

Документ подписан простой электронной подписью  
Информация о владельце:  
ФИО: Андрей Драгомирович Хлутков  
Должность: директор  
Дата подписания: 07.11.2024 12:03:27  
Уникальный программный ключ:  
880f7c07c583b07b775f6604a63028b013ca9b2

**Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования  
«РОССИЙСКАЯ АКАДЕМИЯ НАРОДНОГО ХОЗЯЙСТВА И ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЫ  
при ПРЕЗИДЕНТЕ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ»**

**СЕВЕРО-ЗАПАДНЫЙ ИНСТИТУТ УПРАВЛЕНИЯ – филиал РАНХиГС**

Кафедра социальных технологий

УТВЕРЖДЕН  
решением методической комиссии  
по направлениям подготовки  
37.03.01 «Психология»  
37.06.01 «Психологические науки»  
38.04.03 «Управление персоналом»  
СЗИУ РАНХиГС  
Протокол №1 от «28» августа 2023г.

**ФОНДЫ ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ**

**Б1.В.08 «Психологические методы управления»**

по направлению подготовки (специальности)

37.04.01 «Психология»

профиль «Социальная психология и организационное консультирование»

магистр  
*квалификация выпускника*  
очная  
*форма обучения*

Год набора – 2023

Санкт-Петербург, 2023 г.

**Автор(ы)–составитель(и):**

Старший преподаватель Н.В. Лик;

**Заведующий кафедрой социальных технологий,** доктор политических наук, доцент,  
профессор кафедры социальных технологий И.А. Ветренко.

## СОДЕРЖАНИЕ

1. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине .....	4
2. Оценочные средства по дисциплине .....	5
2.1 Текущий контроль .....	5
2.2 Промежуточная аттестация .....	30
3. Описание системы оценивания, шкала оценивания .....	31
3.1 Показатели и критерии оценивания для текущего контроля .....	31
3.2 Показатели и критерии оценивания для промежуточного контроля .....	32

**1. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине-** перечень компетенций с указанием индикаторов достижения результатов освоения дисциплины, как отдельного элемента ОП

Таблица 1

Код компетенции	Наименование компетенции	Код компонента компетенции	Наименование компонента компетенции
ПКс-3	Способен анализировать и оценивать управленческие решения с учетом их эффективности, стоимости, обеспечения информационной, социальной, личностной безопасности	ПКс-3.1.	Способен определять стратегию действий на основе критического анализа и системного подхода

В результате освоения дисциплины у студентов должны быть сформированы:

Таблица 2

ОТФ/ТФ (при наличии профстандарта) профессиональные действия	Код компонента компетенции	Результаты обучения
<p>ОТФ: А Организация и предоставление психологических услуг лицам разных возрастов и социальных групп ТФ: А/01.7 Подготовка межведомственных команд по оказанию психологической помощи социальным группам и отдельным лицам (клиентам) ТД: Психологическая оценка эффективности деятельности специалистов</p>	ПКс-3.1	<p><b>ЗНАТЬ:</b> методических основ и принципов диагностики <b>УМЕТЬ:</b> обосновать использование данного метода научного исследования в конкретной ситуации, в том числе в профессиональной деятельности. <b>ВЛАДЕТЬ:</b> навыками диагностики актуального уровня психического здоровья</p>

межведомственной команды		
--------------------------	--	--

## 2. Оценочные средства по дисциплине

### 2.1 Текущий контроль

В ходе реализации дисциплины Б1.В.08 «Психологические методы управления» используются следующие методы текущего контроля успеваемости обучающихся:

Таблица 3

Тема (раздел)		Формы (методы) текущего контроля успеваемости
Тема 1	Психологические методы управления организацией.	устный опрос
Тема 2	Психологические методы оценки актуального состояния коллектива организации	психологический практикум, доклад
Тема 3	Психологические методы подбора и отбора персонала организации	устный опрос, психологический практикум
Тема 4	Психологические методы сопровождения карьеры сотрудников организации	кейс, доклад, эссе
Тема 5	Психологические методы обучения персонала	доклад, психологический практикум.
Тема 6	Психологические методы управления мотивацией персонала	психологический практикум, доклад
Тема 7	Психологические методы управления коммуникациями в организации	устный опрос, портфолио
Тема 8	Тренинг как технология формирования компетенций в управлении персоналом организации	психологический практикум, тестирование

*Примечание:*

\* – формы текущего контроля успеваемости: устный опрос (УО), тестирование (Т), доклад (Д), доклад эссе (Э), кейс (К), психологический практикум (ПП), портфолио (П),

\*\* - формы промежуточной аттестации: зачет) в форме устного собеседования.

#### 2.1.1 Материалы текущего контроля успеваемости.

##### Показатели оценивания уровня подготовленности обучающихся

Преподаватель оценивает уровень подготовленности обучающихся к занятию по следующим показателям:

- устные ответы на вопросы преподавателя по теме занятия;
- выступление с докладами;
- участие в обсуждении докладов;
- выполнение теста;
- выступление с эссе;
- активность и продуктивность работы при решении практических задач;
- презентация портфолио

##### Критерии оценивания опроса:

- содержание и формулировки ответов на вопросы;
- обоснованность и аргументированность ответов;
- полнота и адекватность ответов;
- использование и представление статистических данных (при необходимости).

##### Критерии оценивания тестирования:

- правильность ответов на вопросы теста.

##### Критерии оценивания доклада:

- степень усвоения понятий и категорий по теме;

- умение работать с документальными и литературными источниками;
- грамотность и логичность изложения материала;
- наличие собственной обоснованной позиции по теме доклада;
- качество презентации материалов, умение использовать инфографику для повышения аргументированности выступления.

**Критерии оценивания участия в обсуждении докладов:**

- умение формулировать вопрос по теме доклада, помогающий глубже раскрыть тему, показать ее дискуссионность;
- наличие дополнений к докладу, в том числе подготовленных заранее материалов (содоклада);
- наличие собственной обоснованной позиции по теме доклада.

**Критерии оценивания эссе**

- аргументированность своей точки зрения;
- опора на знания, полученные в ходе освоения дисциплины;
- умение связать теоретические знания и психологическую практику;
- способность слышать других участников дискуссии, конструктивно относиться к высказанному ранее другими.

**Критерии оценивания портфолио**

- аккуратное оформление
- соответствие требованиям задания
- аргументированность краткость и логичность составленного резюме и комментариев
- выполнение работы в обозначенные сроки
- творческий подход в оформлении работы и подборе материала

**Тема 1. Психологические методы управления организацией.**

**Примерные вопросы для опроса (опрос в ходе лекции)**

1. Перечислите принципы использования психологических методов в управлении персоналом организации.
2. Укажите психологических технологий и методик управления.
3. Дайте характеристику методов обследования в системе управления персоналом организации.
4. Дайте характеристику методов анализа в системе управления персоналом организации.
5. Дайте характеристику методов формирования в системе управления персоналом организации.
6. Дайте характеристику методов обоснования в системе управления персоналом организации
7. Дайте характеристику методов овнедрения в системе управления персоналом организации.

**Тема 2. Психологические методы оценки актуального состояния коллектива организации**

**Темы докладов:**

1. Социально-психологические методы управления персоналом.
2. Методы исследования социально-психологического климата в организации.
3. Специальные методы анализа и коррекции поведения персонала.
4. Понятие «инновация». Социально-психологические методы обеспечения успешного внедрения инноваций.
5. Методы принятия управленческих решений.

**Психологический практикум:**

### **Выявление ресурсов лидерства членов коллектива и стилей взаимодействия в ходе решения практических задач.**

Оборудование: стол, ножницы, бумага, много нарезанных маленьких листочков, «билеты в кино» (кусочки картона с написанными на нем числами, обозначающими ряд и место), разрезанные части картинки с изображением пейзажа, буквы, вырезанные из бумаги, или 3 стандартных набора алфавита для изучающих азбуку, 3 вкусные конфеты.

Во время работы не следует вмешиваться в процесс решения конкретной задачи, чтобы дать возможность участникам проявить себя, иначе мы рискуем получить искаженную картину.

После выполнения каждого задания фиксируем кто становится лидером, кто отдает команды, высказывает предложения. При этом обязательно соблюдение следующего условия: участники подчиняются этим командам и принимают предложения, высказанные лидером. Также фиксируются продуктивные формы взаимодействия в ходе решения задач.

Лидеров может быть несколько, они могут конкурировать между собой, поэтому записываем всех, кто проявлял стремление к лидерству, но после эксперимента выясняем, кто был истинным лидером (то есть организовывал группу, координировал действия участников, оказывал влияние на решение задачи), а кто лишь проявлял активность, но группой признан не был (в отличие от лидера он - «активный участник» или «инициативный член группы»). В скобках к каждому заданию даются разъяснения, кого нужно причислять к лидерам.

Испытуемым дается инструкция, название задания не сообщается.

Система практических заданий:

#### 1. Встать

Инструкция: «Половина из вас сейчас должна встать. Начали!»

Секундомер останавливают только тогда, когда число вставших составило 8 человек. Лидером признается тот, кто подсчитает, сколько всего человек присутствует, и сообщил об этом другим.

#### 2. Снежинки

Инструкция: «Вам дано задание вырезать 20 новогодних снежинок. У вас есть 3 пары ножниц и 7 листов бумаги. Начали!»

Секундомер останавливают, когда группа даст вам сигнал, что она выполнила задание, и вы убедитесь, что вырезано 20 или больше снежинок.

Лидером признается участник, который торопит или подбадривает других участников.

#### 3. Гостиница

Инструкция: «Представьте, что вы поехали всей бригадой в путешествие. Вам надо "поселиться в гостинице" — сесть рядом по "номерам" так, чтобы все были довольны. Есть два двухместных, два трехместных, остальные — четырехместные номера (их надо "заселить" в последнюю очередь). Начали!»

Секундомер останавливают, если условия выполнены и никто не возмущается, что его желание не учли.

Лидером признается тот, кто среди сравнительно равного участия с другими членами бригады в решении проблемы объявил, что задание выполнено.

#### 4. Кино

Инструкция: «Ваша бригада идет в кино. Узнайте, все ли хотят идти, и раздайте билеты так, чтобы все были довольны. Начали!»

Лидером признается тот, кто выяснил, кто пойдет в кино.

#### 5. Собрание.

Инструкция: «Представьте, что вам надо провести собрание, на котором будут обсуждаться важные для бригады вопросы. Выберите голосованием председателя собрания. Начали!»

Лидером признается тот, кто выдвинул кандидатуру ответственного человека и аргументировал свой выбор.

#### 6. Пословица.

Инструкция: «Вам необходимо хором сказать пословицу, которая точно характеризует вашу бригаду. Начали!»

Лидер дает команду говорить вместе.

#### 7. Человечек

Инструкция: «Вы должны все вместе нарисовать на большом формате одного красивого человечка, используя как можно меньше элементов — линий, кружочков и т. д. В рисовании должен принять участие каждый член группы. Стирать нарисованное нельзя. Начали!»

Лидером признается тот, кто следит за тем, все ли участвовали в выполнении задания.

#### 8. Алфавит

Инструкция: «В русском алфавите 33 буквы. Вам необходимо написать их все, без пропусков и повторений, на листочках бумаги, лежащих на столе (по одной букве на листочке), и сложить их на столе слева направо по порядку — от "а" до "я", причем каждый из вас должен написать как минимум одну букву. Начали!»

Секундомер останавливают только после того, как убедились, что порядок букв правилен.

Лидером оказывается тот, кто следит, чтобы не было пропусков и повторений.

#### 9. Рассказ

Инструкция: «Все вместе придумайте рассказ на любую тему. Кто-нибудь первый начинает, второй продолжает и т. д., каждый должен сказать одно предложение. Начали!»

Лидер тот, кто торопит участников.

#### 10. Картинка.

Инструкция: «Вам необходимо сложить картинку, состоящую из отдельных кусочков. Начали!»

Лидер выбирает тех, кто будет выполнять задание

#### 11. Конфеты

Инструкция: «У вас есть 3 конфеты. Их не хватит на всю группу. Решите с помощью голосования, кто будет есть конфеты. Начали!»

Лидером был тот, кто оставил конфету себе, а группа с этим согласилась.

#### 12. Фраза

Инструкция: «Из имеющегося набора букв сложите фразу: "Сейте разумное, доброе, вечное". Начали!»

Лидер обычно следит за правильностью порядка слов во фразе.

#### 13. Космос

Инструкция: «Представьте, что вам предстоит лететь в космос. Разбейтесь на экипажи по 3 человека и сядьте рядом. Начали!»

Лидером тот, кто отдаст команды, кому куда пересесть, и объявляет, что задание выполнено.

#### 14. Числа.

Инструкция: "На столе лежат одинаковые чистые маленькие листочки бумаги. Каждый из вас берет по 3 листочка и на каждом из них пишет цифру или число от 1 до 48 (по числу членов группы, умноженному на 3). Вам необходимо написать все числа, без пропусков и повторений, на листочках бумаги — по одному числу на листочке — и сложить их на столе слева направо столбиком по порядку, от 1 до последнего числа, причем каждый из вас должен написать по 3 числа. Начали!»

Лидер следит, чтобы не было пропусков и повторений.

#### 16. Буриме

Инструкция: «Вам предлагается 4 рифмы: студент — клиент, морозы — розы. Придумайте четверостишие с этими рифмами и запишите его на листе бумаги. Начали!»

Лидер обычно диктует тому, кто записывает, варианты четверостиший.

#### 16. Песня

Инструкция: «Разбейтесь на 2 команды и вспомните песню, в которой есть любые числительные: один и первый, два и второй и т. п. Каждая группа исполняет фрагмент такой песни с упоминанием этого числительного. Начали!»

Лидер определяет, кто будет петь.

#### 17. Пантомима

Инструкция: «Разбейтесь на 2 команды. Первая показывает с помощью пантомимы фрагмент какой-нибудь известной сказки, вторая отгадывает, какая сказка была изображена. Начали!»

Лидером признается тот, кто больше всех участвовал в разделении бригады на две группы. (в составе бригады, по штату, 3 группы, и переформирование в две было борьбой над стереотипом)

#### 18. Дискуссия

Инструкция: «Разбейтесь на 2 команды. Организуйте дискуссию на тему: "Десять различий между мужчинами и женщинами — существуют ли они?" Одна команда отстаивает позитивную, вторая — негативную точку зрения. Итоги дискуссии должны быть записаны на листе бумаги. Начали!»

Лидер тот, кто определяет порядок выступления.

#### 19. Ханойская башня

Инструкция: «Ваша группа должна решить задачу "Ханойская башня". Для этого надо листок бумаги разделить двумя вертикальными линиями на 3 поля. Сложите 4 монетки (5 рублей, 2 рубля, 1 рубль, 10 копеек) башенкой: внизу положите самую большую по размеру, сверху — самую маленькую. Ваша задача — перенести башню на третье поле, соблюдая следующие условия: а) меньшая по размеру монетка всегда должна быть сверху, на большей монетке; б) за один ход можно брать только одну монету и только сверху; в) переносить монеты можно только на соседнее поле; г) на поле нельзя класть монеты рядом, только одна на другую.

Лидер тот, кто объявляет экспериментатору, что задача решена.

Записи во время эксперимента делаются студентами независимо друг от друга; один из участников фиксирует время по секундомеру. Для записей используется разработанный участниками протокол.

Математическая обработка полученных данных позволяет выделить лидера в коллективе и типичные формы взаимодействия.

Каждый участник во время работы ставит свой балл за скорость по 10-балльной шкале: 10 — за самое быстрое, 1 — за самое медленное решение задачи.

Для каждого участника, записанного в качестве лидера или инициатора, используются средние арифметические показатели. К примеру, если один участник записал лидером участника по данному заданию, а другой — нет, то за это задание ставится не 1 балл, а 0,5 балла.

Итак, для каждого участника подсчитывается лидерский статус, названный индексом участия (ИУ):

То есть подсчитывается, сколько раз данный индивид был лидером: итоговый балл умножается на 2, так как роль лидера более значима, чем роль инициативного члена группы, и к этой сумме прибавляется число, показывающее, сколько раз данный индивид был инициатором. ИУ изменяется от 0 до 1.

Затем подсчитывается успешность лидера (УЛ):

$$УЛ = (ИУ * \text{Сумма баллов успешности}) / 190$$

$$ИУ = 2 * (\text{сумма баллов по 4.1 и 9.1}) / 38$$

$$ИУ_{ДК} = 2 * (1 + 0,5 + 1 + 1 + 0,5 + 1 + 1) / 38 = 0,32$$

$$ИУ_{ОЛ} = 2 * (1 + 0,5) / 38 = 0,08$$

$$ИУ_{ДФ} = 2 * (1 + 1 + 1 + 1 + 1 + 1 + 1 + 1 + 0,5 + 1 + 0,5 + 0,5 + 1 + 1 + 1 + 1 + 1) / 38 = 0,76$$

$$ИУ_{АВ} = 2 * (1 + 0,5 + 1 + 1 + 1 + 1 + 1 + 1) / 38 = 0,39$$

$$ИУ_{ОЗ} = 2 * (1 + 1 + 0,5 + 0,5 + 0,5) / 38 = 0,18$$

$$УЛ = ( ИУ * \text{Сумма баллов успешности} ) / 180$$

$$УЛ_{ДК} = ( 0,32 * (9,5 + 6 + 10) ) / 180 = 0,05$$

$$УЛ_{ОЛ} = ( 0,08 * (5) ) / 180 = 0,01$$

$$УЛ_{ДФ} = ( 0,76 * (8 + 9 + 8 + 7 + 9 + 8) ) / 180 = 0,25$$

$$УЛ_{АВ} = ( 0,39 * (7 + 7 + 10 + 4,5) ) / 180 = 0,06$$

$$УЛ_{ОЗ} = ( 0,18 * (6,5 + 6 + 5) ) / 180 = 0,02$$

Успешность лидера (0,25 — средняя успешность, более 0,25 — высокая, менее — низкая успешность).

Также группой проводится анализ типичных форм взаимодействия участников в ходе совместной работы.

### **Тема 3. Психологические методы подбора и отбора персонала организации**

#### **Примерные вопросы для опроса (опрос в ходе лекции)**

1. Перечислите факторы, влияющие на планирование кадровых ресурсов в организации.
2. Назовите современные методы определения потребности в персонале.
3. Дайте характеристику методам поиска персонала внутри и вне организации.
4. Дайте характеристику преимуществ и ограничений методов отбора персонала.
5. Назовите риски в оценке компетенций кандидатов на вакантные должности.
6. Какое значение имеет использование профессиограммы в подборе персонала?
7. В чем состоят преимущества и ограничения метода метапрограммного интервью?
8. Какие методы управления адаптацией персонала наиболее эффективны на первом этапе адаптации?

#### **Кейс- задание для психологического практикума «Госпитальные прыжки»**

Прыжки с балконов и окон госпиталей иногда используются больными для попыток суицида. Однако в данном случае речь идет о перемещении некомпетентных и потенциально опасных работников из больницы в больницу. В основе госпитальных прыжков лежит нежелание больниц раскрывать негативную информацию другим больницам, когда они проверяют рекомендации с прежнего места работы. Говоря по-русски, речь идет о разновидности круговой поруки — важного элемента российской модели управления. Круговая порука — солидарная ответственность, когда все члены группы отвечают за обязательства одного. В России до начала XX в. этот термин применялся к ответственности сельской общины за подати и недоимки своих членов. В обиходе этот термин означает согласие членов группы с действиями любого из своих членов, а также его поддержка, пассивная или активная («своих не сдаем»). Круговой поруке посвящена песня группы «Наутилус Помпилиус» «Скованные одной цепью». Госпиталю Ridgeview был предъявлен иск после того, как халатность медсестры едва не привела к гибели ребенка. Администрацию госпиталя обвинили в том, что она приняла медсестру на работу до того, как та представила рекомендацию с прежнего места работы. Истцы предоставили достоверную информацию о том, что медсестра допустила аналогичную халатность на предыдущем месте работы. Директор персонала госпиталя Джон Ривс считал, что проверка рекомендаций — пустая трата времени, так как местные директора персонала госпиталей не предоставят на своих прежних сотрудников компромат, в то время как при проверке своих кандидатов просят информацию, которую сами не дают. Адвокат Джона Ривса предложил ему выбор из двух альтернатив:

1) можно продолжать игнорировать рекомендации, рискуя нарваться на судебный иск;

2) придерживаться политики предоставления полной информации о прежних сотрудниках с риском судебного преследования с их стороны.

1) Адвокат рекомендовал второй вариант, так как считал, что потенциальная цена первой альтернативы (признание госпиталя виновным в клевете) существенно ниже второй – признания виновности госпиталя в халатности.

**Задание.**

- 1) Что бы Вы порекомендовали госпиталю?
- 2) Какие вопросы можно было бы задать при приеме на работу, чтобы разрешить проблему?
- 3) Возможно ли объединение госпиталей для коллективного решения проблемы?
- 2) Если да, то как его добиться?

**Тема 4. Психологические методы сопровождения карьеры сотрудников организации**

**Темы докладов:**

1. Методы оценки профессионального и личностного потенциала персонала: собеседование, экспертная оценка, интервью, психодиагностика, анализ резюме, биографические и интерактивные методы.
2. Аттестация персонала: задачи и методы.
3. Ротация персонала: виды, типы и методы.
4. Ассесмент-центр (assessment center) —метод комплексной оценки персонала,
5. Планирование карьеры в организации.

**Темы эссе:**

1. Современные тенденции в сопровождении карьерного роста персонала в организациях.
2. Преимущества и ограничения психологических технологий подбора и отбора персонала.
3. Социально-психологические проблемы управления коллективом в период внедрения инноваций.
4. Преимущества и ограничения деловой игры как метода обучения персонала.
5. Ресурсы и ограничения социально-психологических тренингов в обучении персонала.
6. Альтернативные методы мотивирования сотрудников организации в условиях ограничивающих карьерный рост.
7. Коммуникативная стратегия СЗИУ РАНХиГС.

**Кейс «Уходя, уходи»**

Ирина Соловьева была одним из 20 человек, нанятых на работу в открывшийся в 1995 г. в Санкт-Петербурге филиал крупной английской компании В.N&P, занимавшейся продажей своей продукции, произведенной на заводах в Европе.

В Петербурге у компании было три склада, расположенных в разных концах города. Ирина занимала должность руководителя группы инвентаризации, состоящей из трех человек. В ее обязанности входило составление сводных ежедневных отчетов о движении продукции, об остатках на складах, ежемесячные инвентаризации складов и организация работы контролеров. Компания предлагала своим сотрудникам хороший компенсационный пакет: высокий уровень заработной платы; медицинскую страховку для сотрудников компании и членов их семей; бесплатное питание в офисе или денежную компенсацию сотрудникам, работа которых связана с разъездами; пластиковые карты VISA, на которые перечислялась зарплата сотрудников в долларах. Компания взяла на себя ответственность за погашение всех расходов, связанных с открытием счетов и их обслуживанием, а также перерасходов в случае их возникновения.

Ирине нравилась атмосфера дружбы и взаимопомощи, сложившаяся в компании. Она ощущала себя членом команды. Руководство компании уделяло большое внимание психологической атмосфере в коллективе, тем более что в первые месяцы работы сотрудникам приходилось работать интенсивно и часто задерживаться в офисе. Первый месяц работы прошел для Ирины успешно. По окончании второго месяца сотрудники с супругами были приглашены на ужин в ресторан, где генеральный директор филиала Пол Браун, выступая с речью, поблагодарил сотрудников за плодотворную работу, а членов их семей за терпение и понимание необходимости интенсивного графика работы. Бизнес развивался успешно. Темпы роста продаж соответствовали планам головной компании.

Через полтора года было принято решение о налаживании производства в России. Завод решили строить в Московской области. Отделение в Петербурге в этой связи претерпело организационные изменения: было принято решение отказаться от двух складов и оставить лишь один – самый крупный, что повлекло за собой решение о ликвидации группы инвентаризации, которую возглавляла Ирина. Одновременно с этим в бухгалтерии было создано дополнительное место бухгалтера по товарным запасам.

Светлана – менеджер по персоналу – провела несколько совещаний с Генеральным директором и директором по финансам, которому подчинялась Ирина, по поводу ее дальнейшей судьбы. Оставшийся в распоряжении фирмы склад переходил с работы в режиме одной смены на трехсменный режим. Контролерам, находящимся в подчинении Ирины, было предложено перейти работать на этот склад на аналогичные должности, на что они и согласились.

Переговоры с руководителями отдела продаж и маркетинга показали, что в этих отделах нет вакантных должностей. Светлана понимала, что позиция бухгалтера по товарным запасам стоит в иерархической лестнице компании ниже, чем предыдущая должность Ирины, но это была единственная позиция, которую Светлана вообще могла предложить Ирине. Зарплата, предлагаемая на этой должности, была на 200 долларов ниже, чем текущая зарплата Ирины.

В ходе последнего совещания финансовый директор предложил побеседовать с Ириной, объяснить ей сложившуюся ситуацию, предложить должность бухгалтера с сохранением для Ирины ее текущей зарплаты, сделав акцент на желании сохранить Ирину как сотрудника компании.

В последнее время Ирина была сильно загружена работой, к тому же ее мама оказалась в больнице, и Ирина каждый день ездила к ней после работы. Она слышала разговоры об изменениях в структуре компании, но у нее не было времени вникнуть в происходящее. Когда Джон – финансовый директор – пригласил ее в кабинет и подробно рассказал об изменениях и о том, как это коснется ее отдела, а также вручил ей приказ о том, что через два месяца должность Ирины подлежит сокращению, она расплакалась и ощутила себя обиженной и никому не нужной.

Джон был потрясен слезами и вызвал на помощь Светлану. Через несколько дней после беседы Ирина заявила о том, что она не останется в компании на предложенной ей должности. Джон снова пригласил Ирину к себе в кабинет и вместе со Светланой пытался уговорить ее остаться. Ирина сказала, что приняла окончательное решение, так как не видит для себя перспектив развития в компании. Стороны договорились, что Ирина в течение двух месяцев, предусмотренных законодательством, будет подводить итоги деятельности отдела, а также передавать дела сотруднику бухгалтерии, после чего ей будет выплачена заработная плата в полном объеме, а также компенсация в связи с увольнением в размере двух месячных окладов.

Приказ об увольнении будет датирован 1 июня, тогда же ей будет выплачена полная сумма компенсации. Ирина попросила сумму компенсации перечислить ей в долларах на пластиковую карту (как это обычно делалось в случае перечисления зарплаты), при этом она согласилась с необходимой для этого десятидневной отсрочкой платежа. После консультаций с главным бухгалтером Светлана предупредила Ирину о

том, что на пластиковую карту может быть переведена только зарплата, а сумма компенсации будет выплачена Ирине в рублях после того, как Ирина снимет всю сумму с карты, принесет карту в бухгалтерию и сдаст ее по соответствующему акту. Только после этого Светлана выдаст ей трудовую книжку, а окончательный расчет будет произведен в течение трех рабочих дней после сдачи пластиковой карты.

Ирина обратилась к Джону с просьбой разрешить пользоваться телефоном и факсом компании для общения с рекрутинговыми агентствами и работодателями для скорейшего трудоустройства. Джон разрешил Ирине пользоваться не только в последние две недели, но и после официального увольнения. После 1 июня Ирина в компании не появлялась. Светлана 14 июня позвонила Ирине домой и, узнав, как продвигается ее трудоустройство, напомнила, что надо получить трудовую книжку, а также сдать пластиковую карту, так как без этого бухгалтерия не может произвести начисление компенсации.

Ирина ответила, что так как она еще не нашла работу, то трудовая книжка ей пока не нужна, но она постарается на следующей неделе заехать в офис и решить все дела. Светлане не понравилось, что Ирина откладывает свой визит еще на неделю, но чувство вины за произошедшее не позволило ей настоять на скорейшем прибытии в офис. Прошло два месяца. Реорганизация компании требовала многих усилий от Светланы. Она летала в Москву каждую неделю. К тому же вчера перед отъездом в Петербург менеджер по персоналу Европейского дивизиона сказал ей, что доволен ее работой и предложил подумать о переезде в Москву в качестве директора по персоналу всего Российского отделения. Эти события отвлекли Светлану от случая с Ириной, которая появилась в офисе лишь в конце июля. Светлана в этот момент была в Москве.

Ассистент Светланы выдал Ирине трудовую книжку, а бухгалтерия приняла карту. Окончательный расчет был произведен через три рабочих дня после возвращения Ириной карты в компанию. Когда Светлана пришла утром в офис, у нее на столе лежало письмо из Адмиралтейского федерального районного суда следующего содержания:

В Адмиралтейский федеральный суд г. Санкт-Петербурга. Истец: Соловьева Ирина Александровна. Ответчик: Компания В.N&P. Третье лицо: Директор компании В.N&P Пол Браун.

**ИСКОВОЕ ЗАЯВЛЕНИЕ** об изменении даты увольнения, оплате времени вынужденного прогула и возмещении морального вреда. Я работала в компании В.N&P с июня 1995 г. в должности руководителя группы инвентаризации. 1 июня 1997 г. я была уволена в связи с сокращением штатной единицы по п. 1 ст. 33 КЗоТ РФ с выплатой суммы, эквивалентной двухмесячному окладу.

Согласно закону (ст. 99 КЗоТ РФ) администрация должна была выдать мне трудовую книжку в день увольнения. Но на руки я получила ее только 24 июля 1997 г. (расписка прилагается).

Кроме того, из-за задержки выдачи трудовой книжки я не смогла вовремя зарегистрироваться в органах службы занятости (в двухнедельный срок после увольнения), в связи с чем лишилась возможности сохранения средней заработной платы в течение третьего месяца со дня увольнения, так как при регистрации в органах занятости требуется представление трудовой книжки. Таким образом, ответчиком были нарушены положения ст. 40-3 КЗоТ РФ. В соответствии со ст. 98 КЗоТ РФ выплата всех сумм, причитающихся при увольнении работнику с предприятия, производится в день увольнения. Окончательный расчет со мной был произведен 30 июля 1997 г. Из-за вышеперечисленных нарушений ответчиком трудового законодательства я была поставлена в очень тяжелое положение. Мне была причинена моральная травма. Я не могла предпринимать никаких попыток найти себе работу, так как у меня не было на руках трудовой книжки. Мое увольнение причинило мне глубокие нравственные страдания. На основании изложенного, в соответствии со СТ. 40-2, 40-4. 98. 99 КЗоТ. ст. 151, 1099, 1101 ГК РФ прошу:

1. Изменить дату увольнения из компании В. N & P и оплатить время вынужденного прогула.

2. Взыскать с компании В. N & P в качестве компенсации морального ущерба 50 млн руб. 01 августа 1997 г. В пользу Соловьевой И. А.

**Вопросы для обсуждения.**

- 1) В чем состоит вина руководства в данном конфликте?
- 2) Каким образом оно могло предотвратить конфликт?
- 3) Насколько правомочны обвинения Ирины в адрес компании?
- 4) Предложите пути выхода из сложившейся ситуации для компании В.N&P.

**Решение.**

- 1) Руководство виновато в том, что поставило корпоративную норму (сдача пластиковой карты в бухгалтерию) выше норм федерального законодательства (расчет и выдача трудовой книжки). Избежать возможных перерасходов по карте уволенного сотрудника несложно: заблокировать ее действие по согласованию с банком. Из текста искового заявления ясно, что за спиной Соловьевой стоит составивший его адвокат. Можно предположить, что он уверяет клиента в успехе. Вероятно, Соловьева обратилась к юридической помощи в безвыходной ситуации: деньги на исходе, работы нет, мать больна, и ее лечение требует времени и средств.
- 2) Необходимо объяснить Соловьевой, что компания на суде докажет, что она не обращалась в течение длительного времени за трудовой книжкой: предъявит журналы учета посетителей, распечатки телефонных переговоров, документы канцелярии, свидетельские показания и т.д. В случае проигрыша ей придется компенсировать судебные издержки и гонорар адвокату.
- 3) Однако не следует загонять Соловьеву в угол. Ее обращение за помощью к СМИ или попытка суицида могут нанести вред репутации компании. Желательно предложить ей компромиссное решение в обмен на отзыв иска из суда.

**Тема 5. Психологические методы обучения персонала**

**Темы докладов:**

1. Методы обучения персонала на рабочем месте.
2. Методы обучения вне рабочего места.
3. Метод моделирование ситуаций.
4. Метод решения кейсов.
5. Деловые и ролевые игры как метод обучения персонала.
6. Ресурсы и ограничения социально-психологических тренингов в обучении персонала.
7. Мозговой штурм как метод обучения персонала.

**Задание «Башня» Задача: построить башню и получить прибыль.**

Прибыльность определяется:

1. Высотой башни
2. Временем, затраченным на строительство
- 3- Количеством людей, участвовавших в строительстве
- 4- Количеством материалов, затраченных на строительство.

**Время**

У вас есть 10 минут для этапа планирования и 10 минут на строительство башни

**Этап планирования**

Каждая группа получает по упаковке бумаги (в упаковке 40 листов). Дополнительные листы в любой момент сможет «продать» тренер (упаковками по 20 листов). Подсчет использованных листов будет производиться упаковками вне зависимости с количества использованных отдельных листов.

Материалы можно использовать только те, которые выданы и только один раз. Поэтому, если вы попытаете осуществить дизайн башни на этапе планирования, то

использованные листы бумаги следует выбросить, так как их уже нельзя использовать для строительства.

### **Этап строительства**

В строительстве нельзя использовать подготовленные блоки конструкции, т.е. использовать можно только чистые листы, а не предварительно согнутые, разорванные и т.п. Тренер уберет листы, которые, по его мнению, не удовлетворяют данным требованиям.

Время на этапе строительства засекает тренер. Этот этап начнется сразу после этап планирования. Вашей обязанностью является сообщить тренеру о том, что вы завершили строительство. После завершения строительства башня должна простоять самостоятельно минимум 1 минуту. Измерение высоты будет производиться только по истечении этого испытательного периода. Высота башни будет замеряться от поверхности, на которой она установлена. Демонстрационная минута устойчивости башни не включает то время, которое башня простояла на этапе строительства.

### **Ресурсы и затраты**

Стоимость первой упаковки (40 листов) - 100 долларов. Дополнительные упаковки: (20 листов) стоят 200 долларов. Затратной статьей является зарплата «строителей» т.е. тех, кто принимает участие непосредственно в строительстве. Минута работы строителя стоит 50 долларов. Например, если в строительстве участвует 4 человека время строительства составляет ю мин., то команда потратила 2000 долларов.

### **Высота башни**

При высоте башни выше 1,5<sup>м</sup> команде выплачиваются **премии**: Высота между 1,5м - 1,6м - \$ 500

Высота между 1,6м - 1,7м - \$ 1000 Высота между 1,7м - 1,8м - \$ 1500 Высота между 1,8м - 1,9м - \$ 2000 Высота между 1,9м - 2,0м - \$ 3000 Высота между 2м - 2,1м - \$ 4000 Высота между 2,1м - 2,2м — \$ 5000 Высота между 2,2м - 2,3м - \$ 6000 Высота между 2,3м - 2,4м - \$ 7000 Высота выше 2,4м - - \$ 8000

При высоте башни ниже 1,5м с команды берутся **штрафы**:

Высота между 1,4м - 1,5м - - \$ 500 Высота между 1,3м - 1,4м — \$ 1000 Высота между 1,2м - 1,3м — \$ 1500 Высота между 1,1м - 1,2м - - \$ 2000 Высота между 1м - 1,1м - - \$ 3000

Башни высотой менее 1 м к рассмотрению не принимаются

Высота

Время

### **Скорость строительства**

При постройке башни за ю мин. нет ни премий, ни штрафов.

При постройке башни меньше чем за 10 мин. выплачиваются **премии**:

За 9 мин. - \$ 500

За 8 мин. - \$ 1000

За 7 мин. - \$ 2000

За 6 мин. - \$ 3000

За 5 мин. - \$ 4000

За 4 мин. - \$ 5000

За 3 мин. - \$ 6000

За 2 мин. - \$ 7000

При превышении времени в 10 мин. с команды берутся **штрафы**:

За 11 мин. - - \$ 500

За 12 мин. - - \$ 1000

За 13 мин. - - \$ 2000

За 14 мин. - - \$ 3000

За 15 мин. - - \$ 4000

За 16 мин. - - \$ 5000

За 17 мин. и более - - \$ 6000

### Инструкция для анализа

#### 1. Оценить стили управления руководителей проектных групп с опорой на управленческую решетку Блейка — Моутона.

##### Стили управления (Управленческая решетка Блейка — Моутона)

ВЫСОКИЙ										
уровень внимания к людям	9	1.9-							9.9.	
	8									
	7									
	6									
	5				5.5.					
	4									
	3									
	2	1.1.							9.1.	
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	

низкий Уровень внимания к производству (задаче)

высокий

#### 1.1. «Обедненное управление»

Приложение минимальных усилий для выполнения работы - достаточных лишь для сохранения членства в организации.

#### 1.9- «Управление загородным клубом»

Скрупулезное внимание к удовлетворению потребностей людей ведет к созданию комфортабельной и дружелюбной атмосферы и необременительному рабочему ритму в организации.

#### 9-1- «Власть — подчинение»

Эффективность выполнения производственных операций достигается созданием таких рабочих условий, при которых влияние человеческого фактора сводится к минимуму.

#### 5-5- «Середина пути»

Адекватная производительность может быть достигнута при сбалансированном учете необходимости выполнения работы и необходимости поддержания на удовлетворительном уровне морального состояния людей.

#### 9-9- «Управление командой»

Выполнение работы обусловлено преданностью людей своей работе, взаимозависимость членов команды, основанная на отношении к организационным целям как к «общему делу» рождает взаимное доверие и уважение.

#### Выбор стиля управления\* Модель ситуационного управления (П. Херси - К. Бланшар)

Суть модели такова: чтобы быть эффективным, руководитель должен быть гибким, а поэтому выбирать разный стиль управления и демонстрировать разные формы поведения в соответствии с нуждами и требованиями окружающей обстановки. Согласно модели Бланшара руководитель выбирает стиль управления и форму поведения в зависимости от готовности последователей - людей, которых он ведет вперед, - решать ту или иную задачу. Тем не менее, менеджер не может игнорировать ситуацию, в ходе которой происходит выбор стиля управления.

Иными словами, принимая то или иное решение, он должен ответить себе на вопросы: почему я предлагаю именно это задание людям, с которыми работаю, и насколько сильным будет их желание выполнять его? Какими способностями, талантами, квалификацией и опытом располагают они для его выполнения?

**Работник готов к выполнению задания**, если он:

- 1) способен его выполнить - это знания, опыт и навыки, которые сотрудник проявляет при выполнении того или иного задания;
- 2) хочет его выполнить - это уверенность, обязательность и мотивация личности для выполнения поставленной задачи;
- 3) уверен в своих силах.

Люди, в основном, имеют различные уровни готовности в зависимости от порученного им задания. Готовность не является личностной характеристикой. Это не есть показатель определенных черт характера, ценностей или возраста сотрудника. Готовность демонстрирует насколько человек готов выполнить поставленную перед ним задачу или ее часть.

*Например, торговый представитель может отлично продавать, но в тоже время быть небрежным в оформлении необходимых бумаг, связанных с заключением сделки. В подобной ситуации менеджеру необходимо позволить торговому представителю самостоятельно совершать продажу, но тщательно проследить за выполнением бумажной работы до того момента, пока торговый представитель сам не начнет выполнять ее надлежащим образом.*

Таким образом, готовность последователей можно охарактеризовать четырьмя возможными комбинациями факторов, как показано в таблице ниже.

У лидера, по Бланшару, есть **четыре основных стиля поведения**.

2. Дать оценку эффективности ролевой реализации участников группы с опорой на классификацию Белбина.

#### Роли в команде по Белбину

Роли и описание вклада в работу команды	Возможные слабости
<b>Генератор идей:</b> креативность, воображение, своеобразие, необычность. Решает сложные проблемы.	Игнорирует случайности. Слишком занят, чтобы эффективно обмениваться информацией.
<b>Исследователь:</b> экстраверт, энтузиазм, общителен. Не упускает возможности, развивает контакты.	Чрезмерный оптимизм. Потеря интереса если проходит первоначальный энтузиазм.
<b>Координатор:</b> зрелость, уверенность, хороший руководитель. Разъясняет цели, стимулирует принятие решения, делегирует полномочия.	Часто воспринимается как манипулятор. Разгружает персональную работу.
<b>Творец:</b> поиск, динамичность, преодоление давления. Напористость и смелость в преодолении препятствий.	Склонность к провокациям. Обижает чувства других людей.
<b>Эксперт:</b> рассудительность, стратегия, проницательность. Видит все возможности. Умеет дать точную оценку.	Недостаток напористости, неумение воодушевлять других.
<b>Дипломат:</b> сотрудничество, мягкость, восприимчивость, дипломатия. Умеет слушать, строить, и предотвращать трения.	Нерешительность в спорных ситуациях.
<b>Реализатор:</b> дисциплинированность, консерватизм, практичность. Превращает идеи в практические действия.	Недостаток гибкости. Медленно реагирует на новые возможности.
<b>Исполнитель:</b> старательность,	Склонен к чрезмерному беспокойству.

кропотливость, добросовестность, щепетильность. Находит ошибки и упущения, выполняет все вовремя.	Неохотно делегирует полномочия.
<b>Специалист:</b> целеустремленность, преданность своему делу. Предоставляет знания и умения по специфическим вопросам.	Делает вклад только в узкой сфере. Чрезмерно сосредоточен на технической стороне дела.

### 3. Провести анализ эффективности работы группы:

1. Насколько процесс разработки и организации строительства способствовал достижению цели?
2. Кто был лидером и почему? ( Был ли это руководитель группы?)
3. Почему Вы выбрали именно этого руководителя?
4. Какие действия руководителя способствовали, а какие мешали работе по реализации проекта?
5. Соответствует ли результат поставленной цели? Почему?
6. Чья архитектурная идея была воплощена? Почему?
7. Чьи действия способствовали реализации проекта? Какие это были действия?
8. Какие еще социально-психологические эффекты взаимодействия членов группы при достижении поставленной цели вы заметили?

## Тема 6. Психологические методы управления мотивацией персонала

### Темы докладов:

1. Методы психологической, властной, социально-психологической мотивации персонала.
2. Методы управления поведением, моральной мотивации сотрудников.
3. Методы информирования и принятия решений.
4. Социально-психологические методы управления мотивацией персонала: моральное стимулирование, участие в управлении, отношение руководства, формальное и неформальное общение, профессиональный рост и карьера, социальное развитие коллектива, формирование корпоративного духа, эстетика условий труда.

### Кейс-задания для психологического практикума

#### «Молодой руководитель – 1»

Организация отправила на разработку нового нефтегазового месторождения для проведения пробного бурения бригаду бурильщиков и молодого менеджера, прошедшего стажировку и обучение в России и на Западе. Ему было лет 30, бурильщикам – между 40 и 50.

В бригаде квалификация каждого работника была не ниже шестого разряда, руки у всех золотые, но при этом употреблялось много даже по российским меркам спиртных напитков. Прошел один день – бригада пьет. Прошел второй, пятый, шестой... Изменений не наступает. На вопросы, просьбы и распоряжения менеджера бригада реагирует спокойно: «Не нервничай, Петрович, все будет нормально!» В условиях Крайнего Севера найти замену работникам нереально. Ситуация развивалась таким образом около двух недель. Всего на пробное бурение скважины было отведено 1,5 месяца.

Ваши действия?

#### *Решение.*

В силу большой разницы в возрасте, уровне образования и опыте бригада не приняла менеджера. К нему отнеслись как к мальчишке, выскочке, которому надо еще доказать тертым мужикам свои умения и силу. Тогда бригада уступила бы ему часть власти в зависимости от весомости аргументов. Такого рода саботаж является следствием того, что наделение формальными полномочиями не обеспечивает реальной властью. Ее надо получить, заслужить, заработать или отобрать силой. Разговоры и убеждения бесполезны, как и апелляция к совести и сознательности. Пить с подчиненными вместе – подрыв авторитета и признание собственной слабости. Применение физической силы рискованно. Группа с низким уровнем образования и узким кругом интересов является

весьма сплоченной и способна отомстить, когда обидчик уснет. Индивидуальные воздействия, попытки привлечь на свою сторону хотя бы одного члена бригады обречены на неуспех. Остаются финансовые рычаги: зарплата и премия.

Менеджер по промежуточным результатам работы выписал бригадире большую премию, поблагодарил его в присутствии бригады и пожал руку. Остальным членам бригады не досталось ничего. На следующее утро бригада трезвая и злая вышла на работу. За три недели был выполнен весь объем работ. Работяги сказали менеджеру: «Мы тебя стали уважать. Ты молодой мужик, но хитрый», – и приняли его. Бригадире из-за неожиданного приближения к начальству и утраты авторитета пришлось уволиться.

#### **«Молодой руководитель – 2»**

В банк начальником юридического отдела был принят молодой (25 лет) человек с незаконченным финансово-экономическим образованием. В его подчинении оказались трое специалистов высокой квалификации с большим опытом работы, принявшие сложившуюся ситуацию спокойно и нейтрально.

В первый же день в отдел поступил заказ на юридическое обслуживание от крупного и перспективного клиента. Банк внимательно относился к потребностям клиентов, поэтому начальник отдела принял заказ в устной форме и пообещал выполнить его в кратчайшие сроки – к 16.00 того же дня. Он поручил работу ведущему специалисту отдела – Марии Ивановне (36 лет). Та кивнула головой и погрузилась в работу.

Прошло 16.00, затем еще час. Клиент «оборвал» все телефоны. На раздраженный вопрос руководителя: «Сколько же можно ждать?!» – Мария Ивановна спокойно ответила: «Мне на такую работу по инструкции положено 12 часов. Конечно, если Вы не хотите получить халтуру. Поэтому завтра в 10.00 она будет у Вас на столе». Попытки поручить работу двум другим сотрудникам успехом не увенчались: одна сотрудница сослалась на более низкую квалификацию, а второй коллега заявил, что кроме Марии Ивановны никто не сделает работу для столь крупного клиента на должном уровне.

Начальник отдела сорвался и накричал на Марию Ивановну, а затем вышел из комнаты. Его вспышка вызвала у сотрудников улыбки.

Что делать?

**Решение.** Снова молодой руководитель не был принят группой и столкнулся со скрытым саботажем. В отличие от предыдущей ситуации, он заключается в «работе по инструкциям». Из описания кейса ясно, что молодой человек, не имеющий профильного юридического образования, был принят по блату, близкому знакомству с руководством банка. Можно предположить, что Мария Ивановна мечтала занять это место и хочет поставить на место выскочку.

Для разрешения конфликта необходимо извиниться за свое поведение и попросить о помощи Марию Ивановну в присутствии других сотрудников, подчеркнуть уважение к ее высокой квалификации. На практике этого хватило для того, чтобы Мария Ивановна принесла подготовленную к 16.00 документацию.

Однако необходимо четко закрепить свой успех. С одной стороны, Марию Ивановну полезно публично поощрить, направив на встречу с клиентом представлять банк (пряник). Об этом на следующий день будет знать весь персонал банка. С другой стороны, в разговоре с глазу на глаз необходимо сообщить ей, что она ведет рискованную игру: пытаясь подставить вас, руководителя отдела, она одновременно подставляет банк, и за подобное поведение она в следующий раз будет уволена (кнут).

1. М.: Феникс, 2020, 320с.

### **Тема 7. Лекция. Психологические методы управления коммуникациями в организации**

**Примерные вопросы для опроса (опрос в ходе лекции)**

1. Какие методы выявления информационных и коммуникационных потребностей организации Вы можете назвать?
2. Какие психологические методы определения зон коммуникативного пространства для управленческого воздействия чаще всего используются в практике менеджмента?
3. С какой целью при оценке организационных коммуникаций используется стратегический анализ?
4. Каковы ресурсы метода SWOT-анализ при анализе зон информационного и коммуникативного пространства в организации?
5. В каких случаях используется STEEP-анализ в управлении коммуникациями?
6. Дайте краткую характеристику методов экспертной оценки, интервьюирования, анкетирования и мониторинга.
7. Назовите методы разработки коммуникационной стратегии организации.

#### **Портфолио:**

Создать **ПОРТФОЛИО** – сборник материалов по одной теме, подобранных из разных источников.

**Цель** подготовки портфолио – формирование умений отбирать, систематизировать и анализировать информацию по теме психология общения из разных источников знаний.

#### **Задачи:**

1. Представить теоретический анализ темы (определения, концепции, технологии).
2. Сделать обзор последних эмпирических исследований по избранной теме.
3. Найти проблемные аспекты избранной темы и, опираясь на эти проблемные вопросы, составить анкету для изучения общественного мнения по теме, а также мнения специалистов.
4. Проанализировать результаты анкетирования.
5. Предоставить фрагмент коррекционной работы по данной проблеме.
6. Представить газетные публикации, отражающие данную проблему в реалиях событий настоящего дня.
7. Проиллюстрировать избранную тему фотографиями, рисунками, схемами.
8. Сослаться на художественные произведения, кинофильмы, отражающие данную проблематику.

#### **Источники знаний\*:**

1. научная литература (монографии, тезисы конференций)
2. справочная литература (словари, энциклопедии)
3. научные журналы («Психологический журнал», «Вопросы психологии»...)
4. учебная литература
5. методическая литература
6. интернет
7. художественная литература
8. газеты, популярные журналы
9. интервью со специалистом
10. общественное мнение
11. собственное мнение

#### **Ход работы:**

1. Выбрать тему для портфолио, опираясь на список предложенных тем.
2. Прочитать монографию по теме и написать к ней комментарии.
3. Пользуясь справочной литературой (справочники, словари, энциклопедии), составить словарь ключевых терминов. Кратко и четко определить основные термины. Поощряется сравнение определений ключевого термина, полученных из различных источников.
4. Прочитать соответствующие параграфы учебника и сделать по нему краткий конспект на листе формата А4.

5. Подобрать графики, диаграммы, рисунки, фотографии, карты и другой иллюстративный материал (минимально пять), кратко описать, что на них изображено. В табличной форме представить современный статистический материал и провести его анализ. Сделать ссылки на первоисточники.
6. Найти в психологических журналах научные статьи, посвященные исследованиям по данной проблеме и кратко прокомментировать их.
7. Составить вопросы, проинтервьюировать специалиста и записать текст интервью.
8. Составить анкету (10 вопросов), провести опрос общественного мнения (10 человек) по проблеме, обработать результаты и представить в табличной и графической форме.
9. Подготовить каталог упражнений направленных на коррекцию данной проблемы в условиях тренинговой работы (минимум 5 ).
10. Описать художественное решение избранной проблеме, ссылаясь на художественную литературу, кинофильм, пьесу.
11. Приложить статью из газеты, журнала, в которой на конкретном примере освещается данная проблема
12. Написать эссе – собственный взгляд на проблему.

#### **Требования к структуре и оформлению работы:**

- пластиковая папка с примерно 10 конвертами, в каждый из которых вкладывается информация из отдельных источников знаний на листах Ф-4.
- по каждому используемому источнику информации должна быть приведена подробная ссылка (например, автор, название, издательство, место и год издания, номера страниц).
- в портфолио должны входить современные научные источники
- источников должно быть не менее 8.
- в конце каждого представленного источника студентом самостоятельно составляется резюме

#### **Критерии оценки выполненной работы:**

- ✓ аккуратное оформление
- ✓ соответствие требованиям задания
- ✓ аргументированность краткость и логичность составленного резюме и комментариев
- ✓ выполнение работы в обозначенные сроки
- ✓ творческий подход в оформлении работы и подборе материала

#### **ПРИМЕРНЫЙ ПЕРЕЧЕНЬ ТЕМ**

1. Методы построения системы управления персоналом в зависимости от типа организации.
2. Современные подходы к исследованию систем управления персоналом.
3. Методы управления ролевым поведением и поведением в группах.
4. Методы анализа и коррекции поведения персонала.
5. Технологии транзактного анализа при управлении персоналом.
6. Социально-психологические методы обеспечения успешного внедрения инноваций.
7. Факторы влияющие на принятие управленческих решений.
8. Современные технологии сопровождения карьерного роста персонала организации.
9. Современные методы управления адаптацией персонала в организации.
10. Эффективные методы поиска, отбора, найма и оценки компетенций кандидатов на вакантные должности.
11. Анализ опыта использования «Метапрограммного интервью» при работе с персоналом в организации.
12. Методы аттестации персонала.
13. Ассесмент-центр (assessment center) —метод комплексной оценки персонала.
14. Современные подходы к планированию карьеры персонала.
15. Методы обучения персонала.
16. Тренинг как метод интерактивного обучения персонала.
17. Социально-психологические методы управления мотивацией персонала.

18. Методы и инструменты оценки организационных коммуникаций.

19. Тренинг как технология управления.

Публичное выступление как метод управления персоналом.

## **Тема 8. «Тренинг как технология формирования компетенций в управлении персоналом организации»**

### **Психологический практикум:**

Познакомьтесь с заданием "Турагентство Вояж" и составьте план-график командной работы по решению актуальных задач сотрудниками агентства.

#### **Инструкция**

Вы – недавно назначенный руководитель одного из офисов туристического агентства «Лунный свет», входящего в холдинг MoonLight Tour.

Офис, которым Вы руководите, находится в городе Тула Московской области. Ваш предшественник был срочно переведен на работу в другой офис. Основная задача турагентства «Вояж» состоит в продаже уже сформированных туров.

На сегодняшний день розничная сеть агентства включает в себя 25 офисов в Москве и ближайшем Подмосковье и еще 35 офисов в различных регионах России. Всюду, куда агентство отправляет туристов, открыты представительства Компании.

График работы офиса с 9.00 до 20.00.

Цели офиса в Туле:

1. увеличение объемов продаж и снижение затрат;
2. развитие сотрудников;
3. привлечение корпоративных клиентов.

На прошлой неделе на совещании в Центральном офисе турагентства руководство лично перед Вами поставило задачу – как можно скорее улучшить финансовые показатели работы офиса. По факту, это означает, что от Вас ждут увеличения объема продаж туров и снижения затрат.

Сегодня понедельник, 8.30 утра.

В настоящий момент своего решения ожидает ряд наиболее актуальных вопросов:

1. Составить в Календаре план работ на неделю. Определить ответственных за выполнение задач (при заполнении календаря обязательно пишите № задачи).
2. Выделить важные задачи, решение которых не укладывается в рамки одной недели, и предложить план их реализации.
3. Обозначить приоритетность каждой из включенных в план задач (высокая, средняя или низкая).

На выполнение задачи Вам отводится 30 минут.

#### **Актуальные задачи**

1. На следующей неделе в офис придет инспектор по охране труда. Нужно тщательно оценить готовность офиса к проверке, и организовать встречу инспектора. Важно добиться полного соответствия установленным правилам. Поскольку последний раз офис был оштрафован на 10 тыс. руб. Только Денис Кухренко (см. список сотрудников) совсем недавно прошел обучение всем необходимым стандартам.
2. На сайте всеотуризм.ру появились негативные отзывы со ссылкой на Ваш офис в г. Тула. Несколько клиентов жалуются на стиль общения сотрудников офиса. Необходимо созвониться с ними и уладить ситуацию.
3. Екатерина Мирзаева просила Вас о встрече, на которой хотела внести предложения по оптимизации расположения рекламных материалов внутри офиса. Встреча назначена на 18:00, четверг.
4. У одного из клиентов офиса возникли проблемы с вылетом по вине авиаперевозчика, с которым сотрудничают туроператоры Холдинга (на позапрошлой неделе возникли проблемы со счетами чартерной компании, что, естественно, отразилось на туристах).

Клиент подъедет в среду в 13.00, для того чтобы добиться разрешения сложившейся ситуации.

5. Необходимо проанализировать отчет менеджера по работе с персоналом о посещениях (приходы/уходы сотрудников).
6. VIP-клиентка офиса (знаменитая певица), которая постоянно пользуется услугами агентства, написала положительный отзыв о работе сотрудников офиса. Этот отзыв был передан сотрудникам отдела по связям с общественностью, которые отредактировали его, чтобы разместить на сайте. Прочитав отредактированную версию, певица обиделась и позвонила в агентство. С ней удалось договориться встретиться на этой неделе и все обсудить, но конкретная дата пока не назначена.
7. В соответствии с распоряжением руководства во всех офисах Московской области стартует проект по развитию корпоративного направления бизнеса (продажа путевок для корпоративных выездов по стране и за границу). Каждый офис должен подготовить свои планы в данном направлении.
8. Регулярно, каждый понедельник в офисе в 11:00 проходят еженедельные собрания, на которых подводятся итоги недели и обсуждаются планы на предстоящие 5 дней. Только в этот момент Вы можете собрать всех вместе и обсудить, как офис будет достигать цели, поставленные руководством.
9. Необходимо организовать ремонт неработающего программного обеспечения на двух рабочих местах, т.к. при неработающем программном обеспечении технически невозможно осуществлять процесс продаж. Сотрудникам ИТ-подразделения придется постоянно звонить и напоминать о срочности вопроса.
10. В пятницу – день рождения постоянного клиента (несколько лет подряд приобретает дорогостоящие туры премиум-класса).
11. Согласно проекту развития сети офисов в каждом городе Московской области в течение двух лет предполагается открыть по 3 специализированных офиса продаж путевок: 1) Американские континенты, 2) Европа, 3) Азия, Африка и Австралия. Вашему офису необходимо будет внести предложение о специализации офиса и спланировать процесс внедрения изменений.
12. Есть проблемный вопрос, связанный с квалификацией сотрудников: в целом, все они – люди молодые, активные и старательные. Но зачастую им не хватает навыков самоорганизации и работы с клиентами (у некоторых лучше получается справляться с подобными задачами, но проблема есть).
13. Во вторник с 9:00 до 18:00 состоится корпоративное обучение руководителей офисов на тему: «Создание и модерация клиентопотока».
14. Совместно с Алиной Комаровой, сотрудником отдела подбора, необходимо до пятницы завершить процесс отбора сотрудников на открытую вакансию руководителя отдела по работе с корпоративными клиентами. Алина на этой неделе будет в Туле проводить встречи с кандидатами. Есть возможность присутствовать на интервью. Время работы Алины – с 10:00 до 19:00.
15. В четверг состоится городская выставка по туризму (начало в 09.00), рекламные материалы может предоставить отдел по связям с общественностью. Необходимо подготовить презентацию офиса и обязательно организовать взаимодействие с куратором выставки. Сотрудники, которые будут работать на выставке, должны быть готовы общаться с потенциальными клиентами и партнерами.
16. Через 2 недели собирается уходить Елена Изотопова. Она проработала в преображенском офисе 3 года, а сейчас согласилась перейти на работу в другую туристическую компанию на более выгодные условия.
17. В среду у Вашего начальника – Директора филиала – День рождения. Он пригласил Вас к себе домой к 19:00. Из г. Тула добираться на машине 2 часа.

**Список сотрудников возглавляемого Вами офиса (характеристика людей дана предыдущим руководителем)**

В офисе в г. Тула работают 5 сотрудников: 2 менеджера (Екатерина Мирзаева и Денис Кухренко), и 3 ведущих менеджера (Павел Стогин, Марина Поленова, Елена Изотопова).

1. **Екатерина Мирзаева.** Екатерине очень удаются задачи на визуализацию информации. Она творческий человек, в прошлом занималась рисованием и сейчас с радостью готова использовать свои навыки. Ее сложно назвать первоклассным продавцом в силу личных качеств: она достаточно замкнута, по крайней мере, на первом этапе знакомства ей сложно наладить отношения. Вместе с тем она очень исполнительна, если необходимо, проявляет настойчивость в реализации задач, любит самостоятельность.
2. **Павел Стогин.** Действительно хороший продавец. Он коммуникабельный и напористый. Может убедить кого угодно в чем угодно. Но ему бывает сложно управлять своими эмоциями, а также организовывать и контролировать работу других. У него напряженные отношения с Денисом Кухренко (периодически между Павлом и Денисом возникают конфликты).
3. **Денис Кухренко.** Его основное преимущество – это способность выстраивать позитивные отношения с людьми, он очень обаятельный и искренний в общении с людьми. Вместе с тем есть у него свои слабости: например, не желая никого обидеть – он может пойти на поводу у других. У Дениса, при всем его умении общаться с неконструктивно настроенными людьми, постоянно возникают конфликты с Павлом Стогиным.
4. **Марина Поленова** - «старейший» сотрудник, приходила еще стажером после института. Очень эффективна (по результатам за прошлый квартал она на втором месте по показателям работы). Марина быстро вникает в суть запроса клиента и оперативно подбирает подходящие варианты, при этом умеет соблюдать баланс между интересами клиента и компании. Марина обладает очень высокой работоспособностью, развитыми аналитическими способностями. Вместе с тем у нее есть сложности в коммуникации с людьми, она может быть излишне резка в общении с эмоциональными и неконструктивными собеседниками.
5. **Елена Изотопова** очень талантливый сотрудник, она коммуникабельна, исполнительна, всегда «вкладывается» в работу. Во многом благодаря этим качествам ей и удавалось всегда продавать туры. В то же время непосредственно навыки продаж у нее находятся на весьма среднем уровне. Порой Елене не хватает структурированности в изложении мыслей и навыков анализа информации. В целом, она всегда добивается высоких результатов.

### Тесты

Выберите правильный вариант ответа:

1. **Целью управленческой деятельности является:**
  - а) сотрудник
  - б) деловое отношение
  - в) результат
2. **Профессиональным отбором называют:**
  - а) выявление людей, качества которых соответствует требованиям профессиональной деятельности
  - б) аттестация персонала
  - в) выявление людей, качества которых соответствуют требованиям менеджера
3. **Методы оценки профессионально важных качеств – это:**
  - а) способы выявления соответствия качеств человека требованиям профессиональной деятельности
  - б) приемы совершенствования качеств человека, необходимых в профессиональной деятельности
  - в) приемы выявления признаков эффективного управления
4. **Под психограммой понимают:**

- а) перечень физических, психических и социальных качеств человека, необходимых для успешной профессиональной деятельности
  - б) перечень психических качеств человека, необходимых для успешной профессиональной деятельности
  - в) перечень характеристик профессиональной деятельности, вызывающих напряжение психических функций человека
- 5. Надежность методики – это:**
- а) повторяемость её результатов
  - б) неповторимость её результатов
  - в) исключительность её результатов
  - г) проверяемость её результатов
- 6. Валидностью методики называют:**
- а) повторяемость её результатов
  - б) её соответствие внешнему критерию
  - в) её способность оценивать психические качества человека
- 7. Надежность и валидность методики оценивают с помощью:**
- а) коэффициента детерминации
  - б) коэффициента вариации
  - в) коэффициента корреляции
- 8. Субъектами аттестации персонала являются:**
- а) руководитель, эксперт, психолог
  - б) психолог, диспетчер, руководитель
  - в) охранник, эксперт, психолог
- 9. Под мотивированием сотрудников понимают:**
- а) материальное вознаграждение
  - б) лишение премии
  - в) нематериальное стимулирование
  - г) использование санкций
- 10. Методика социометрии предназначена для:**
- а) обследования референтных групп
  - б) выявления лидера в преступных группировках
  - в) исследование неформальных отношений в организованных коллективах
- 11. Основными признаками организационного конфликта следует считать:**
- а) психическое напряжение участников конфликта и противоречия между ними
  - б) поливариантность исходов и необходимость выбора
  - в) психическое напряжение участников конфликта, противоречия между ними, поливариантность исходов и необходимость выбора
- 12. К активным стилям поведения в конфликтной ситуации относят:**
- а) приспособление, компромисс и сотрудничество
  - б) соперничество, избегание и сотрудничество
  - в) сотрудничество и соперничество
  - г) избегание и приспособление
- 13. Аутогенная тренировка используется для:**
- а) профилактики организационных конфликтов
  - б) восстановления психических ресурсов организма
  - в) восстановления психических и физиологических ресурсов организма
- 14. Продуктом труда руководителя является:**
- а) оптимизация функционирования организации
  - б) принимаемые руководителем решения
  - в) прибыль предприятия
  - г) все ответы верны
- 15. Управленческая деятельность характеризуется:**

- а) субъект-субъектными отношениями
  - б) субъект-объектными отношениями
  - в) оба ответа верны.
- 16. Достоинствами демократической модели управления является:**
- а) оперативное принятие управленческих решений
  - б) обеспечение психологической защищенности руководителя
  - в) обеспечение личностного и квалификационного роста работников
  - г) все ответы верны.
- 17. Представьте, что характер работы на производстве, которым вы руководите - монотонный и местами опасный (обстановка напряженная). Какой стиль лидерства-руководства, согласно модели Теренса Митчелла и Роберта Хауса?**
- а) направляющий
  - б) делегирующий
  - в) поддерживающий
  - г) консультативный
- 18. «Помидора» — это технология управления временем в тайм-менеджменте, которая заключается в...**
- а) в сортировке дел по степени важности и срочности
  - б) делении рабочего времени на короткие промежутки с максимальной концентрацией внимания
  - в) выделении основных сфер развития и определения ключевых шагов по ним
  - г) составлении визуального ряда планируемых событий
  - д) зависимость от своего начальника.
- 19. Совокупность приемов и способов целенаправленного воздействия на производственный коллектив или отдельного работника с целью побудить их совершать определенные действия в интересах предприятия – это:**
- а) методы мотивации;
  - б) методы управления;
  - в) методы принуждения.
- 20. Основным ограничением при выборе административных методов является необходимость их соответствия:**
- правовым нормам;**
- а) уставу предприятия;
  - б) морально-этическим нормам
  - в) обеспечивают выбранную технологию производства и управления.
- 21. Главная цель применения социально-психологических методов – это:**
- а) достижение высоких финансовых результатов компании;
  - б) формирование в коллективе положительного социально-психологического климата;
  - в) установка строгой дисциплины в коллективе.
- 22. Основное средство воздействия на коллектив – это:**
- а) убеждение;
  - б) денежные стимулы;
  - в) льготы.
- 23. Для исследования риска в принятии управленческих решений можно использовать методику:**
- а) Гроу
  - б) Шуберта
  - в) Кибанова
  - г) Шелеста
- 24. К психологическим методам управления относятся: (вычеркните лишнее)**
- а) методы комплектования малых групп и коллективов,

- б) методы гуманизации труда,
  - в) методы реализации целей организации
  - г) методы психологического побуждения (мотивации),
  - д) методы профессионального отбора и обучения.
- 25. К методам построения системы управления персоналом организации А.Я. Кибанова относятся: (вычеркните лишнее)**
- а) методы планирования,
  - б) методы обследования,
  - в) методы анализа,
  - г) методы формирования,
  - д) методы обоснования,
  - е) методы внедрения.
- 26. Метод управления системой управления, при котором идеи экспертов выдвигаются независимо друг от друга (как правило, в письменном виде), затем коллективно оцениваются и обсуждаются, называется:**
- а) метод аналогий,
  - б) блочный метод,
  - в) опытный метод,
  - г) метод контрольных вопросов,
  - д) метод коллективного блокнота.
- 27. Управленческие решения, которые принимаются и реализуются по заранее разработанной методике, называются:**
- а) инновационными,
  - б) интуитивными,
  - в) экспертных оценок,
  - г) запрограммированными.
- 28. Метод опроса, при котором вопросы, формулируются таким образом, чтобы при ответе на них респондент спонтанно проявлял характерные для него меггапрог-раммы, называется:**
- а) профессиограмма,
  - б) психограмма,
  - в) метапрограммное интервью,
  - г) метапрограммированный опрос.
- 29. Окончательное включение сотрудника в рабочий процесс наступает на этапе адаптации персонала:**
- а) предварительный,
  - б) активный производственный,
  - в) активный психологический,
  - г) стабильного функционирования.
- 30. Метод адаптации персонала предполагающий предоставление новичку всей необходимой информации об основных требованиях к работе в организации, называется:**
- а) метод неформализованного сопровождения,
  - б) метод корпоративного PR,
  - в) метод наставничества,
  - г) инструктаж,
  - д) метод организационной адаптации.
- 31. При оценке персонала тест- Ассисмент не позволяет:**
- а) определить уровень развития компетенций,
  - б) полноценно имитировать рабочие ситуации,
  - в) быстро и экономично оценить качества сотрудника.

- 32. Метод аттестации персонала с помощью набора процедур, используемых для сбора прямых наблюдений за поведением человека, которые имеют критическое значение и отвечают методически определенным критериям называется:**
- а) метод сравнения,
  - б) метод тестирования,
  - в) метод «графического профиля»,
  - г) метод «критического инцидента»
  - д) эталонный метод.
- 33. Метод оценки персонала с помощью совместной постановки задач руководителем и сотрудником и оценки результатов по прошествии отчетного периода, называется:**
- а) МВО,
  - б) 360 градусов,
  - в) РМ,
  - г) Ассисмент-центр.
- 34. Метод профессионального обучения, при котором сотрудники временно перемещаются на другие рабочие места с целью приобретения новых навыков, называется:**
- а) метод делегирования полномочий,
  - б) метод ротации кадров,
  - в) метод усложняющихся задач,
  - г) метод индивидуального обучения.
- 35. Метод обучения, который сочетает анализ конкретных ситуаций и ролевые игры, для того чтобы в учебных условиях максимально воспроизвести реальность:**
- а) метод усложняющихся задач,
  - б) Ассисмент- центр,
  - в) метод моделирования ситуаций,
  - г) тренинг.
- 36. В основе выработки необходимой модели поведения за счет поощрения, наказания, исчезновения (устранение награды) лежит теория:**
- а) В. Врума,
  - б) А. Маслоу,
  - в) Дж. С. Адамса,
  - г) К. Альдерфера,
  - д) Б Скинера.
- 37. Идея создания системы мотивирования персонала основанной на соотношении вознаграждений, которые получает сам работник и его коллеги принадлежит:**
- а) В. Вруму,
  - б) А. Маслоу,
  - в) Дж. С. Адамсу,
  - г) К. Альдерферу,
  - д) Б Скинеру.
- 38. Метод GROW не рекомендуется применять при анализе:**
- а) целей и способов их достижения,
  - б) жизненных целей,
  - в) ресурсов организационных изменений,
  - г) текущего состояния дел в организации.
- 39. Корпоративные праздники и награждение сотрудников в первую очередь способствуют:**
- а) повышению мотивации персонала,
  - б) социальному развитию коллектива,

- в) адаптации новых сотрудников в организации,
- г) формированию корпоративного духа организации.

**40. Методика Исследования системы внутриорганизационных коммуникаций по восьми укрупненным блокам: структура коммуникаций; нисходящие коммуникации; горизонтальные коммуникации; каналы коммуникации; информационные потребности; коммуникационный климат; внутренняя обратная связь; обратная связь с потребителем, называется:**

- а) методика Суровцева,
- б) методика Чернышева,
- в) методика ICA,
- г) методика OCS,
- д) методика CSQ.

**Ключ к тесту:**

**1.в; 2.а; 3.а; 4.б; 5.а; 6.в; 7.в; 8.а; 9.в; 10.в; 11.а; 12.в; 13.в; 14.г; 15.а; 16.в; 17.в; 18.б; 19.б; 20.в; 21.б; 22.а; 23.б; 24.в; 25.а; 26.д; 27.г; 28.в; 29.г; 30.г; 31.б; 32.г; 33.а; 34.б; 35.в; 36.д; 37.в; 38.б; 39.г; 40.а.**

#### *Инструкция по выполнению теста*

При получении тестов, студенты получают следующую информацию:

- о продолжительности времени, в течение которого должны быть заполнены тесты;
- о количестве тестов в задании;
- о правилах заполнения тестов.

В ходе выполнения тестовых заданий студентом производятся следующие действия:

- подписывает полученное тестовое задание своей фамилией;
- читает и уясняет тестовые вопросы, в исключительных случаях может задать вопрос преподавателю, для уточнения смыслового содержания теста;
- уяснив вопросы тестов, выбирает один из приведенных ответов на каждый вопрос;
- отмечает выбранные ответы как правильные;
- сдает тест на проверку в установленное время.

## **2.2. Промежуточная аттестация**

### **Перечень вопросов для подготовки к экзамену**

1. Психология управления как система поведенческих технологий.
2. Принципы использования методов, технологий и методик в управлении персоналом организации.
3. Методы построения системы управления персоналом организации А.Я. Кибанова.
4. Психологические методы и методики исследования систем управления персоналом организации.
5. Социально-психологические методы управления персоналом.
6. Методы исследования социально-психологического климата коллектива организации.
7. Специальные методы анализа поведения персонала: консалтинг, коучинг, тренинг.
8. Методы коррекции поведения персонала в организации.
9. Понятие «инновация». Социально-психологические методы обеспечения успешного внедрения инноваций.
10. Методы принятия управленческих решений.
11. Методы планирование кадровых ресурсов в организации.
12. Методы поиска, отбора персонала организации.
13. Методы оценки компетенций кандидатов на вакантные должности.
14. Методы управления адаптацией персонала в организации.
15. Методы оценки профессионального и личностного потенциала персонала.
16. Аттестация персонала: задачи и методы.

17. Ротация персонала: виды, типы и методы.
18. Методы психологического сопровождения карьеры сотрудников организации.
19. Методы обучения персонала.
20. Общая характеристика тренинга как метода интерактивного обучения.
21. Методы психологической, властной, социально-психологической мотивации персонала.
22. Методы информирования и принятия решений.
23. Социально-психологические методы управления мотивацией персонала.
24. Методы выявления информационных и коммуникационных потребностей организации.
25. Методы определения зон коммуникативного пространства для управленческого воздействия.
26. Методы и инструменты оценки организационных коммуникаций.
27. Методы разработки коммуникационной стратегии организации.
28. Тренинг как технология управления.
29. Специфика, цели и задачи внутриорганизационного тренинга на этапах постановки цели и задач.
30. Специфика, цели и задачи внутриорганизационного тренинга на этапах подготовки, проведения и подведения итогов.

## **Практические задания на экзамене**

### **Примеры кейсов**

#### **Кейс 1. «Управление изменениями в организации»**

Штат фирмы «Электро» состоит из 150 работников. Специализация – выпуск электроприборов. Восемь лет назад, когда в фирме работало 8 человек, директор – инженер Иванов начал выпускать кофемолки и каждые полгода выпускал новую модель. Успех бизнеса определялся высоким качеством и надежностью изделий, а также удачной системой сбыта. Четыре вида продукции (кроме кофемолок производятся бритвы, соковыжималки и миксеры) продает команда из 120 человек исключительно частным лицам.

За сбыт отвечает Каширин, первый заместитель Иванова. Служба сбыта четко организована и работает на комиссионных началах. Продавцы хорошо обучены и получают 50% дохода от каждого проданного прибора. На каждый прибор дается гарантия на 1 год. Испортившиеся в течение этого времени приборы не ремонтируются, а заменяются новыми. Покупатель отправляет неисправный прибор вместе с гарантийным талоном в фирму и взамен получает новый. Таким образом, агенты не должны заниматься жалобами, претензиями и рекламациями. Доля возвращенного товара в среднем за последние три года составляла около 2,5 % от общего объема продаж.

В последнее время среди работников ходят слухи, что Иванов собирается продать свой бизнес американской фирме. Ему, якобы, сделали очень выгодное предложение. Каширин, постоянно объезжающий зону обслуживания и контролирующий группы торговых агентов, услышал об этом от одного из них во время совместного ужина. Агент узнал об этом от своей жены, которой звонит каждый вечер. Жена работает в фирме в отделе контроля качества. Все продавцы группы, в которой находился Каширин, заявляют: если этот слух верен, то они будут искать себе другую работу. Работать под американским руководством они не собираются. Каширин, обеспокоенный, возвращается в фирму.

На следующее утро от секретаря шефа он узнает о том, что Иванов, якобы, разругался со своей женой и хочет разводиться. Рассказывают, что он ночью просто вышвырнул жену на улицу. Однако историю о продаже фирмы американцам секретарь считает неправдоподобной, так как ей было бы известно о переговорах. Коммерческий

директор фирмы Дубинин сообщил Каширину, что Иванов в настоящее время находится в Париже. Больше ему ничего не известно.

Через неделю Иванов появился на работе. В тот же день – впервые за все время существования фирмы – к своей работе приступил помощник директора Жалев, в последнее время работавший во французской дочерней фирме «Сименс Электрик». Первым делом Иванов направляет всем работникам информационное письмо, в котором опровергает намерение продать фирму. Это, якобы, безответственные слухи. Напротив, он готовит дальнейшее расширение фирмы, включив в ассортимент сбыта микроволновые печи, и ожидает, что каждый работник и впредь будет с ответственностью относиться к своей работе, как и прежде.

Иванов назначил общее производственное собрание через месяц. В течение этого месяца ходили самые невероятные слухи: Дубинин, якобы, отправился в Гамбург, чтобы тайно провести переговоры с японцами. Служба сбыта будет распущена и реорганизована; в будущем поставки будут производиться только на оптовые торговые предприятия; все агенты, если они останутся в фирме, будут получать твердую часть вознаграждения и дополнительное вознаграждение от оборота. Каширин, обеспокоенный этими слухами, обращается к директору. Иванов реагирует импульсивно и говорит, что всегда считал, что политика фирмы и сбыта – его дело. Работники, как в сфере производства, так и в сфере сбыта, должны быть рады и благодарны, что он, будучи одаренным инженером, изобрел приборы, которые благодаря качеству и надежности пользуются спросом. Ему и впредь в голову не придет спрашивать у кого-нибудь разрешения на осуществление новых идей.

Во время производственного собрания Иванов заявляет, что не понимает, почему возникли глупые слухи. Все остается по-прежнему за одним исключением. Вместо собственного изобретения фирма «Электро» примерно через три месяца начнет выпускать микроволновую печь, которая будет предложена на рынке по цене меньше 300 евро. Прибор монтируется в России по японской лицензии, с применением японских электронных элементов переключения. Этот прибор не будет ремонтироваться и в случае поломки будет обмениваться на новый. Комиссионный процент от печи будет снижен до 25% от продажной цены, но прибор будет хорошо продаваться, так как не поступит в открытую торговлю.

После выступления Иванова персонал молчал. По нему не было видно ни согласия, ни возражения. После того, как никто не изъявил желания выступить, в том числе и руководители, Иванов молча и покачивая головой вышел из зала.

### ***Решение.***

Проанализировав кейс по универсальной схеме: участники – цели (декларируемые и латентные) – причины – исходы, можно прийти к следующим выводам. Директор – инженер Иванов – взял на себя политику фирмы и сбыта, а заместитель – администратор Каширин – дополняет его и отвечает за торговый персонал. Он собирает слухи и не делится информацией с директором до последнего момента. Делает он это со злым умыслом или по недомыслию несущественно. Важно, что он не справился со своими обязанностями и должен быть уволен. Если его убрать сразу, это может привести к массовым увольнениям хорошо обученных продавцов. Поэтому можно отправить его в длительную престижную командировку, например, в Японию и уволить сразу по возвращении. На его место поставить сначала временно, а затем на постоянное место человека, ранее в фирме не работавшего, а затем, с его помощью планомерно заменять продавцов, начиная с наиболее близких к Каширину. Как показывает практика, в противном случае разговоры о том, что раньше было 50%, а теперь только 25% прекратить не удастся даже в случае роста зарплат продавцов.

### **Кейс 2. «Премия»**

Вы являетесь руководителем структурного подразделения, состоящего из двух отделов примерно равных по численности, но имеющих разную половозрастную структуру. На предприятии в качестве конечных результатов приняты выручка от

реализованной продукции, производительность труда и качество продукции. Критерий эффективности – валовая прибыль.

В отчетном квартале Ваш коллектив выполнил основные конечные показатели, хотя были проблемы с качеством продукции. Виноват в этом оказался отдел А, состоящий в основном из молодых мужчин.

Отдел Б не виноват в снижении качества, но допустил ряд нарушений трудовой дисциплины, о которых известно в коллективе.

Отдел Б преимущественно женский, там часто бывают конфликты.

Премия Вашему подразделению была снижена за упущения по качеству и рассчитана пропорционально численности сотрудников, как давно принято на предприятии.

***Каким образом, и в каких пропорциях Вы разделите премию?***

1. Не будете мудрить и разделите пропорционально численности сотрудников в отделах А и Б, считая, что оба отдела имели упущения.

2. Разделите премию пропорционально фактически выплаченной за квартал заработной плате сотрудников.

3. Соберете с руководителей отделов А и Б предложения по коэффициенту трудового участия сотрудников и вместе с ними разделите премию, невзирая на упущения по качеству труда и дисциплине.

4. Разделите премию подразделения между отделами А и В по Вашему усмотрению, исходя из оценки качества продукции и упущений по дисциплине, и дадите полномочия руководителям отделов распределить премию между сотрудниками.

5. Распределите премию другим способом. Каким?

***Кейс 3. «Субординация»***

Ваш вышестоящий руководитель, минуя Вас, дает срочное задание Вашему подчиненному, который уже занят выполнением другого ответственного задания, полученного Вами лично от директора. Ваш вышестоящий руководитель делает это уже не в первый раз, и Вы знаете о его натянутых отношениях с директором предприятия. Оба задания являются неотложными.

***Выберите наиболее приемлемый вариант решения:***

1) выразите подчиненному свое несогласие с заданием вышестоящего руководителя и заставьте его выполнить неотложное задание директора;

2) в интересах дела подключите к выполнению порученных заданий другого Вашего сотрудника;

3) напишете служебную записку на имя директора по поводу случившегося и попросите выпустить приказ о порядке исполнения распоряжений на предприятии;

4) Обратитесь к вышестоящему руководителю с просьбой давать указания Вашим подчиненным только через Вас и попросите перенести срок его задания;

5) примете иное решение (какое)?

***Кейс 4. «Авария»***

Вы работаете начальником цеха. Во вторую смену один из вспомогательных рабочих Петр в состоянии алкогольного опьянения испортил дорогостоящее оборудование. Другой рабочий, Сергей, пытаясь по указанию мастера его отремонтировать, получил производственную травму.

Утром молодой мастер Николай (работает второй год после окончания вуза) видел, как Петр и Сергей распивали водку, и сделал им замечание, но они его не послушались, ссылаясь на то, что у Петра день рождения. Убыток участка от простоя оборудования и затрат на его ремонт составил 20 миллионов рублей за смену. У Петра это был уже третий случай нарушения дисциплины за год. Сергей не имел нарушений и числился хорошим рабочим.

***Как Вы поступите в данной ситуации?***

1. Без объяснения причин напишете докладную записку директору по персоналу предприятия об увольнении Петра, объявлении выговора Сергею, наложении штрафа на Николая.

2. Потребуете объяснительную записку от мастера Николая, и будете требовать его наказания, так как он отвечал за дисциплину и технику безопасности в цехе;

3. Пригласите всех троих (Сергея, Петра и Николая) и проведете профилактическую беседу, так как это уже не первый случай в Вашем цехе, и Вы ждете наказания со стороны директора;

4. Потребуете объяснительные записки от Петра, Сергея и Николая по поводу аварии и травмы в цехе и после консультации с юрисконсультком подготовите докладную записку в службу персонала завода;

5. Примете иное решение. Какое?

#### **Кейс 5. «Непокорная»**

Вы являетесь главным бухгалтером организации. Ваша подчиненная - бухгалтер Раиса – постоянно игнорирует Ваши оперативные указания, нечетко выполняет порученные задания, работает ниже своих возможностей. Последнее ее упущение привело к невыполнению квартального плана подразделения.

До Вашего прихода в эту организацию она претендовала на Ваше место, но не была назначена по причине конфликтности. Работой в организации она дорожит, так как зарплата - единственный источник ее доходов, и она воспитывает дочь без мужа. Перевести в другие подразделения по специальности бухгалтер ее нельзя.

#### **Как Вы поступите с Раисой?**

1. Примените меры дисциплинарного воздействия для ее последующего увольнения.

2. В интересах дела попытаетесь вызвать ее на откровенный разговор, выяснить мотивы ее поведения и договориться о прекращении конфликта.

3. Напишете докладную записку на Раису о лишении ее квартальной премии и понижении должностного оклада.

4. Обратитесь к сотрудникам бухгалтерии с просьбой поговорить с Раисой.

5. Примете иное решение. Какое?

#### **Кейс 6 «Благие намерения и черная неблагодарность»**

Орган правительства, ответственный за развитие водных ресурсов, решил построить плотину и использовать ее для орошения большого сельскохозяйственного района и тем самым увеличить его продуктивность вдвое. Когда составление планов было закончено, орган послал своих представителей в соответствующие сельские районы, чтобы разъяснить крестьянам значение этой стройки и определить, нужна ли она им. В ходе социологических опросов крестьяне единодушно ответили, что нужна.

Несмотря на значительные затраты, строительство плотины и ирригационной системы не привело к ожидаемому увеличению продуктивности земель. Оказалось, что крестьяне сократили обрабатываемые площади, высвободив тем самым время для поездок на заработки в близлежащие города или для отдыха. Формула В.С. Черномырдина «хотели как лучше, а получилось как всегда» в действии!

#### **Задание.**

1. Какова нормативно-юридическая оценка ситуации?

2. В чем причина неожиданного исхода проекта?

3. Почему крестьяне не сказали о своих намерениях до начала строительства плотины?

4. Какие вопросы надо было задать крестьянам, чтобы не попасть впросак?

5. Какую систему мер надо разработать для успешного завершения проекта?

### 3. Описание системы оценивания

#### 3.1 Показатели и критерии оценивания для текущего контроля

Оценочные средства  (формы текущего и промежуточного контроля)	Показатели оценки
Доклад	<ul style="list-style-type: none"> <li>• соблюдение регламента (15 мин.);</li> <li>• характер источников (более трех источников);</li> <li>• подача материала (презентация);</li> <li>• ответы на вопросы (владение материалом).</li> </ul>
Тестирование	процент правильных ответов на вопросы теста.
Кейс	<ul style="list-style-type: none"> <li>• знание терминов, механизмов и закономерностей развития</li> <li>• логика действий,</li> <li>• рациональность действий,</li> <li>• оптимальность выборов вариантов решения задачи.</li> </ul>
Устный опрос	• Корректность и полнота ответов
Портфолио	• Корректность и полнота материалов подобранных в портфолио
Эссе	<p>Прежде всего, важно помнить, что эссе - жанр субъективный, поэтому и оценка его также будет субъективной.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-знание и использование терминологии;</li> <li>-логичность и последовательность в изложении материала;</li> <li>- отличительные черты / неповторимость</li> <li>-использование презентации</li> </ul>

#### 3.2 Показатели и критерии оценивания для промежуточного контроля

Компонент компетенции	Промежуточный/ключевой индикатор оценивания	Критерий оценивания
ПКс-3.1.	Демонстрирует знание эффективных моделей лидерства и технологий принятия управленческих решений в организации	<p><b>ОТЛИЧНО</b></p> <p>Обучающийся показывает высокий уровень компетентности, знания программного материала, учебной литературы, раскрывает и анализирует проблему с точки зрения различных авторов. Обучающийся показывает не только высокий уровень теоретических знаний, но и видит междисциплинарные связи. Профессионально, грамотно, последовательно, хорошим языком четко излагает материал, аргументированно формулирует выводы. Знает в рамках требований к направлению и профилю подготовки нормативную и практическую базу. На вопросы отвечает кратко,</p>

		<p>аргументировано, уверенно, по существу. Способен принимать быстрые и нестандартные решения.</p> <p>Нестандартное (многоплановое) рассмотрение ситуации (эссе)</p> <p><b>ХОРОШО</b></p> <p>Обучающийся показывает достаточный уровень компетентности, знания материалов занятий, учебной и методической литературы, нормативов и практики его применения. Уверенно и профессионально, грамотным языком, ясно, четко и понятно излагает состояние и суть вопроса. Знать теоретическую и практическую базу, но при ответе допускает несущественные погрешности. Обучающийся показывает достаточный уровень профессиональных знаний, свободно оперирует понятиями, методами оценки принятия решений, имеет представление: о междисциплинарных связях, увязывает знания, полученные при изучении различных дисциплин, умеет анализировать практические ситуации, но допускает некоторые погрешности. Ответ построен логично, материал излагается хорошим языком, привлекается информативный и иллюстрированный материал, но при ответе допускает незначительные ошибки, неточности по названным критериям, которые не искажают сути ответа;</p> <p>Стандартное решение ситуации (эссе)</p> <p><b>УДОВЛЕТВОРИТЕЛЬНО</b></p> <p>Обучающийся показывает слабое знание материалов занятий, отсутствует должная связь между анализом, аргументацией и выводами. На поставленные вопросы отвечает неуверенно, допускает погрешности. Обучающийся владеет практическими навыками, привлекает иллюстративный материал, но чувствует себя неуверенно при анализе междисциплинарных связей. В ответе не всегда присутствует логика, аргументы привлекаются недостаточно веские. На поставленные вопросы затрудняется с ответами, показывает недостаточно глубокие знания.</p> <p>Ситуация (эссе) рассмотрена с некоторыми неточностями</p>
--	--	--

		<p><b>НЕУДОВЛЕТВОРИТЕЛЬНО</b></p> <p>Обучающийся показывает слабые знания материалов занятий, учебной литературы, теории и практики применения изучаемого вопроса, низкий уровень компетентности, неуверенное изложение вопроса. Обучающийся показывает слабый уровень профессиональных знаний, затрудняется при анализе практических ситуаций. Не может привести примеры из реальной практики. Неуверенно и логически непоследовательно излагает материал. Неправильно отвечает на вопросы или затрудняется с ответом.</p> <p>Неверное рассмотрена или не рассмотрена ситуация (эссе)</p>
--	--	--