

**Казанский (Приволжский) федеральный университет**

**Низамова Ч.И., Добротворская С.Г., Устин П.Н.**

**ОРГАНИЗАЦИОННАЯ ПСИХОЛОГИЯ И ПСИХОЛОГИЯ  
УПРАВЛЕНИЯ**

**Учебно-методическое пособие**

**для студентов, обучающихся по направлению подготовки**

**37.03.01 – Психология**

**Профиль – не предусмотрен**

**Квалификация – бакалавр**

**Казань – 2019**

**УДК 159.9 (075.8)**

**ББК 88.37 я73**

**Н 61**

*Печатается по рекомендации кафедры психологии;*

*УМК кафедр психологического профиля Института психологии и образования  
Казанского (Приволжского) федерального университета*

**Рецензенты:**

**Пучкова И.М.**, канд. псих. наук, доцент, доцент кафедры общей психологии института психологии и образования КФУ.

**Хакимянов Р.Н.**, канд. псих. наук, доцент, доцент кафедры клинической психологии и психологии личности института психологии и образования КФУ.

**Низамова Ч.И., Добротворская С.Г., Устин П.Н.**

**Н 61** Организационная психология и психология управления: Учебно-методическое пособие / Н.Ч. Низамова, С.Г. Добротворская, П.Н. Устин. – Казань: Казанский (Приволжский) федеральный университет, 2019. – 59 с.

Учебно-методическое пособие составлено в соответствии с учебной программой дисциплины «Организационная психология и психология управления» для бакалавров Казанского (Приволжского) федерального университета, обучающихся по направлению подготовки «Психология».

В пособии содержится информация об организационной психологии и психологии управления, самоорганизации как процессе и качества личности, основные этапы и направления развития отечественной и зарубежной научной и практической организационной психологии, психологии управления.

Учебно-методическое пособие также может быть адресовано бакалаврам других вузов, изучающим дисциплину: «Организационная психология и психология управления».

## СОДЕРЖАНИЕ

<b>ВВЕДЕНИЕ</b> .....	5
<b>КРАТКИЙ КОНСПЕКТ ЛЕКЦИЙ</b> .....	9
<b>ПРАКТИКУМ</b> .....	31
<b>ГЛОССАРИЙ</b> .....	42
<b>ПРИМЕРЫ ТЕСТОВЫХ ВОПРОСОВ</b> .....	48
<b>ВОПРОСЫ К ЗАЧЕТУ</b> .....	54
<b>ИНФОРМАЦИОННЫЕ ИСТОЧНИКИ</b> .....	58

## ВВЕДЕНИЕ

Организационная психология является комплексной научно-прикладной дисциплиной, которая исходно ориентирована на системный анализ психологических проблем, возникающих при осуществлении человеком профессиональной деятельности на разных уровнях организационных взаимодействий. В современных исследованиях выделяются три основные иерархические уровни, соответствующие различным позициям или ракурсам рассмотрения деятельности любого сотрудника организации:

- А. профессионал: «человек – работа, организация трудового процесса»;
- В. персонал: «специалист – рабочие группы в организации»;
- С. организация: «служащий – общая структура функционирования организации».

Каждый из названных уровней соответствует проблематике, традиционно разрабатывавшейся в контексте разных научно-прикладных дисциплин о деятельности человека в сложных социотехнических системах. К ним прежде всего относятся психология труда, инженерная психология и эргономика (уровень А); практическая социальная психология, прикладная психодиагностика и психология персонала (уровень Б), психология управления, экономическая психология, социология труда и др. (уровень С). Организационная психология как самостоятельная дисциплина основывается на интеграции знаний, накопленных в этих областях, и конструирования на их базе специальных средств и методов работы в практике анализа организационных проблем, диагностики и консультирования.

В соответствии с этим, подготовка студентов по данной специализации предполагает освоение накопленных знаний по базовым дисциплинам (основные курсы) и их современным развитием в рамках актуальной организационно-психологической проблематики (специальные курсы). Кроме того, готовность будущего специалиста к работе в условиях реальной практики предполагает владение специальными навыками и умениями, позволяющими самостоятельно осуществлять диагностику и применять методы активной

психологической интервенции в организационной среде (в форме тренинговых занятий, современных технологий обучения/переподготовки кадров и внедрения комплексов оздоровительно-профилактических процедур).

Данная учебная дисциплина включена в раздел «Б1.Б.23 Дисциплины (модули)" основной профессиональной образовательной программы 37.03.01 "Психология (не предусмотрено)» и относится к базовой (общепрофессиональной) части.

Осваивается на 2, 3 курсах в 4, 5 семестрах.

**Цель курса** – ознакомление с основными проблемами организационной психологии как отрасли социальной психологии, подготовка студентов к решению социально-психологических проблем в современных организациях.

**Задачи:**

- формирование знаний, умений, навыков, составляющих основу профессиональной компетентности практического социального психолога;
- развитие и интеграция знаний из различных областей социальной, общей, возрастной психологии, психологии труда.

**Выпускник, освоивший дисциплину, должен обладать следующими компетенциями:**

<b>Шифр компетенции</b>	<b>Расшифровка приобретаемой компетенции</b>
ОК-6	способностью работать в коллективе, толерантно воспринимая социальные, этнические, конфессиональные и культурные различия
ПК-13	способностью к проведению работ с персоналом организации с целью отбора кадров и создания психологического климата, способствующего оптимизации производственного процесса
ПК-14	способностью к реализации психологических технологий, ориентированных на личностный рост сотрудников

<b>Шифр компетенции</b>	<b>Расшифровка приобретаемой компетенции</b>
	организации и охрану здоровья индивидов и групп
ПК-4	способностью к выявлению специфики психического функционирования человека с учётом особенностей возрастных этапов, кризисов развития и факторов риска, его принадлежности к гендерной, этнической, профессиональной и другим социальным группам
ПК-7	способностью к участию в проведении психологических исследований на основе применения общепрофессиональных знаний и умений в различных научных и научно-практических областях психологии

Выпускник, освоивший дисциплину:

**Должен знать:**

- основные этапы и направления развития отечественной и зарубежной научной и практической организационной психологии, содержание новой парадигмы управления персоналом в организациях;

- основные разделы данной дисциплины: основы теорий организаций, место организационной психологии в системе психологической науки, теоретические подходы изучения организационных коммуникаций, организационной культуры, содержание и принципы деятельности организационных психологов, методы организационных интервенций.

**Должен уметь:**

- пользоваться научной и справочной литературой по актуальным проблемам организационной психологии;

- излагать устно и письменно свои выводы в области теоретической и практической организационной психологии;

- применять полученные знания в области практической профессиональной деятельности.

**Должен владеть:**

- терминологическим аппаратом данной дисциплины;
- методиками психологического исследования в сфере организационной деятельности и взаимодействия;
- навыками постановки и психологического анализа актуальных проблем в сфере деятельности различных организаций.

**Должен демонстрировать способность и готовность:**

- навыками самоорганизации
- применять полученные знания на практике



# КРАТКИЙ КОНСПЕКТ ЛЕКЦИЙ

## Тема 1. Психология управления в системе научного знания

### Лекция 1-2

**Аннотация.** В теме раскрываются исторические предпосылки научного управления. Рассматривается "Управленческий континуум" по К.С. Джорджу и основные подходы к развитию теории управления: 1) школы научного управления ("классическая" школа (А. Файоль, Д. Мунк, О. Шелдон и др.), школа "человеческих отношений" (Э. Мэйо), поведенческая школа (Д. Макгрегор, Ф. Харцберг, Р. Блейк и др.), школа "количественных методов в управлении"); 2) процессный подход; 3) системный подход (Л. фон Берталанфи, Д. Форрестер, Ч. Барнард); 4) ситуационный подход. В теме освещается современное состояние теории управления: концепции "стратегического менеджмента", самоменеджмент, "управления персоналом", "организационной культуры". Основные тенденции современного этапа развития научного управления как предпосылки новой парадигмы управления. Стратегии и принципы новой парадигмы.

**Ключевые слова:** управление, теории управления, стратегический менеджмент, самоменеджмент, управление персоналом, самоорганизация.

#### **Источники информации:**

#### **Литература основная:**

1. Организационная психология: Учебник / Под общ.ред. А.Б. Леоновой.  
– М.: НИЦ ИНФРА-М, 2013. – 429 с.  
<http://znanium.com/bookread.php?book=359186>.

2. Организационная психология: Учебник / Под общ.ред. А.Б. Леоновой –  
М.: НИЦ ИНФРА-М, 2014. – 429 с.:  
<http://znanium.com/bookread.php?book=425039>.

#### **Литература дополнительная:**

1. Организационная культура: формирование, развитие и оценка: Учебное пособие / О.Г. Тихомирова. – М.: ИНФРА-М, 2011. – 151 с.  
<http://znanium.com/bookread.php?book=216231>.

2. Дифференциальная психофизиология и психология: ключевые идеи: Монография / Т.Ф. Базылевич. – М.: НИЦ ИНФРА-М, 2014. – 340 с <http://znanium.com/bookread.php?book=446651>.

3. Психология и педагогика: Учебник / А.И. Кравченко. – М.: ИНФРА-М, 2008. – 400 с. <http://znanium.com/bookread.php?book=129402>.

### **Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети "Интернет", необходимых для освоения дисциплины (модуля)**

1. Директор по персоналу – <https://www.hr-director.ru/>
2. ПСИ-ФАКТОР – <http://psyfactor.org/>
3. Психология управления персоналом – <http://hr-rabotniki.ru/>

### **Глоссарий**

**Менеджмент** – это совокупность методов, форм и средств управления производством, позволяющая использовать его наиболее эффективно.

**Организационная культура** – это совокупность моделей поведения, которые приобретены организацией в процессе адаптации к внешней среде и внутренней интеграции, показавшие свою эффективность и разделяемые большинством членов организации.

**Персонал** – это коллектив работников или совокупность лиц, осуществляющих трудовые функции на основе трудового договора (контракта). Если выполнение работ (услуг) осуществляется на основе гражданско-правового договора подряда или иного соглашения, то эти лица не признаются входящими в персонал. Данный термин широко применяется в законодательстве РФ, в т.ч. в сочетаниях со словами "гражданский", "авиационный", "медицинский", "обслуживающий".

**Психология управления** — раздел психологии, изучающий психологические закономерности управленческой деятельности.

**Самоменеджмент** (тайм-менеджмент) – это система правильного использования времени для достижения личного и профессионального успеха.

**Стратегический менеджмент** – это 1) функция управления (менеджмента), распространяется на долгосрочные цели и действия компании.

Формулировка стратегии (образа действий) и её чёткий инструментарий являются ядром управления и важным признаком хорошего менеджмента компании; 2) разработка и реализация действий, ведущих к долгосрочному превышению уровня результативности деятельности фирмы над уровнем конкурентов.

**Стратегия** – это образ организационных действий и управляющих подходов, используемых для достижения организационных задач и целей организации.

**Тайм-менеджмент** – это эффективное планирование рабочего времени для достижения целей, нахождение временных ресурсов, расстановка приоритетов и контроль выполнения запланированного. Его основная задача — больше успевать в единицу времени и эффективно расходовать собственные ресурсы.

**Управление** – это воздействие (субъекта управления) на управляемую систему (объект управления) с целью обеспечения требуемого её поведения или изменения её характеристик.

#### **Вопросы для изучения**

1. Тенденции современного этапа развития научного управления.
2. Проблемы и фундаментальные принципы психологического познания управленческой деятельности (А.В. Карпов)

#### **Контрольные вопросы к Теме 1**

1. Психология управления в системе научного знания;
2. Основные подходы к исследованию системы управления;
3. Индивидуальная профессиональная концепция руководителя.
4. Школа научной организации труда
5. Административная школа (Файоль и др.)
6. Школа человеческих отношений (Мэйо)
7. Школа количественных методов в управлении
8. Школа человеческих ресурсов

9. Системный подход к управлению
10. Ситуационный подход к управлению
11. Самоорганизация: понятие, структура компоненты

## **Тема 2. Основные подходы к исследованию системы управления**

### **Персональный тайм-менеджмент**

#### **Лекция 3-4**

**Аннотация:** Тема знакомит с проблемами и фундаментальными принципами психологического познания управленческой деятельности (А.В. Карпов). Изучается управленческая деятельность с позиций общенаучного деятельностного подхода, специфика управленческой деятельности по предмету, содержанию (процессу), цели, условиям, организационному статусу субъекта управления: подход "интернализованной роли": организационно-деонтическая установка В.К. Недобенко ("нормативный ригоризм" и "нормативный инструментализм"; подходы к анализу управленческих функций: -в соответствии с этапами управленческого цикла (А. Файоль, Ю.А. Тихомиров и др.); -на основе структуры управленческой деятельности (Л.И. Уманский, В.Ф. Рубахин, А.В. Филиппов, Е.С. Кузьмин, И.П. Волков, Ю.Н. Емельянов); -на основе анализа "блоков" социальной активности руководителя (А.И. Китов); -на основе анализа структурных элементов деятельности (Б.Б.Коссов); -на основе гибких экстренных решений ("стратегическое управление" И. Ансоффа); -кибернетический подход: по признакам необходимости и достаточности, относительной независимости (Г. Кунц и С.О. Доннел и др.). Данная тема знакомит с понятием самоорганизация, ее компонентами, критериями и показателями; с современным состоянием теории самоуправления: принцип-центричный подход, система потребностей, принципов, ценностей, человеческих дарований. В теме раскрывается сущность технологии тайм-менеджмента и ее роли в организации собственной продуктивной деятельности и деятельности персонала, условиями эффективного распределения временными ресурсами.

**Ключевые слова:** интернализованная роль, организационно-деонтическая установка, самоорганизация, потребности, принципы, ценности, человеческие дарования, персональный менеджмент, тайм-менеджмент.

**Источники информации:**

**Литература основная:**

1. Кови С. Главное внимание – главным вещам: Жить, любить, учиться и оставить наследие / Стивен Кови, Роджер Меррилл, Ребекка Меррил; пер. с англ. – 11-е изд. – М.: Альпина Паблишер, 2017. – 325 с.

2. Организационная психология: Учебник / Под общ.ред. А.Б. Леоновой. – М.: НИЦ ИНФРА-М, 2013. – 429 с.  
<http://znanium.com/bookread.php?book=359186>.

3. Организационная психология: Учебник / Под общ.ред. А.Б. Леоновой – М.: НИЦ ИНФРА-М, 2014. – 429 с.:  
<http://znanium.com/bookread.php?book=425039>.

**Литература дополнительная:**

1. Организационная культура: формирование, развитие и оценка: Учебное пособие / О.Г. Тихомирова. – М.: ИНФРА-М, 2011. – 151 с.  
<http://znanium.com/bookread.php?book=216231>.

2. Дифференциальная психофизиология и психология: ключевые идеи: Монография / Т.Ф. Базылевич. – М.: НИЦ ИНФРА-М, 2014. - 340 с  
<http://znanium.com/bookread.php?book=446651>.

3. Психология и педагогика: Учебник / А.И. Кравченко. – М.: ИНФРА-М, 2008. – 400 с. <http://znanium.com/bookread.php?book=129402>.

**Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети "Интернет", необходимых для освоения дисциплины (модуля)**

1. Директор по персоналу – <https://www.hr-director.ru/>
2. ПСИ-ФАКТОР – <http://psyfactor.org/>
3. Психология управления персоналом – <http://hr-rabotniki.ru/>

**Глоссарий**

**Деонтологическая логика** – это область неклассических логик, в рамках которых изучаются нормативные высказывания и нормативные понятия, а также и логические связи нормативных модальностей.

**Инструментализм** – философско-методологическая установка, согласно которой продукты сознания человека (понятия, моральные и эстетические идеи, научные теории, гипотезы и т. п.) являются средствами приспособления к окружающей среде, внесения в нее определенности и порядка, превращения действительности в «понятный» и удобный для жизни мир. Они образуют «инструментарий», который осваивается людьми в процессах совместной деятельности, воспитания и обучения и применяется при решении практических проблем. И. стал методологической компонентой прагматизма (Джеймс, Дьюи), а в современной философии науки приобрел автономность как интерпретация языка науки, структуры, функций и направлений развития научных теорий.

**Интернализованная роль** – это преломление требований роли в зависимости от личностных особенностей субъекта деятельности, его опыта, психологических особенностей

**Организационно-деонтическая установка** – оперирует понятиями: обязательство, разрешение, норма: "Ты обязан это сделать" ("Твой долг – это сделать") либо "Ты можешь это сделать"

**Персональный менеджмент** – это последовательное и целенаправленное использование испытанных методов работы в повседневной практике, для того чтобы оптимально и со смыслом использовать свое время.

**Потребность** – это внутреннее состояние психологического или функционального ощущения недостаточности чего-либо, проявляется в зависимости от ситуационных факторов.

**Принцип** – это 1) в субъективном смысле осн. положение, предпосылка (принцип мышления); в объективном смысле исходный пункт, первооснова, самое первое (реальный принцип, принцип бытия).

**Принцип-центричный подход** – это построение системы жизнеобеспечения на основе системообразующего фактора (ядра, центра жизненных интересов) в виде принципов, отражающих естественные законы жизни.

**Ригоризм** – чрезмерная строгость, прямолинейность в соблюдении нравственных принципов, в поведении.

**Самоорганизация** – способность организовать себя, свою деятельность в соответствии с целями для достижения максимальных результатов.

**Тайм-менеджмент** – это технология организации времени и повышения эффективности его использования.

**Ценность** – это важность, значимость, польза, полезность чего-либо. Внешне ценность выступает как свойство предмета или явления. Однако значимость и полезность присущи им не от природы, не просто в силу внутренней структуры объекта самого по себе, а являются субъективными оценками конкретных свойств, которые вовлечены в сферу общественного бытия человека, человек в них заинтересован или испытывает потребность. Система ценностей выполняет роль повседневных ориентиров в предметной и социальной действительности человека, обозначений его различных практических отношений к окружающим предметам и явлениям.

#### **Вопросы для изучения**

1. Управленческая деятельность с позиций общенаучного деятельностного подхода.
2. Специфика управленческой деятельности по предмету, содержанию (процессу), цели, условиям, организационному статусу субъекта управления.
3. Самоорганизация: компоненты, критерии и показатели.
4. Навыки самоорганизации.
5. Потребности и человеческие дарования.
6. Принципы. Истинный север.
7. Условия эффективного распределения времени.

#### **Контрольные вопросы к Теме 2**

1. Управленческая деятельность с позиции психологии.
2. Что такое самоорганизация?
3. Навыки, необходимые для эффективного само-менеджмента.
4. Принцип-центричный подход.
5. Потребности и система ценностей.

### **Тема 3. Индивидуальная профессиональная концепция руководителя**

#### **Лекция 5-7**

**Аннотация.** В теме описывается психологическое содержание категории власти, типология власти в теории управления: власть принуждения, власть вознаграждения, экспертная власть, законная (традиционная) власть, власть информации. Раскрывается сущность ситуативно-стратегической теории распределения организационной власти (Д.Р. Салаянчик, Д. Пфедфер), индивидуальная управленческая концепция руководителя как "образ мира профессионала" (Е.А. Климов). Содержится информация о содержательной и структурной характеристике индивидуальной управленческой концепции руководителя (С.М. Белозеров, Е.П. Клубов). Определяются стили управления руководителя: -на основе методов принятия решения и взаимодействия с подчиненными (А.И. Свенцицкий); -на основе степени делегирования полномочий и типа власти (А.В. Карпов); -на основе содержания и методов реализации индивидуальной управленческой концепции руководителя (Т.С. Кабаченко). В теме изучаются характеристики стиля управления: целостность, устойчивость, индивидуальность (А.Л. Журавлев); подходы к определению факторов индивидуального стиля управления: -6 факторов по А.В.Федотову; - концепция "вертикального диадического обмена" (Д. Грен); -эмпатийность руководителя как фактор дистанции с подчиненными (С.Грин, Т.Митчелл); - частота воздействия руководителя как первый фактор стиля управления (Р. Лорд, Д. Филипс); - теория "баланса властей" (Д. Надлер, Д. Хакман); - семифакторная модель (А.А. Русалинова); - ситуационная модель руководства по А.П. Журавлеву; - теория ситуационного руководства П. Херси;



Подходы к проблеме эффективности стиля управления (личностный, поведенческий, системный или ситуационный).

**Ключевые слова:** теория управления, управленческая концепция, власть, лидерство, руководитель, стратегия

**Источники информации:**

**Литература основная:**

1. Кови С. Главное внимание – главным вещам: Жить, любить, учиться и оставить наследие / Стивен Кови, Роджер Меррилл, Ребекка Меррил; пер. с англ. – 11-е изд. – М.: Альпина Паблишер, 2017. – 325 с.

2. Организационная психология: Учебник / Под общ.ред. А.Б. Леоновой. – М.: НИЦ ИНФРА-М, 2013. – 429 с.  
<http://znanium.com/bookread.php?book=359186>.

3. Организационная психология: Учебник / Под общ.ред. А.Б. Леоновой – М.: НИЦ ИНФРА-М, 2014. – 429 с.:  
<http://znanium.com/bookread.php?book=425039>.

**Литература дополнительная:**

1. Организационная культура: формирование, развитие и оценка: Учебное пособие / О.Г. Тихомирова. – М.: ИНФРА-М, 2011. – 151 с.  
<http://znanium.com/bookread.php?book=216231>.

2. Дифференциальная психофизиология и психология: ключевые идеи: Монография / Т.Ф. Базылевич. – М.: НИЦ ИНФРА-М, 2014. - 340 с  
<http://znanium.com/bookread.php?book=446651>.

3. Психология и педагогика: Учебник / А.И. Кравченко. – М.: ИНФРА-М, 2008. – 400 с. <http://znanium.com/bookread.php?book=129402>.

**Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети "Интернет", необходимых для освоения дисциплины (модуля)**

1. Директор по персоналу – <https://www.hr-director.ru/>

2. ПСИ-ФАКТОР – <http://psyfactor.org/>

3. Психология управления персоналом – <http://hr-rabotniki.ru/>

## **Глоссарий**

**Власть** – это способность и возможность оказывать определяющее воздействие на деятельность, поведение людей с помощью каких-либо средств: воли, авторитета, права, насилия (родительская власть, государственная, экономическая и другая); политическое господство, система государственных органов.

**Вознаграждение** – это один из основных элементов системы мотивации и стимулирования труда персонала. В рамках теории мотивации – это все то, что представляет для работника ценность или может казаться ему ценным.

**Жизненные приоритеты** – это принципиальные вещи на жизненные позиции в различных вопросах, которые по ходу жизни не меняются. Как правило, основные из них закладываются в процессе воспитания. Человек, решая ту или иную проблему часто прибегает к ним за анализом в своих дальнейших действий.

**Коммуникация** – это использование слов, букв, символов или аналогичных средств, для получения информации об объекте или событии.

**Организационная коммуникация** – это процесс, с помощью которого руководители предоставляют информацию большому количеству людей внутри организации и отдельным индивидуумам, и институтам за ее пределами. Она служит необходимым инструментом в координации деятельности подразделений организации, позволяет получать необходимую информацию на всех уровнях управления.

**Планирование** – это оптимальное распределение ресурсов для достижения поставленных целей, деятельность (совокупность процессов), связанная с постановкой целей (задач) и действий в будущем. С точки зрения математики, планирование — это функция, одним из аргументов которой является время.

**Принуждение** – это приневоливание (стимуляция) человека к выполнению определенных действий с помощью угроз (открытых или подразумеваемых) или лишений.

**Приоритет** – это понятие, показывающее важность, первенство. Например, приоритет действий определяет порядок их выполнения во времени.

### **Вопросы для изучения**

1. Основы эффективного целеполагания в применении к бизнес-плану предпринимателя.
2. Психологические аспекты принятия решений и их связь с личностью предпринимателя.
3. Факторы, препятствующие успеху предпринимательской деятельности, и их нейтрализация.
4. Психологические особенности предпринимательского риска.
5. Психологические основы противодействия обману в предпринимательской деятельности.

### **Контрольные вопросы к Теме 3**

1. Теории и концепции управления.
2. Характеристики, необходимые для эффективного управления.
3. Характеристики потребностно-мотивационной сферы эффективного руководителя.
4. Организационные и психологические характеристики видов контроля.
5. Организационные факторы управленческих решений.
6. Стили управления руководителя.

## **Тема 4. Управленческое взаимодействие как аспект управленческой деятельности**

### **Лекция 8-9**

**Аннотация:** В теме рассматриваются определения организационной коммуникации и управленческого взаимодействия (Г.А. Саймон, Э. Роджерс, Р. Агарвала-Роджерс, А.В. Карпов); три аспекта управленческой организационной коммуникации, нормативные и субъектно-психологические характеристики управленческой коммуникации как функции управления, критерии оптимальности организационной коммуникации; структурный (компоненты) и

процессуальный (этапы) аспекты управленческих коммуникаций; основные сферы управленческого взаимодействия (В.Ф. Рубахин, А.Л. Журавлев, В.Г. Шорин, Л.С. Бляхман, Т.С. Кабаченко); формальные и неформальные средства управленческого взаимодействия: подражание, заражение, информирование, внушение, убеждение, требование, принуждение и т.д.

**Ключевые слова:** управленческая деятельность, управленческое взаимодействие, организационная коммуникация.

### **Источники информации:**

#### **Литература основная:**

1. Кови С. Главное внимание – главным вещам: Жить, любить, учиться и оставить наследие / Стивен Кови, Роджер Меррилл, Ребекка Меррил; пер. с англ. – 11-е изд. – М.: Альпина Паблишер, 2017. – 325 с.

2. Организационная психология: Учебник / Под общ.ред. А.Б. Леоновой. – М.: НИЦ ИНФРА-М, 2013. – 429 с.  
<http://znanium.com/bookread.php?book=359186>.

3. Организационная психология: Учебник / Под общ.ред. А.Б. Леоновой – М.: НИЦ ИНФРА-М, 2014. – 429 с.:  
<http://znanium.com/bookread.php?book=425039>.

#### **Литература дополнительная:**

1. Организационная культура: формирование, развитие и оценка: Учебное пособие / О.Г. Тихомирова. – М.: ИНФРА-М, 2011. – 151 с.  
<http://znanium.com/bookread.php?book=216231>.

2. Дифференциальная психофизиология и психология: ключевые идеи: Монография / Т.Ф. Базылевич. – М.: НИЦ ИНФРА-М, 2014. - 340 с  
<http://znanium.com/bookread.php?book=446651>.

3. Психология и педагогика: Учебник / А.И. Кравченко. – М.: ИНФРА-М, 2008. – 400 с. <http://znanium.com/bookread.php?book=129402>.

### **Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети "Интернет", необходимых для освоения дисциплины (модуля)**

1. Директор по персоналу – <https://www.hr-director.ru/>

2. ПСИ-ФАКТОР – <http://psyfactor.org/>

3. Психология управления персоналом – <http://hr-rabotniki.ru/>

## **Глоссарий**

**Организационная коммуникация** – это процесс, с помощью которого руководители предоставляют информацию большому количеству людей внутри организации и отдельным индивидуумам и институтам за ее пределами. Она служит необходимым инструментом в координации деятельности подразделений организации, позволяет получать необходимую информацию на всех уровнях управления.

### **Вопросы для изучения**

1. Значение тайм-менеджмента в деятельности предпринимателя.
2. Методы рационального использования времени.
3. Основные причины стрессов у предпринимателей.
4. «Бытовые» способы нейтрализации стрессов. Психологические методы снятия стрессов.

### **Контрольные вопросы к Теме 4**

1. Определение организационной коммуникации и управленческого взаимодействия (Г.А. Саймон, Э. Роджерс, Р. Агарвала-Роджерс, А.В. Карпов).
2. Проблема оптимального сочетания управленческих функций руководителя.
3. Функция планирования и организации в деятельности предпринимателя.
4. Разновидности контролирующей функции руководителя в малом бизнесе.
5. Способы формирования команды в бизнесе.
6. Методы подбора персонала.
7. Формирование корпоративной культуры.

## **Тема 5. Процесс принятия решений как аспект управленческой деятельности**

### **Лекция 10-11**

**Аннотация.** В теме изучается специфика процесса принятия решений в управленческой деятельности; концепция "ограниченной рациональности" (Ч. Барнард, Г. Саймон, Д. Марч, Д. Ольсен); два основных подхода теории принятия решения: нормативный и дескриптивный; основные направления организационного анализа процесса принятия управленческих решений: место и роль процесса принятия решений в управленческой деятельности; организационные факторы управленческих решений – параметры среды ("куб Говарда": неопределенность, сложность, динамичность, конфликтность среды); нормативная структура и компонентный состав процесса принятия управленческих решений, формула эффективного управленческого решения, нормативные признаки "хорошего" решения; процессуально психологическая комплексность процесса принятия управленческих решений (интеллектуальные, эмоциональные, волевые, регулятивные аспекты принятия решений). В теме приведены механизмы "иерархизации" в процессе принятия управленческих решений., рассмотрены процессуальная организация процесса принятия индивидуальных управленческих решений (психологический аспект), соотношение коллегиальных решений с индивидуальными управленческими решениями.

**Ключевые слова:** целеполагание, процесс управления, принятие решения, делегирование.

**Источники информации:**

**Литература основная:**

1. Организационная психология: Учебник / Под общ.ред. А.Б. Леоновой.  
– М.: НИЦ ИНФРА-М, 2013. – 429 с.  
<http://znanium.com/bookread.php?book=359186>.

2. Организационная психология: Учебник / Под общ.ред. А.Б. Леоновой – М.: НИЦ ИНФРА-М, 2014. – 429 с.: <http://znanium.com/bookread.php?book=425039>.

#### **Литература дополнительная:**

1. Организационная культура: формирование, развитие и оценка: Учебное пособие / О.Г. Тихомирова. – М.: ИНФРА-М, 2011. – 151 с. <http://znanium.com/bookread.php?book=216231>.

2. Дифференциальная психофизиология и психология: ключевые идеи: Монография / Т.Ф. Базылевич. – М.: НИЦ ИНФРА-М, 2014. - 340 с <http://znanium.com/bookread.php?book=446651>.

3. Психология и педагогика: Учебник / А.И. Кравченко. – М.: ИНФРА-М, 2008. – 400 с. <http://znanium.com/bookread.php?book=129402>.

#### **Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети "Интернет", необходимых для освоения дисциплины (модуля)**

1. Директор по персоналу – <https://www.hr-director.ru/>

2. ПСИ-ФАКТОР – <http://psyfactor.org/>

3. Психология управления персоналом – <http://hr-rabotniki.ru/>

#### **Глоссарий**

**Делегирование** – это процесс передачи части функций руководителя другим управляющим или сотрудникам для достижения конкретных целей организации. Используется для улучшения и оптимизации рабочей силы руководителя.

**Дескриптивные методы принятия решений** — это оценочно-описательный метод исследования, направленный на эмпирическое исследование и описание поведения отдельных лиц и групп людей в процессе принятия решений. Она носит ярко выраженный объясняющий, а не предписывающий характер.

**Контроль** – это функция процесса управления, его важнейшая часть, которая обеспечивает обратную связь и позволяет непрерывно повторять циклический процесс управления на новой основе.

**Прогнозирование** – это рассуждение, направляемое вопросом: «Какое событие (явление, ситуация, свойство, процесс) возможно, если имеет место ситуация.

**Целеполагание** – это процесс выбора одной или нескольких целей с установлением параметров допустимых отклонений для управления процессом осуществления идеи. Часто понимается как практическое осмысление своей деятельности человеком с точки зрения формирования (постановки) целей и их реализации (достижения) наиболее экономичными (рентабельными) средствами, как эффективное управление временным ресурсом, обусловленным деятельностью человека.

### **Вопросы для изучения**

1. Функции целеполагания в бизнес управленческом вопросе: организационное и психологическое содержание.
2. Прогнозирование в бизнес управленческих процессах.
3. Внутренняя и внешняя среда организации.
4. Делегирования полномочий, организационные принципы эффективного делегирования полномочий в бизнес организациях.
5. Функции контроля в бизнес управленческих процессах, основные этапы реализации функции контроля.

### **Контрольные вопросы к Теме 5**

1. В чем заключается психологическое и организационное значение целеполагания?
2. Какое значение имеет прогнозирование в управлении бизнесом?
3. Что является внутренней, внешней средой организации?
4. Делегирование, ее сущность, способ организации.
5. Каково значение и психологическая основа функции контроля в бизнес управлении?



## **Тема 6. Психологические особенности реализации основных управленческих функций**

### **Лекция 12-14**

**Аннотация.** В теме содержится информация об организационном и психологическом содержании подфункции целеполагания. Цель исследуется как системообразующий фактор организации. тема знакомит с понятием "миссия организации", основным принципом формулировки миссии организации. Тема позволяет изучить организационный подход к классификации целей (по иерархическому статусу, по отнесенности к структурным подразделениям, по функциональному критерию, по значимости, по содержанию, и т.д.); психологические основания классификации целей: по числу лиц, по степени структурированности, по степени принятия подчиненными (Ч. Барнард); нормативно-организационные и психологические признаки эффективной реализации целеполагания на основе характеристик целей (определенности, реалистичности, обоснованности, верифицируемости) и правил постановки целей. Тема позволяет определить подфункции прогнозирования (А. Файоль): прогнозирование как средство перехода от "пассивного реагирования" к "активному упреждению" (А.В. Карпов), прогнозирование с позиций ситуационизма (ситуативная адаптация и перспективная (упреждающая) адаптация). Тема знакомит с понятием внутренней и внешней среды организации, характеристиками внешней среды (П. Друкер, А.В. Карпов), психологическими особенностями прогнозирования в контексте типов плановых предположений, нормативным и психологическим содержанием функции организации и ее этапами (Г. Кунц, С.О. Доннел, Ф.Р. Дунаевский, В.В. Добрынин), делегированием полномочий как частный случай функции организации: два аспекта делегирования полномочий, предмет делегирования, положения делегирования полномочий. В теме освещаются психологические "барьеры" делегирования полномочий, гиперделегирование (А.В. Карпов, С. Ковалевский); организационные принципы эффективного делегирования полномочий (единоначалия, паритет прав и ответственности, и т.д.);

определение содержания функции контроля (А. Файоль), основные этапы процесса контроля (Г. Кунц, С.О. Доннел); организационные и психологические характеристики видов контроля (по времени реализации, степени локальности, глобальности, по систематичности, по количеству контролируемых лиц и т.д.); основные принципы реализации контроля (своевременность, гибкость, адекватность деятельности, простота, объективность и др.). Тема позволяет рассмотреть общие характеристики содержания функции регулирования, понятие "алгоритма" реализации управленческой функции. Ознакомиться со сложностями нормативной и психологической алгоритмизации функции регулирования (Т.С. Кабаченко), феноменом "эквивинальности" организационной системы, принципами управления, обеспечивающие "лучший путь" регулирования: минимизация воздействия, комплексность воздействия, системность воздействия, непротиворечивость воздействия (Т.С. Кабаченко).

**Ключевые слова:** цель, целеполагание, регулирование, управление, делегирование, контроль.

#### **Источники информации:**

#### **Литература основная:**

1. Кови С. Главное внимание – главным вещам: Жить, любить, учиться и оставить наследие / Стивен Кови, Роджер Меррилл, Ребекка Меррил; пер. с англ. – 11-е изд. – М.: Альпина Паблишер, 2017. – 325 с.

2. Организационная психология: Учебник / Под общ.ред. А.Б. Леоновой. – М.: НИЦ ИНФРА-М, 2013. – 429 с.  
<http://znanium.com/bookread.php?book=359186>.

3. Организационная психология: Учебник / Под общ.ред. А.Б. Леоновой – М.: НИЦ ИНФРА-М, 2014. – 429 с.:  
<http://znanium.com/bookread.php?book=425039>.

#### **Литература дополнительная:**

1. Организационная культура: формирование, развитие и оценка: Учебное пособие / О.Г. Тихомирова. – М.: ИНФРА-М, 2011. – 151 с. <http://znanium.com/bookread.php?book=216231>.

2. Дифференциальная психофизиология и психология: ключевые идеи: Монография / Т.Ф. Базылевич. – М.: НИЦ ИНФРА-М, 2014. - 340 с <http://znanium.com/bookread.php?book=446651>.

3. Психология и педагогика: Учебник / А.И. Кравченко. – М.: ИНФРА-М, 2008. – 400 с. <http://znanium.com/bookread.php?book=129402>.

### **Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети "Интернет", необходимых для освоения дисциплины (модуля)**

1. Директор по персоналу – <https://www.hr-director.ru/>
2. ПСИ-ФАКТОР – <http://psyfactor.org/>
3. Психология управления персоналом – <http://hr-rabotniki.ru/>

### **Глоссарий**

**Контроль** – это наблюдение над управляемым или подчиненным объектом, проверка соответствия технологии и соответствия законодательству.

### **Вопросы для изучения**

1. Функции целеполагания в бизнес управленческом вопросе: организационное и психологическое содержание.
2. Прогнозирование в бизнес управленческих процессах.
3. Внутренняя и внешняя среда организации.
4. Делегирования полномочий, организационные принципы эффективного делегирования полномочий в бизнес организациях.
5. Функции контроля в бизнес управленческих процессах, основные этапы реализации функции контроля.

### **Контрольные вопросы к Теме 5**

1. В чем заключается психологическое и организационное значение целеполагания?
2. Какое значение имеет прогнозирование в управлении бизнесом?
3. Что является внутренней, внешней средой организации?

4. Делегирование, ее сущность, способ организации.
5. Каково значение и психологическая основа функции контроля в бизнес управлении?

## **Тема 7. Психология субъекта управленческой деятельности в бизнесе**

### **Лекция 15-16**

**Аннотация:** Данная тема сообщает о перцептивной компетентности руководителя, роли мнемических процессов в деятельности руководителя, мыслительных процессов в управленческой деятельности руководителя. Рассказывается об эмоционально-волевой регуляции состояния в управленческой деятельности руководителя, о роли коммуникативных качеств в управленческой деятельности руководителя, роли потребностно-мотивационной сферы в управленческой деятельности руководителя, роли ценностей и нравственно-психологических характеристик в управленческой деятельности руководителя. Тема знакомит с методами технологии психодиагностической оценки профессионально-важных качеств руководителя.

**Ключевые слова:** перцептивная компетентность руководителя, эмоционально-волевая регуляция, руководство, руководитель, коммуникативные качества.

#### **Источники информации:**

#### **Литература основная:**

1. Кови С. Главное внимание – главным вещам: Жить, любить, учиться и оставить наследие / Стивен Кови, Роджер Меррилл, Ребекка Меррил; пер. с англ. – 11-е изд. – М.: Альпина Паблишер, 2017. – 325 с.

2. Организационная психология: Учебник / Под общ.ред. А.Б. Леоновой. – М.: НИЦ ИНФРА-М, 2013. – 429 с.  
<http://znanium.com/bookread.php?book=359186>.

3. Организационная психология: Учебник / Под общ.ред. А.Б. Леоновой – М.: НИЦ ИНФРА-М, 2014. – 429 с.:  
<http://znanium.com/bookread.php?book=425039>.

### **Литература дополнительная:**

1. Организационная культура: формирование, развитие и оценка: Учебное пособие / О.Г. Тихомирова. – М.: ИНФРА-М, 2011. – 151 с. <http://znanium.com/bookread.php?book=216231>.

2. Дифференциальная психофизиология и психология: ключевые идеи: Монография / Т.Ф. Базылевич. – М.: НИЦ ИНФРА-М, 2014. - 340 с <http://znanium.com/bookread.php?book=446651>.

3. Психология и педагогика: Учебник / А.И. Кравченко. – М.: ИНФРА-М, 2008. – 400 с. <http://znanium.com/bookread.php?book=129402>.

### **Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети "Интернет", необходимых для освоения дисциплины (модуля)**

1. Директор по персоналу – <https://www.hr-director.ru/>

2. ПСИ-ФАКТОР – <http://psyfactor.org/>

3. Психология управления персоналом – <http://hr-rabotniki.ru/>

### **Глоссарий**

**Воля** – это способность человека принимать решения на основе мыслительного процесса и направлять свои мысли и действия в соответствии с принятым решением. Воля как активный процесс принятия решения противопоставляется пассивной неосмысленной реакции на окружающие раздражители.

**Коммуникативные качества** – это свойства речи, обеспечивающие оптимальное общение сторон, то есть относительное единство замысла адресанта и восприятия адресатом речевого произведения.

**Мотив** – это побуждение к деятельности, связанное с удовлетворением потребности; осознаваемая причина, которой обусловлен выбор действий и поступков; предмет (материальный или идеальный), побуждающий к выбору.

**Нравственность** – это моральное качество человека, некие правила, которыми руководствуется человек в своём выборе. Термин, чаще всего употребляющийся в речи и литературе как синоним морали, иногда — этики.

Нравственность является предметом этики как учебной дисциплины, тем, что изучается этикой.

**Эмоции** – психический процесс средней продолжительности, отражающий субъективное оценочное отношение к существующим или возможным ситуациям и объективному миру.

### **Вопросы для изучения**

1. Мыслительные процессы в управленческой деятельности руководителя бизнеса.
2. Эмоционально-волевая регуляция состояния руководителя в управленческой деятельности.
3. Потребностно-мотивационная сфера в управленческой деятельности руководителя бизнеса.
4. Роли ценностей и нравственно-психологических характеристик в управленческой деятельности руководителя бизнеса.
5. Технология психодиагностической оценки профессионально-важных качеств руководителя бизнеса.
6. Перцептивная компетентность руководителя в бизнесе.

### **Контрольные вопросы к Теме 6**

1. Каким должно быть поведение руководителя?
2. Как контролировать эмоционально-волевою сферу в процессе осуществления деятельности руководителя бизнеса?
3. Какую роль играют мнемические процессы и мыслительные процессы в деятельности руководителя бизнеса?
4. Какую роль играют коммуникативные качества в управленческой деятельности руководителя бизнеса?
5. Что с собой представляет потребностно-мотивационная сфера в управленческой деятельности руководителя бизнеса?
6. Какая роль отводится ценностям и нравственно-психологическим характеристикам в управленческой деятельности руководителя бизнеса?

## **ПРАКТИКУМ**

### **Тема 1. Психология управления в системе научного знания**

#### **Практическое занятие 1-2**

Прохождение диагностики для определения уровня самоорганизации.

### **Тема 2. Основные подходы к исследованию системы управления**

#### **Практическое занятие 3-5**

Семинар. Доклады по выбранным темам. Изучение подходов к исследованию системы управления.

Контрольная работа №1.

1. Психология управления в системе научного знания;
2. Основные подходы к исследованию системы управления;
3. Индивидуальная профессиональная концепция руководителя.
4. Школа научной организации труда
5. Административная школа (Файоль и др.)
6. Школа человеческих отношений (Мэйо)
7. Школа количественных методов в управлении
8. Школа человеческих ресурсов
9. Системный подход к управлению
10. Ситуационный подход к управлению

#### **Самостоятельная работа**

Подготовка докладов к семинару, дополнительное углубленное изучение темы.

### **Тема 3. Индивидуальная профессиональная концепция руководителя**

#### **Практическое занятие 6-9**

**А.**

1) Выпишите в два столбика по пять своих сильных и слабых сторон (то, что может позволить вам стать предпринимателем, и то, что может помешать сделать это).

Мои сильные стороны	Мои слабые стороны

2) Выберите по одной наиболее важной вашей особенности из каждого столбика (отметив их галочками).

3) Прокомментируйте полученный результат (как я могу компенсировать свои слабые стороны и лучше использовать сильные).

## Б.

1) Исследуйте уровень четырех человеческих дарований

Отмечайте по каждой шкале точку, которая наиболее полно соответствует вашему обычному поведению или установкам относительно вопросов (0=никогда, 2=иногда, 4=всегда).

<b><u>Самомознание</u></b>											
Способность посмотреть на себя со стороны, изучить свои мысли, мотивы, историю, сценарии, действия, привычки и склонности. Помогает понять социальную и психологическую историю программ, заложенных в нас, и увеличивает расстояние между стимулом и реакцией (между тем, что происходит с нами, и тем, как мы на это реагируем)											
1. Способен ли я отстраниться от своих мыслей и чувств, чтобы изучить их и изменить?	<table style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="text-align: center; border-bottom: 1px solid black;">Н</td> <td style="text-align: center; border-bottom: 1px solid black;">И</td> <td style="text-align: center; border-bottom: 1px solid black;">В</td> <td colspan="2"></td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">0</td> <td style="text-align: center;">1</td> <td style="text-align: center;">2</td> <td style="text-align: center;">3</td> <td style="text-align: center;">4</td> </tr> </table>	Н	И	В			0	1	2	3	4
Н	И	В									
0	1	2	3	4							
2. Осознаю ли я свои фундаментальные парадигмы и то воздействие, которые они оказывают на мои установки, поведение и результаты, которые я добиваюсь в своей жизни?	<table style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="text-align: center; border-bottom: 1px solid black;">Н</td> <td style="text-align: center; border-bottom: 1px solid black;">И</td> <td style="text-align: center; border-bottom: 1px solid black;">В</td> <td colspan="2"></td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">0</td> <td style="text-align: center;">1</td> <td style="text-align: center;">2</td> <td style="text-align: center;">3</td> <td style="text-align: center;">4</td> </tr> </table>	Н	И	В			0	1	2	3	4
Н	И	В									
0	1	2	3	4							
3. Осознаю ли я разницу между моими программами – биологической, генетической, психологической и социологической – и собственными глубинными представлениями?	<table style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="text-align: center; border-bottom: 1px solid black;">Н</td> <td style="text-align: center; border-bottom: 1px solid black;">И</td> <td style="text-align: center; border-bottom: 1px solid black;">В</td> <td colspan="2"></td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">0</td> <td style="text-align: center;">1</td> <td style="text-align: center;">2</td> <td style="text-align: center;">3</td> <td style="text-align: center;">4</td> </tr> </table>	Н	И	В			0	1	2	3	4
Н	И	В									
0	1	2	3	4							
4. Когда реакция окружающих людей на мои поступки не соответствует моему самовосприятию, способен ли я оценить эту информацию, сравнить ее со своими представлениями о самом себе и извлечь из нее уроки?	<table style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="text-align: center; border-bottom: 1px solid black;">Н</td> <td style="text-align: center; border-bottom: 1px solid black;">И</td> <td style="text-align: center; border-bottom: 1px solid black;">В</td> <td colspan="2"></td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">0</td> <td style="text-align: center;">1</td> <td style="text-align: center;">2</td> <td style="text-align: center;">3</td> <td style="text-align: center;">4</td> </tr> </table>	Н	И	В			0	1	2	3	4
Н	И	В									
0	1	2	3	4							
<b><u>Совесьть</u></b>											
Связывает нас с мудростью веков и мудростью сердца. Внутренняя система ориентаций, позволяющая нам чувствовать, когда мы действуем или намереваемся действовать вопреки принципам. Дает нам ощутить наши уникальные дарования и нашу миссию.											
1. Слышу ли я когда-нибудь внутренний голос, побуждающий меня сделать что-то или не делать того, что я собираюсь сделать?	<table style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="text-align: center; border-bottom: 1px solid black;">Н</td> <td style="text-align: center; border-bottom: 1px solid black;">И</td> <td style="text-align: center; border-bottom: 1px solid black;">В</td> <td colspan="2"></td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">0</td> <td style="text-align: center;">1</td> <td style="text-align: center;">2</td> <td style="text-align: center;">3</td> <td style="text-align: center;">4</td> </tr> </table>	Н	И	В			0	1	2	3	4
Н	И	В									
0	1	2	3	4							
2. Чувствую ли я различие между социальной совестью – тем, что	<table style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="text-align: center; border-bottom: 1px solid black;">Н</td> <td style="text-align: center; border-bottom: 1px solid black;">И</td> <td style="text-align: center; border-bottom: 1px solid black;">В</td> <td colspan="2"></td> </tr> </table>	Н	И	В							
Н	И	В									



общество приучило меня ценить, – и моими собственными внутренними установками?	<u>0</u> <u>1</u> <u>2</u> <u>3</u> <u>4</u>
3. Ощущаю ли я реальность принципов «истинного севера», таких как цельность и надежность?	<u>Н</u> <u>И</u> <u>В</u> <u>0</u> <u>1</u> <u>2</u> <u>3</u> <u>4</u>
4. Нахожу ли я в опыте человечества, понимающего шире, чем-то общество, в котором я живу, образцы поведения, доказывающие реальность принципов?	<u>Н</u> <u>И</u> <u>В</u> <u>0</u> <u>1</u> <u>2</u> <u>3</u> <u>4</u>
<b><u>Независимая воля</u></b>	
Способность действовать. Дает силы переступить через наши парадигмы, плыть против течения, переписывать свои сценарии, действовать, опираясь на принципы, а не на эмоции или обстоятельства.	
1. Способен ли я держать слово, данное самому себе и другим людям?	<u>Н</u> <u>И</u> <u>В</u> <u>0</u> <u>1</u> <u>2</u> <u>3</u> <u>4</u>
2. Обладаю ли я способностью действовать в соответствии с внутренними императивами, даже если для этого нужно плыть против течения?	<u>Н</u> <u>И</u> <u>В</u> <u>0</u> <u>1</u> <u>2</u> <u>3</u> <u>4</u>
3. Развита ли во мне способность ставить перед собой значительные цели и достигать их?	<u>Н</u> <u>И</u> <u>В</u> <u>0</u> <u>1</u> <u>2</u> <u>3</u> <u>4</u>
4. Способен ли я подчинять свое настроение обстоятельствам?	<u>Н</u> <u>И</u> <u>В</u> <u>0</u> <u>1</u> <u>2</u> <u>3</u> <u>4</u>
<b><u>Творческое воображение</u></b>	
Способность предвидеть будущее, создавать мыслительные образы и решать проблемы синергетически.	
1. Обдумываю ли я заранее свои поступки?	<u>Н</u> <u>И</u> <u>В</u> <u>0</u> <u>1</u> <u>2</u> <u>3</u> <u>4</u>
2. Представляю ли я свою жизнь за пределами текущего момента?	<u>Н</u> <u>И</u> <u>В</u> <u>0</u> <u>1</u> <u>2</u> <u>3</u> <u>4</u>
3. Использую ли я визуализацию для закрепления и реализации своих целей?	<u>Н</u> <u>И</u> <u>В</u> <u>0</u> <u>1</u> <u>2</u> <u>3</u> <u>4</u>
4. Ищу ли я новые творческие пути решения проблем в разных ситуациях и ценю ли мнения, отличные от моей точки зрения?	<u>Н</u> <u>И</u> <u>В</u> <u>0</u> <u>1</u> <u>2</u> <u>3</u> <u>4</u>

Интерпретация: 0-7 = пассивная способность; 8-12 = активная способность; 13-16 = активная способность.

## В.

- 1) Ознакомьтесь с методами анализа ситуации «Антиграбли»  
Метод антиграбли—анализ ситуации и принятие решений

## Г.

- 1) Ознакомьтесь с методами целеполагания
  - Интуитивный поиск цели
  - «Изобретение» целей
  - Метод «вычисления» цели
  - Метод «выбор и предписание».
  - Методы постановки целей SMART
  - Проектный метод постановки цели Г. Архангельского
  - Метод «цели — ценности»
- 2) Запишите все свои дела, сделанные в течении вчерашнего дня, расставьте их по степени важности и срочности в матрице Эйзенхауэра
- 3) Запланируйте список дел на завтра по понравившемуся методу или комплексу методов. Поделитесь мнением, почему выбрали этот метод или методы тайм-менеджмента

### Самостоятельная работа

1. Определите вашу миссию, истинный север

Для этого определите вашу глобальную цель, ваше кредо, ваши ценности и принципы

2. Напишите эссе «Как я понимаю выражение управлять временем»
3. Определите индекс срочности: насколько каждое из предложенных суждений относится к Вам.

*Отмечайте на каждой шкале точку, которая наиболее соответствует вашему обычному поведению или отношениям к суждениям, приведенным в левой колонке (0=Никогда, 2=Иногда, 4=Всегда)*

1. Я работаю лучше всего, когда приходится спешить	<u>Н</u> <u>И</u> <u>В</u>
	0    1    2    3    4
2. В своей неспособности уделить время глубоким раздумьям о	<u>Н</u> <u>И</u> <u>В</u>

самом себе я виню суету и давление внешних обстоятельств	<u>0</u> <u>1</u> <u>2</u> <u>3</u> <u>4</u>
3. Меня раздражает медлительность событий и людей, окружающих меня. Я не люблю ждать или топтаться на месте	<u>Н</u> <u>И</u> <u>В</u> <u>0</u> <u>1</u> <u>2</u> <u>3</u> <u>4</u>
4. Я испытываю чувство вины, когда отрываюсь от работы	<u>Н</u> <u>И</u> <u>В</u> <u>0</u> <u>1</u> <u>2</u> <u>3</u> <u>4</u>
5. Я постоянно мечусь между делами и мероприятиями	<u>Н</u> <u>И</u> <u>В</u> <u>0</u> <u>1</u> <u>2</u> <u>3</u> <u>4</u>
6. Я отмахиваюсь от людей, когда мне нужно закончить работу	<u>Н</u> <u>И</u> <u>В</u> <u>0</u> <u>1</u> <u>2</u> <u>3</u> <u>4</u>
7. Я ощущаю беспокойство, если теряю контакт с офисом более чем на несколько минут	<u>Н</u> <u>И</u> <u>В</u> <u>0</u> <u>1</u> <u>2</u> <u>3</u> <u>4</u>
8. Я занимаюсь каким-то одним делом, но думаю о другом	<u>Н</u> <u>И</u> <u>В</u> <u>0</u> <u>1</u> <u>2</u> <u>3</u> <u>4</u>
9. Лучше всего мне удается разрешение кризисных ситуаций	<u>Н</u> <u>И</u> <u>В</u> <u>0</u> <u>1</u> <u>2</u> <u>3</u> <u>4</u>
10. Вплеск адреналина от нового кризиса приносит мне больше удовлетворения, чем равномерное движение к долгосрочной цели	<u>Н</u> <u>И</u> <u>В</u> <u>0</u> <u>1</u> <u>2</u> <u>3</u> <u>4</u>
11. Я отказываюсь провести время с дорогими мне людьми ради преодоления какого-нибудь кризиса	<u>Н</u> <u>И</u> <u>В</u> <u>0</u> <u>1</u> <u>2</u> <u>3</u> <u>4</u>
12. Я предполагают, что люди должны с пониманием относиться к тому, что я разочаровываю их или пускаю другие дела на самотек, когда нужно справляться с очередным кризисом	<u>Н</u> <u>И</u> <u>В</u> <u>0</u> <u>1</u> <u>2</u> <u>3</u> <u>4</u>
13. Я ощущаю, что день прожит не зря, если мне удается преодолеть какой-нибудь кризис	<u>Н</u> <u>И</u> <u>В</u> <u>0</u> <u>1</u> <u>2</u> <u>3</u> <u>4</u>
14. Я ем, не отрываясь от работы	<u>Н</u> <u>И</u> <u>В</u> <u>0</u> <u>1</u> <u>2</u> <u>3</u> <u>4</u>
15. Я продолжаю думать, что когда-нибудь я смогу наконец заняться тем, чего действительно хочу	<u>Н</u> <u>И</u> <u>В</u> <u>0</u> <u>1</u> <u>2</u> <u>3</u> <u>4</u>
16. Большое количество решенных дел к концу рабочего дня наполняет меня ощущением, что я поработал по-настоящему продуктивно	<u>Н</u> <u>И</u> <u>В</u> <u>0</u> <u>1</u> <u>2</u> <u>3</u> <u>4</u>

**0-25**

Слабая подверженность срочности

**26-45**

Сильная подверженность срочности

**более 46**

Пагубная зависимость от срочности

4. Проведите анализ негативно окрашенной ситуации, которая произошла с вами в недавнее время а) по ключевым вопросам для анализа ситуации; б) по вопросам для принятия ситуации; в) по алгоритму анализа ситуации позволяющей сопоставить ожидания и реальность

#### **Тема 4. Управленческое взаимодействие как аспект управленческой деятельности в бизнесе**

##### **Практическое занятие 10**

Каждый из участников занятия составляет свою стратегическую цель на ближайшие 3–5 лет. Затем он проверяет ее по всем критериям и вносит необходимые коррективы:

Позитивная формулировка \_\_\_\_\_

Принципиальная достижимость \_\_\_\_\_

Конкретность (прописать детали) \_\_\_\_\_

Возможность сенсорного подтверждения (что увижу, услышу, почувствую) \_\_\_\_\_

Сроки достижения (достичь к \_\_\_\_\_)

Цель должна максимально зависеть от нас \_\_\_\_\_

Приемлемая цена (чем готов пожертвовать) \_\_\_\_\_

Сохранение социальной экологии \_\_\_\_\_

Определение необходимых ресурсов (что уже есть и что нужно) \_\_\_\_\_

Оценка масштаба (на какие этапы разбить путь) \_\_\_\_\_

#### **Тема 5. Процесс принятия решений как аспект управленческой деятельности в бизнесе**

##### **Практическое занятие 11-12**

###### **А. Задание «Управленческие решения»**

Вспомните одно из своих важных решений, принятых в промежутке времени от 1 до 12 месяцев назад (решение может касаться любых вопросов). Проверьте его по всем критериям «хорошего» и «плохого» решения:

1. Эффективность (принятое решение обеспечило преодоление проблемной ситуации).
2. Обоснованность (оно адекватно отражало особенности реальной ситуации).
3. Своевременность (принято вовремя)
4. Реализуемость (его можно было реально выполнять на практике и оно было понятно для исполнителей).
5. Конкретность (включало механизмы реализации во всех подробностях).
6. Сочетание жесткости и гибкости (обеспечивало неуклонное достижение цели, но допускало маневры)
7. Решение было принято на безальтернативной основе.
8. Решение было основано на ошибочном прогнозе развития рынка.
9. Решение, основанное на ошибочно выбранных критериях.

**Вопрос:** Какое решение было бы оптимальным для той проблемной ситуации с учетом этих критериев?

**В.**

1) Запишите все свои дела, сделанные в течении вчерашнего дня поминутно, как это предполагается по методу хронометраж и сделайте анализ эффективности использования вами времени.

2) Запишите все свои дела, сделанные в течении вчерашнего дня, расставьте их по степени важности и срочности в матрице Эйзенхауэра.

3) Запланируйте список дел на завтра по понравившемуся методу или комплексу методов. Поделитесь мнением, почему выбрали этот метод или методы.

**Самостоятельная работа**

1. Проанализируйте и примите решение или опровергните какую-либо идею
2. Из предложенного списка выберите от 5 до 7 ключевых ценностей вашей жизни. Если предложенного списка недостаточно, то придумайте свои.

**Качества личности**

Твёрдая воля  
 Целеустремлённость  
 Верность принципам  
 Прямота  
 Искренность  
 Жертвенность  
 Терпимость  
 Мудрость  
 Доброта  
 Щедрость  
 Честность  
 Порядочность  
 Смелость  
 Жизнерадостность  
 Чувство юмора

Духовность  
 Дружелюбие  
 Оптимизм  
 Альтруизм  
 Уважение к людям  
 Вера в Бога  
 Смекалка  
 Терпение  
 Понимание людей  
 Практичность  
 Спокойствие  
 Бережливость  
 Широта взглядов  
 Сочувствие  
 Тактичность  
 Патриотизм

Самоконтроль  
 Хорошее настроение  
**Внешние ценности**  
 Удовольствия  
 Развлечения  
 Дети  
 Любовь  
 Семья  
 Спорт  
 Художественные интересы  
 Досуг, хобби  
 Деньги  
 Общение  
 Работоспособность  
 Домашний уют  
 Профессионализм

3. Составьте иерархию ваших ценностей. Подумайте, какие из них могут вступить в конфликт друг с другом и как вы его разрешите.

4. Брайан Трейси, автор книги «Управляй своим временем и удвой результаты», предлагает очень похожий на SMART алгоритм постановки целей, а затем предлагает выполнить с помощью него следующее упражнение. Возьмите лист бумаги и напишите десять целей на следующий год так, как будто бы они уже реализовались, а затем выберите из них ту, которая наибольшим образом изменила бы вашу жизнь. Обведите её, а затем выпишите её на отдельном листе и проработайте по критериям SMART. Как вы считаете, к какому способу целеполагания относится пример из упражнения? Почему?

5. Обладая знаниями о своих мета-целях, сформируйте таблицу соотнесения целей и ценностей. К какому способу постановки целей относится метод «цели — ценности»?

Цель	Ценности						Итого
	Доброта	Спокойствие	Семья	Любовь	Хобби	Профессионализм	
Сходить за покупками с женой	1	0	2	1	0	0	4
Побеседовать с подчинённым на тему его работы	1	0	0	0	0	2	3
Следить за своим здоровьем	2	2	2	1	0	1	8

*Примечание:* заполнение таблицы «цели — ценности» происходит по следующему алгоритму: 0 — не важно, 1 — важно, 2 — очень важно.

**Тема 6. Психологические особенности реализации основных  
управленческих функций в бизнес организациях**

**Практическое занятие 13-14**

**А. Задание «Тайм-менеджмент»**

1) Какие эмоции (негативные или позитивные) появляются у вас, когда вы слышите слово «время»?

2) Продолжите предложения:

*Большую часть своего рабочего времени я трачу на...*

*Чаще всего мне не хватает времени на...*

*Больше всего меня отвлекают от главных дел...*

Подумайте над своими ответами. Может быть, вы тратите свое время на одни дела, а на самом деле вам хотелось бы заниматься совсем другим? Может быть, просто имеет смысл перераспределить приоритеты?

**В. Задание «Мои главные стрессоры»**

Стрессор	Интенсивность	Контроль над событием	Временной фактор	Частота повторения

1. В первой колонке коротко обозначьте ваши главные стрессоры – то, что чаще всего беспокоит вас и не дает в полной мере наслаждаться жизнью.

2. Во второй колонке оцените интенсивность каждого из них по 10-балльной шкале (10 баллов – это сверхзначимое событие, например, смерть близкого человека, а 1 балл – это мелочь вроде неисправного крана).

3. В третьей колонке попробуйте определить, какие из стрессогенных факторов доступны вашему контролю. Какие неподконтрольны? Степень вашего воздействия на ситуацию также определите по 10-балльной системе.

4. Четвертая колонка показывает, где находятся ваши стрессы (в будущем, настоящем или прошлом).

5. Пятая – насколько часто они повторяются (раз в год, месяц, неделю, день или чаще).

6. Проанализируйте полученные данные и сделайте вывод.

## **Тема 7. Психология субъекта управленческой деятельности в бизнесе**

### **Практическое занятие 15-18**

#### **А.**

1. Ознакомиться с понятием и причинами прокрастинации

#### **Б.**

1. Ознакомиться с методами «Съесть лягушку», «Бифштекс из слона», «Швейцарский сыр»,

#### **В.**

1. «Синдром апельсинов»,

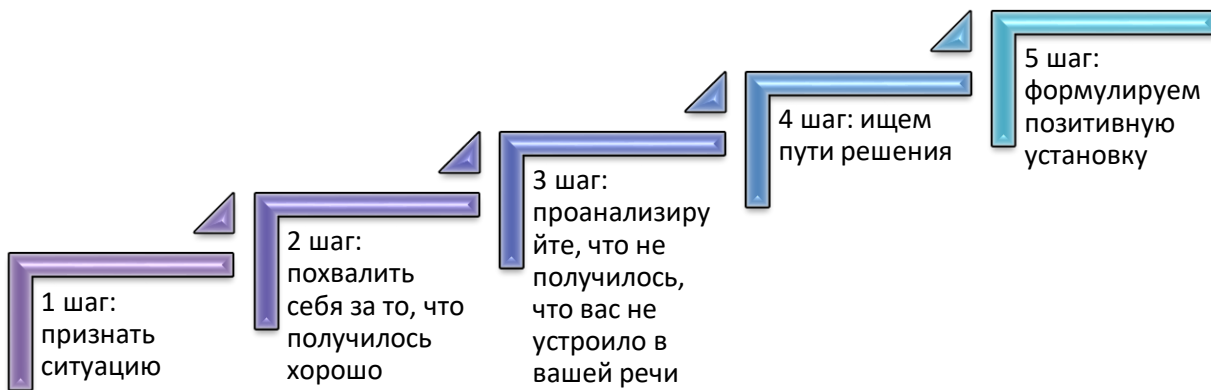
#### **Г.**

1. «Помидор», «КанБан»

### **Самостоятельная работа**

- 1) Выполните ваши задачи применив один из изученных на занятии методов, или комплекс методов. Поделитесь мнением, почему выбрали этот метод или методы
- 2) Поразмышляйте: какие из изученных методов Тайм-менеджмента предполагают работу над ошибками («Помидор», хронометраж), каким образом?
- 3) Выполните работу над ошибками в какой-либо деятельности, которую, на ваш взгляд, вы выполнили не удачно по предложенной на занятии схеме  
*Схема. Работа над ошибками*





- 4) Продумайте какие желания будете включать в каждый из девяти секторов карты желаний: здоровье, благополучие, слава, любовь, семья, дети/творчество, знания, карьера, путешествия/помощники
- 5) Составьте интеллект карту по достижению одного из желаний
- 6) Составьте план на жизнь используя пирамиду Франклина
- 7) Прохождение диагностики для определения уровня самоорганизации.

## ГЛОССАРИЙ

**Власть** – это способность и возможность оказывать определяющее воздействие на деятельность, поведение людей с помощью каких-либо средств: воли, авторитета, права, насилия (родительская власть, государственная, экономическая и другая); политическое господство, система государственных органов.

**Вознаграждение** – это один из основных элементов системы мотивации и стимулирования труда персонала. В рамках теории мотивации – это все то, что представляет для работника ценность или может казаться ему ценным.

**Воля** – это способность человека принимать решения на основе мыслительного процесса и направлять свои мысли и действия в соответствии с принятым решением. Воля как активный процесс принятия решения противопоставляется пассивной неосмысленной реакции на окружающие раздражители.

**Делегирование** – это процесс передачи части функций руководителя другим управляющим или сотрудникам для достижения конкретных целей организации. Используется для улучшения и оптимизации рабочей силы руководителя.

**Деонтологическая логика** – это область неклассических логик, в рамках которых изучаются нормативные высказывания и нормативные понятия, а также и логические связи нормативных модальностей.

**Дескриптивные методы принятия решений** — это оценочно-описательный метод исследования, направленный на эмпирическое исследование и описание поведения отдельных лиц и групп людей в процессе принятия решений. Она носит ярко выраженный объясняющий, а не предписывающий характер.

**Жизненные приоритеты** – это принципиальные вещи на жизненные позиции в различных вопросах, которые по ходу жизни не меняются. Как правило, основные из них закладываются в процессе воспитания. Человек,

решая ту или иную проблему часто прибегает к ним за анализом в своих дальнейших действиях.

**Инструментализм** – философско-методологическая установка, согласно которой продукты сознания человека (понятия, моральные и эстетические идеи, научные теории, гипотезы и т. п.) являются средствами приспособления к окружающей среде, внесения в нее определенности и порядка, превращения действительности в «понятный» и удобный для жизни мир. Они образуют «инструментарий», который осваивается людьми в процессах совместной деятельности, воспитания и обучения и применяется при решении практических проблем. И. стал методологической компонентой прагматизма (Джеймс, Дьюи), а в современной философии науки приобрел автономность как интерпретация языка науки, структуры, функций и направлений развития научных теорий.

**Интернализованная роль** – это преломление требований роли в зависимости от личностных особенностей субъекта деятельности, его опыта, психологических особенностей

**Коммуникативные качества** – это свойства речи, обеспечивающие оптимальное общение сторон, то есть относительное единство замысла адресанта и восприятия адресатом речевого произведения.

**Коммуникация** – это использование слов, букв, символов или аналогичных средств, для получения информации об объекте или событии.

**Контроль** – это наблюдение над управляемым или подчиненным объектом, проверка соответствия технологии и соответствия законодательству.

**Контроль** – это функция процесса управления, его важнейшая часть, которая обеспечивает обратную связь и позволяет непрерывно повторять циклический процесс управления на новой основе.

**Менеджмент** – это совокупность методов, форм и средств управления производством, позволяющая использовать его наиболее эффективно.

**Мотив** – это побуждение к деятельности, связанное с удовлетворением потребности; осознаваемая причина, которой обусловлен выбор действий и поступков; предмет (материальный или идеальный), побуждающий к выбору.

**Нравственность** – это моральное качество человека, некие правила, которыми руководствуется человек в своём выборе. Термин, чаще всего употребляющийся в речи и литературе как синоним морали, иногда — этики. Нравственность является предметом этики как учебной дисциплины, тем, что изучается этикой.

**Организационная коммуникация** – это процесс, с помощью которого руководители предоставляют информацию большому количеству людей внутри организации и отдельным индивидуумам, и институтам за ее пределами. Она служит необходимым инструментом в координации деятельности подразделений организации, позволяет получать необходимую информацию на всех уровнях управления.

**Организационная коммуникация** – это процесс, с помощью которого руководители предоставляют информацию большому количеству людей внутри организации и отдельным индивидуумам и институтам за ее пределами. Она служит необходимым инструментом в координации деятельности подразделений организации, позволяет получать необходимую информацию на всех уровнях управления.

**Организационная культура** – это совокупность моделей поведения, которые приобретены организацией в процессе адаптации к внешней среде и внутренней интеграции, показавшие свою эффективность и разделяемые большинством членов организации.

**Организационно-деонтическая установка** – оперирует понятиями: обязательство, разрешение, норма: "Ты обязан это сделать" ("Твой долг – это сделать") либо "Ты можешь это сделать"

**Персонал** – это коллектив работников или совокупность лиц, осуществляющих трудовые функции на основе трудового договора (контракта). Если выполнение работ (услуг) осуществляется на основе гражданско-правового

договора подряда или иного соглашения, то эти лица не признаются входящими в персонал. Данный термин широко применяется в законодательстве РФ, в т.ч. в сочетаниях со словами "гражданский", "авиационный", "медицинский", "обслуживающий".

**Персональный менеджмент** – это последовательное и целенаправленное использование испытанных методов работы в повседневной практике, для того чтобы оптимально и со смыслом использовать свое время.

**Планирование** – это оптимальное распределение ресурсов для достижения поставленных целей, деятельность (совокупность процессов), связанная с постановкой целей (задач) и действий в будущем. С точки зрения математики, планирование — это функция, одним из аргументов которой является время.

**Потребность** – это внутреннее состояние психологического или функционального ощущения недостаточности чего-либо, проявляется в зависимости от ситуационных факторов.

**Принуждение** – это приневоливание (стимуляция) человека к выполнению определенных действий с помощью угроз (открытых или подразумеваемых) или лишений.

**Принцип** – это 1) в субъективном смысле осн. положение, предпосылка (принцип мышления); в объективном смысле исходный пункт, первооснова, самое первое (реальный принцип, принцип бытия).

**Принцип-центричный подход** – это построение системы жизнеобеспечения на основе системообразующего фактора (ядра, центра жизненных интересов) в виде принципов, отражающих естественные законы жизни.

**Приоритет** – это понятие, показывающее важность, первенство. Например, приоритет действий определяет порядок их выполнения во времени.

**Прогнозирование** – это рассуждение, направляемое вопросом: «Какое событие (явление, ситуация, свойство, процесс) возможно, если имеет место ситуация.

**Психология управления** — раздел психологии, изучающий психологические закономерности управленческой деятельности.

**Ригоризм** – чрезмерная строгость, прямолинейность в соблюдении нравственных принципов, в поведении.

**Самоменеджмент** (тайм-менеджмент) – это система правильного использования времени для достижения личного и профессионального успеха.

**Самоорганизация** — способность организовать себя, свою деятельность в соответствии с целями для достижения максимальных результатов.

**Стратегический менеджмент** – это 1) функция управления (менеджмента), распространяется на долгосрочные цели и действия компании. Формулировка стратегии (образа действий) и её чёткий инструментарий являются ядром управления и важным признаком хорошего менеджмента компании; 2) разработка и реализация действий, ведущих к долгосрочному превышению уровня результативности деятельности фирмы над уровнем конкурентов.

**Стратегия** – это образ организационных действий и управляющих подходов, используемых для достижения организационных задач и целей организации.

**Тайм-менеджмент** – это технология организации времени и повышения эффективности его использования.

**Тайм-менеджмент** – это эффективное планирование рабочего времени для достижения целей, нахождение временных ресурсов, расстановка приоритетов и контроль выполнения запланированного. Его основная задача — больше успевать в единицу времени и эффективно расходовать собственные ресурсы.

**Управление** – это воздействие (субъекта управления) на управляемую систему (объект управления) с целью обеспечения требуемого её поведения или изменения её характеристик.

**Целеполагание** – это процесс выбора одной или нескольких целей с установлением параметров допустимых отклонений для управления процессом

осуществления идеи. Часто понимается как практическое осмысление своей деятельности человеком с точки зрения формирования (постановки) целей и их реализации (достижения) наиболее экономичными (рентабельными) средствами, как эффективное управление временным ресурсом, обусловленным деятельностью человека.

**Ценность** – это важность, значимость, польза, полезность чего-либо. Внешне ценность выступает как свойство предмета или явления. Однако значимость и полезность присущи им не от природы, не просто в силу внутренней структуры объекта самого по себе, а являются субъективными оценками конкретных свойств, которые вовлечены в сферу общественного бытия человека, человек в них заинтересован или испытывает потребность. Система ценностей выполняет роль повседневных ориентиров в предметной и социальной действительности человека, обозначений его различных практических отношений к окружающим предметам и явлениям.

**Эмоции** – психический процесс средней продолжительности, отражающий субъективное оценочное отношение к существующим или возможным ситуациям и объективному миру.

## ПРИМЕРЫ ТЕСТОВЫХ ВОПРОСОВ

### 1 Тест. Что такое менеджмент?

1. Разновидность науки управления.
2. Группа руководителей.
3. Разновидность управленческой деятельности.
4. Это отношение, складывается в процессе управленческой деятельности.
- + 5. Совокупность принципов, методов, форм и средств управления, особый вид деятельности, связанный с руководством людьми, умелым использованием их труда и знаний.

### 2. Задачами менеджмента являются:

1. Тактическая.
2. Стратегическая
3. Оперативная
- + 4. Поддержание устойчивости фирмы и всех ее элементов и ее развитие.
5. Контроль результатов деятельности и внесение коррективов.

### 3. Функции менеджмента – это ...

1. Виды управленческой деятельности, которые обеспечивают формирование управленческого влияния.
- + 2. Отдельные виды управленческой деятельности, которые увеличивают эффективность руководства.
3. Отдельные управленческие процессы, направленные на увеличение продуктивности труда подчиненных.

### Тест № 4. Функции менеджмента

1. Инновационный менеджмент.
2. Оптимальное сочетание централизованного регулирования и самоуправления.
- + 3. Организация, планирование, контроль, мотивация.
4. Перевод фирмы в качественно новое состояние.
5. Целенаправленность.

### 5. Тест. Процесс менеджменту – это ...



1. Последовательное выполнение функций менеджмента, конкретно: планирование, организация, мотивация, контроль и регулирование.
2. Последовательность определенных оконченных этапов, выполнение которых способствует обеспечению: управленческого влияния руководящей системы на руководимую для достижения целей организации.
3. Последовательное выполнение функций и методов менеджмента.
- + 4. Правильные ответы 1 и 3.

**6. Выберите понятие, относящиеся к принципам менеджмента.**

- + 1. Единоначалия и коллегиальность.
2. Организация.
3. Достижение цели.
4. Планирование.

**7. Среди условий, что перечислены ниже, выберите такие, которые определяют успех организации.**

1. Наличие формальных и неформальных организаций.
2. Выход на внешний рынок.
3. Способность к выживанию, результативности, практической реализации.
- + 4. Наличие современных технологий.

**8. В чем состоит основное отличие формальных и неформальных организаций.**

1. В количестве членов организаций.
2. В контактах с внешней средой.
- + 3. В способе возникновения.
4. В связях между членами организации.

**9. Организация – это:**

1. Группа людей, которые владеют определенными ресурсами.
- + 2. Группа людей, которые владеют определенными ресурсами, имеют общее руководство и общие цели.
3. Группа людей, деятельность которых сознательно, направленно или спонтанно координируется для достижения определенной цели.

4. Группа лиц, которые имеют общее руководство.

**10. Какие из нижеприведенных понятий относятся к целям по содержанию.**

1. Долгосрочные.
2. Общие.
3. Территориальные.
- + 4. Экономические

**11. Выберите правильные ответы:**

1. Организация	А – процесс установления пропорций и согласование действий в системе управления.
2. Мотивация	Б – процесс приобщения рабочих до высокопроизводительности труда.
3. Координация	В – процесс формирования структуры управления и создания определенного порядка в работе.
4. Контроль	Г – система наблюдения и проверки функционирования предприятия.

1-В; 2-Б; 3-А; 4-Г

**12. Функция организации базируется на таких категориях:**

1. Полномочие, ответственность, стимулирование, делегирование.
2. Полномочие, ответственность.
- + 3. Полномочие, ответственность, делегирование.

**13. Полномочия – это:**

- + 1. Возложена на должностное лицо обязанность выполнять постановленные задания и обеспечивать их позитивное решение.
2. Ограниченное право использовать ресурсы предупреждения и направлять усилия подчиненных на выполнения задания.
3. Передача заданий и полномочий лицу, что берет на себя ответственность за их выполнение.

**14. Ответственность – это:**

1. Возложенная на должностное лицо обязанность выполнить поставленные задачи, обеспечить их позитивное решение.

+ 2. Ограничения права использовать ресурсы предприятия и направлять усилия подчиненных на выполнение задания.

3. Передача заданий и полномочий лицу, что берет на себя ответственность за их выполнение.

**15. Делегирование – это:**

1. Возложенная на должностное лицо обязанность выполнить поставленные задачи, обеспечить их позитивное решение.

2. Ограничения права использовать ресурсы предприятия и направлять усилия подчиненных на выполнение задания.

+ 3. Передача заданий и полномочий лицу, что берет на себя ответственность за их выполнение.

**17. Управленческое решение это:**

1. Формы влияния на исполнителей.

2. Организационный инструмент в руках работников управления.

+ 3. Творческая деятельность по анализу проблемной ситуации, выбор средств от разрешения.

4. Разрешение.

**18. Дайте определение понятий:**

1. Власть	А – поведение руководителя, что меняет отношение подчиненных к нему.
2. Влияние	Б – способность вести за собой.
3. Лидерство	В – способность и возможность менеджера влиять на деятельность и поведение рабочих.
4. Обычай	Г – общепринятые повторяющиеся социальные действия, что становятся обычными.

1 – В; 2 – А; 3 – Б; 4 – Г.

**Тест № 19. Какие качества должны быть присущи менеджеру?**

1. Знание по специальности.

+ 2. Практичность ума.

3. Спонсорство.

4. Любовь к чтению художественной литературы.

**20. Что Вы понимаете под словом «группа».**

1. Количество людей, едущих в одном автобусе.
2. Личности, имеющие одинаковые наклонности к какому-то процессу.
- + 3. Две и больше личности, что взаимодействуют одна с одной.
4. Четко определенное количество людей.

**21. Кто такой формальный лидер:**

1. Один из членов группы, что владеет силой личного влияния на других.
- + 2. Руководитель коллектива, который пользуется данной ему служебной властью.
3. Целеустремленный менеджер.
4. Главный специалист.

**22. Группы работников делят на такие категории:**

- + 1. Формальные и неформальные.
2. Простые и сложные.
3. Открытые и закрытые.

**23. Отметьте какие из нижеперечисленных предложений не являются признаками коллектива.**

1. Наличие непосредственных производственных связей.
- + 2. Наличие высокой активности.
3. Психологический климат.
4. Общность целей и задач.

**24. Назовите причины конфликтов:**

1. Психологическая совместимость
2. Конкуренция.
- + 3. Режимы труда и отдыха.
4. Сотрудничество.

**25. Путь разрешения конфликтов:**

1. Премирование.
- + 2. Компромисс.

3. Поездка на природу.
4. Гласное обсуждение.

**26. Стресс – это:**

1. Перегрузка нервной системы.
2. Рассеянность.
- + 3. Вегетативно-психологическое состояние.
4. Увольнение с работы.

**27. Руководитель авторитарного стиля руководства:**

- + 1. Много работает, требует этого от других.
2. Много работаем сам.
3. Делится властью с подчиненными.
4. Ценить подчиненных.

**28 - Тест. Руководитель демократического стиля руководства.**

1. Не терпит критики.
2. Ждет указаний сверху.
3. Избегает конфликтов.
- + 4. Коллегиально решает проблемы коллектива.

**29. Технология принятия управленческих решений в порядке их разрешения.**

- + 1. Одобрение.
- + 2. Реализация.
- + 3. Подготовка.

**30. Что относится к методам принятия управленческих решений:**

- + 1. Мозговая атака.
2. Организация.
3. Формулировка.
4. Форма контроля.

## ВОПРОСЫ К ЗАЧЕТУ

1. Развитие отечественной науки управления (А.А. Богданов, А.К. Гостев, др.).
2. Концепция управления Н.А. Витке.
3. Специфика отечественного подхода к определению предмета психологии управления (Д.П. Кайдалов, Е.И. Суименко, В.М. Шепель, Ф. Генов, Е.Е. Вендров и Л.И. Уманский, В.Ф. Рубахин и А.В. Филиппов, А.И. Китов, А.Л. Свенцицкий, А.Л. Журавлев, А.В. Федотов, Т.С. Кабаченко).
4. Микроанализ (метод "терблигов" Ф. Тейлора и Ф. Гилберта и временной анализ);
5. Эмпирический анализ (метод видов (типов) содержания деятельности, метод "управленческих ситуаций");
6. Подход с позиций психологической теории деятельности (структурно-морфологический анализ);
7. Рольевой подход ("управленческие роли" по Г. Минцбергу);
8. Дименсиональный подход ("измерения менеджерского поведения" ("дименсии") по Г. Юклу);
9. Нормативный подход ("нормативно одобренный способ деятельности", "индивидуальный способ деятельности");
10. Функциональный анализ.
11. Основные зарубежные подходы к развитию теории управления.
12. Развитие отечественной науки управления.
13. Современное состояние теории управления.
14. Специфика отечественного подхода к определению предмета психологии управления.
15. Подходы к изучению содержания управленческой деятельности:
16. Подходы к анализу управленческих функций:
17. Организационная власть как аспект компетенций руководителя.
18. Феномен индивидуальной управленческой концепции руководителя.
19. Подходы к определению стиля управления руководителя.

20. Подходы к определению факторов индивидуального стиля управления.

21. Подходы к проблеме эффективности стиля управления.

### **ВОПРОСЫ К ЭКЗАМЕНУ**

1. Исследования организаций в социальных науках.

2. Подход к анализу управленческих функций на основе измерений управленческой деятельности: организационно-административное (деятельностное).

3. Подход к анализу управленческих функций на основе измерений управленческой деятельности: кадровое

4. Подход к анализу управленческих функций на основе измерений управленческой деятельности: производственно-технологическое (А.В. Карпов).

5. Понятие авторитета руководителя.

6. Псевдоавторитет как побочный эффект гипертрофированной значимости авторитета у руководителя. Виды псевдоавторитета ("расстояния", "доброты", "чванства" и т.д.).

7. Концепция управленческих ориентаций руководителя Ю.Д.Красовского (формализованная и персонизованная зоны; автократическая, технократическая, бюрократическая, демократическая, гуманистическая, инноваторская управленческие ориентации).

8. Основные подходы к классификации стилей управления: одномерный (К. Левин, Р. Лайкерт, А. Журавлев).

9. Основные подходы к классификации стилей управления: двухмерный (Р. Блейк, Д. Моутон).

10. Типы организационных коммуникаций (внешне- и внутриорганизационные, вертикальные и горизонтальные, восходящие и нисходящие, формальные и неформальные и т.д.).

11. Виды коммуникативных "барьеров" в управленческом взаимодействии.

12. Факторы оптимизации управленческих коммуникаций, принципы и правила построения эффективных коммуникаций (А.В. Карпов, Р.А. Кричевский, Г. Кунц и О. Доннел, К. Дэвис).

13. Типологии управленческих решений (по Г. Саймону, по функциям управления, по неопределенности ситуации, по М. Вудкоку и Д. Френсису, по способам решения, по содержанию, по количеству субъектов принятия решения).

14. Специфика коллегиальных процессов принятия управленческих решений: эффекты "когнитивной супераддитивности" и "когнитивной инфрааддитивности" (А.В. Карпов).

15. Вербальная коммуникация как средство выработки совместных решений. Механизм "ролевой дифференциации" в процессе принятия коллегиальных управленческих решений. Феномен "распределения ответственности".

16. Содержание подфункции планирования. Планирование по времени и планирование по содержанию. Структура процесса планирования. Психологические причины неэффективного планирования (Т.С. Кабаченко). Общеорганизационные принципы оптимального планирования.

17. Организационно-стабилизирующие методы (регламентирование, нормирование, инструктирование). Организационные и психологические предпосылки и эффекты их не оптимального использования (Т.С. Кабаченко).

18. Организационные (структурные, статусные, деятельностные) и психологические (мотивационные, когнитивные, ценностные, профессиональная самооценка, социально-психологические) предпосылки неэффективного контроля.

19. Классификация методов регулирования: методы распорядительного воздействия, методы дисциплинарного воздействия, экономические методы, методы правового регулирования, социально-психологические методы.



20. Роль социально-психологического воздействия в реализации функции регулирования. Специфика социально-психологических методов регулирования.

## ИНФОРМАЦИОННЫЕ ИСТОЧНИКИ

### Литература основная:

1. Кови С. Главное внимание – главным вещам: Жить, любить, учиться и оставить наследие / Стивен Кови, Роджер Меррилл, Ребекка Меррил; пер. с англ. – 11-е изд. – М.: Альпина Паблишер, 2017. – 325 с.
2. Организационная психология: Учебник / Под общ.ред. А.Б. Леоновой. – М.: НИЦ ИНФРА-М, 2013. – 429 с.  
<http://znanium.com/bookread.php?book=359186>.
3. Организационная психология: Учебник / Под общ.ред. А.Б. Леоновой – М.: НИЦ ИНФРА-М, 2014. – 429 с.:  
<http://znanium.com/bookread.php?book=425039>.

### Литература дополнительная:

1. Организационная культура: формирование, развитие и оценка: Учебное пособие / О.Г. Тихомирова. – М.: ИНФРА-М, 2011. – 151 с.  
<http://znanium.com/bookread.php?book=216231>.
2. Дифференциальная психофизиология и психология: ключевые идеи: Монография / Т.Ф. Базылевич. – М.: НИЦ ИНФРА-М, 2014. - 340 с  
<http://znanium.com/bookread.php?book=446651>.
3. Психология и педагогика: Учебник / А.И. Кравченко. – М.: ИНФРА-М, 2008. – 400 с. <http://znanium.com/bookread.php?book=129402>.

### Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети "Интернет", необходимых для освоения дисциплины (модуля)

1. Директор по персоналу – <https://www.hr-director.ru/>
2. ПСИ-ФАКТОР – <http://psyfactor.org/>
3. Психология управления персоналом – <http://hr-rabotniki.ru/>