

Документ подписан простой электронной подписью  
Информация о владельце:  
ФИО: Шебзухова Татьяна Александровна  
Должность: Директор Пятигорского института (филиал) Северо-Кавказского  
федерального университета  
Дата подписания: 05.10.2023 17:04:03  
Уникальный программный ключ:  
d74ce93cd40e39275c3ba2f58486412a1c8ef96f

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ  
ФЕДЕРАЦИИ  
Федеральное государственное автономное образовательное учреждение высшего  
образования  
«СЕВЕРО-КАВКАЗСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»  
Пятигорский институт (филиал) СКФУ

**Методические указания  
по выполнению практических работ по дисциплине  
«Психология управления и лидерства»**

Специальность  
Направленность (профиль)

**38.05.02 Таможенное дело**  
**Таможенный контроль**

ДОКУМЕНТ ПОДПИСАН  
ЭЛЕКТРОННОЙ ПОДПИСЬЮ  
Сертификат: 2C0000043E9AB8B952205E7BA500060000043E  
Владелец: Шебзухова Татьяна Александровна  
Действителен: с 19.08.2022 по 19.08.2023

Пятигорск, 2023 г.

## СОДЕРЖАНИЕ

### ВВЕДЕНИЕ

#### **1. Психология управления ее предмет и принципы. Методологические подходы в психологии управления.**

Практическое занятие № 1. Цели, задачи, содержание, специфика психологии управления

Практическое занятие № 2. Менеджмент: теоретические подходы, функции и мотивация управления

Практическое занятие № 3. Управленческая мысль в развитии российского общества

#### **2. Управленческие задачи и особенности принятия управленческих решений**

Практическое занятие № 4. Управленческие задачи, их специфика и особенности решения

Практическое занятие № 5. Принятие управленческих решений

Практическое занятие № 6. Стратегии и тактики решения управленческих задач. Методы решения задач

#### **3. Руководство и лидерство в управлении организациями**

Практическое занятие № 7. Менеджер: типология и требования должностных позиций

Практическое занятие № 8. Профессиональная подготовка и стили управления менеджеров

Практическое занятие № 9. Профессиональное здоровье и психическое выгорание менеджеров

Практическое занятие № 10. Характеристика лидерства в современном менеджменте

#### **4. Подготовка управленческих кадров**

Практическое занятие № 11. Стратегия отбора персонала, обучение и кадровый мониторинг

Практическое занятие № 12. Основная характеристика формирования групп и команд в управленческой деятельности

Практическое занятие № 13. Профессиональные деформации персонала

#### **5. Психологические основы делового общения. Конфликты в организации**

Практическое занятие № 14. Общение и его роль в деятельности руководителя и подчинённых

Практическое занятие № 15. Переговоры в управлении организацией

Практическое занятие № 16. Конфликты в управлении и возможности их разрешения

### СПИСОК РЕКОМЕНДУЕМОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

ДОКУМЕНТ ПОДПИСАН  
ЭЛЕКТРОННОЙ ПОДПИСЬЮ

Сертификат: 2C0000043E9AB8B952205E7BA500060000043E

Владелец: Шебзухова Татьяна Александровна

Действителен: с 19.08.2022 по 19.08.2023

## ВВЕДЕНИЕ

Целью дисциплины «Психология управления и лидерства» разработана для тех, чья профессиональная деятельность в будущем потребует не только общей психологической культуры, но и особой компетентности в вопросах управления персоналом. Знание психологии управления и лидерства поможет студентам раскрыть свой личный потенциал руководителя, понять особенности функционирования «человеческого ресурса» организации, что позволит им в дальнейшем наиболее грамотно и эффективно строить комплекс организационно-управленческих мероприятий.

В соответствии с этими целями теоретическая и практическая части дисциплины направлены на решение следующих задач:

- изучение теоретико-методологических основ психологии управления и лидерства, включающее знакомство с концепциями, понятиями, закономерностями психологии управления;
- изучение психологических особенностей управленческого труда вообще, его специфики в различных сферах деятельности;
- овладение психологическим анализом личности в процессе управленческих взаимодействий;
- формирование знаний о закономерностях межличностных взаимоотношений в организации;
- ознакомление с технологиями управления по ценностям и ценностным ориентациям;
- овладение знаниями по оптимизации управленческих взаимоотношений в звене «руководитель-подчиненный»;
- приобретение теоретических и практических навыков поведения в условиях конфликтных ситуаций.

### Наименование компетенций

|       |                                                                                |
|-------|--------------------------------------------------------------------------------|
| УК -3 | способен осуществлять социальное взаимодействие и реализовывать свою роль в ко |
|-------|--------------------------------------------------------------------------------|

## РАЗДЕЛ 1. Психология управления ее предмет и принципы.

### Методологические подходы в психологии управления.

#### Практическое занятие № 1. Цели, задачи, содержание, специфика психологии управления

**Цель:** изучить специфику психологии управления.

**Знания и умения, приобретаемые студентом в результате освоения темы (семинара), формируемые компетенции или их части:**

В результате освоения темы студент должен *знать*: категориальный аппарат; социально-психологические особенности использования методов психологии управления в практической деятельности руководителя; *уметь*: диагностировать и анализировать представление о системе управления и её психологических особенностях, о роли и месте человека в управленческой деятельности; *владеть*: техниками взаимодействия с коллективом, уметь применять полученные навыки на практике.

**Формируемые компетенции или их части:**

В процессе усвоения материала у студентов формируется универсальная компетенция: УК-3 – способность осуществлять социальное взаимодействие и реализовывать свою роль в команд. В результате освоения дисциплины обучающийся должен:

**Знать:** основные аспекты межличностных и групповых коммуникаций; основные принципы и методы управления человеческими ресурсами для организации групповой работы; теоретические основы и практические аспекты организации командной работы.

**Уметь:** проектировать межличностные и групповые коммуникации; определять свою роль в команде, ставить цели и формулировать задачи, связанные с ее реализацией;



4. Идеологические.

5. Правовые.

**Вопросы и задания:**

1. Основные понятия психологии управления.

2. Источники психологии управления. Связь с другими науками.

3. Предмет психологии управления.

4. Субъект и объект управления.

5. Эволюция управленческой мысли.

6. Методологические подходы к управлению.

**Список литературы, рекомендуемый к использованию по данной теме:**

**Основная литература:**

Трусь, А. А. Психология управления Электронный ресурс : Учебное пособие / А. А. Трусь. - Психология управления, 2021-10-06. - Минск : Вышэйшая школа, 2017. - 319 с. - Книга находится в премиум-версии ЭБС IPR BOOKS. - ISBN 978-985-06-2422-2, экземпляров неограничено

**Дополнительная литература:**

Шуванов, В. И. Социальная психология управления : учебник / В.И. Шуванов. - Москва : Юнити-Дана, 2015. - 463 с. - <http://biblioclub.ru/>. - Библиогр. в кн. - ISBN 978-5-238-01629-0, экземпляров неограничено

Трусь, А. А. Психология управления. Практикум Электронный ресурс : Учебное пособие / А. А. Трусь. - Психология управления. Практикум, 2019-06-01. - Минск : Вышэйшая школа, 2015. - 350 с. - Книга находится в премиум-версии ЭБС IPR BOOKS. - ISBN 978-985-06-2643-1, экземпляров неограничено

Захарова, Л.Н. Психология управления Электронный ресурс : учебное пособие / Л.Н. Захарова. - Психология управления, 2019-04-20. - Москва : Логос, 2014. - 376 с. - Книга находится в базовой версии ЭБС IPRbooks. - ISBN 978-5-98704-499-5, экземпляров неограничено

**Интернет-ресурсы:**

[www.biblioclub.ru](http://www.biblioclub.ru) «Университетская библиотека онлайн».

<http://www.iprbookshop.ru> -ЭБС IPRbooks

**Практическое занятие № 2. Менеджмент: теоретические подходы, функции и мотивация управления**

**Цель:** помочь студентам ознакомиться с основными школами управления, уяснить функции управления, закрепить понятие мотивации, её роли в управлении, рассмотреть социально-психологические влияния: конформизм, внушаемость подчинение.

**Знания и умения, приобретаемые студентом в результате освоения темы (семинара), формируемые компетенции или их части:**

В результате освоения темы студент должен *знать*: категориальный аппарат; социально-психологические особенности использования методов психологии управления в практической деятельности руководителя; *уметь*: диагностировать и анализировать представление о системе управления и её психологических особенностях, о роли и месте человека в управленческой деятельности; *владеть*: техниками взаимодействия с коллективом, уметь применять полученные навыки на практике.

**Формируемые компетенции или их части:**

В процессе усвоения материала у студентов формируется универсальная компетенция :УК-3 – способность осуществлять социальное взаимодействие и реализовывать свою роль в команд. В результате освоения дисциплины обучающийся должен:

Сертификат  
Владелец: Шебзухова Татьяна Александровна

Действителен: с 19.08.2022 по 19.08.2023

**Знать:** основные аспекты межличностных и групповых коммуникаций; основные принципы и методы управления человеческими ресурсами для организации групповой работы; теоретические основы и практические аспекты организации командной работы.

**Уметь:** проектировать межличностные и групповые коммуникации; определять свою роль в команде, ставить цели и формулировать задачи, связанные с ее реализацией; выстраивать взаимодействие с учетом социальных особенностей членов команды; проектировать и организовывать командную работу; определять потребности участников команды в овладении новыми знаниями и умениями.

**Владеть:** методами анализа группового взаимодействия и оценки эффективности командной работы; основными моделями командообразования и технологиями эффективной коммуникации в команде; методами анализа и коррекции командных ролей

**Актуальность темы (семинара):** определяется реализуемыми компетенциями.

#### **Теоретическая часть:**

Главная заслуга Тейлора состоит в том, что он разработал методологические основы нормирования труда, стандартизировал рабочие операции, внедрил в практику научные подходы в расстановке и стимулировании труда рабочих.

Основные положения книги:

1) создание нового вместо старых сложившихся методов. Исследование каждого отдельного элемента.

2) Отбор рабочих на основе научных критериев их тренировки и обучение. Человек – придаток производства и важно синхронизировать труд человека и машины. Создать механизм «человек–машина».

3) Сотрудничество между администрацией и рабочими в деле научного обоснования системной организации труда.

4) Равномерное распределение труда и ответственности между администрацией и рабочими.

5) Использование прогрессивной системы оплаты труда. Для стимулирования большей производительности.

*Функции управления* представляют собой специфический вид работ, обеспечивающий рациональную форму разделения труда работников управления. Ключевые слова управления: цель, функция, структура управления, методы управления.

Каждая конкретная функция управления выражает какую-либо сторону производства и соответственно требует определённых специалистов, поэтому изучение *функций управления* – это исходная научная основа для формирования аппарата управления. *Аппарат управления* представляет собой систему взаимосвязанных и взаимодействующих звеньев и отдельных работников, наделённых соответствующими полномочиями и располагающими материально технической базой.

Теория управления различает основные или *общие и конкретные*, специфические функции управления. Основу формы содержания процесса управления составляют следующие функции: функция планирования, функция организации, функция регулирования, функция мотивации, функция анализа и учёта, функция контроля.

#### **Вопросы и задания:**

1. Какие исторические периоды выделяют, рассматривая развитие теории и практики управления.

2. В чем суть школы научного управления.

3. Выявите отличия административной школы управления от научной.

4. Раскройте суть школы человеческих отношений.

5. В чём состоит сущность процессного подхода в управлении.

6. Охарактеризуйте методологию системного и ситуационного подхода.

#### **Список литературы, рекомендуемый к использованию по данной теме:**

##### **Основная литература:**

Трусь, А. А. Психология управления Электронный ресурс : Учебное пособие / А. А.

**Сертификат:** 2C00D98A6E7B5F3257FE-535000043E  
**Владелец:** Шабунцова Татьяна Александровна

**Теоретическая часть:**

Активизация развития взгл  
шёл бурный процесс ликвидации

**Действителен:** с 19.08.2022 по 19.08.2023



Фактически политика коллективизации проводилась организационно-административными методами управления в ущерб экономическим и социально-психологическим.

Если в период Великой Отечественной войны (1941 – 1945) непосредственное управление предприятиями со стороны государства было вызвано чрезвычайными обстоятельствами, то после войны продолжение этого курса было обусловлено преобладанием государственной собственности на средства производства и землю. Управление продолжало осуществляться сверху вниз фактически до начала 90-х гг., т.е. до признания многообразия форм собственности.

В 70–80-е гг. развитие экономики страны тормозили затратные методы хозяйствования, когда поставленных целей добивались любой ценой, не считая затрат. Темпы экономического роста в 80-е гг. в среднем снизились по сравнению с 60-ми гг. в два раза, а по сравнению с довоенными годами и двумя послевоенными пятилетками – в три раза.

#### **Вопросы и задания:**

1. Особенности развития российского общества.
2. Концепция социальной значимости как основной личностной ценности.
3. Основные признаки служебно-домашней цивилизации.
4. Признаки рыночной цивилизации.
5. Влияние служебно-домашней цивилизации в России на развитие страны.
6. Влияние русской сельской общины на развитие страны. Предпринимательство в России.

#### **Список литературы, рекомендуемый к использованию по данной теме:**

##### **Основная литература:**

Трусь, А. А. Психология управления Электронный ресурс : Учебное пособие / А. А. Трусь. - Психология управления, 2021-10-06. - Минск : Вышэйшая школа, 2017 - 319 с. - Книга находится в премиум-версии ЭБС IPR BOOKS. - ISBN 978-985-06-2422-2, экземпляров неограничено

##### **Дополнительная литература:**

Шуванов, В. И. Социальная психология управления : учебник / В.И. Шуванов. - Москва : Юнити-Дана, 2015. - 463 с. - <http://biblioclub.ru/>. - Библиогр. в кн. - ISBN 978-5-238-01629-0, экземпляров неограничено

Трусь, А. А. Психология управления. Практикум Электронный ресурс : Учебное пособие / А. А. Трусь. - Психология управления. Практикум, 2019-06-01. - Минск : Вышэйшая школа, 2015. - 350 с. - Книга находится в премиум-версии ЭБС IPR BOOKS. - ISBN 978-985-06-2643-1, экземпляров неограничено

Захарова, Л.Н. Психология управления Электронный ресурс : учебное пособие / Л.Н. Захарова. - Психология управления, 2019-04-20. - Москва : Логос, 2014. - 376 с. - Книга находится в базовой версии ЭБС IPRbooks. - ISBN 978-5-98704-499-5, экземпляров неограничено

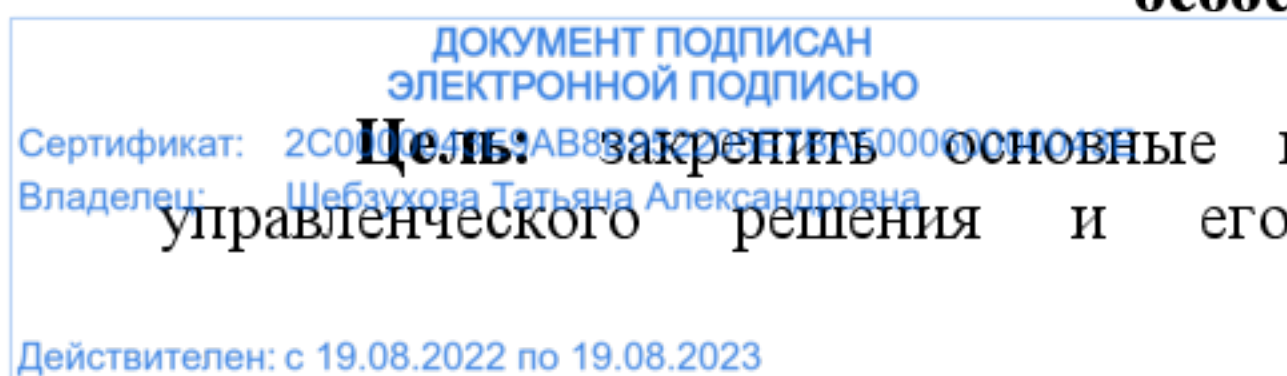
##### **Интернет-ресурсы:**

[www.biblioclub.ru](http://www.biblioclub.ru) «Университетская библиотека онлайн».

<http://www.iprbookshop.ru> -ЭБС IPRbooks

## **РАЗДЕЛ 2. Управленческие задачи и особенности принятия управленческих решений**

### **Практическое занятие № 4. Управленческие задачи, их специфика и особенности решения**



**Цель:** закрепить основные понятия по данной теме; выявить сущность управленческого решения и его особенности, рассмотреть Классификацию

управленческих решений; дать представление об этапах выработки и принятия управленческих решений.

**Знания и умения, приобретаемые студентом в результате освоения темы (семинара), формируемые компетенции или их части:**

В результате освоения темы студент должен *знать*: категориальный аппарат; социально-психологические особенности использования методов психологии управления в практической деятельности руководителя; *уметь*: диагностировать и анализировать представление о системе управления и её психологических особенностях, о роли и месте человека в управленческой деятельности; *владеть*: техниками взаимодействия с коллективом, уметь применять полученные навыки на практике.

**Формируемые компетенции или их части:**

В процессе усвоения материала у студентов формируется универсальная компетенция :УК-3 – способность осуществлять социальное взаимодействие и реализовывать свою роль в команд. В результате освоения дисциплины обучающийся должен:

**Знать:** основные аспекты межличностных и групповых коммуникаций; основные принципы и методы управления человеческими ресурсами для организации групповой работы; теоретические основы и практические аспекты организации командной работы.

**Уметь:** проектировать межличностные и групповые коммуникации; определять свою роль в команде, ставить цели и формулировать задачи, связанные с ее реализацией; выстраивать взаимодействие с учетом социальных особенностей членов команды; проектировать и организовывать командную работу; определять потребности участников команды в овладении новыми знаниями и умениями.

**Владеть:** методами анализа группового взаимодействия и оценки эффективности командной работы; основными моделями командообразования и технологиями эффективной коммуникации в команде; методами анализа и коррекции командных ролей

**Актуальность темы (семинара):** определяется реализуемыми компетенциями.

### Теоретическая часть:

С информационной точки зрения *принятие решений* - это переработка органов управления всей стекающейся к нему информации, в первую очередь, от объекта управления по каналам обратной связи.

Поскольку производственная информация отражает систему управления, производственный процесс, а также их состояние и функционирование, она как информационная модель имеет аналогичные процессы управления, составные части и классификацию. Так для обеспечения процесса управления, *производственная информация* должна содержать:

1. Данные в целях управления и функционирования производственного процесса.
2. Критерии оптимального управления производственным процессом.
3. Данные о фактическом наличии продуктов (сырья) и ресурсов.
4. Регламентирующие правовые документы, плановые задания, т. е. данные об ограничениях, производственном процессе и управлении. Регламент ограничения.
5. Данные об объекте управления и управляющем органе (характеристика основных, вспомогательных и материальных и энергетических потоков) основного и вспомогательного оборудования, ресурсов, трудового коллектива и другие.
6. Данные о возмущающих воздействиях на систему управления.

Многообразие распорядительской деятельности должен быть чётко определено, кто и какие решения принимает в пределах его должностного положения. Для этого необходимо классификация (чёткая) решений и определить каким образом их

1) По содержанию различные виды решений можно систематизировать с учётом следующих основных признаков,

2) по сфере действия (по масштабам проблем) – общие решения, частные решения.

- 3) по длительности действия,
- долгосрочные (перспективные) решения (3–5 лет). Разрабатывается руководством.
  - среднесрочные (тактические) решения. Разрабатывают все работники аппарата управления ещё 1 года).
  - краткосрочные (оперативные)
- 4) по функциональному характеру:
- плановые решения
  - организационные решения
  - координационные
  - мотивационные (активизирующие)
  - контролирующие (при обратной связи).
- 5) по степени информативности органа управления:
- в условиях определённости
  - риска
  - в условиях неопределённости
- 6) по форме принятия:
- коллективные
  - коллегиальные
  - единоличные
- 7) по форме доведения до исполнителей:
- директивная (исполнительные)
  - инициативные
- 8) организационно нормирующие имеют вид лимитирующих актов организационной деятельности (Л. Д. Столяренко) (положения об оплате труда и т. д.).

#### **Вопросы и задания:**

1. Психологические особенности решения задач управления.
2. Стили мышления руководителей.
3. Критерии оценки задач управления.
4. Классификация управленческих задач.
5. Типы управленческих задач.
6. Диалектика взаимоотношений задач управления.
7. Классификация управленческих задач.
8. Диалектика взаимоотношений управленческих задач.
9. Трудности в решении управленческих задач
10. Раскрыть этапы выработки и принятия управленческих решений.

#### **Список литературы, рекомендуемый к использованию по данной теме:**

##### **Основная литература:**

Трусь, А. А. Психология управления Электронный ресурс : Учебное пособие / А. А. Трусь. - Психология управления, 2021-10-06. - Минск : Вышэйшая школа, 2017. - 319 с. - Книга находится в премиум-версии ЭБС IPR BOOKS. - ISBN 978-985-06-2422-2, экземпляров неограничено

##### **Дополнительная литература:**

Шуванов, В. И. Социальная психология управления : учебник / В.И. Шуванов. - Москва : Юнити-Дана, 2015. - 463 с. - <http://biblioclub.ru/>. - Библиогр. в кн. - ISBN 978-5-238-01629-0, экземпляров неограничено

Трусь, А. А. Психология управления. Практикум Электронный ресурс : Учебное пособие / А. А. Трусь. - Психология управления. Практикум, 2019-06-01. - Минск : Вышэйшая школа, 2013. - 350 с. - Книга находится в премиум-версии ЭБС IPR BOOKS. - ISBN 978-985-06-2643-1, экземпляров неограничено

Захарова, Л.Н. Психология управления Электронный ресурс : учебное пособие / Л.Н. Захарова. - Психология управления, 2019-04-20. - Москва : Логос, 2014. - 376 с. -

установки, её эффекты и содержание деятельности (В. А. Розанова).  
Здесь её основные функции



Гордона, метод Дельты, метод «635», метод голосования «за и против», метод утопических игр, метод Дельбека).

**Знания и умения, приобретаемые студентом в результате освоения темы (семинара), формируемые компетенции или их части:**

В результате освоения темы студент должен *знать*: категориальный аппарат; социально-психологические особенности использования методов психологии управления в практической деятельности руководителя; *уметь*: диагностировать и анализировать представление о системе управления и её психологических особенностях, о роли и месте человека в управленческой деятельности; *владеть*: техниками взаимодействия с коллективом, уметь применять полученные навыки на практике.

**Формируемые компетенции или их части:**

В процессе усвоения материала у студентов формируется универсальная компетенция :УК-3 – способность осуществлять социальное взаимодействие и реализовывать свою роль в команд. В результате освоения дисциплины обучающийся должен:

**Знать:** основные аспекты межличностных и групповых коммуникаций: основные принципы и методы управления человеческими ресурсами для организации групповой работы; теоретические основы и практические аспекты организации командной работы.

**Уметь:** проектировать межличностные и групповые коммуникации; определять свою роль в команде, ставить цели и формулировать задачи, связанные с ее реализацией; выстраивать взаимодействие с учетом социальных особенностей членов команды; проектировать и организовывать командную работу; определять потребности участников команды в овладении новыми знаниями и умениями.

**Владеть:** методами анализа группового взаимодействия и оценки эффективности командной работы; основными моделями командообразования и технологиями эффективной коммуникации в команде; методами анализа и коррекции командных ролей

**Актуальность темы (семинара):** определяется реализуемыми компетенциями.

**Теоретическая часть:**

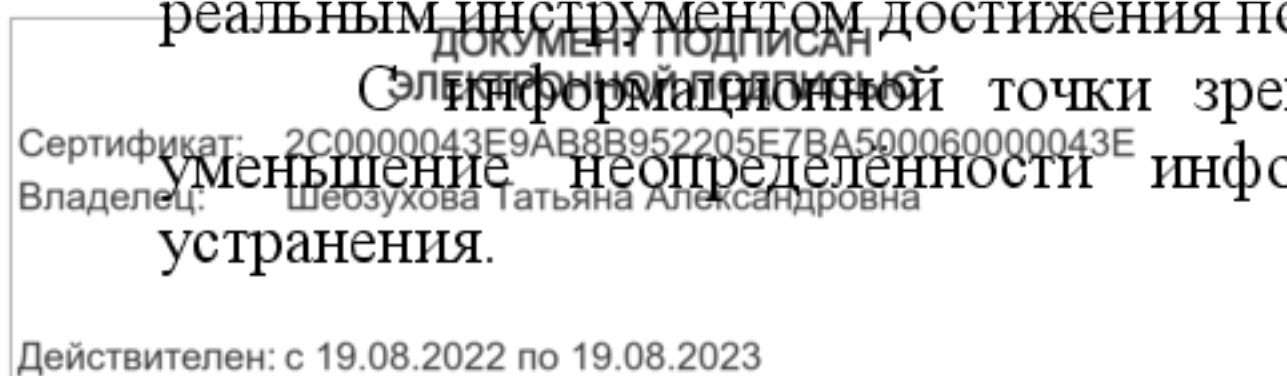
Управленческое решение на предприятии представляет собой творческий акт субъекта управления (индивидуального или группового лица), определяющий программу деятельности коллектива по эффективному разрешению назревшей проблемы на основе знания объективных законов функционирования управляемой системы и анализа информации о её состоянии.

Функции управленческого решения:

- *направляющая* (несмотря на то, что решения принимаются исходя из долговременной стратегии развития предприятия, они конкретизируются в многообразных задачах);
- *координирующая* (отражается в необходимости согласования действий исполнителей для реализации решений в утверждённые сроки и соответствующего качества);
- *мотивирующая* (реализуется через систему организационных мер (приказы, постановления);
- *экономических стимулов* (премии);
- *социальных оценок* (творческая самореализация, самоутверждение личности).

Эффективность каждого управленческого решения в значительной мере зависит от выполнения и соотношения функций управленческого решения, как в ходе его подготовки, так и на этапе внедрения. С учётом этого управленческое решение становится реальным инструментом достижения поставленных целей.

С информационной точки зрения, в процессе принятия решения происходит уменьшение неопределённости информации о проблемной ситуации и путях её устранения.



Качество управленческого решения – это совокупность параметров решения удовлетворяющих конкретного потребителя и обеспечивающих реальность его реализации.

К параметрам качества управления относятся:

- показатель энтропии, т. е. количественной неопределённости проблемы; если проблема формируется только качественно, без количественных показателей, то показатель энтропии приближается к единице; если все показатели проблемы выражены количественно, то показатель энтропии приближается к нулю;
- степень риска вложения инвестиций;
- вероятность реализации решения по показателям качества, затрат и сроков;
- степень адекватности (или степень точности прогноза) теоретической модели фактическим данным, на основании которой она была разработана.

**Конфликт** – это противоречие, которое характеризуется противостоянием конфликтующих сторон. Конфликты возникают на почве противоположности интересов, социальных установок и направленности личностей, вовлечённых в конфликт людей.

Существуют пять основных стратегий разрешения конфликта. В основу их положена система, называемая методом Томаса–Килменна. Метод был разработан К. У. Томасом и Р. Х. Килменном в 1972 году. Система позволяет создать для каждого человека свой собственный стиль разрешения конфликта. Стиль поведения в конкретном конфликте определяется той мерой, в которой член коллектива хочет удовлетворить собственные интересы (действуя активно или пассивно) и интересы другой стороны (действуя совместно или индивидуально). Если представить это в графической форме, то получится сетка Томаса–Килменна, позволяющая определить место и название для каждого из пяти основных стратегий разрешения конфликта.

В процессе решения управленческих задач достаточно часто применяется метод **«мозгового штурма»**, **«метод синектики»**, **«метод дневников»**, **«метод Гордона»**, **«метод Дельфи»**, **«метод 635»**, **«метод голосования за и против»**, **«метод утопических игр»**, **«метод Дебеля»**.

#### **Вопросы и задания:**

1. Особенности стратегий и тактик решения задач управления.
2. Стратегии поведения руководителей в условиях конфликтной деятельности.
3. Метод решения управленческих задач «Мозговой штурм».
4. «Метод синектики».
5. Метод Гордона.
6. Метод Дельфи.
7. «Метод 635».
8. Метод голосования.
9. Метод утопических игр.
10. Метод Дебеля.

#### **Список литературы, рекомендуемый к использованию по данной теме:**

##### **Основная литература:**

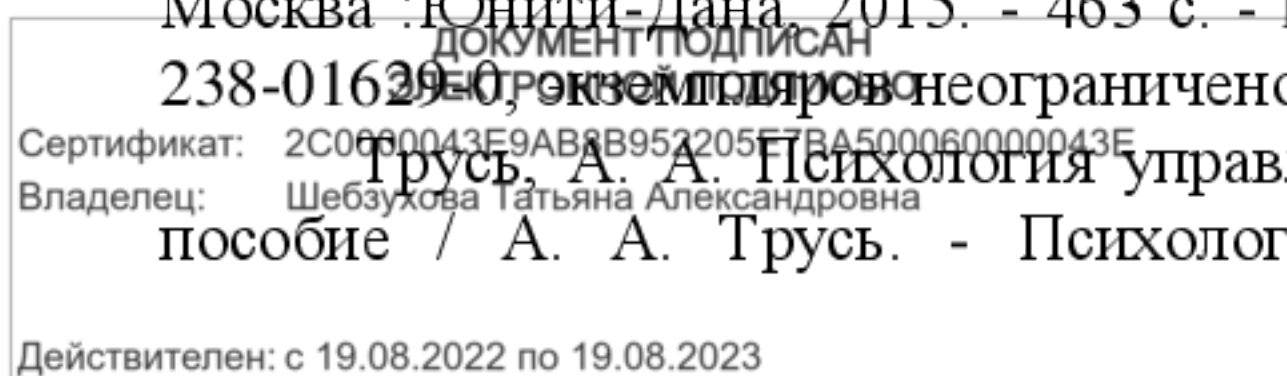
Трусь, А. А. Психология управления Электронный ресурс : Учебное пособие / А. А. Трусь. - Психология управления, 2021-10-06. - Минск :Вышэйшая школа, 2014. - 319 с. - Книга находится в премиум-версии ЭБС IPR BOOKS. - ISBN 978-985-06-2422-2, экземпляров неограничено

##### **Дополнительная литература:**

Шуванов, В. И. Социальная психология управления : учебник / В.И. Шуванов. - Москва :Юнити-Дана, 2015. - 463 с. - <http://biblioclub.ru/>. - Библиогр. в кн. - ISBN 978-5-

238-01629-0, экземпляров неограничено

Трусь, А. А. Психология управления. Практикум Электронный ресурс : Учебное пособие / А. А. Трусь. - Психология управления. Практикум, 2019-06-01. - Минск



:Высшая школа, 2015. - 350 с. - Книга находится в премиум-версии ЭБС IPR BOOKS. - ISBN 978-985-06-2643-1, экземпляров неограничено

Захарова, Л.Н. Психология управления Электронный ресурс : учебное пособие / Л.Н. Захарова. - Психология управления, 2019-04-20. - Москва : Логос, 2014. - 376 с. - Книга находится в базовой версии ЭБС IPRbooks. - ISBN 978-5-98704-499-5, экземпляров неограничено

#### **Интернет-ресурсы:**

[www.biblioclub.ru](http://www.biblioclub.ru) «Университетская библиотека онлайн».

<http://www.iprbookshop.ru> -ЭБС IPRbooks

### **РАЗДЕЛ 3. Руководство и лидерство в управлении организациями**

#### **Практическое занятие № 7. Менеджер: типология и требования должностных позиций**

**Цель:** изучить типологию и требования должностных позиций.

**Знания и умения, приобретаемые студентом в результате освоения темы (семинара), формируемые компетенции или их части:**

В результате освоения темы студент должен *знать*: категориальный аппарат; социально-психологические особенности использования методов психологии управления в практической деятельности руководителя; *уметь*: диагностировать и анализировать представление о системе управления и её психологических особенностях, о роли и месте человека в управленческой деятельности; *владеть*: техниками взаимодействия с коллективом, уметь применять полученные навыки на практике.

#### **Формируемые компетенции или их части:**

В процессе усвоения материала у студентов формируется универсальная компетенция :УК-3 – способность осуществлять социальное взаимодействие и реализовывать свою роль в команд. В результате освоения дисциплины обучающийся должен:

**Знать:** основные аспекты межличностных и групповых коммуникаций: основные принципы и методы управления человеческими ресурсами для организации групповой работы; теоретические основы и практические аспекты организации командной работы.

**Уметь:** проектировать межличностные и групповые коммуникации; определять свою роль в команде, ставить цели и формулировать задачи, связанные с ее реализацией; выстраивать взаимодействие с учетом социальных особенностей членов команды; проектировать и организовывать командную работу; определять потребности участников команды в овладении новыми знаниями и умениями.

**Владеть:** методами анализа группового взаимодействия и оценки эффективности командной работы; основными моделями командообразования и технологиями эффективной коммуникации в команде; методами анализа и коррекции командных ролей

**Актуальность темы (семинара):** определяется реализуемыми компетенциями.

#### **Теоретическая часть:**

Английское слово «management» (управление) берет своё начало от корня латинского слова «manus» (рука). Этот термин не имеет аналога в русском языке, хотя его часто используют как синоним терминов «управление» и «научная организация труда». В настоящее время менеджмент представляет собой сложное социально-экономическое явление, которое отражается практически на всех сторонах жизни общества. Характерными чертами современного развития менеджмента являются: его компьютеризация, сокращение избыточных звеньев административной системы; децентрализация управленческих функций (самоуправление); разработка методов долгосрочного социотехнического планирования; разработка технологии проектирования социальных систем.

Экономические преобразования в нашей стране обусловили спрос на ряд профессий, новых для отечественной экономической практики. В их числе и профессия менеджера. В общем случае к отличительным особенностям профессиональной деятельности менеджера следует отнести появление некоторых не свойственных руководителям государственной экономики управленческих функций, расширение их ответственности и прав в решении проблем организации.

Менеджер— это специалист по управлению, который разрабатывает планы, определяет, *что и когда* делать, как и *кто* будет выполнять намеченное (управление персоналом), *разрабатывает рабочие процедуры* (технологии) применительно ко всем стадиям управленческого цикла, осуществляет контроль.

Практически все создаваемые организации предпринимательского типа заинтересованы в профессионально подготовленных руководителях, способных ориентироваться в финансовых, юридических, психологических и других вопросах. Таких руководителей и принято называть менеджерами.

Менеджер – особый тип руководителя, появляющийся в нашей реальности. Одна из главных задач менеджера заключается в эффективной организации работы его подчинённых. Искусство руководителя проявляется не только в налаживании коммуникаций, координировании и направлении работы подчинённых, но и в умении делегировать им необходимые полномочия и ответственность, предоставлять право высказывать и отстаивать собственное мнение, сохраняя за собой функцию контроля.

#### **Вопросы и задания:**

1. Сферы деятельности менеджера. Профессиональные функции менеджеров.
2. Статус менеджера и основные роли в управлении организацией.
3. Профессионально важные качества менеджера (основные группы: мотивационно-волевые, интеллектуальные, коммуникативные).
4. Каталог требований должностных позиций.
5. Квалификационные требования. Организационные требования. Функциональные требования.
6. Методы диагностики профессионально важных качеств менеджеров.

#### **Список литературы, рекомендуемый к использованию по данной теме:**

##### **Основная литература:**

Трусь, А. А. Психология управления Электронный ресурс : Учебное пособие / А. А. Трусь. - Психология управления, 2021-10-06. - Минск : Вышэйшая школа, 2017. - 319 с. - Книга находится в премиум-версии ЭБС IPR BOOKS. - ISBN 978-985-06-2422-2, экземпляров неограничено

##### **Дополнительная литература:**

Шуванов, В. И. Социальная психология управления : учебник / В.И. Шуванов. - Москва : Юнити-Дана, 2015. - 463 с. - <http://biblioclub.ru/>. - Библиогр. в кн. - ISBN 978-5-238-01629-0, экземпляров неограничено

Трусь, А. А. Психология управления. Практикум Электронный ресурс : Учебное пособие / А. А. Трусь. - Психология управления. Практикум, 2019-06-01. - Минск : Вышэйшая школа, 2015. - 350 с. - Книга находится в премиум-версии ЭБС IPR BOOKS. - ISBN 978-985-06-2643-1, экземпляров неограничено

Захарова, Л.Н. Психология управления Электронный ресурс : учебное пособие / Л.Н. Захарова. - Психология управления, 2019-04-20. - Москва : Логос, 2014. - 376 с. - Книга находится в базовой версии ЭБС IPRbooks. - ISBN 978-5-98704-499-5, экземпляров неограничено

##### **Интернет-ресурсы:**

[www.biblioclub.ru](http://www.biblioclub.ru) «Университетская библиотека онлайн».

<http://www.iprbookshop.ru> ЭБС IPRbooks

Сертификат  
Владелец: Шебзухова Татьяна Александровна

#### **Практическое занятие № 8. Профессиональная подготовка и стили**

Действителен: с 19.08.2022 по 19.08.2023

## управления менеджеров

**Цель:**помочь студентам усвоить набор основных понятий, получить представление профессиональной подготовки и стилих менеджеров.

**Знания и умения, приобретаемые студентом в результате освоения темы (семинара), формируемые компетенции или их части:**

В результате освоения темы студент должен *знать*: категориальный аппарат; социально-психологические особенности использования методов психологии управления в практической деятельности руководителя; *уметь*: диагностировать и анализировать представление о системе управления и её психологических особенностях, о роли и месте человека в управленческой деятельности; *владеть*: техниками взаимодействия с коллективом, уметь применять полученные навыки на практике.

**Формируемые компетенции или их части:**

В процессе усвоения материала у студентов формируется универсальная компетенция :УК-3 – способность осуществлять социальное взаимодействие и реализовывать свою роль в команд. В результате освоения дисциплины обучающийся должен:

**Знать:** основные аспекты межличностных и групповых коммуникаций: основные принципы и методы управления человеческими ресурсами для организации групповой работы; теоретические основы и практические аспекты организации командной работы.

**Уметь:** проектировать межличностные и групповые коммуникации; определять свою роль в команде, ставить цели и формулировать задачи, связанные с ее реализацией; выстраивать взаимодействие с учетом социальных особенностей членов команды; проектировать и организовывать командную работу; определять потребности участников команды в овладении новыми знаниями и умениями.

**Владеть:** методами анализа группового взаимодействия и оценки эффективности командной работы; основными моделями командообразования и технологиями эффективной коммуникации в команде; методами анализа и коррекции командных ролей.

**Актуальность темы (семинара):** определяется реализуемыми компетенциями.

**Теоретическая часть:**

Целесообразность специальной и непрерывной профессиональной подготовки в области менеджмента обусловлена рядом причин. Первоначальная идея обеспечения эффективности управления за счёт подбора людей, обладающих «чертами лидера», оказалась далеко не универсальной. Кроме того, даже если человек обладает способностью к управлению людьми, для её успешной реализации необходимы специальные знания и умения. Значительное влияние на успешность управленческой деятельности оказывает стильуправления людьми. Осознание этого и совершенствование собственного стиля воздействия также могут стать предметом специальной подготовки менеджера.

При подготовке менеджеров необходимо принимать во внимание смещение смысла и целей образования в сторону идеи самовыражения и полного раскрытия возможностей и способностей личности. Концепции обучения, в основе которых лежит передача опыта предыдущими поколениями, больше не действуют эффективно.

М. Мид выделяет три типа культур:

- 1) постфигуративную – обучаемые учатся прежде всего у своих предшественников;
- 2) кофигуративную – обучаемые учатся у сверстников;
- 3) префигуративную – взрослые учатся также у младших поколений. Современный

менеджмент имеет многочисленные примеры впечатляющего успеха организаций, которые реализовывали идеи новичков, пусть не обладавших большим опытом, но отличающихся большой чувствительностью и восприимчивостью к возникающим шансам.

Наиболее серьезная подготовка менеджеров на научной основе повсеместно осуществляется в рамках программ магистров делового администрирования



**Формируемые компетенции или их части:**

**Знать:** основные аспекты межличностных и групповых коммуникаций; основные принципы и методы управления человеческими ресурсами для организации групповой работы; теоретические основы и практические аспекты организации командной работы.

**Владеть:** методами анализа группового взаимодействия и оценки эффективности командной работы; основными моделями командообразования и технологиями эффективной коммуникации в команде; методами анализа и коррекции командных ролей

**Актуальность темы (семинара):** определяется реализуемыми компетенциями.

В условиях рыночной экономики значение здоровья менеджера возрастает. Поэтому многие люди сейчас начинают понимать, что не могут себе позволить болеть. Часто болеющий сотрудник не может надеяться на повышение по службе. В наши дни слабому здоровьем человеку трудно рассчитывать на интересную, престижную, хорошо оплачиваемую работу.

Как правило, повседневная работа менеджера не требует от нас больших мышечных усилий. Руки и ноги нам все чаще заменяют «умные» машины и механизмы, средства транспорта и связи.

Недостаток движения и связанная с ней недостаточность мышечной деятельности оказывают резкое отрицательное влияние на организм. Большинство болезней цивилизации находится в прямой зависимости от недостатка движения. При дефиците движения (физических нагрузок) детренируются механизмы регуляции кровяного давления, тонуса сосудов, работы сердца, что делает организм, и в первую очередь сердце, сосуды, коронарную систему, чрезвычайно уязвимыми для любых, даже незначительных трудностей.

Исследования, проведённые за последние годы, показали, что регулярные занятия физическими упражнениями позволяют в среднем вдвое снизить продолжительность временной нетрудоспособности работника, на 10 % снизить производственный и бытовой травматизм, уменьшить число конфликтных ситуаций, ежегодно для каждого человека сократить экономические потери.

Реализацию программы физической активности необходимо начинать с утренних физических упражнений, желательно на свежем воздухе. Минимальная их продолжительность 15 минут, максимальная 1 час. После завершения зарядки обязательны водные процедуры: обычный душ с постепенным переходом к контрастному.

Если дорога на работу занимает не более 30 минут, необходимо ходить пешком на работу и с работы, что обеспечивает минимум ежедневной двигательной активности – не менее 5 км. Следует отказаться от лифта, если позволяет здоровье, использовать также часть обеденного перерыва для того, чтобы подвигаться.

Многие люди в наше время теряют всякое благоразумие, когда дело доходит до потребления пищи и напитков. Питание само по себе служит цели поддержания энергетического баланса, обмена веществ в организме.

Современный деловой человек проводит значительную часть рабочего дня за письменным столом, что сводит мышечную активность к манипуляциям с телефонной



реализовывать свою роль в команд. В результате освоения дисциплины обучающийся должен:

**Знать:** основные аспекты межличностных и групповых коммуникаций; основные принципы и методы управления человеческими ресурсами для организации групповой работы; теоретические основы и практические аспекты организации командной работы.

**Уметь:** проектировать межличностные и групповые коммуникации; определять свою роль в команде, ставить цели и формулировать задачи, связанные с ее реализацией; выстраивать взаимодействие с учетом социальных особенностей членов команды; проектировать и организовывать командную работу; определять потребности участников команды в овладении новыми знаниями и умениями.

**Владеть:** методами анализа группового взаимодействия и оценки эффективности командной работы; основными моделями командообразования и технологиями эффективной коммуникации в команде; методами анализа и коррекции командных ролей

**Актуальность темы (семинара):** определяется реализуемыми компетенциями.

#### **Теоретическая часть:**

Понятия «лидерство» и «менеджмент» далеко не всегда тождественны, но суть их различий большинство людей представляют себе неправильно. В лидерстве нет ничего мистического и загадочного. Это не привилегия узкого круга избранных. Лидерство не обязательно важнее менеджмента, и одно не заменяет другое.

На самом деле лидерство и менеджмент в компании – две отдельные, дополняющие друг друга системы действий. Каждая имеет свою функцию и характерные для неё виды деятельности. Для успеха компании в современном деловом мире, все более сложном и быстро меняющемся, необходимо освоить обе.

*Лидерство служит дополнением к менеджменту, а не заменяет его.* Однако, развивая в своих сотрудниках способность к лидерству, главы компаний не должны забывать, что сильный лидер, но слабый менеджер – ничуть не лучше (а то и хуже), чем наоборот. Действительно, это задача не из лёгких – сочетать умелое лидерство с грамотным менеджментом и использовать их как две взаимодополняющие силы.

Разумеется, не каждый способен одновременно быть классным лидером и грамотным менеджером. У некоторых людей – настоящий талант к управленческой работе, но не хватает лидерских качеств. Другие обладают явными задатками лидера, но по разным причинам не способны стать эффективными менеджерами. Если руководитель достаточно умен, то в его компании будут ценить и тех, и других и постараются, чтобы эти талантливые люди стали частью коллектива.

Однако, когда дело доходит до подготовки специалистов на высшие руководящие должности, главы компаний откровенно игнорируют предупреждения психологов о том, что человек не способен быть одновременно менеджером и лидером. Они пытаются воспитать лидеров и менеджеров в одном лице. И их можно понять. Но возможно ли это? Ведь менеджеры и лидеры – люди совершенно разных типов. И чтобы действительно суметь подготовить таких корифеев, компаниям надлежит уяснить основное различие между лидерством и менеджментом.

Менеджер-лидер является ключевой фигурой в управлении организацией, а лидерство – венцом управленческой деятельности. Менеджер – это член организации, осуществляющий управленческую деятельность и решающий управленческие задачи. С полной ответственностью можно утверждать, что менеджеры являются ключевыми людьми в организации. Однако не все менеджеры играют одинаковую роль в организации, не все менеджеры занимают одинаковую позицию в организации, задачи, решаемые различными менеджерами далеко не одинаковы и, наконец, функции, выполняемые отдельными менеджерами, тоже не идентичны. Это связано с тем, что в организации существует иерархия, с тем, что в организации выполняются различные функции, и, наконец, с тем, что существуют различные виды управленческой деятельности. Организация не может существовать без менеджеров.

Организации, добивающиеся успеха, отличаются от противоположных им, главным образом тем, что имеют более динамичное и эффективное руководство. В современном русском языке под руководством, с точки зрения собственника, подразумевается либо индивид (руководитель) или группа (руководящий состав), либо процесс, то есть обладающий индивидуальными особенностями способ управления организацией. Синонимами слов руководство и руководитель являются слова лидерство и лидер.

Существует много причин для развития навыков мотивации людей. Возможно, главными из них являются: а) стать более эффективным лидером; б) более общая – быть позитивной, филантропической силой мира.

Каждый из нас решает сам, становится ли филантропом. Удачливые предприниматели стремятся быть лидерами. Хотим мы того или нет, за пределами работы руководящая роль часто нам навязывается. Большинство из нас порой вынуждены быть лидерами чего-либо: компании, рабочего коллектива, спортивной команды, семьи, группы товарищей по увлечению кино, в крайнем случае, мы руководим самими собой.

#### **Вопросы и задания:**

1. Типы лидерства, с точки зрения масштабности решаемых задач (бытовой, социальный, политический).
2. Природа лидерства. Концепция физических качеств. Концепция интеллигентности (Гизели).
3. Ситуативная теория лидерства. Типы лидерства в зависимости от особенностей психотипа.
4. Мотивация лидерства. Психоаналитическая теория З. Фрейда. Инструментальная мотивация. Игровая мотивация.
5. Типология лидерства. Эмоциональный, деловой и информационный компоненты лидерской деятельности.
6. Виды лидеров (лидер-организатор, лидер-творец, лидер-борец, лидер-дипломат, лидер-утешитель).

#### **Список литературы, рекомендуемый к использованию по данной теме:**

##### **Основная литература:**

Трусь, А. А. Психология управления Электронный ресурс : Учебное пособие / А. А. Трусь. - Психология управления, 2021-10-06. - Минск : Вышэйшая школа, 2017. - 319 с. - Книга находится в премиум-версии ЭБС IPR BOOKS. - ISBN 978-985-06-2422-2, экземпляров неограничено

##### **Дополнительная литература:**

Шуванов, В. И. Социальная психология управления : учебник / В.И. Шуванов. - Москва : Юнити-Дана, 2015. - 463 с. - <http://biblioclub.ru/>. - Библиогр. в кн. - ISBN 978-5-238-01629-0, экземпляров неограничено

Трусь, А. А. Психология управления. Практикум Электронный ресурс : Учебное пособие / А. А. Трусь. - Психология управления. Практикум, 2019-06-01. - Минск : Вышэйшая школа, 2015. - 350 с. - Книга находится в премиум-версии ЭБС IPR BOOKS. - ISBN 978-985-06-2643-1, экземпляров неограничено

Захарова, Л.Н. Психология управления Электронный ресурс : учебное пособие / Л.Н. Захарова. - Психология управления, 2019-04-20. - Москва : Логос, 2014. - 376 с. - Книга находится в базовой версии ЭБС IPRbooks. - ISBN 978-5-98704-499-5, экземпляров неограничено

##### **Интернет-ресурсы:**

[www.biblioclub.ru](http://www.biblioclub.ru) «Университетская библиотека онлайн».

<http://www.iprbookshop.ru> -ЭБС IPRbooks

ДОКУМЕНТ ПОДПИСАН  
ЭЛЕКТРОННОЙ ПОДПИСЬЮ  
Сертификат: 2C0000043E9AB8B952205E7BAC00000048E  
Владелец: Шебзухова Татьяна Александровна

#### **РАЗДЕЛ 4. Подготовка управленческих кадров**

#### **Практическое занятие № 11. Стратегия отбора персонала, обучение и**

Действителен: с 19.08.2022 по 19.08.2023

## кадровый мониторинг

**Цель:** рассмотреть понятия «стратегия отбора персонала», по каким этапам идёт подбор персонала, что для этого требуется и каким должен быть сотрудник.

**Знания и умения, приобретаемые студентом в результате освоения темы (семинара), формируемые компетенции или их части:**

В результате освоения темы студент должен *знать*: категориальный аппарат; социально-психологические особенности использования методов психологии управления в практической деятельности руководителя; *уметь*: диагностировать и анализировать представление о системе управления и её психологических особенностях, о роли и месте человека в управленческой деятельности; *владеть*: техниками взаимодействия с коллективом, уметь применять полученные навыки на практике.

**Формируемые компетенции или их части:**

В процессе усвоения материала у студентов формируется универсальная компетенция: УК-3 – способность осуществлять социальное взаимодействие и реализовывать свою роль в команд. В результате освоения дисциплины обучающийся должен:

**Знать:** основные аспекты межличностных и групповых коммуникаций; основные принципы и методы управления человеческими ресурсами для организации групповой работы; теоретические основы и практические аспекты организации командной работы.

**Уметь:** проектировать межличностные и групповые коммуникации; определять свою роль в команде, ставить цели и формулировать задачи, связанные с ее реализацией; выстраивать взаимодействие с учетом социальных особенностей членов команды; проектировать и организовывать командную работу; определять потребности участников команды в овладении новыми знаниями и умениями.

**Владеть:** методами анализа группового взаимодействия и оценки эффективности командной работы; основными моделями командообразования и технологиями эффективной коммуникации в команде; методами анализа и коррекции командных ролей.

**Актуальность темы (семинара):** определяется реализуемыми компетенциями.

**Теоретическая часть:**

Понятием «кадровая стратегия», как правило, охватывается совокупность основных моделей, представлений и принципов, которые применяются в работе с кадрами организаций. Считается, что с целью кадровой стратегии является обеспечение оптимального баланса процессов обновления и сохранения численного и качественного состава кадров в его развитии в соответствии с потребностями самой организации, требованиями действующего законодательства и состояния рынка труда.

По отношению к внешней среде организации могут реализовать открытую или закрытую кадровую стратегию. В первом случае речь идёт о том, что организация комплектуется свой состав (независимо от уровня ответственности) за счёт внешних источников. Закрытая кадровая стратегия характерна для организаций, делающих ставку (за исключением технических должностей), исключительно на внутренние источники комплектования кадров.

К основным этапам построения кадровой стратегии относятся:

- нормирование, состоящее в формулировании общих принципов и целей работы с персоналом в соответствии с целями и ценностями организации;
- программирование, включающее разработку системы процедур, мероприятий и кадровых технологий;
- мониторинг персонала, заключающийся в собственно реализации конкретных мер по развитию персонала, использованию знаний, умений и навыков персонала и оценки эффективности этих мер.

Сертификат  
Владелец: Шибзухова Татьяна Александровна

Действителен: с 19.08.2022 по 19.08.2023



Трусь, А. А. Психология управления. Практикум Электронный ресурс : Учебное пособие / А. А. Трусь. - Психология управления. Практикум, 2019-06-01. - Минск : Вышэйшая школа, 2015. - 350 с. - Книга находится в премиум-версии ЭБС IPR BOOKS. - ISBN 978-985-06-2643-1, экземпляров неограничено

Захарова, Л.Н. Психология управления Электронный ресурс : учебное пособие / Л.Н. Захарова. - Психология управления, 2019-04-20. - Москва : Логос, 2014. - 376 с. - Книга находится в базовой версии ЭБС IPRbooks. - ISBN 978-5-98704-499-5, экземпляров неограничено

#### **Интернет-ресурсы:**

[www.biblioclub.ru](http://www.biblioclub.ru) «Университетская библиотека онлайн».

<http://www.iprbookshop.ru> -ЭБС IPRbooks

### **Практическое занятие № 12. Основная характеристика формирования групп и команд в управленческой деятельности**

**Цель:** рассмотреть основную характеристику формирования групп и команд в управленческой деятельности.

**Знания и умения, приобретаемые студентом в результате освоения темы (семинара), формируемые компетенции или их части:**

В результате освоения темы студент должен *знать*: категориальный аппарат; социально-психологические особенности использования методов психологии управления в практической деятельности руководителя; *уметь*: диагностировать и анализировать представление о системе управления и её психологических особенностях, о роли и месте человека в управленческой деятельности; *владеть*: техниками взаимодействия с коллективом, уметь применять полученные навыки на практике.

#### **Формируемые компетенции или их части:**

В процессе усвоения материала у студентов формируется универсальная компетенция: УК-3 – способность осуществлять социальное взаимодействие и реализовывать свою роль в команд. В результате освоения дисциплины обучающийся должен:

**Знать:** основные аспекты межличностных и групповых коммуникаций; основные принципы и методы управления человеческими ресурсами для организации групповой работы; теоретические основы и практические аспекты организации командной работы.

**Уметь:** проектировать межличностные и групповые коммуникации; определять свою роль в команде, ставить цели и формулировать задачи, связанные с ее реализацией; выстраивать взаимодействие с учетом социальных особенностей членов команды; проектировать и организовывать командную работу; определять потребности участников команды в овладении новыми знаниями и умениями.

**Владеть:** методами анализа группового взаимодействия и оценки эффективности командной работы; основными моделями командообразования и технологиями эффективной коммуникации в команде; методами анализа и коррекции командных ролей.

личностный рост сотрудников организации и охрану здоровья индивидов и групп (ПК-14).

**Актуальность темы (семинара):** определяется реализуемыми компетенциями.

#### **Теоретическая часть:**

Командный менеджмент, т. е. менеджмент, осуществляемый посредством создания и функционирования управленческих команд как одна из форм коллективного управления, основан на процессе делегирования полномочий. Почти все организации наделают менеджеров различных уровней ответственностью за более широкий круг задач, нежели тот, с которым они могли бы справиться лично. Для того чтобы они могли нести эту ответственность, создаются те или иные формы коллективного управления, основанные на перераспределении ответственности. Однако, как указывают М. Вудкоки

Д. Френсис такая передача оказывается затруднительной для многих менеджеров. Они боятся, что важными аспектами пренебрегут или выполнят их кое-как, и поэтому испытывают искушение брать все важные задачи на себя. В успешных управленческих группах выработка и принятие решений осуществляются непосредственно группой, а роль администратора сводится к тому, чтобы создать для этого необходимые условия, определить границы пространства решения и дать в затруднительном случае необходимый совет.

Командой называют небольшое количество человек (чаще всего 5–7, реже до 15–20), которые разделяют цели, ценности и общие подходы к реализации совместной деятельности, имеют взаимодополняющие навыки; принимают на себя ответственность за конечные результаты, способны изменять функционально-ролевую соотносённость (исполнять любые внутригрупповые роли); имеют взаимоопределяющую принадлежность свою и партнёров к данной общности (группе).

Управленческая команда состоит из группы специалистов, принадлежащих к различным сферам организационной деятельности и работающих совместно над решением тех или иных проблем.

Суть команды заключается в общем для всех её членов обязательстве. Такого рода обязательство требует наличия некоего назначения, в которое верят все члены команды, – её миссии. Миссия команды должна включать элемент, связанный с выигрыванием, первенством, продвижением вперёд. Существует отличие целей команды от её назначения (миссии): цели команды позволяют следить за своим продвижением по пути к успеху, а миссия как более глобальное по своей сути придаёт всем конкретным целям смысл и энергию. Ни одна из групп не становится командой до тех пор, пока она не признает себя подотчётной как команда. Командная подотчётность – это определённые обещания, которые лежат в основе двух аспектов эффективных команд: обязательства и доверия. Взаимная отчётность не может возникнуть по принуждению, но, когда команда разделяет общее назначение, цели и подход, взаимная отчётность возникает как естественная составляющая.

Для команды важно наличие у сотрудников комбинации взаимодополняющих навыков, составляющих три категории:

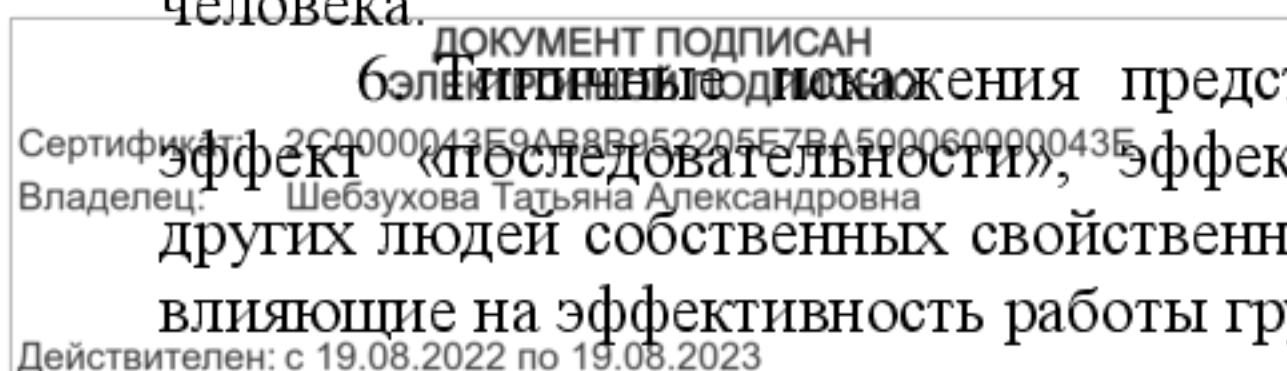
- техническая или функциональная экспертиза;
- навыки по решению проблем и принятию решений;
- межличностные навыки (принятие риска, полезная критика, активное слушание и т. д.).

Командные отношения, традиционно включающие в себя такие понятия, как чувство локтя, дух партнёрства и товарищества, могут проявляться исключительно в деловой сфере, не распространяясь на личную жизнь членов команды. Существует много примеров, когда удачные партнёры по бизнесу не переносили присутствия друг друга, если речь заходила о других сферах общения.

### **Вопросы и задания:**

1. Социальная группа, как одна из общих форм социального взаимодействия. Разновидности групп.
2. Психологические характеристики групп. Формирование групп и команд. Особенности личного стиля руководителя или лидера с другими членами команды.
3. Этапы командообразования. Основные подходы к формированию команды.
4. Социальная и социально-психологическая структура группы.
5. Позитивные, негативные и адекватные типы установки на восприятие другого человека.

Безличное представление о другом человеке: эффект «ореола», эффект «последовательности», эффект «авансирования», «эффект проецирование на других людей собственных свойств», «эффект средней ошибки». Факторы, влияющие на эффективность работы группы.



7. Основные пути, обеспечивающие эффективность работы команды или коллектива.

**Список литературы, рекомендуемый к использованию по данной теме:**

**Основная литература:**

Трусь, А. А. Психология управления Электронный ресурс : Учебное пособие / А. А. Трусь. - Психология управления, 2021-10-06. - Минск : Вышэйшая школа, 2017. - 319 с. - Книга находится в премиум-версии ЭБС IPR BOOKS. - ISBN 978-985-06-2422-2, экземпляров неограничено

**Дополнительная литература:**

Шуванов, В. И. Социальная психология управления : учебник / В.И. Шуванов. - Москва : Юнити-Дана, 2015. - 463 с. - <http://biblioclub.ru/>. - Библиогр. в кн. - ISBN 978-5-238-01629-0, экземпляров неограничено

Трусь, А. А. Психология управления. Практикум Электронный ресурс : Учебное пособие / А. А. Трусь. - Психология управления. Практикум, 2019-06-01. - Минск : Вышэйшая школа, 2015. - 350 с. - Книга находится в премиум-версии ЭБС IPR BOOKS. - ISBN 978-985-06-2643-1, экземпляров неограничено

Захарова, Л.Н. Психология управления Электронный ресурс : учебное пособие / Л.Н. Захарова. - Психология управления, 2019-04-20. - Москва : Логос, 2014. - 376 с. - Книга находится в базовой версии ЭБС IPRbooks. - ISBN 978-5-98704-499-5, экземпляров неограничено

**Интернет-ресурсы:**

[www.biblioclub.ru](http://www.biblioclub.ru) «Университетская библиотека онлайн».

<http://www.iprbookshop.ru> -ЭБС IPRbooks

**Практическое занятие № 13. Профессиональные деформации персонала**

**Цель:** проанализировать основные проявления профессиональной деформации личности.

**Знания и умения, приобретаемые студентом в результате освоения темы (семинара), формируемые компетенции или их части:**

В результате освоения темы студент должен *знать*: категориальный аппарат; социально-психологические особенности использования методов психологии управления в практической деятельности руководителя; *уметь*: диагностировать и анализировать представление о системе управления и её психологических особенностях, о роли и месте человека в управленческой деятельности; *владеть*: техниками взаимодействия с коллективом, уметь применять полученные навыки на практике.

**Формируемые компетенции или их части:**

В процессе усвоения материала у студентов формируется универсальная компетенция: УК-3 – способность осуществлять социальное взаимодействие и реализовывать свою роль в команд. В результате освоения дисциплины обучающийся должен:

**Знать:** основные аспекты межличностных и групповых коммуникаций; основные принципы и методы управления человеческими ресурсами для организации групповой работы; теоретические основы и практические аспекты организации командной работы.

**Уметь:** проектировать межличностные и групповые коммуникации; определять свою роль в команде, ставить цели и формулировать задачи, связанные с ее реализацией; выстраивать взаимодействие с учетом социальных особенностей членов команды; проектировать и организовывать командную работу; определять потребности участников команды в овладении новыми знаниями и умениями.

**Владеть:** методами анализа группового взаимодействия и оценки эффективности командной работы; основными моделями командообразования и технологиями

эффективной коммуникации в команде; методами анализа и коррекции командных ролей.

**Актуальность темы (семинара):** определяется реализуемыми компетенциями.

**Теоретическая часть:**

**Деформация личности профессиональная** – изменение качеств личности (стереотипов восприятия, ценностных ориентаций, характера, способов общения и поведения), которые наступают под влиянием длительного выполнения профессиональной деятельности. Вследствие неразрывного единства сознания и специфической деятельности формируется профессиональный тип личности. Самое большое влияние профессиональная деформация оказывает на личностные особенности представителей тех профессий, работа которых связана с людьми (чиновники, руководители, работники по кадрам, педагоги, психологи). Крайняя форма профессиональной деформации личности у них выражается в формальном, сугубо функциональном отношении к людям. Высокий уровень профессиональной деформации также наблюдается у медицинских работников, военнослужащих и сотрудников спецслужб.

Согласно выводам психологов, у менеджеров профессиональная деформация заключается в психологической дезориентации из-за постоянного давления на них как внешних, так и внутренних факторов. Она выражается в высоком уровне агрессивности, неадекватности в восприятии людей и ситуаций, наконец, в потере вкуса к жизни. Все это порождает ещё одну общую для многих управленцев проблему: неспособность к эффективному самосовершенствованию и развитию.

Профессиональная деформация личности может носить эпизодический или устойчивый, поверхностный или глобальный, положительный или отрицательный характер. Она проявляется в профессиональном жаргоне, в манерах поведения, даже в физическом облике. Частными случаями профессиональной деформации являются [Административный восторг](#), [Управленческая эрозия](#) и [Синдром эмоционального сгорания](#)

Взаимодействие личности с профессией (включающее выбор и качество освоения последней, психологическое сопровождение профессионального становления, психологическое содержание деятельности, формирование профессионализма, профилактику и корректировку профессиональной деформации личности) является системообразующим фактором психологии труда. Ещё в начале прошлого века Питирим Сорокин, рассматривая преимущественно негативный аспект влияния профессиональной деятельности на человека, ввёл понятие «профессиональная деформация личности». Проблема воздействия профессии на личность постоянно концентрирует на себе внимание исследователей и по-прежнему остаётся актуальной.

Одна из самых частых причин профессиональной деформации, как утверждают специалисты, – это специфика ближайшего окружения, с которым вынужден иметь общение специалист-профессионал, а также специфика его деятельности.

Другой не менее важной причиной профессиональной деформации является разделение труда и все более узкая специализация профессионалов. Ежедневная работа, на протяжении многих лет, по решению типовых задач совершенствует не только профессиональные знания, но и формирует профессиональные привычки, стереотипы, определяет стиль мышления и стили общения.

В психологической литературе выделяют три группы факторов, ведущих к возникновению профессиональной деформации: факторы, обусловленные спецификой деятельности, факторы личностного свойства, факторы социально-психологического характера.

К факторам социально-психологического характера относятся:

– неадекватный и грубый стиль руководства подчинёнными;  
– неблагоприятное влияние ближайшего социального окружения вне службы (например, семьи, друзей и др.);

– низкая общественная оценка деятельности, что порой ведёт к безысходности в деятельности сотрудников, возникновению профессионального бессилия и неуверенности в необходимости своей профессии.

**Вопросы и задания:**

1. Сущность профессиональной деформации личности.
2. Предмет труда как причина деформации.
3. Профессиональные средства и усвоенная технология как факторы деформации.
4. Нормы профессиональной этики и деонтологии как регуляторы жизнедеятельности личности.
5. Взаимосвязь личности и субъекта в целостной структуре индивидуальности.
6. Разделение труда как общий фактор деформации личности.

**Список литературы, рекомендуемый к использованию по данной теме:**

**Основная литература:**

Трусь, А. А. Психология управления Электронный ресурс : Учебное пособие / А. А. Трусь. - Психология управления, 2021-10-06. - Минск : Вышэйшая школа, 2017. - 319 с. - Книга находится в премиум-версии ЭБС IPR BOOKS. - ISBN 978-985-06-2422-2, экземпляров неограничено

**Дополнительная литература:**

Шуванов, В. И. Социальная психология управления : учебник / В.И. Шуванов. - Москва : Юнити-Дана, 2015. - 463 с. - <http://biblioclub.ru/>. - Библиогр. в кн. - ISBN 978-5-238-01629-0, экземпляров неограничено

Трусь, А. А. Психология управления. Практикум Электронный ресурс : Учебное пособие / А. А. Трусь. - Психология управления. Практикум, 2019-06-01. - Минск : Вышэйшая школа, 2015. - 350 с. - Книга находится в премиум-версии ЭБС IPR BOOKS. - ISBN 978-985-06-2643-1, экземпляров неограничено

Захарова, Л.Н. Психология управления Электронный ресурс : учебное пособие / Л.Н. Захарова. - Психология управления, 2019-04-20. - Москва : Логос, 2014. - 376 с. - Книга находится в базовой версии ЭБС IPRbooks. - ISBN 978-5-98704-499-5, экземпляров неограничено

**Интернет-ресурсы:**

[www.biblioclub.ru](http://www.biblioclub.ru) «Университетская библиотека онлайн».

<http://www.iprbookshop.ru> -ЭБС IPRbooks

## **РАЗДЕЛ 5. Психологические основы делового общения. Конфликты в организации**

### **Практическое занятие № 14. Общение и его роль в деятельности руководителя и подчинённых**

**Цель:** изучить понятие общение, его роль в деятельности руководителя и подчинённых. Раскрыть основные стороны общения.

**Знания и умения, приобретаемые студентом в результате освоения темы (семинара), формируемые компетенции или их части:**

В результате освоения темы студент должен *знать*: категориальный аппарат; социально-психологические особенности использования методов психологии управления в практической деятельности руководителя; *уметь*: диагностировать и анализировать представление о системе управления и её психологических особенностях, о роли и месте человека в управленческой деятельности; *владеть*: техниками взаимодействия с коллективом, уметь применять полученные навыки на практике.

**Формируемые компетенции или их части:**

В процессе усвоения материала у студентов формируется универсальная компетенция: УК-3 – способность осуществлять социальное взаимодействие и

ДОКУМЕНТ ПОДПИСАН  
ЭЛЕКТРОННЫМ ПОДПИСОМ  
Сертификат: 2C00F06A43E41823253282557BA630062090403E  
Владелец: Шебзухова Татьяна Александровна  
Действителен: с 19.08.2022 по 19.08.2023

реализовывать свою роль в команд. В результате освоения дисциплины обучающийся должен:

**Знать:** основные аспекты межличностных и групповых коммуникаций; основные принципы и методы управления человеческими ресурсами для организации групповой работы; теоретические основы и практические аспекты организации командной работы.

**Уметь:** проектировать межличностные и групповые коммуникации; определять свою роль в команде, ставить цели и формулировать задачи, связанные с ее реализацией; выстраивать взаимодействие с учетом социальных особенностей членов команды; проектировать и организовывать командную работу; определять потребности участников команды в овладении новыми знаниями и умениями.

**Владеть:** методами анализа группового взаимодействия и оценки эффективности командной работы; основными моделями командообразования и технологиями эффективной коммуникации в команде; методами анализа и коррекции командных ролей.

**Актуальность темы (семинара):** определяется реализуемыми компетенциями.

#### **Теоретическая часть:**

Общение – это сложный, многообразный процесс установления и развития контактов между людьми, порождаемый потребностями совместной деятельности и включающий в себя обмен информацией, выработку единой стратегии взаимодействия, восприятия и понимания другого человека.

Значительную часть своей активной жизни человек проводит в разных видах общения – пишет, читает, говорит, слушает, и поэтому можно сказать, что общение может быть и источником успеха, и причиной многих жизненных трудностей для каждого. Менеджер тратит на общение до 90 % своего времени. Ни одна группа, ни одна организация, не может существовать без адекватного общения, обеспечивающего передачу информации, обмен идеями и координацию усилий.

Понятия социального общения, социального статуса, социальной роли. Специфика социальных отношений заключается в том, что в них встречаются не просто индивид с индивидом, а индивиды, как представители определённых общественных групп (классов, профессий или других групп, сложившихся в сфере политической жизни, например, политических партий и т. д.). Эти отношения строятся *не* на основе симпатий или антипатий, а на основе определённого положения, занимаемого каждым в системе общества (например, наше с вами общение на лекции – это тоже социальное общение).

Учитывая сложность изучения общения, необходимо обозначить его структуру, чтобы затем был возможен анализ каждого элемента. Отметим структуру общения, это три взаимосвязанных стороны:

Коммуникативная сторона общения состоит в обмене информацией между общающимися индивидами.

Интерактивная сторона общения заключается в организации взаимодействия между общающимися индивидами, т. е. в обмене не только знаниями, идеями, но и действиями.

Перцептивная сторона общения означает процесс восприятия и познания друг друга партнёрами по общению и установления на этой основе взаимопонимания.

Коммуникативная сторона – это обмен информацией, её понимание. Коммуникативное взаимодействие можно классифицировать по разным основаниям.

Сегодня известен целый ряд приёмов повышения эффективности общения, преодоления коммуникативных барьеров. Назовём некоторые из них:

1) приём на «имя собственное» основан на произнесении вслух имени-отчества партнёра, с которым общается работник. Это показывает внимание к личности, способствует утверждению человека как личности, вызывает у него чувства удовлетворения и сопровождается положительными эмоциями, тем самым формируется аттракция, расположение работника к клиенту или партнёру.

2) приём «зеркало отношений» состоит в доброй улыбке и приятном выражении лица, свидетельствующем, что «я – ваш друг». А друг – это сторонник и защитник. Возникает чувство защищённости у клиента, что образует положительные эмоции и вольно или невольно формирует аттракцию.

3) приём «золотые слова» заключается в высказывании комплиментов в адрес человека, способствующих эффекту внушения. Тем самым происходит как бы «заочное» удовлетворение потребности в совершенствовании, что ведёт также к образованию положительных эмоций и обуславливает расположенность к работнику.

4) приём «терпеливый слушатель» вытекает из терпеливого и внимательного выслушивания проблем человека. Это приводит к удовлетворению одной из самых важных потребностей любого человека – потребности в самоутверждении. Её удовлетворение, естественно, ведёт к образованию положительных эмоций и создаёт доверительное расположение человека.

5) приём «личная жизнь» выражается в привлечении внимания к «хобби», увлечениям клиента (партнёра), что также повышает его вербальную активность и сопровождается положительными эмоциями. Если человек общителен, это ещё не значит, что с ним приятно разговаривать. Есть люди, которые своей общительностью надоедают каждому буквально с первых минут разговора. Посмотрите внимательно, разве мало вокруг таких людей?

#### **Вопросы и задания:**

1. Процесс общения и его проявления.
2. Надёжность и эффективность общения. Критерии общения.
3. Роль эмоций в общении. Средства выражения чувств при общении. Составляющие профессионального общения руководителя.
4. Влияние руководителя на персонал. Разновидности власти. Реализация тактики эффективного профессионального общения руководителя со своими подчинёнными с помощью мотивационных приёмов. Законы аргументации и убеждения.
5. Публичная ораторская речь. Работа с деловой корреспонденцией. Роль имиджа в деловом контакте. Этика делового общения. Этикет и культура делового человека.

#### **Список литературы, рекомендуемый к использованию по данной теме:**

##### **Основная литература:**

Трусь, А. А. Психология управления Электронный ресурс : Учебное пособие / А. А. Трусь. - Психология управления, 2021-10-06. - Минск : Вышэйшая школа, 2017. - 319 с. - Книга находится в премиум-версии ЭБС IPR BOOKS. - ISBN 978-985-06-2422-2, экземпляров неограничено

##### **Дополнительная литература:**

Шуванов, В. И. Социальная психология управления : учебник / В.И. Шуванов. - Москва : Юнити-Дана, 2015. - 463 с. - <http://biblioclub.ru/>. - Библиогр. в кн. - ISBN 978-5-238-01629-0, экземпляров неограничено

Трусь, А. А. Психология управления. Практикум Электронный ресурс : Учебное пособие / А. А. Трусь. - Психология управления. Практикум, 2019-06-01. - Минск : Вышэйшая школа, 2015. - 350 с. - Книга находится в премиум-версии ЭБС IPR BOOKS. - ISBN 978-985-06-2643-1, экземпляров неограничено

Захарова, Л.Н. Психология управления Электронный ресурс : учебное пособие / Л.Н. Захарова. - Психология управления, 2019-04-20. - Москва : Логос, 2014. - 376 с. - Книга находится в базовой версии ЭБС IPRbooks. - ISBN 978-5-98704-499-5, экземпляров неограничено

##### **Интернет-ресурсы:**

[www.biblioclub.ru](http://www.biblioclub.ru) «Университетская библиотека онлайн».

<http://www.iprbookshop.ru> ЭБС IPRbooks

Сертификат  
Владелец: Шебзухова Татьяна Александровна

#### **Практическое занятие № 15. Переговоры в управлении организацией**

Действителен: с 19.08.2022 по 19.08.2023

**Цель:** изучить общую характеристику подходов и типов поведения управляющего на переговорах.

**Знания и умения, приобретаемые студентом в результате освоения темы (семинара), формируемые компетенции или их части:**

В результате освоения темы студент должен *знать*: категориальный аппарат; социально-психологические особенности использования методов психологии управления в практической деятельности руководителя; *уметь*: диагностировать и анализировать представление о системе управления и её психологических особенностях, о роли и месте человека в управленческой деятельности; *владеть*: техниками взаимодействия с коллективом, уметь применять полученные навыки на практике.

**Формируемые компетенции или их части:**

В процессе усвоения материала у студентов формируется универсальная компетенция: УК-3 – способность осуществлять социальное взаимодействие и реализовывать свою роль в команд. В результате освоения дисциплины обучающийся должен:

**Знать:** основные аспекты межличностных и групповых коммуникаций; основные принципы и методы управления человеческими ресурсами для организации групповой работы; теоретические основы и практические аспекты организации командной работы.

**Уметь:** проектировать межличностные и групповые коммуникации; определять свою роль в команде, ставить цели и формулировать задачи, связанные с ее реализацией; выстраивать взаимодействие с учетом социальных особенностей членов команды; проектировать и организовывать командную работу; определять потребности участников команды в овладении новыми знаниями и умениями.

**Владеть:** методами анализа группового взаимодействия и оценки эффективности командной работы; основными моделями командообразования и технологиями эффективной коммуникации в команде; методами анализа и коррекции командных ролей.

**Актуальность темы (семинара):** определяется реализуемыми компетенциями.

**Теоретическая часть:**

Для того чтобы вести переговоры, необходимо понять, что они из себя представляют. Переговоры – это вид совместной с партнёром деятельности, как правило, направленной на решение проблемы. Они всегда предполагают, по крайней мере, двух участников, интересы которых частично совпадают, а частично – расходятся. В иных случаях мы имеем дело совсем с другими видами взаимодействия. При полном совпадении интересов сторон обсуждение не требуется, участники просто переходят к сотрудничеству. При полном их расхождении мы наблюдаем в наиболее явном виде конкуренцию, состязание, противоборство, конфронтацию.

Нравится вам это или нет, но вы являетесь человеком, ведущим переговоры. Переговоры – это факт нашей повседневной жизни, основное средство получить от других людей то, чего вы хотите.

В наше время все чаще приходится прибегать к переговорам: ведь конфликт является, образно говоря, развивающейся индустрией. Каждый человек хочет участвовать в принятии решений, которые его затрагивают; все меньше и меньше людей соглашаются с навязанными кем-то решениями. Хотя переговоры происходят каждый день, вести их как следует нелегко. Люди оказываются перед дилеммой. Они видят лишь две возможности ведения переговоров - быть податливым или жёстким. Вторая стандартная стратегия в переговорах предусматривает средний подход – между мягким и жёстким, но включает в себя попытку сделки между стремлением достичь желаемого и ладить с

людьми. ДОКУМЕНТ ПОДПИСАН  
ЭЛЕКТРОННОЙ ПОДПИСЬЮ

Сертификат: 2C0000043E9AB8B952205E7BA500060000043E  
Владелец: Илья Александрович Александров

Есть третий путь ведения переговоров, предусматривающий позицию, основанную не на слабости или твердости, а скорее объединяющий и то и другое. Метод принципиальных переговоров, разработанный в рамках Гарвардского проекта по переговорам, состоит в том, чтобы решать проблемы на основе их качественных свойств,



Трусь, А. А. Психология управления. Практикум Электронный ресурс : Учебное пособие / А. А. Трусь. - Психология управления. Практикум, 2019-06-01. - Минск : Высшая школа, 2015. - 350 с. - Книга находится в премиум-версии ЭБС IPR BOOKS. - ISBN 978-985-06-2643-1, экземпляров неограничено

Захарова, Л.Н. Психология управления Электронный ресурс : учебное пособие / Л.Н. Захарова. - Психология управления, 2019-04-20. - Москва : Логос, 2014. - 376 с. - Книга находится в базовой версии ЭБС IPRbooks. - ISBN 978-5-98704-499-5, экземпляров неограничено

#### **Интернет-ресурсы:**

[www.biblioclub.ru](http://www.biblioclub.ru) «Университетская библиотека онлайн».

<http://www.iprbookshop.ru> -ЭБС IPRbooks

### **Практическое занятие № 16. Конфликты в управлении и возможности их разрешения**

**Цель:** изучить понятие конфликт, его виды и особенности. Раскрыть основные стратегии разрешения конфликтов в управлении.

**Знания и умения, приобретаемые студентом в результате освоения темы (семинара), формируемые компетенции или их части:**

В результате освоения темы студент должен *знать*: категориальный аппарат; социально-психологические особенности использования методов психологии управления в практической деятельности руководителя; *уметь*: диагностировать и анализировать представление о системе управления и её психологических особенностях, о роли и месте человека в управленческой деятельности; *владеть*: техниками взаимодействия с коллективом, уметь применять полученные навыки на практике.

#### **Формируемые компетенции или их части:**

В процессе усвоения материала у студентов формируется универсальная компетенция: УК-3 – способность осуществлять социальное взаимодействие и реализовывать свою роль в команд. В результате освоения дисциплины обучающийся должен:

**Знать:** основные аспекты межличностных и групповых коммуникаций; основные принципы и методы управления человеческими ресурсами для организации групповой работы; теоретические основы и практические аспекты организации командной работы.

**Уметь:** проектировать межличностные и групповые коммуникации; определять свою роль в команде, ставить цели и формулировать задачи, связанные с ее реализацией; выстраивать взаимодействие с учетом социальных особенностей членов команды; проектировать и организовывать командную работу; определять потребности участников команды в овладении новыми знаниями и умениями.

**Владеть:** методами анализа группового взаимодействия и оценки эффективности командной работы; основными моделями командообразования и технологиями эффективной коммуникации в команде; методами анализа и коррекции командных ролей.

**Актуальность темы (семинара):** определяется реализуемыми компетенциями.

#### **Теоретическая часть:**

Конфликт или конфликтная ситуация является причиной возникновения стрессовых ситуаций в процессе коллективной трудовой деятельности. Существуют различные точки зрения в определении понятия конфликт и его классификации. В отечественной психологии разработана понятийная схема описания конфликта. Схема, которая была предложена Л. А. Петровской, содержит четыре категориальных группы: структура конфликта, его динамика, функции и типология. А. Я. Анцуповым и А. И. Шипиловым выделяются: сущность конфликта, его генезис, эволюция конфликта, классификация, структура, динамика, функции, информация в конфликте, предупреждение, разрешение конфликта, методы диагностики и исследования конфликта. (Анцупов А. А., Шипилов А. И.). А. А. Ершов определяет конфликт как действие противоположных, несовместимых в данной ситуации мотивов, интересов, типов



находится в премиум-версии ЭБС IPR BOOKS. - ISBN 978-985-06-2422-2, экземпляров неограничено

**Дополнительная литература:**

Шуванов, В. И. Социальная психология управления : учебник / В.И. Шуванов. - Москва :Юнити-Дана, 2015. - 463 с. - <http://biblioclub.ru/>. - Библиогр. в кн. - ISBN 978-5-238-01629-0, экземпляров неограничено

Трусь, А. А. Психология управления. Практикум Электронный ресурс : Учебное пособие / А. А. Трусь. - Психология управления. Практикум,2019-06-01. - Минск :Вышэйшая школа, 2015. - 350 с. - Книга находится в премиум-версии ЭБС IPR BOOKS. - ISBN 978-985-06-2643-1, экземпляров неограничено

Захарова, Л.Н. Психология управления Электронный ресурс : учебное пособие / Л.Н. Захарова. - Психология управления,2019-04-20. - Москва : Логос, 2014. - 376 с. - Книга находится в базовой версии ЭБС IPRbooks. - ISBN 978-5-98704-499-5, экземпляров неограничено

**Интернет-ресурсы:**

[www.biblioclub.ru](http://www.biblioclub.ru) «Университетская библиотека онлайн».

<http://www.iprbookshop.ru> -ЭБСИРbooks

ДОКУМЕНТ ПОДПИСАН  
ЭЛЕКТРОННОЙ ПОДПИСЬЮ

Сертификат: 2C0000043E9AB8B952205E7BA500060000043E  
Владелец: Шебзухова Татьяна Александровна

Действителен: с 19.08.2022 по 19.08.2023

**МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ  
ФЕДЕРАЦИИ**

**Федеральное государственное автономное образовательное учреждение  
высшего образования**

**«СЕВЕРО-КАВКАЗСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

**Пятигорский институт (филиал) СКФУ**

**Методические указания  
по организации и проведению самостоятельной работы  
по дисциплине**

**ПСИХОЛОГИЯ УПРАВЛЕНИЯ И ЛИДЕРСТВА**

Специальность

Направленность (профиль)

**38.05.02 Таможенное дело**

**Таможенный контроль**

ДОКУМЕНТ ПОДПИСАН  
ЭЛЕКТРОННОЙ ПОДПИСЬЮ

Сертификат: 2C0000043E9AB8B952205E7BA500060000043E

Владелец: Шебзухова Татьяна Александровна

Действителен: с 19.08.2022 по 19.08.2023

Пятигорск, 2023

**ВВЕДЕНИЕ**

**МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ ПО ИЗУЧЕНИЮ ТЕОРЕТИЧЕСКОГО  
МАТЕРИАЛА**

**МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ ПО РАБОТЕ С ЛИТЕРАТУРОЙ**

**КОНТРОЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ ДЛЯ САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ ОЦЕНКИ КАЧЕСТВА  
ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ**

**МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ ПО ВЫПОЛНЕНИЮ ТЕСТОВЫХ  
ЗАДАНИЙ.**

**СПИСОК РЕКОМЕНДУЕМОЙ ЛИТЕРАТУРЫ**

ДОКУМЕНТ ПОДПИСАН  
ЭЛЕКТРОННОЙ ПОДПИСЬЮ

Сертификат: 2C0000043E9AB8B952205E7BA500060000043E

Владелец: Шебзухова Татьяна Александровна

**ВВЕДЕНИЕ**

Действителен: с 19.08.2022 по 19.08.2023

Вся учебная работа осуществляется на лекциях, практических занятиях. Каждая лекция раскрывает определённые вопросы содержания учебной дисциплины. На практических занятиях осуществляется текущий контроль работы студентов, формируется умение самостоятельно выступать с устными докладами, вести дискуссию, умение слушать партнёра. На практических занятиях идёт отработка компетенций обучающихся, формируемых в результате освоения дисциплины «Психология управления и лидерства».

**Целью самостоятельной работы** является закрепление и углубление знаний, полученных студентами на лекциях, подготовке к текущим практическим занятиям, промежуточным формам контроля знаний и к итоговому контролю.

**Дидактические цели самостоятельных занятий:**

- формирование профессиональных умений;
- формирование умений и навыков самостоятельного умственного труда;
- мотивирование регулярной целенаправленной работы по освоению специальности;
- развитие самостоятельности мышления;
- формирование убежденности, волевых черт характера, способности к самоорганизации;
- овладение технологическим учебным инструментом.

Самостоятельная работа включает те разделы курса, которые не получили достаточного освещения на лекциях по причине ограниченности лекционного времени и большого объема изучаемого материала.

Методическое обеспечение самостоятельной работы дисциплине состоит из:

- 1) Определения учебных вопросов, которые студенты должны изучить самостоятельно;
- 2) Подбора необходимой учебной литературы, обязательной для проработки и изучения;
- 3) Поиска дополнительной научной литературы, к которой студенты могут обращаться по желанию, если у них возникает интерес в данной теме;
- 4) Определения контрольных вопросы, позволяющих студентам самостоятельно проверить качество полученных знаний;
- 5) Организации консультаций преподавателя со студентами для разъяснения вопросов, вызвавших у студентов затруднения при самостоятельном освоении учебного материала.

Самостоятельная работа студента – это особым образом организованная деятельность, включающая в свою структуру такие компоненты, как:

- уяснение цели и поставленной учебной задачи;
- четкое и системное планирование самостоятельной работы;
- поиск необходимой учебной и научной информации;
- освоение собственной информации и ее логическая переработка;
- использование методов исследовательской, научно-исследовательской работы для решения поставленных задач;
- выработка собственной позиции по поводу полученной задачи;
- представление, обоснование и защита полученного решения;
- проведение самоанализа и самоконтроля

**Виды самостоятельных работ** по учебной дисциплине:

- работа с понятийным аппаратом;
- поисковая работа с различными источниками;
- составление аннотированного списка литературы по проблеме;
- проектирование фрагментов исследовательской деятельности;
- анализ научных исследований по психологической проблематике;

Контроль знаний студентов включает формы текущего и итогового контроля. Текущий контроль осуществляется в процессе изучения курса и включает в себя оценку работы студентов на практических занятиях (дискуссии, заполнение и анализ таблиц, составление конспектов, реферирование источников, составление схем и др.), а также подготовку домашнего задания.

ДОКУМЕНТ ПОДПИСАН  
ЭЛЕКТРОННОЙ ПОДПИСЬЮ

Сертификат: 2C0000043E9AB8B952205E7BA500060000043E

Владелец: Шебзухова Татьяна Александровна

Действителен: с 19.08.2022 по 19.08.2023

**МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ ПО ИЗУЧЕНИЮ  
ТЕОРЕТИЧЕСКОГО МАТЕРИАЛА**



- Наличие конспектов, лекций;
- Понимание главных понятий, их связей;
- Умению мыслить самостоятельно, логично, последовательно, доказательно;
- Мнениями оценивать идеи, концепции, обосновывать свою теоретическую позицию, связывать теорию с практикой, приводить примеры, приводить аналогии.

Цель занятия – формирование знаний по теме, развитие самостоятельности мышления и творческой активности обучающихся путём равноправного и активного их участия в обсуждении рассматриваемых вопросов.

- закрепление, расширение и углубление знаний по психологии управления и конкретной теме;
- развитие навыков постановки проблем и решения задач;
- отработка навыков ведения дискуссии, аргументации и отстаивания своей точки зрения;
- демонстрация обучающимися достигнутого уровня знаний;
- формирование навыков самостоятельной работы.

- познавательная,
- воспитательная,
- развивающая,
- контрольная.

При изучении дисциплины у студентов должен вырабатываться рационально-критический подход к изучаемым проблемам и явлениям. Это включает понимание того, что со временем ряд информационных и теоретических материалов устаревает, требуя критического отношения. С другой стороны, каждый текущий вопрос имеет свою историю, которую тоже полезно знать. Каждое событие может иметь разные интерпретации, поэтому слова, сказанные много лет назад, могут иметь важное значение.

Чтобы понять содержание материала, нужно уметь его прочитывать. Начинать следует с предварительного просмотра, в ходе которого ознакомиться с названием работы, с аннотацией, оглавлением, предисловием. Часто замысел работы ясен уже при ознакомлении с её названием. Но особенно интересен просмотр оглавления, в результате которого становится ясным развитие мысли автора. Неплохо было бы появившиеся при этом мысли зафиксировать на бумаге.

Просматривая текст оглавления, нужно остановиться на тех главах, которые представляют для вас особенный интерес, бегло ознакомиться с ними, составляя в общих чертах своё представление о них. Цель этого действия – найти места, относящиеся к искомой теме, определив при этом, что ценного в каждом из них.

Следующий этап – прочтение выделенных мест с фиксацией самых главных сведений. При этом надо чётко и ясно осознавать цель чтения, постоянно держа её перед собой: по какому вопросу нужна информация, для чего нужна, её характер и т. д. необходимо менять режим чтения – от беглого вдумчивого – в зависимости от ценности информации, останавливаясь там, где это требуется для глубокого понимания текста.

Следует научиться определять структуру текста по соподчинённости его частей, учитывая взаимосвязь текста с рисунками, сносками, примечаниями и таблицами. Все это



11. Основная характеристика формирования групп и команд в управленческой деятельности.
12. Сущность профессиональной деформации личности.
13. Предмет труда как причина деформации.
14. Профессиональные средства и усвоенная технология как факторы деформации.
15. Методы направленные на устранение профессиональной деформации
16. Общение и его роль в деятельности руководителя и подчинённых
17. Переговоры в управлении организацией.
18. Типология конфликтов. Динамика конфликта.
19. Критерии конфликта. Функции и причины конфликтов.
20. Стратегия поведения конфликтующих сторон в управлении.

**Итоговый продукт самостоятельной работы:** конспект.

**Средства и технологии оценки:** собеседование.

**Критерии оценивания:** Оценка «отлично» ставится студенту, если он полно излагает материал, дает правильное определение основных понятий; обнаруживает понимание материала, может обосновать свои суждения, применить знания на практике, привести необходимые примеры не только из учебника, но и самостоятельно составленные; излагает материал последовательно и правильно с точки зрения норм литературного языка.

Оценка «хорошо» ставится студенту, если он дает ответ, удовлетворяющий тем же требованиям, что и для отметки «отлично», но допускает ошибки, которые сам же исправляет, и имеются недочеты в последовательности и языковом оформлении излагаемого.

Оценка «удовлетворительно» ставится, если студент обнаруживает знание и понимание основных положений данной темы, но излагает материал неполно и допускает неточности в определении понятий или формулировке правил; не умеет достаточно глубоко и доказательно обосновать свои суждения и привести свои примеры; излагает материал непоследовательно и допускает ошибки в языковом оформлении излагаемого.

Оценка «неудовлетворительно» ставится студенту, если студент он незнание большей части соответствующего вопроса, допускает ошибки в формулировке определений и правил, искажающие их смысл, беспорядочно и неуверенно излагает материал.

### **МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ ПО ВЫПОЛНЕНИЮ ТЕСТОВЫХ ЗАДАНИЙ.**

Тестовые задания предусматривают закрепление теоретических знаний, полученных студентом во время занятий по данной дисциплине. Их назначение – углубить знания студентов по отдельным вопросам, систематизировать полученные знания, выявить умение проверять свои знания в работе с конкретными материалами.

Данные тесты могут использоваться:

- студентами при подготовке к зачету/экзамену с целью самопроверки знаний;
- преподавателями для промежуточного контроля знаний на занятиях по предмету;
- для проверки остаточных знаний студентов, изучивших данный курс.

Тестовые задания рассчитаны на самостоятельную работу без использования вспомогательных материалов.

Для выполнения тестового задания, прежде всего, следует внимательно прочитать поставленный вопрос. После ознакомления с вопросом следует приступать к прочтению предлагаемых вариантов ответа. Необходимо прочитать все варианты и в качестве правильного ответа выбрать один индекс (буквенное обозначение). Если в тестовом задании правильных ответов несколько, то это должно указываться в задании. Баллы начисляются за задание, выполненное в полном объеме: так, если в задании

предусмотрено два правильных ответа, а отмечен только один, выполнение данного задания оценивается нулем баллов.

Заданий, где правильный вариант отсутствует, в тесте не предусмотрено.

На выполнение теста отводится ограниченное время. Оно может варьироваться в зависимости от уровня тестируемых, сложности и объема теста.

1. Как называют конкретные группы, в которых личность приобщается к системам норм и ценностей, трансляторы социального опыта?  
а) факторами социализации;  
б) группами социализации;  
в) институтами социализации

2. Вставьте пропущенное слово в следующее утверждение.  
Феномен воздействия или влияния индивида на мнения, оценки, отношения и поведение группы в целом или отдельных ее членов носит название ....  
а) Лидерство  
б) Социальная категоризация  
в) Конформизм  
г) Социальная идентификация

3. Верно ли указана последовательность динамики развития межличностных отношений:  
а) дружеские отношения; б) знакомство; в) приятельские отношения; г) товарищеские отношения.  
А) да  
Б) Нет

4. Чем является осознанное внешнее согласие с группой при внутреннем расхождении с ее позицией?  
А) психическое заражение  
Б) конформность  
В) убеждение  
Г) подражание

5. Существует ли иерархия среди лидеров? Если да, то какая?  
А) Да, традиционная (лидер-начальник – лидер-подчиненный);  
Б) Да, межклассовая;  
В) Да, заданная системой ответственности;  
Г) Нет

**Критерии оценивания:** при проверке преподаватель подсчитывает количество верных заданий. За каждый правильный ответ - 1 балл.

- оценка "5" (отлично) - обучающийся уверенно и точно владеет знаниями и умениями – выполнение задания на 90-100%;

- оценка "4" (хорошо) - владеет знаниями и умениями, но возможны отдельные несущественные ошибки – выполнение задания на 80%;

- оценка "3" (удовлетворительно) - ставится при недостаточном владении знаниями и умениями, наличии ошибок, исправляемых с помощью преподавателя – выполнение задания на 70%.

Сертификат: 2C0000043E9AB8B952205E7BA500060000043E  
Владелец: Шебзухова Татьяна Александровна

**Список рекомендуемой литературы:**

**Основная литература:**

Действителен: с 19.08.2022 по 19.08.2023

Трусь, А. А. Психология управления Электронный ресурс : Учебное пособие / А. А. Трусь. - Психология управления, 2021-10-06. - Минск : Вышэйшая школа, 2017. - 319 с. - Книга находится в премиум-версии ЭБС IPR BOOKS. - ISBN 978-985-06-2422-2, экземпляров неограничено

**Дополнительная литература:**

Шуванов, В. И. Социальная психология управления : учебник / В.И. Шуванов. - Москва : Юнити-Дана, 2015. - 463 с. - <http://biblioclub.ru/>. - Библиогр. в кн. - ISBN 978-5-238-01629-0, экземпляров неограничено

Трусь, А. А. Психология управления. Практикум Электронный ресурс : Учебное пособие / А. А. Трусь. - Психология управления. Практикум, 2019-06-01. - Минск : Вышэйшая школа, 2015. - 350 с. - Книга находится в премиум-версии ЭБС IPR BOOKS. - ISBN 978-985-06-2643-1, экземпляров неограничено

Захарова, Л.Н. Психология управления Электронный ресурс : учебное пособие / Л.Н. Захарова. - Психология управления, 2019-04-20. - Москва : Логос, 2014. - 376 с. - Книга находится в базовой версии ЭБС IPRbooks. - ISBN 978-5-98704-499-5, экземпляров неограничено

**Интернет-ресурсы:**

1. ЭБС «Университетская библиотека онлайн» - <http://biblioclub.ru>, неограниченный доступ.
2. Научная электронная библиотека e-library – [www.elibrary.ru](http://www.elibrary.ru)
3. Электронная библиотека и электронный каталог научной библиотеки СКФУ – [www.library.stavsu.ru](http://www.library.stavsu.ru)
4. В БИЦ филиала подключена справочно-правовая система «Консультант Плюс» (еженедельное обновление)

ДОКУМЕНТ ПОДПИСАН  
ЭЛЕКТРОННОЙ ПОДПИСЬЮ

Сертификат: 2C0000043E9AB8B952205E7BA500060000043E  
Владелец: Шебзухова Татьяна Александровна

Действителен: с 19.08.2022 по 19.08.2023