- исследование когнитивных предпосылок реализующихся в действиях
- анализ внутренних стимулов, как основных причин поведения
- восстановление справедливости

В основе процессуальных теорий мотивации лежит

- анализ рационального поведения сотрудников
- анализ когнитивных моделей мотивации трудовой деятельности
- размер заработной платы
- анализ ведущих потребностей подчиненных

В основе теории мотивации С. Адамса лежит

- анализ событий, вызывающих определенное поведение

- создание системы вертикальной и горизонтальной связей
- ориентация людей на будущее
- анализ влияния справедливости на мотивацию

Модель мотивации Портера-Лоулера основана на анализе

- наказания и поощрения, приводящих к нужному поведению
- степени удовлетворения от выполненной работы
- событий, приводящих к определенным формам поведения
- базовых потребностей человека

Лидером рождаются.

- Верно
- Неверно

Лидерство – это использование принудительных форм влияния с целью мотивации сотрудников на достижение поставленной цели.

- Верно
- Неверно

Теория характерных особенностей лидера опирается на выявление тех черт лидера, которые соотносятся с определенными критериями успеха или неудач.

- Верно
- Неверно

Лидер, ориентированный на работу стремится разрешить другим ощущать самостоятельность и поддержку.

- Верно
- Неверно

Ситуационные теории лидерства предполагают наличие у лидера навыков диагностики личностного поведения.

- Верно
- Неверно

Модель достижения цели предполагает наличие у лидера определенных психологических знаний.

- Верно
- Неверно

Теория Херси-Бланшара основана на том, что последовательного поведения лидера по отношению ко всем подчиненными не существует. Каждое парное отношение уникально.

- Верно
- Неверно

Атрибутивная теория лидерства основана на взаимосвязи между индивидуальным восприятием и межличностным поведением.

- Верно
- Неверно

Харизматическое лидерство основано на влиянии поведения ведомого на поведение лидера и наоборот.

- Верно
- Неверно

Лидерство – это

- процесс привлечения сторонников, одобряющих взгляды лидера
- любое поведение одного индивида изменяющее поведение, отношение, ощущение другого
- процесс использования формальной власти
- процесс, посредством которого определенные члены группы мотивируют и ведут за собой группу

Ситуационная теория лидерства основана на

- выявлении взаимоотношений между лидером и группой
- взаимодействии стиля лидерства и благоприятности ситуации
- выявлении ведущих личностных характеристик
- определении ведущих потребностей работника

Поведенческие теории лидерства основаны на

- статистическом анализе связи особенностей поведения лидера и эффективности его работы
- определении производительности рабочей группы
- способах делегирования полномочий
- выявлении основных стилей лидерства

Заменители лидерства – это

- высокая профессиональная подготовка персонала
- подчиненные, задачи и особенности организации
- наличие обратной связи между подчиненными и руководителем
- объективные обстоятельства, сложившиеся в организации

Харизматическое лидерство – это...

- взаимодействие между лидерами и группой на основе обмена информацией
- способность влиять на подчиненных, независимо от их поведения и ситуации
- изменение ценностей и потребностей подчиненных под влиянием лидера
- сила влияния личностных качеств лидера, приводящая к изменению поведения группы

Стресс – это

- эмоциональное напряжение
- экстремальная ситуация
- адаптационный синдром
- психическое напряжение

Основными формами стресса являются

- фрустрация и тревога
- агрессия и страх
- психическое утомление и состояние психической напряженности
- дистресс и эвстресс

К дистрессу склонны люди со следующими индивидуальными особенностями

- подвижность нервной системы
- инертность нервной системы
- уравновешенность нервной системы
- слабость нервной системы

К эвстрессу склонны люди со следующими индивидуальными особенностями

- сила нервной системы
- неуравновешенность нервной системы
- слабость нервной системы
- лабильность нервной системы

Основной причиной синдрома выгорания является

- неудовлетворенность работой
- интенсивные межличностные взаимодействия
- свойства темперамента
- акцентуации характера

Информация всегда легче воспринимается в том самом контексте, в котором происходило ее запоминание.

- Верно
- Неверно

Человек всегда дольше помнит о работе, которую успел завершить.

- Верно
- Неверно

Принятие решения осуществляется на всех этапах управленческой деятельности.

- Верно
- Неверно

Выбранное решение – это всегда некоторый баланс между выгодой, затратами и риском.

- Верно
- Неверно

Ситуации не сами по себе бывают положительными или отрицательными, наше отношение к ним делает их такими.

- Верно
- Неверно

Наши установки влияют на восприятие действительности.

- Верно
- Неверно

Совокупность внутренних факторов в принятии решения называют «личностным профилем личности».

- Верно
- Неверно

Общение – это

- форма взаимодействия человека с другими людьми
- способ решения специфических задач

- способ координации информации
- способ выражения своего отношения

Манипулятивное общение – это

- общение с учетом личности собеседника
- формальное общение
- способ получить выгоду от собеседника
- беспредметное общение

Коммуникативная сторона общения – это

- обмен информацией
- восприятие людьми друг друга
- ориентация в ситуации
- взаимодействие

Интерактивная сторона общения – это

- способ внушения
- восприятие людьми друг друга
- взаимообмен информацией
- взаимодействие между людьми

Перцептивная сторона общения – это

- взаимодействие между людьми
- способ передачи информации
- восприятие людьми друг друга
- манипуляция собеседником

Критерии оценки теста - соответствие ответов обучающихся ключу теста:

зачтено – обучающийся правильно ответил на все вопросы или 70% вопросов теста в отведенное время, что демонстрирует знание и понимание темы (2 балла);

не зачтено – обучающийся ответил правильно менее чем на 70% поставленных вопросов, в отведенное время, что отсутствуют систематические полные знания по определенной теме (0 баллов).

2.3.5 Примерные темы эссе

1. Деловое общение в моей жизни.
2. Я среди других (по док. фильму «Я и другие», 1971 г.)
3. Мои мотивы выбора профессии.
4. Эффективные переговоры: мой личный опыт.
5. Как я преодолеваю конфликты.
6. Если бы я был руководителем.
7. Что такое профессиональная команда.
8. Хочу стать специалистом в психологии управления.
9. Значение психологии управления для моей будущей профессии.
10. Мой взгляд на современного руководителя: личные качества и стиль руководства.
11. Какие трудности в управлении трудовым коллективом могут встретиться в моей профессиональной деятельности и как я их планирую преодолевать.
12. Искусство манипулирования. Как его избежать в профессиональной деятельности.

13. Какие методы психологического воздействия используются в профессиональной деятельности менеджера.

14. Особенности влияния темперамента на взаимоотношения и эффективность трудовой деятельности.

15. Психологические проблемы управления (конфликты в коллективе, личность руководителя, подбор кадров).

16. Пути регуляции социально-психологического климата.

17. Требования к поддержанию работоспособности (релаксация, возрастные изменения).

18. Формы и особенности внушения как способа воздействия на других.

19. Индивидуально-психологические свойства личности и их учет в системе управления.

20. Психологическая совместимость в структурах управления.

21. Факторы оптимизации стиля управленческой деятельности.

22. Роль личности руководителя в предупреждении конфликтов.

23. Развитие навыков эффективного взаимодействия в сложных ситуациях человеческих отношений.

Критерии оценки эссе:

зачтено – обучающийся четко сформулировал и логично проанализировал проблему, указанную в эссе; были сделаны оригинальные выводы, подтвержденные аргументацией; соответствие требованиям по оформлению (1 балл);

не зачтено – студент не активен, неверно сформулирована проблема, указанная в эссе; выводы и рекомендации не оригинальны или не подтверждены аргументацией, не соответствие требованиям по оформлению (0 баллов).

2.3.6 Методика проведения решения ситуационных задач

Цель: совместными усилиями группы студентов проанализировать ситуацию – case, возникающую при конкретном положении дел, и выработать практическое решение; окончание процесса – оценка предложенных алгоритмов и выбор лучшего в контексте поставленной проблемы.

Задачи:

- проверка навыков применения обучающимися ранее усвоенных знаний при решении профессиональных задач;
- формирование навыков совместной деятельности подчиненных (обучающихся) и руководителя (преподавателя);
- овладение обучающимися знаниями и общими принципами решения проблемных ситуаций;
- развитие навыков активной интеллектуальной деятельности;
- развитие коммуникативных навыков (навыков общения).
- развитие навыков обучающихся по выработке собственной позиции по ходу решения проблем.

Метод case-study состоит из следующих этапов:

- ознакомление студентов с текстом кейса;
- анализ кейса;
- организация обсуждения кейса, дискуссии, презентации;
- оценивание участников дискуссии;
- подведение итогов дискуссии.

Ознакомление студентов с текстом кейса и последующий анализ кейса чаще всего осуществляются за несколько дней до его обсуждения и реализуются как самостоятельная

работа студентов; при этом время, отводимое на подготовку, определяется видом кейса, его объемом и сложностью.

Максимальная польза из работы над кейсами будет извлечена в том случае, если студенты при предварительном знакомстве с ними будут придерживаться систематического подхода к их анализу, основные шаги которого представлены ниже:

1. Выпишите из соответствующих разделов учебной дисциплины ключевые идеи, для того, чтобы освежить в памяти теоретические концепции и подходы, которые Вам предстоит использовать при анализе кейса.
2. Бегло прочтите кейс, чтобы составить о нем общее представление.
3. Внимательно прочтите вопросы к кейсу и убедитесь в том, что Вы хорошо поняли, что Вас просят сделать.
4. Вновь прочтите текст кейса, внимательно фиксируя все факторы или проблемы, имеющие отношение к поставленным вопросам.
5. Выясните, какие идеи и концепции соотносятся с проблемами, которые Вам предлагается рассмотреть при работе с кейсом.

Критерии оценки: секретарь – 1 балл; участие при анализе ситуационной задачи – 1-3 балла.

Задания для анализа конкретных ситуаций выбираются преподавателем из п. 2.3.3 «Задания для самостоятельной работы».

2.3.7 Методика проведения тестирования

Тесты являются наиболее эффективной и объективной формой оценивания знаний, умений и навыков, позволяющей выявлять не только уровень учебных достижений, но и структуру знаний, степень ее отклонения от нормы по профилю ответов учащихся на тестовые задания. целью служит развитие интереса к подлежащим тестированию дисциплинам и активизация подготовки по этим дисциплинам.

В ходе тестирования выявляется уровень не только знаний, но также навыков и умений.

Использование тестов в процессе контроля знаний обучающихся достаточно эффективно при правильном выборе самого конструктора и грамотном построении вопросов. Кроме того, объективный тестовый контроль в процессе обучения характеризуется большим воспитательным значением, так как он повышает ответственность за выполняемую работу не только обучающихся, но и преподавателя, приучает студентов к систематическому труду и аккуратности в выполнении учебных заданий, формирует у них положительные нравственные качества и создает здоровое общественное мнение. Тестирование позволяет своевременно определить успехи студента, выявить пробелы в знаниях при изучении дисциплины.

2.3.8 Методика проведения контрольной работы

Контрольная работа – это форма текущего контроля знаний обучающихся. Контрольная работа выполняется письменно. Она может проводиться в разных формах: тестирование, ответы на вопросы по тексту, нахождения соответствия определений и характеристик. Предпочтительной формой контрольной работы является тестирование.

Контрольные работы, которые проводятся в соответствии с планом, содержанием и структурой дисциплины, отраженной в Рабочей программе в пункте 4, являются обязательными.

Порядок проведения контрольных работ

Выполняя контрольную работу, необходимо внимательно ознакомиться с условиями заданий и четко их выполнить.

Как правило, контрольные работы проводятся на семинарском занятии. Студентам, обучающимся по заочной форме обучения, контрольные работы могут быть

заданы на дом. Если форма обучения дистанционная, то студенты выполняют контрольную работу дистанционно и отправляют преподавателю на проверку.

О проведении обязательной контрольной работы преподаватель сообщает обучающимся заранее.

Контрольная работа проводится в течение всего семинарского занятия. Работа выполняется самостоятельно. Пользоваться литературой на контрольной работе запрещается.

Использование на контрольной работе материалов, не разрешенных преподавателем, является основанием для удаления обучающегося из аудитории и последующего проставления в ведомость оценки «неудовлетворительно».

Контрольная работа выполняется на отдельных листах синими чернилами разборчивым почерком (если почерк мелкий или неразборчивый, то работа выполняется печатными буквами). Запрещается использовать цветные чернила (красные, зеленые и т.д.), а также карандаш. Такие контрольные работы преподаватель вправе не проверять. В этом случае за работу выставляется низшая оценка. Если работа выполнена неаккуратно, неразборчивым почерком, то преподаватель также вправе не проверять такую работу.

Если выполнение контрольной работы предусмотрено дома, то работа выполняется в печатном виде (шрифт – 14, интервал – 1,5, черными чернилами) на отдельных листах формата А4, листы должны быть в обязательном порядке надежно скреплены или прошиты.

Домашняя работа выполняется самостоятельно. В случае текстуального совпадения ответов на задания домашней контрольной работы, такие контрольные работы оцениваются минимальным баллом – 0 баллов. Так же оценивается работа, написанная не по своему варианту (как домашняя, так и аудиторная).

3. Методические материалы, определяющие процедуры оценивания знаний, умений, навыков по дисциплине «Психология управления»

3.1 Балльно-рейтинговая оценка знаний, умений, навыков по дисциплине по дисциплине «Психология управления»

<i>Виды контроля</i>	<i>Максимальная сумма баллов на выполнение одного вида задания</i>	<i>Кол-во работ, возможных за семестр</i>	<i>Итого максимальная сумма баллов</i>
Присутствие на лекционных и практических (семинарских) занятиях	0,2	18	5
Работа на практических (семинарских) занятиях	0,5	36	10
Текущее тестирование	1	5	5
СРС, в т.ч.:	13	21	40
подготовка эссе	1,5	2	3
контроль СРС (контрольные опросы, тестирование, решение ситуационных задач и др. виды контроля)	11,5	19	37
Итого за семестр	-	-	60
Зачет	40,0	1	40

Итого по дисциплине	-	-	100
----------------------------	---	---	------------

Для получения допуска к зачету по дисциплине обучающийся должен набрать в семестре не менее 30 баллов.

Балльно-рейтинговая оценка по дисциплине предусматривает поощрение обучающихся за работу в семестре проставлением «премиальных» баллов.

Критерии выставления дополнительных баллов по дисциплине «Психология управления»

<i>Виды работ</i>	<i>Максимальная сумма баллов</i>
Решение дополнительных заданий	5
Участие в олимпиадах, конкурсах, конференциях в рамках предмета дисциплины	5
Итого	10

Итоговая оценка по дисциплине по дисциплине «Психология управления»

<i>Количество баллов</i>	<i>Оценка</i>
60 – 75	«зачтено»
менее 60	«не зачтено»