

ГОСУДАРСТВЕННОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
«Приднестровский государственный университет
им. Т.Г. Шевченко»
Рыбницкий филиал

Кафедра менеджмента

УТВЕРЖДАЮ

Директор Филиала ПГУ им. Т.Г. Шевченко
в г. Рыбнице, профессор И.А. Павлинов

“ 15 ”

2017 г.

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА

на 2017 /2018 учебный год

Учебной ДИСЦИПЛИНЫ

«ПСИХОЛОГИЯ МЕНЕДЖМЕНТА»

Направление подготовки:

38.03.02. «Менеджмент»

Профиль подготовки:

«Менеджмент организации»

«Финансовый менеджмент»

квалификация выпускника

Бакалавр

Форма обучения:

очная, заочная

Рыбница 2017

Рабочая программа дисциплины «Психология менеджмента» / сост.

Л.Д. Мельничук – Рыбница: РФ ПГУ, 2017 – 31 с.

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ПРЕДНАЗНАЧЕНА ДЛЯ
ПРЕПОДАВАНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ ВАРИАТИВНОЙ ЧАСТИ
ГУМАНИТАРНОГО, СОЦИАЛЬНОГО И ЭКОНОМИЧЕСКОГО ЦИКЛА
СТУДЕНТАМ ОЧНОЙ И ЗАОЧНОЙ ФОРМЫ ОБУЧЕНИЯ ПО
НАПРАВЛЕНИЮ ПОДГОТОВКИ 38.03.02. – «МЕНЕДЖМЕНТ»

Рабочая программа составлена с учетом Федерального Государственного образовательного стандарта высшего профессионального образования по направлению подготовки 5.38.03.02 – «Менеджмент», утвержденного приказом № 7 от 9 февраля 2016г.

Составитель _____



/ Л.Д. Мельничук, доцент/

1. Цели и задачи освоения дисциплины

Целями освоения дисциплины «Психология менеджмента» является усвоение основ психологических и организационно-управленческих знаний и освоение комплекса компетенций, направленных на формирование теоретических знаний и практических навыков решения разнообразных психологических проблем, возникающих в практике менеджмента, а также необходимых для подготовки специалиста, конкурентоспособного на рынке труда, мотивированного к формированию и дальнейшему развитию личностных и профессиональных качеств, способствующих эффективному осуществлению взаимодействия в профессиональной среде.

Задачи освоения дисциплины «Психология менеджмента» состоят в следующем:

- усвоение содержания основных понятий и категорий данной дисциплины;
- психологический анализ деятельности специалиста управления;
- изучение механизмов психологического регулирования деятельности организации в нормальных и экстремальных условиях;
- разработка рекомендаций по использованию психологических знаний в процессе управления, в разрешении конфликтов, изменении психологического климата в организациях;
- исследование методов мотивации трудовой деятельности;
- приобретение навыков решения психологических проблем, возникающих в процессе управленческой деятельности.

2. Место дисциплины в структуре ООП ВО

Дисциплина «Психология менеджмента» относится к вариативной части гуманитарного, социального и экономического цикла. Поскольку психология менеджмента является интегративной, междисциплинарной отраслью знания, она связана с одной стороны с психологией, с другой – с теорией управления. Ее взаимосвязь с комплексом управленческих дисциплин представлена исследованием тех же управленческих вопросов и проблем, которые являются объектом рассмотрения теории управления, организационного поведения, теории принятия решений, управления персоналом, конфликтологии и др.

Для успешного освоения дисциплины у студентов-первокурсников должны быть сформированы следующие компетенции:

1. Компетенции здоровьесбережения:

Владеть основными методами защиты производственного персонала и населения от возможных последствий аварий, катастроф, стихийных бедствий.

Способность придерживаться этических ценностей и здорового образа жизни.

2. Компетенции ценностно-смысловой ориентации в мире:

Способность анализировать социально-значимые проблемы и процессы.

Способность учитывать последствия управленческих решений и действий с позиции социальной ответственности.

3. Компетенции интеграции знаний:

Способность к структурированию знаний.

Умение применять ситуативно-адекватную актуализацию знаний, расширение, приращение накопленных знаний.

4. Компетенции самосовершенствования, саморегулирования, саморазвития, личностной и предметной рефлексии:

Владение навыками отстаивания собственной позиции, способность к профессиональному росту.

5. Компетенции социального взаимодействия:

Взаимодействие с обществом, общностью, коллективом, семьей, друзьями, партнерами.

Готовность к сотрудничеству, толерантность.

Способность избегать конфликтов.

6. *Компетенции в общении:*

Владение устным, письменным общением, диалогом, монологом, порождением и восприятием текста.

Владение деловой перепиской, бизнес-языком.

Способность решать коммуникативные задачи.

Владение уровнями воздействия на реципиента.

7. *Компетенции познавательной деятельности:*

Способность к постановке и решению познавательных задач.

Способность принимать нестандартные решения, разрешать и инициировать проблемные ситуации.

Способность к продуктивному и репродуктивному познанию, исследованию, интеллектуальной деятельности.

8. *Компетенции деятельности:*

Способность к учению, труду.

Владение средствами и способами деятельности: планирование, проектирование, моделирование, прогнозирование.

Исследовательская деятельность.

Ориентация в разных видах деятельности.

9. *Компетенции информационных технологий:*

Владение приемами, переработкой, выдачей информации.

Способность к преобразованию информации, владение массмедийными, мультимедийными технологиями.

Владение компьютерной грамотностью, Интернет-технологиями.

Способность к обогащению знаниями и умениями из области информатики и информационно-коммуникационных технологий.

Способность к развитию коммуникативных, интеллектуальных способностей.

Освоение данной дисциплины будет способствовать успешному обучению в процессе преподавания следующих дисциплин: деловые коммуникации, теория организации, теория менеджмента, методы принятия управленческих решений, управление человеческими ресурсами, деловые коммуникации и др. Содержание дисциплины также нацелено на подготовку студентов к успешному прохождению учебной и производственной практики.

Связь дисциплины «Психология менеджмента» с сопутствующими и последующими дисциплинами, сроки их изучения и трудоемкость

Код дисциплины	Дисциплины	Семестр	Трудоемкость
	<i>Сопутствующие</i>		
Б 1. Б.5	Экономическая теория	I, II	5
	<i>Последующие</i>		
Б 3. Б.8	Деловые коммуникации	II	3
Б 3. Б.1	Теория менеджмента	III, IV	7
Б 2. Б.3	Методы принятия управленческих решений	IV	4
Б 3. Б.7	Корпоративная социальная ответственность	IV	3
Б 2. ДВ1	Разработка управленческих решений	V	4
Б 3. Б.2	Маркетинг	IV, V	6
Б 3. Б.7	Управление человеческими ресурсами	VI	3

3. Требования к результатам освоения дисциплины:

Изучение дисциплины направлено на формирование следующих компетенций: общекультурных и профессиональных.

Код компетенции	Формулировка компетенции
ПК-1	владением навыками использования основных теорий мотивации, лидерства и власти для решения стратегических и оперативных управленческих задач, а также для организации групповой работы на основе знания процессов групповой динамики и принципов формирования команды, умений проводить аудит человеческих ресурсов и осуществлять диагностику организационной культуры
ПК-2	владением различными способами разрешения конфликтных ситуаций при проектировании межличностных, групповых и организационных коммуникаций на основе современных технологий управления персоналом, в том числе, в межкультурной среде

В результате освоения дисциплины обучающийся должен:

3.1. Знать:

- психологические основы менеджмента как науки и профессии;
- принципы развития и закономерности функционирования организации;
- роли, функции и задачи менеджера в современной организации;
- основные психологические теории и концепции взаимодействия людей в организации, включая вопросы мотивации, групповой динамики, командообразования, коммуникаций, лидерства и управления конфликтами;
- психологические аспекты принятия управленческих решений;
- психологические особенности управленческой и исполнительской деятельности.

3.2. Уметь:

- ставить цели и формулировать задачи, связанные с реализацией профессиональных функций;
- организовывать командное взаимодействие для решения управленческих задач;
- анализировать коммуникативные процессы в организации и разрабатывать предложения по повышению их эффективности;
- разрабатывать мероприятия по мотивированию и стимулированию персонала организации;
- применять психологические методы для анализа управленческих ситуаций;
- использовать социально-психологические механизмы управления групповыми процессами и явлениями.

3.3. Владеть:

- методами реализации основных управленческих функций (принятие решений, организация, мотивирование и контроль);
- современными технологиями эффективного влияния на индивидуальное и групповое поведение в организации;
- навыками деловых коммуникаций;
- психологическим инструментарием управления человеческими ресурсами;
- способами самоанализа, саморазвития и самоорганизации.

4. Структура и содержание дисциплины

4.1. Распределение трудоемкости в з.е./часах по видам аудиторной и самостоятельной работы студентов по семестрам: дневное отделение

Семестр	Количество часов						Форма итогового контроля
	Трудоемкость, з.е./часы	В том числе					
		Аудиторных				Самост. работа	
		Всего	Лекций	Лаб.раб.	Практич. занятий		
I	3/108	50	16	-	34	22	экзамен
Итого:	3/108	50	16	-	34	22	экзамен

заочное отделение

Семестр	Количество часов						Форма итогового контроля
	Трудоемкость, з.е./часы	В том числе					
		Аудиторных				Самост. работа	
		Всего	Лекций	Лаб.раб.	Практич. занятий		
I	3/108	12	6	-	6	87	экзамен
Итого:	3/180	12	6	-	6	87	экзамен

4.2. Распределение видов учебной работы и их трудоемкости по разделам дисциплины

Дневное отделение

№ раз- дела	Наименование разделов	Количество часов				
		Всего	Аудиторная работа			Внеауд. работа (СР)
			Л	ПЗ	ЛР	
1	Становление психологии менеджмента	6	2	2	-	2
2	Психология субъекта управления	8	2	4	-	2
3	Психология объекта управления	8	2	4	-	2
4	Психологическая составляющая управления групповыми процессами	10	2	4	-	4
5	Психология управленческого общения	8	2	4	-	2
6	Управление конфликтами	8	2	4	-	4
7	Психология принятия решений	8	2	4	-	2
8	Управленческая деятельность в экстремальных и стрессовых ситуациях	8	2	4	-	2
9	Психолого-управленческое консультирование	6		4	-	2
Итого:		72	16	34	-	22
Всего:		72	16	34	-	22

Заочное отделение

№ раз-дела	Наименование разделов	Количество часов				
		Всего	Аудиторная работа			Внеауд. работа (СР)
			Л	ПЗ	ЛР	
1	Становление психологии менеджмента	9	1	-	-	8
2	Психология субъекта управления	10	1	1	-	8
3	Психология объекта управления	9	-	1	-	8
4	Психологическая составляющая управления групповыми процессами	12	1	1	-	10
5	Психология управленческого общения	12	1	1	-	10
6	Управление конфликтами	13	1	1	-	11
7	Психология принятия решений	14	1	1	-	12
8	Управленческая деятельность в экстремальных и стрессовых ситуациях	10	-	-	-	10
9	Психолого-управленческое консультирование	10	-	-	-	10
Итого:		193	6	6	-	87
Всего:		193	6	6	-	87

4.3. Тематический план по видам учебной деятельности

Лекции

№ п/п	Номер раздела дисциплины	Объем часов	Тема лекции	Учебно-наглядные пособия
1	Раздел 1	2/1	Становление психологии менеджмента 1. Классический подход в становлении психологии менеджмента (теория научной организации труда Ф. Тейлора, административная школа управления, теория человеческих отношений). 2. Становление психологии управления в России. 3. Современная теория и практика менеджмента о роли психологического фактора в повышении эффективности производства.	уч. пособия, интернет-ресурсы
2	Раздел 2	2/1 2	Психология субъекта управления 1. Личностные характеристики руководителя. 2. Стил ь руководства. 3. Характеристика различных типов поведения руководителя. Новейшие стили управления: коучинг и топ-менеджмент.	уч. пособия,
3	Раздел 3	2	Психология объекта управления 1. Сущность и структура человеческих потребностей. 2. Система мотивации трудовой активности. 3. Разработка функциональных обязанностей и мотивация.	уч. пособия,

4	Раздел 4	2/1	Психологическая составляющая управления групповыми процессами 1. Социальная роль и сущность малых социальных групп. 2. Работа в командах. Процесс командообразования. 3. Модель эффективности командной работы.	уч. пособия, видео-фильм
5	Раздел 5	2/1	Психология управленческого общения 1. Сущность общения и его формы. 2. Структура управленческого общения и проблемы его реализации. 3. Сущность коммуникаций, их структура и средства.	уч. пособия,
6	Раздел 6	2/1	Управление конфликтами 1. Структура и динамика конфликта. 2. Причины возникновения конфликтов и их последствия. 3. Роль руководителя в управлении конфликтом.	уч. пособия,
7	Раздел 7	2/1	Психология принятия решений 1. Сущность управленческих решений. 2. Классификация решений. 3. Методы выработки управленческих решений. Основные стили принятия решений.	уч. пособия, раздаточный материал
8	Раздел 8	2	Управленческая деятельность в экстремальных и стрессовых ситуациях 1. Сущность стресса, его проявления и этапы развития. 2. Роль руководителя в предупреждении и регулировании стрессовых ситуаций. 3. Личностное и профессиональное саморазвитие как путь к стрессоустойчивому образу жизни.	уч. пособия,
Итого:		16/6		

Практические (семинарские) занятия

№ п/п	Номер раздела дисциплины	Объем часов	Тема практического занятия	Учебно-наглядные пособия
1.	Раздел 1	2	Применение психологических подходов в управленческой деятельности	уч. пособия,
2.	Раздел 2	4/1	Определение и выработка основных черт управленческого профессионализма Специфика управленческой деятельности и ее психологические основы в современных условиях.	уч. пособия,
3.	Раздел 3	4/1	Пути совершенствования мотивационной основы трудового поведения Основные изменения в практике управления кадрами на современном этапе.	раздаточный материал

4.	Раздел 4	4/1	Освоение методик формирования благоприятного психологического климата в коллективе Управление групповым поведением.	уч. пособия,
5.	Раздел 5	4/1	Социально-психологические приемы успешного делового общения Методика выстраивания эффективного делового общения.	уч. пособия,
6.	Раздел 6	4/1	Сущность и роль конфликта в организационной деятельности. Технологии управления конфликтами	уч. пособия,
7.	Раздел 7	4/1	Методы выработки управленческих решений Специфика принятия управленческих решений современным руководителем.	раздаточн ый материал
8.	Раздел 8	4	Методики предупреждения стрессовых и экстремальных ситуаций. Специфика психологического консультирования и его пятишаговая модель.	уч. пособия,
9.	Раздел 9	4	Основы управленческого консультирования, его основные направления. Выработка вариантов конструктивного решения проблемы	раздаточн ый материал
Итого:		34/6		

Самостоятельная работа студента

Раздел дисциплины	№ п/п	Тема и вид СРС	Труд-кость (в часах)
Раздел 1	1	Становление психологии менеджмента (Доклады)	2/8
Раздел 2	2	Психология субъекта управления (Подготовка к выполнению теста)	2/8
Раздел 3	3	Психология объекта управления (Эссе)	2/8
Раздел 4	4	Психологическая составляющая управления групповыми процессами (Подготовка к выполнению теста)	4/10
Раздел 5	5	Психология управленческого общения (Вопросы для самопроверки)	2/10
Раздел 6	6	Управление конфликтами (Подготовка к выполнению теста)	4/11
Раздел 7	7	Психология принятия решений (Подготовка к выполнению теста)	2/12
Раздел 8	8	Управленческая деятельность в экстремальных и стрессовых ситуациях (Посещение предприятий города)	2/10
Раздел 9	9	Психолого-управленческое консультирование (Вопросы для самопроверки)	2/10
Итого:			22/87

6. Образовательные технологии

Семестр	Вид занятия	Используемые интерактивные образовательные технологии	Кол-во часов
I	Тема 3.3. (ПЗ) Применение психологических подходов в управленческой деятельности	Психологический тренинг «Хороший ли вы психолог?»	2
	Тема 4.1. (Л) Психологические основы деятельности руководителя	Конкретная ситуация «Выбор заместителя»	
	Тема 4.2. (Л) Руководство и лидерство в структуре организации	Конкретная ситуация «Компания «Форд»: вчера, сегодня, завтра»	
	Тема 4.3. (ПЗ) Определение и выработка основных черт управленческого профессионализма	Психологический тренинг «Имеете ли вы способности к управленческой деятельности?»	2
	Тема 5.3. (ПЗ) Пути совершенствования мотивационной основы трудового поведения	Психологический тренинг «Кто вы – экстраверт или интроверт?»	2
	Тема 6.3. (ПЗ) Освоение методик формирования благоприятного психологического климата в коллективе	Психологический тренинг «Каков ваш характер»	2
	Тема 7.2. (Л) Основы делового общения	Конкретная ситуация «Управление коммуникациями»	
	Тема 7.3. (ПЗ) Социально-психологические приемы успешного делового общения	Психологический тренинг «Коммуникабельны ли вы»	2
	Тема 8.1. (Л) Конфликт как объект управления.	Конкретная ситуация «Двухэтажный подвал»	
	Тема 8.2. (Л) Стратегии и методы управления конфликтами в деятельности руководителя организации	Конкретные ситуации «Младший партнер», «Внутриличностный конфликт»	
	Тема 8.3. (ПЗ) Технологии управления конфликтами	Психологический тренинг «Конфликтны ли вы»	2
	Тема 9.2. (ПЗ) Психологические основы принятия управленческих решений	Психологический тренинг «Насколько вы терпимы»	2
	Тема 10.2. (ПЗ) Методики предупреждения стрессовых и экстремальных ситуаций.	Психологический тренинг «Угроза стресса»	2
	Тема 11.1. (Л) Основы управленческого консультирования	Встреча с представителями бизнес-структур	2
	Тема 11.2. (Л) Выработка вариантов конструктивного решения проблемы	Конкретная ситуация «Нарушитель дисциплины»	2
Итого:			10

7. Оценочные средства для текущего контроля успеваемости, промежуточной аттестации по итогам освоения дисциплины и учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы студентов

Вопросы для самопроверки к разделу 1 «Становление психологии менеджмента»

1. Когда и в какой форме появились первые идеи психологии управления? В чем сущность этих идей? Изменилась ли к настоящему времени основная идея психологии управления?
2. В чем сущность «интеллектуальной революции» в управлении, произведенной Фредериком Тейлором? В чем проявляется ограниченность психологического содержания теории Ф. Тейлора?
3. Каков вклад Анри Файоля в развитие теории управления? Какие функции управления выделял А. Файоль?
4. Каково содержание «бюрократической модели управления», разработанной Максом Вебером? Какие недостатки этой модели были вскрыты практикой управления?
5. Расскажите о концепциях отечественной школы управления (А.К. Гастев, П.М. Керженцев). В чем состоит своеобразие идей российского менеджмента?
6. Как современный менеджмент понимает роль психологических факторов в управлении производством?
7. Что является предметом психологии управления?
8. Каковы объект, цели и задачи психологии менеджмента?
9. Какова взаимосвязь психологии менеджмента с другими дисциплинами?
10. Назовите основные категории дисциплины.
11. Какими принципами руководствуется современный менеджмент? Выделите, с вашей точки зрения, наиболее актуальные.
12. В чем состоит специфика профессиональной деятельности менеджера?
13. Какие методы психологии менеджмента активно применяются в современной практике менеджмента?
14. Изложите ваше мнение о роли психологических факторов в управлении.
15. Дайте характеристику профессионально важных психологических качеств менеджера.

Вопросы для самопроверки к разделу 2 «Психология субъекта управления»

1. Каковы основные задачи менеджера? В чем различие между специальными и общими функциями руководства? Каковы общие функции управления?
2. Дайте определение сущности планирования. Назовите три уровня целеполагания. Перечислите обязательные требования к качественному планированию.
3. Что понимается под организационной деятельностью менеджера, каковы ее основные формы?
4. Каковы особенности организационных форм нового типа?
5. Раскройте психологические основы мотивирования.
6. В чем сущность контроля и каковы его основные принципы?
7. Чем объяснить особую роль познавательных процессов в управленческой деятельности? Какие познавательные способности особенно важны для профессиональной деятельности менеджера?
8. Что такое восприятие и какова его роль в профессиональной деятельности руководителя? Какие типичные ошибки допускаются при восприятии людей и каковы средства их предотвращения?
9. Дайте определение памяти и определите ее роль для профессии руководителя. Каковы приемы совершенствования памяти?
10. Что такое мышление и каковы его основные свойства? Какие специфические требования предъявляются к мышлению руководителя? Существует ли жесткая связь между уровнем интеллекта и уровнем руководства?
11. Что такое воля и какова ее связь с другими способностями личности? Каковы средства укрепления волевых качеств руководителя?

12. Почему принятие решений определяется как экзамен для руководителя? Каковы способы предотвращения принятия ошибочных решений?
13. Что такое стиль руководства и какими факторами он определяется? Каковы профессионально важные качества руководителя?
14. Каковы основные стили руководства? В чем состоят достоинства и недостатки различных стилей руководства?
15. Дайте характеристику коучинга как одного из новейших стилей руководства.
16. Перечислите профессионально важные качества топ-менеджера.

Вопросы для самопроверки к разделу 3 «Психология объекта управления»

1. Каковы внутренние и внешние факторы человеческой активности?
2. Дайте характеристику сущности и структуры человеческих потребностей.
3. Раскройте содержание системы мотивации трудовой активности. Каковы пределы денежной формы стимулирования?
4. Каковы основные компоненты системы социального стимулирования? В чем состоит роль поощрений и наказаний?
5. Каковы основные направления работы по развитию сотрудников организации? Какие проблемы обычно возникают при организации этой работы?
6. Какие новые требования предъявляются к руководителю в связи с современными изменениями в характере и уровне подготовки персонала?

Вопросы для самопроверки к разделу 4 «Психологическая составляющая управления групповыми процессами»

1. Определите понятие «малая социальная группа». Каковы ее сущность, типы и структура?
2. Дайте определение понятия «команда». Каковы типичные признаки и состав команды?
3. Каковы основные этапы командообразования?
4. Поясните понятие «социально-психологический климат». Каковы проявления групповой психологии?
5. В чем состоит противоречивость воздействия коллектива на личность?
6. Каковы признаки зрелого психологического климата и пути его формирования?

Вопросы для самопроверки к разделу 5 «Психология управленческого общения»

1. Раскройте сущность человеческого общения и укажите его основные формы.
2. Какова структура человеческого общения? С какими трудностями сталкивается руководитель в процессе делового общения?
3. Какова сущность манипулятивных приемов общения и каковы приемы защиты от них?
4. Определите сущность коммуникаций. Каковы структура и средства коммуникаций?
5. Перечислите основные средства управленческого общения. Охарактеризуйте основные требования к словесной форме общения.
6. В чем проявляется умение слушать и каковы способы повышения его эффективности?
7. В чем состоит искусство публичного выступления? Укажите способы его совершенствования.
8. Каковы основные требования к невербальной форме общения?
9. В чем заключаются особенности электронных форм общения? Какие проблемы они порождают?

Вопросы для самопроверки к разделу 6 «Управление конфликтами»

1. Каковы сущность конфликта, его причины и формы?
2. Расскажите о роли руководителя в успешном регулировании конфликтных ситуаций.
3. Перечислите деструктивные и конструктивные последствия конфликта.
4. Каковы структура и динамика развития конфликта?
5. Назовите основные методы профилактики конфликтов. Какова роль атмосферы сотрудничества в их предотвращении?
6. Каковы социально-психологические предпосылки разрешения конфликтов и основные стратегии их регулирования?

Вопросы для самопроверки к разделу 7 «Психология принятия решений»

1. Какова сущность управленческого решения? Перечислите факторы, ограничивающие возможности руководителя для принятия эффективных управленческих решений.
2. Каковы основные типы управленческих решений? Охарактеризуйте основные требования к эффективному решению.
3. Охарактеризуйте содержание основных этапов разработки управленческих решений. Как определяется очередность принятия решений?
4. Дайте оценку основным стилям принятия управленческих решений.
5. Охарактеризуйте основные типы руководителей, различающихся стилем принятия решения.

Вопросы для самопроверки к разделу 8 «Управленческая деятельность в экстремальных и стрессовых ситуациях»

1. Что такое стресс? Каковы его сущность, проявления и этапы развития?
2. Каковы основные приемы предотвращения тяжелых последствий стрессовых ситуаций?
3. Какова связь антистрессового образа жизни с пониманием общего смысла жизни? В чем современные философы видят смысл человеческой жизни?
4. Перечислите дополнительные требования, которые предъявляет к человеку современный этап социального развития?
5. Каковы особенности антистрессового образа жизни?

Вопросы для самопроверки к разделу 9 «Психолого-управленческое консультирование»

1. Какова сущность управленческого консультирования и его основные этапы?
2. В чем состоит роль психологического консультирования в системе управленческого консалтинга? Какова специфика психологического консультирования?
3. Дайте характеристику содержания основных этапов психологического консультирования.
4. Охарактеризуйте этап знакомства при психологическом консультировании.
5. Как организуется этап диагностики, определения содержания проблемы?
6. Каким образом определяется желаемый результат консультирования?
7. Каким образом определяется наилучший вариант из найденных решений?
8. Как обобщаются результаты консультирования?

Тестовые вопросы к разделу 2 «Психология субъекта управления»

1. Познание – это:
 - а). предметно-практическая деятельность человека;
 - б). деятельность по генерации, производству знаний;

- в). специфическая, уникальная деятельность человека, направленная на формирование эффективных взаимодействий в организации;
- г). комплекс психологических знаний.

2. Под восприятием понимается:

- а). целостное отражение предметов, ситуаций, событий с помощью органов чувств, обеспечивающее ориентировку человека в окружающем мире;
- б). целостное отражение предметов, ситуаций, событий, направленное на повышение самосознания человека;
- в). деятельность по генерации идей;
- г). оценка человеком объекта познания.

3. Память – это:

- а). живой и творческий процесс, направленный на изменение отношения человека к чему-либо;
- б). оценка человеком познаваемого объекта;
- в). процессы организации и сохранения прошлого опыта, делающие возможным его повторное использование в деятельности;
- г). познавательная функция.

4. Мышление – это:

- а). важнейшая познавательная функция;
- б). процесс решения проблемы, в которой выделяют условия и требования;
- в). совокупность умственных способностей индивида;
- г). процесс решения организационных проблем.

5. Интеллект представляет собой:

- а). устойчивую структуру способностей индивида;
- б). относительно устойчивую структуру умственных способностей индивида;
- в). систему психологических средств, направленных на развитие способностей индивида;
- г). продукт собственной деятельности индивида.

6. Воля – это:

- а). свойство человеческой психики, проявляющееся в активном саморазвитии человека;
- б). свойство человеческой психики, проявляющееся в активной саморегуляции человеком своей деятельности и поведения вопреки препятствиям, влияниям и воздействиям;
- в). свойство человеческой психики, проявляющееся в активной саморегуляции человеком своих решений вопреки препятствиям, влияниям и воздействиям;
- г). свойство человеческой психики, проявляющееся в активном самоутверждении человека;

7. В теории управления выделяют типы руководства:

- а). авторитарный, паритетный, директивный;
- б). авторитарный, демократический, коллегиальный;
- в). авторитарный, демократический, директивный;
- г). авторитарный, демократический, либеральный.

8. Главная особенность авторитарного стиля:

- а). руководитель при принятии решений консультируется с подчиненными;

- б). руководитель единолично принимает решения;
- в). руководитель выступает посредником между окружающей средой и сотрудниками;
- г). руководитель осуществляет контроль поверхностно и эпизодически.

9. Главным признаком демократического стиля является:

- а). руководитель единолично принимает решения;
- б). руководитель не поощряет инициативу подчиненных;
- в). руководитель сводит до минимума контроль подчиненных;
- г). руководитель при принятии решений консультируется с подчиненными.

10. Основное назначение коучинга состоит в:

- а). оказании юридической помощи клиенту;
- б). оказании помощи самостоятельно решать возникающие проблемы;
- в). развитии интеллектуальных способностей человека;
- г). развитии личностных качеств.

Тестовые вопросы к разделу 4 «Психологическая составляющая управления групповыми процессами»

1. Под малой социальной группой понимают:

- а). небольшие группы людей, объединенные общими интересами;
- б). социальную общность, члены которой объединены интересной работой;
- в). небольшое число контактирующих индивидов, объединенных общими целями и задачами;
- г). небольшое число контактирующих индивидов, объединенных общим местом работы.

2. Социальная группа – это:

- а). группа людей, работающих на одном предприятии;
- б). небольшое число людей, объединенных общими интересами;
- в). относительно устойчивая группа людей, выделяемая из социума на основе определенных признаков;
- г). относительно устойчивая группа людей, имеющая юридически фиксированный статус.

3. Какая из указанных характеристик не относится к понятию «формальная группа»:

- а). нормативно закрепленные права и обязанности сотрудников;
- б). члены группы объединены социально значимой деятельностью;
- в). не имеет юридически фиксированный статус;
- г). нормативно закрепленная штатная структура.

4. Какая из указанных характеристик относится к понятию «неформальная группа»:

- а). имеет юридически фиксированный статус;
- б). добровольное объединение на основе интересов;
- в). назначенное или избранное руководство;
- г). нормативно зафиксированные права и обязанности сотрудников.

5. К функциям неформальной группы не относят:

- а). реализация групповых интересов;
- б). создание регламентированной организационной структуры;
- в). сохранение культурных ценностей;

г). защита членов группы от увольнений.

6. Команда способствует:

- а). закреплению юридического статуса организации;
- б). повышению конфронтации и напряженности в коллективе;
- в). повышению сплоченности в коллективе;
- г). повышению текучести кадров.

7. Выделяют следующие этапы командообразования:

- а). формирование, приспособление, функционирование, сворачивание;
- б). формирование, нормирование, действие, расставание, сворачивание;
- в). создание, развитие, нормирование, функционирование, расставание;
- г). формирование, приспособление, нормирование, функционирование, расставание.

8. Признаки здорового психологического климата в трудовом коллективе:

- а). наличие в группе прочных взаимоотношений;
- б). способность организации деструктивно влиять на сотрудника;
- в). повышенный уровень конфликтности;
- г). сдерживание энтузиазма сотрудников.

9. О неблагополучии в организации свидетельствует:

- а). высокая текучесть кадров;
- б). прибыльность организации;
- в). проведение длительных и безрезультатных собраний;
- г). поощрение инициативности сотрудников.

Тестовые вопросы к разделу 6 «Управление конфликтами»

1. Конфликт — это:

- а) борьба мнений;
- б) спор, дискуссия по острой проблеме;
- в) противоборство на основе противоположно направленных мотивов или суждений;
- г) соперничество, направленное на достижение победы в споре.

2. Конструктивные конфликты:

а) Способствуют развитию организации; способствует развитию сотрудничества у всех субъектов социального взаимодействия; характеризуются причинами, которые кроются в проблемах отдельных личностей: характере, профессиональной компетентности и т.п.

б) Приводят к инновационным проблемам; приводят к снижению качества управленческих решений; способствуют становлению групповой солидарности.

в) Способствуют оптимизации организационной структуры организации; способствуют развитию сотрудничества у всех субъектов социального взаимодействия; способствуют становлению групповой солидарности.

г) Приводят к инновационным проблемам; способствуют становлению групповой солидарности; позволяют выявить неудовлетворительный стиль управления.

д) Способствуют оптимизации организационной структуры организации; способствуют становлению групповой солидарности; позволяют выявить неудовлетворительный стиль управления.

3. Деструктивные конфликты:

а) Способствуют групповой солидарности; приводят к повышению эмоциональной и психологической напряженности в коллективе; приводят к потере рабочего времени.

б) Снижают качество управленческих решений; способствуют групповой солидарности; повышают эмоциональную и психологическую напряженность в коллективе.

в) Характеризуются причинами, которые кроются в проблемах отдельных личностей (характере, профессиональной компетентности и т.п.); приводят к повышению эмоциональной и психологической напряженности в коллективе; приводят к инновационным проблемам.

г) Приводят к инновационным проблемам; способствуют становлению групповой солидарности; позволяют выявить неудовлетворительный стиль управления.

д) Способствуют оптимизации организационной структуры организации; способствуют становлению групповой солидарности; позволяют выявить неудовлетворительный стиль управления.

4. К методам управления конфликтами относятся:

а) разъяснение требований к работе, установление общеорганизационных комплексных целей, наблюдение, метод картографии;

б) установление общеорганизационных комплексных целей, опрос, тестирование, применение координационного и интеграционного механизма;

в) установление общеорганизационных комплексных целей, наблюдение, опрос, социометрический метод;

г) использование власти, установление общеорганизационных комплексных целей, убеждение участников конфликта, разъяснение требований к работе;

д) экспертный метод, метод картографии, опрос, тестирование.

5. Топ-менеджер в работе с конфликтами:

а) Организует работу всех субъектов системы управления по управлению конфликтами в организации; осуществляет постоянный мониторинг общественного мнения и морально-психологического климата в подразделениях (коллективах) организации; непосредственно осуществляет мониторинг прессы, радио и телевидения на предмет возможных конфликтов организации с внешней средой.

б) Формирует органы для разрешения конфликтов (комиссии по трудовым спорам, группы по разрешению спорных вопросов и т.п.); организует работу с кадрами (подбор, расстановка, воспитание и обучение); проводит работу по совершенствованию условий труда работников, системы управления организацией.

в) Участвует в работе комиссий и рабочих групп по разрешению конфликтов в организации; постоянно изучает морально-психологический климат в коллективах организации, индивидуально-психологические особенности сотрудников; непосредственно осуществляет мониторинг общественного мнения по актуальным проблемам функционирования организации в различных группах общественности.

г) Формирует органы для разрешения конфликтов (комиссии по трудовым спорам, группы по разрешению спорных вопросов и т.п.); организует работу с кадрами (подбор, расстановка, воспитание и обучение); непосредственно осуществляет мониторинг прессы, радио- и телевидения на предмет возможных конфликтов организации с внешней средой.

д) Формирует органы для разрешения конфликтов (комиссии по трудовым спорам, группы по разрешению спорных вопросов и т.п.); постоянно изучает морально-психологический климат в коллективах организации, индивидуально-психологические особенности сотрудников; непосредственно осуществляет мониторинг общественного мнения по актуальным проблемам функционирования организации в различных группах общественности.

6. Линейный менеджер в работе с конфликтами:

а) Непосредственно организует эффективное взаимодействие с соседними подразделениями своего уровня управления и их руководителями; занимается воспитанием и обучением подчиненного персонала, участвует в подборе и расстановке сотрудников, проявляет заботу о подчиненных сотрудниках, представляет их интересы на среднем и верхнем уровне управления.

б) Осуществляет постоянный мониторинг общественного мнения и морально-психологического климата в подчиненном коллективе, организует эффективное служебное и межличностное общение с подчиненными сотрудниками, осуществляет мониторинг прессы, радио и телевидения на предмет возможных конфликтов организации с внешней средой.

в) Ведет постоянную работу по прогнозированию конфликтов в подчиненном подразделении, проводит мероприятия по их предупреждению, регулированию и

разрешению; постоянно изучает морально-психологический климат в коллективах организации, индивидуально-психологические особенности сотрудников; организует эффективное служебное и межличностное общение с сотрудниками, находящимися в его непосредственном подчинении.

г) Формирует органы для разрешения конфликтов (комиссии по трудовым спорам, группы по разрешению спорных вопросов и т.п.); постоянно изучает морально-психологический климат в коллективах организации, индивидуально-психологические особенности сотрудников; организует эффективное служебное и межличностное общение с сотрудниками, находящимися в его непосредственном подчинении.

д) Постоянно изучает морально-психологический климат в коллективах организации, индивидуально-психологические особенности сотрудников; организует эффективное служебное и межличностное общение с сотрудниками, находящимися в его непосредственном подчинении; осуществляет мониторинг прессы, радио и телевидения на предмет возможных конфликтов организации с внешней средой.

7. Необходимыми и достаточными условиями возникновения конфликта между субъектами социального взаимодействия являются:

а) наличие у них противоположных суждений или мотивов и желание хотя бы одного из них одержать победу над другим;

б) наличие у них противоположно направленных мотивов или суждений, а также состояние противоборства между ними;

в) наличие у них противоположных позиций и активные действия обеих сторон по достижению своих позиций;

г) наличие у них противоположно направленных мотивов и открытые заявления о своих требованиях;

д) наличие противоположных интересов у каждого из них и отсутствие возможностей по их реализации.

8. Конфликтная ситуация — это:

а) случайные столкновения интересов субъектов социального взаимодействия;

б) накопившиеся противоречия, связанные с деятельностью субъектов социального взаимодействия, которые создают почву для противоборства между ними;

в) противоборство между субъектами социального взаимодействия, направленное на выяснение отношений;

г) причина конфликта.

9. Стороны конфликта — это:

а) субъекты социального взаимодействия, находящиеся в состоянии конфликта или поддерживающие (явно или неявно) конфликтующих;

б) только субъекты социального взаимодействия, находящиеся в состоянии конфликта;

в) конкретные личности, находящиеся в состоянии конфликта;

г) субъекты социального взаимодействия, находящиеся в состоянии конфликта и посредник (медиатор);

д) конфликтующие стороны в переговорном процессе по разрешению конфликта.

10. Управление конфликтами — это:

а) целенаправленное воздействие на его динамику;

б) целенаправленное, обусловленное объективными законами воздействие на его динамику в интересах развития или разрушения той социальной системы, к которой имеет отношение данный конфликт;

в) целенаправленное воздействие на конфликтующих в интересах снижения уровня напряженности между ними;

г) целенаправленное, обусловленное объективными законами воздействие на формирование адекватного образа конфликтной ситуации у конфликтующих в интересах снижения уровня напряженности между ними;

д) целенаправленное воздействие на мотивы конфликтующих.

11. Предпосылками разрешения конфликта являются:

а) достаточная зрелость конфликта; потребность субъектов конфликта в его разрешении; наличие необходимых ресурсов и средств для разрешения конфликта;

б) достаточная зрелость конфликта; высокий авторитет одной из конфликтующих сторон;

в) наличие необходимых ресурсов и средств для разрешения конфликта; потребность субъектов конфликта в его разрешении; коллективная форма деятельности;

в) высокий авторитет одной из конфликтующих сторон; коллективная форма деятельности; лидерство в группе;

д) стиль руководства; высокий авторитет одной из конфликтующих сторон, коллективная форма деятельности.

12. Конфликт в организации — это:

а) конфликты между субъектами социального взаимодействия, возникающие внутри организации;

б) конфликты между субъектами социального взаимодействия, возникающие внутри организации и за ее пределами;

в) конфликты между руководством организации и ее сотрудниками;

г) конфликты между различными структурными элементами организации;

д) конфликты по поводу организационной структуры коллектива.

13. Внутриличностный конфликт — это:

а) глубокие эмоциональные переживания личностью своих неудач;

б) состояние тревоги, вызываемое предстоящей сложной ситуацией;

в) столкновение противоположно направленных мотивов личности;

г) столкновение противоположно направленных поведенческих характеристик личности;

д) внутренние колебания личности, стоящей перед выбором средств для достижения конкретной цели.

14. Какое из сочетаний приводимых понятий имеет отношение к стратегиям поведения в конфликте?

а) компромисс; критика; борьба;

б) уступка; уход; сотрудничество;

в) борьба; уход; убеждение;

г) сотрудничество; консенсус; уступка;

д) соглашение; сотрудничество; убеждение.

15. К методам диагностики и анализа конфликта относятся:

а) наблюдение, опрос, метод картографии;

б) наблюдение, опрос, тестирование;

в) наблюдение, опрос, социометрический метод;

г) наблюдение, социометрический метод, тестирование;

д) метод картографии, опрос, тестирование

д) спрогнозировать конфликты в процессе принятия управленческих решений.

Тестовые вопросы к разделу 7 «Психология принятия решений»

1. Управленческое решение — это:

а). выбор целенаправленного воздействия на объект управления на основе анализа ситуации для достижения заявленной цели;

б). целенаправленное воздействие на коллектив для достижения поставленной цели;

в). анализ ситуации для выбора действенных механизмов управления коллективом;

г). выбор соответствующих условий для реализации организационной цели.

2. Этапы принятия решений:

- а). выявление проблемы, сбор и обработка необходимой информации, выбор оптимального варианта решения, организация исполнения решения;
- б). сбор и обработка необходимой информации, анализ организационной среды, выбор оптимального варианта решения, организация исполнения решения;
- в). выявление проблемы, сбор и обработка необходимой информации, анализ конкурентной среды, согласование вариантов решения, организация исполнения решения;
- г). сбор и обработка необходимой информации, выбор оптимального варианта решения, организация исполнения решения, контроль исполнения решения.

3. В процессе принятия управленческих решений необходимо избегать ошибок:

- а). основываться на достоверной информации;
- б). при выборе вариантов решения предпочтение отдается традиционному решению;
- в). учитывать возможные факторы риска;
- г). учитывать все факторы, влияющие на принятие решения.

4. В зависимости от значимости решения разделяются на :

- а). стратегические, тактические, оперативные;
- б). стратегические, долговременные, оперативные;
- в). долговременные, тактические, оперативные;
- г). долговременные, конкретные, тактические.

5. В зависимости от количества и статуса лиц решения подразделяются на:

- а). общие, коллегиальные, коллективные;
- б). индивидуальные, коллегиальные, коллективные;
- в). личностные, общие, коллегиальные;
- г). личностные, коллегиальные, коллективные.

6. В психологии управления выделяют четыре стиля принятия решений:

- а). экспериментирование, размышление, генерирование, оценивание;
- б). экспериментирование, размышление, апробация, оценивание;
- в). экспериментирование, изучение, апробация, оценивание;
- г). экспериментирование, изучение, генерирование, оценивание.

7. К характеристикам эффективного менеджера не относят:

- а). скрытность, недоверие к сотрудникам;
- б). высокий уровень открытости и доверия;
- в). готов принять на себя всю полноту ответственности;
- г). интересуется ходом выполнения решений.

Кейс-измерители к теме «Стратегии и методы управления конфликтами в деятельности руководителя организации»

Проведите конфликтологический анализ предлагаемой ситуации:

- субъекты (стороны) конфликта,
- причина и предмет конфликта, тип конфликта, этап развития конфликта,
- рекомендуемые методы управления конфликтом, стратегии поведения,
- роль руководителя в управлении конфликтом.

Ситуация 1

В одной достаточно крупной организации (более 600 сотрудников) сложились отношения социальной разобщенности. Руководитель открыто проявляет симпатии к одним и холодные, а порой предвзятые отношения к другим сотрудникам. Среди тех, к кому он выражает симпатии, есть небольшой круг приближенных лиц, которые пользуются определенными привилегиями. Все, что, происходит в подразделениях организации вплоть до мелочей, благодаря «приближенным лицам» становится известным руководителю. Состав подразделений не один раз перетасовывался. Неформальные отношения между сотрудниками

явно не выражаются, инициатива персонала низкая. Вместе с тем текучесть кадров — минимальна. Критика в адрес руководителя и его приближенных — закрытая тема в подразделениях, никто не выражает открыто своего недовольства, хотя основания для этого имеются.

Ситуация 2.

В одной организации, в процессе подготовки приказа о поощрении сотрудников по итогам работы за определенный период времени руководитель включил на поощрение сотрудника, не согласовав этот вопрос с линейным руководителем, в подразделении которого тот работает.

Ситуация 3.

На относительно небольшом предприятии в течении нескольких месяцев задерживали выплату заработной платы персоналу. Администрация пыталась компенсировать нарастающее недовольство рабочих мизерными авансами. В конечном итоге работники не выдержали подобных испытаний, и в один день большинство из них собрались на заводском дворе и в ходе возникшего митинга потребовали от администрации незамедлительной ликвидации задолженности по заработной плате. Представители дирекции объяснили сложившуюся ситуацию неблагоприятным финансовым положением предприятия из-за неплатежей потребителей продукции. Собравшиеся не удовлетворились ответом, обвинили руководство в бездеятельности и объявили о прекращении работы.

Ситуация 4.

В торговой фирме из-за угрозы банкротства предстояло сократить треть ее персонала. Такая «перспектива» серьезно обеспокоила сотрудников и вызвала «головную боль» у администрации: первые опасались увольнения, а руководству нужно было кем-то жертвовать, пройти через сложные процедуры, предусмотренные КЗоТом. В коллективе сложилась социальная напряженность.

Когда администрация решила объявить список служащих, которые подлежали увольнению в первую очередь, стали проявляться конфликты. Со стороны многих кандидатов на сокращение последовали правомерные требования объяснить, почему увольняют именно их. Стали поступать заявления в комиссию по трудовым спорам, а некоторые решили обратиться в суд. Улаживание конфликтов заняло несколько месяцев.

Ситуация 5.

На крупном предприятии предстояла модернизация одного из основных цехов. Относительно проекта модернизации столкнулись совершенно разные подходы к решению задачи. Группа специалистов, поддерживаемая работниками цеха, предложила вариант модернизации оборудования и совершенствования существующей технологии без приостановки производственного процесса. Группа же специалистов, представляющая общезаводские службы, выступила с более радикальным проектом, рассчитанным на полную замену оборудования и перевод цеха на новую технологию. Обе группы апеллировали к руководству предприятия, доказывая преимущества своего проекта и неприемлемость другого. Между ними разрастался конфликт.

Генеральный директор принял решение провести общезаводское совещание по предварительному рассмотрению предлагаемых проектов реконструкции цеха. Он также обратился к ученым отраслевого научно-исследовательского института с просьбой дать экспертное заключение по упомянутым проектам.

Всестороннее обсуждение предложенных к рассмотрению проектов реконструкции цеха и авторитетное суждение специалистов НИИ позволили выявить сильные и слабые стороны проектов, вникнуть в суть авторских обоснований. В ходе дискуссии произошло сближение позиций сторонников разных проектов и в конечном счете сложилось единое мнение относительно параметров оптимального варианта. Ориентация руководства предприятия на

создание благоприятных условий для сотрудничества дала возможность не только примирить конфликтующие стороны, но и разрешить разраставшийся было конфликт таким образом, чтобы направить общие усилия всех специалистов на реализацию важной производственно-технической задачи...

Ситуация 6.

Вы приняли на работу молодого юриста, который превосходно справляется с работой. Он провел уже несколько консультаций, и клиенты им очень довольны. Вместе с тем он резок и заносчив в общении с другими работниками, особенно с обслуживающим персоналом. Вы каждый день получаете такого рода сигналы, а сегодня поступило письменное заявление от Вашего секретаря по поводу его грубости. Какие замечания и каким образом необходимо сделать молодому специалисту, чтобы изменить его стиль общения в коллективе?

Ситуация 7.

Ваш заместитель — очень опытный специалист, он знает работу как «свои пять пальцев», практически он незаменим. Однако Вы знаете, что он — бесчувственный человек и никакие «человеческие» проблемы его не интересуют. От этого в коллективе в последнее время стало тревожно, некоторые коллеги собираются подать заявление об уходе, так как он их обидел. Вы пытались в неформальной беседе с ним обсудить, но он даже не понимает, о чем Вы говорите, его интересует только план и прибыль. Как нужно воздействовать на своего заместителя, чтобы изменить его стиль взаимодействия с персоналом? Что Вы предпримите?

Ситуация 8.

Принимая на работу сотрудника, руководитель фирмы пообещал через два месяца перевести его на вышестоящую должность. По истечении указанного срока он свое обещание не выполнил. Можно ли описанную ситуацию идентифицировать как конфликтное взаимодействие? Если нет, то каковы перспективы развития описанной ситуации в конфликт.

Ситуация 9.

Сотрудница А высказывает претензии сотруднице Б по поводу многочисленных и часто повторяющихся ошибок в ее работе. Сотрудница Б принимает критику за унижение ее человеческого достоинства и обращается с жалобой к мастеру.

Варианты разрешения конфликта:

а) Мастер вызвал к себе поочередно каждую из сотрудниц для беседы. Он предупредил сотрудницу А, что критика в адрес Б недопустима, а сотруднице Б он указал на низкое качество работы и потребовал изменить свое отношение к должностным обязанностям.

б) Мастер пригласил к себе обеих сотрудниц и после небольшой беседы о недопустимости конфликтов в коллективе предложил сотруднице А принести свои извинения за некорректную критику в адрес своей коллеги и выразил надежду, что на этом конфликт исчерпан и больше не повторится.

в) Мастер пригласил к себе обеих сотрудниц и, самокритично оценив свои упущения по контролю за качеством работы, указал сотруднице Б на то, что она плохо выполняет свою работу, сославшись при этом на конкретные факты. Сотрудницу А он попросил впредь вести себя более корректно во взаимодействии с коллегами.

г) Мастер сделал все так, как в предыдущем пункте, только беседу с каждой из сотрудниц провел отдельно.

Ситуация 10.

Начальник принял на работу сотрудника в одно из подразделений, не согласовав этот вопрос с руководителем данного подразделения и без соответствующей проверки его профессиональной подготовки. Вскоре обнаружилось, что вновь принятый сотрудник не

способен выполнять должностные обязанности. Руководитель подразделения в служебной записке докладывает о профессиональной непригодности новичка и в категоричной форме требует его увольнения. Между начальником и руководителем подразделения возник конфликт.

Кейс – измерители к теме «Содержание управленческого воздействия в экстремальных и стрессовых ситуациях»

Задание: Проанализируйте ситуации. Укажите возможные варианты их решения.

Ситуация 1.

Вслед за кратким выговором Вы сказали работнику несколько приятных слов. Наблюдая за партнером, Вы заметили, что его лицо, поначалу несколько напряженное, быстро повеселело. К тому же он начал весело шутить и балагурить, рассказал пару свежих анекдотов и историю, которая произошла сегодня у него в доме.

В конце разговора Вы поняли, что критика, с которой Вы начали разговор, не только не была воспринята, но и как бы забыта. Вероятно, он услышал только приятную часть разговора. Что Вы предпримите?

Ситуация 2.

У Вас в подразделении есть несколько подчиненных, которые совершают немотивированные действия. Вы видите их постоянно вместе, при этом Вам кажется, что Вы знаете, кто у них неформальный лидер. Вам нужно заставить их хорошо работать, а не устраивать «посиделки» прямо на рабочем месте. Вы не знаете, какой интерес их объединяет. Что Вы предпримите для изменения ситуации и улучшения работы?

Ситуация 3.

Во время делового взаимодействия с Вами сотрудник из отдела рекламы «вышел из себя», не принимая Ваших замечаний по поводу очередного рекламного проекта. Вы не можете позволить подчиненному так себя вести, ведь он подрывает Ваш авторитет. Что Вы предпримите?

Ситуация 4.

Оцените действия линейного руководителя в следующей ситуации: Линейный руководитель в работе с подчиненным сотрудником неоднократно обращал его внимание на грубые нарушения по ведению служебной документации. Сотрудник замечания руководителя принимал, но продолжал нарушать установленные требования. В очередной беседе руководитель предупредил сотрудника, что в случае новых нарушений он доложит вышестоящему руководству служебной запиской о переводе его на работу с меньшим объемом. Вскоре сотрудник снова нарушил установленные правила, и линейный руководитель изложил в служебной записке вышестоящему руководителю суть проблемы и предложил перевести сотрудника на работу с меньшим объемом. При этом линейный руководитель сотрудника не поставил в известность.

Ситуация 5.

В одном из отделений лечебного учреждения установились сложные отношения между персоналом противоположных смен, что стало проявляться в постоянных жалобах врачей (неформальных лидеров) противоположных смен заведующей отделением. В этих жалобах акцентировалось внимание на постоянной задержке врачей, работающих в первую смену на своих рабочих местах, что нарушало режим проветривания помещения перед началом работы второй смены.

Конкретная ситуация «Выбор заместителя» к теме «Психологические основы деятельности руководителя»

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

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

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

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

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

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

Конкретная ситуация «Компания «Форд»: вчера, сегодня, завтра» к теме «Руководство и лидерство в структуре организации»

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

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

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

Он продолжал выпускать автомобили только черного цвета даже после того, как конкурирующая компания «Дженерал моторс» перешла на выпуск автомобилей широкой цветовой гаммы. В результате компания «Форд» к концу 1920-х гг. понесла большие убытки и надолго утратила лидирующие позиции на рынке.

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

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

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

5.45 — конструкторы в Дирборне приступают к доработке полученной модели;

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

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

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

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

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

Вопросы и задачи для обсуждения:

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

Конкретная ситуация «Управление коммуникациями» к теме «Основы делового общения»

Фирма, производящая конторское оборудование, за длительный период своей деятельности зарекомендовала себя на рынке офисных товаров как одна из наиболее слабых. 20 филиалов фирмы действовали фактически изолированно друг от друга, обмен опытом работы между ними налажен не был. Но, после того как менеджером по сбыту компании был назначен Виктор Т., были побиты все прежние рекорды продаж, общая выручка возросла почти на 50%.

Что же способствовало такому быстрому преобразованию? В значительной мере успех был обеспечен изменением подхода к обмену информацией.

Новый менеджер быстро понял, что проблема состоит в отсутствии между торговыми агентами эффективного обмена информацией. Изредка появлявшиеся обзоры деятельности фирмы мало кто читал, поэтому они не приносили пользы. Новый менеджер решил, прежде всего, создать действенный механизм оповещения торговых агентов о деятельности их коллег, наладить обмен идеями и предложениями.

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

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

Для налаживания обратной связи каждый из филиалов направлял отчеты о содержании проводимых совещаний. Эта информация анализировалась центром, и по результатам

такого анализа принимались меры, способствующие улучшению работы фирмы в целом, а также оказывалась помощь филиалам, если это необходимо.

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

Вопросы и задания для обсуждения

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

Конкретная ситуация «Двухэтажный подвал» к Теме «Конфликт как объект управления»

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

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

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

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

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

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

Конкретные ситуации «Младший партнер», «Внутриличностный конфликт» к теме «Стратегии и методы управления конфликтами в деятельности руководителя организации»

Конкретная ситуация «Младший партнер»

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

У младшего партнера натянутые отношения с менеджером по безопасности, который безраздельно предан старшему партнеру, а младшего партнера расценивает как «балласт», поскольку все сколько-нибудь значимые решения, в том числе и по вопросам маркетинга, принимает «сам президент», т.е. старший партнер. Охранники также иногда бывают недостаточно почтительны с младшим партнером.

Однажды, когда старший партнер находился в командировке, младший партнер устроил в офисе фирмы шумный праздник и один из гостей повздорил с кем-то из охранников. Младший партнер, не потрудившись разобраться в сути дела, осыпал охранников оскорблениями, после чего один из них ударил младшего партнера.

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

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

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

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

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

Конкретная ситуация «Внутриличностный конфликт»

Юрий С. — аудитор Государственного департамента налоговой службы. Его любят коллеги, он активен и коммуникабелен, имеет большие надежды на продвижение по службе.

Однажды он оказался в компании бизнесменов и случайно услышал их разговор о проблемах с налогами у одного из них. В ходе разговора был упомянут налоговый агент той службы, где работал Юрий, и оценка этому работнику была предельно ясной: «С ним всегда можно договориться, и это будет не очень накладно».

Юрий, догадавшись, о ком идет речь, долго раздумывал над тем, как может быть проведено расследование, если он сообщит об услышанном. Он не знал, придадут ли значение его сообщению. До сих пор ему удавалось держаться в стороне от различных конфликтов, поэтому и на этот раз он решил, что лучше всего ни во что не вмешиваться. Вместе с тем его задевала возможная дискредитация налоговой службы в случае нечестности коллеги.

Вопросы и задания для обсуждения:

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

Конкретная ситуация «Нарушитель дисциплины» к теме «Выработка вариантов конструктивного решения проблемы»

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

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

- 1) отложу выяснение фактов до окончания выполнения производственного задания;

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

Вопросы к экзамену по дисциплине «Психология менеджмента»

1. Предмет, объект и цели психологии менеджмента.
2. Место психологии менеджмента в системе наук. Основные категории психологии управления.
3. основные задачи и исследовательские методы психологии менеджмента.
4. Профессиограмма менеджера и ее психологическая составляющая.
5. Психологический аспект в теории научной организации труда Ф. Тейлора.
6. Психологическая сторона административной школы управления.
7. Теория человеческих отношений.
8. Становление психологии управления в России.
9. Основные функции управленческой деятельности.
10. Психологические особенности планирования.
11. Психологический аспект организации как составной части управленческой деятельности.
12. Психологические основы мотивирования.
13. Психологические аспекты контроля.
14. Познавательные процессы в управленческой деятельности.
15. Принятие управленческих решений как универсальная функция руководителя.
16. Стиль руководства. Новейшие стили управления: коучинг и топ-менеджмент.
17. Характеристика различных типов поведения руководителя.
18. Сущность и структура человеческих потребностей.
19. Система мотивации трудовой деятельности.
20. Мотивация и развитие человеческих ресурсов.
21. Главные изменения в практике управления кадрами на современном этапе.
22. Социальная роль и сущность малых социальных групп.
23. Понятие команды. Процесс командообразования.
24. Понятие психологического климата группы. Признаки здорового психологического климата в коллективе.
25. Структура управленческого общения и его проблемы.
26. Сущность коммуникаций, их структура и средства.
27. Механизмы делового общения, умение слушать и говорить.
28. Социальная роль конфликта, его причины и формы.
29. Роль руководителя в управлении конфликтом.
30. Структура и динамика конфликта.
31. Профилактика конфликта.
32. Конструктивные и деструктивные последствия конфликта.
33. Регулирование конфликтов.
34. Сущность и классификация управленческих решений.
35. Методы выработки управленческих решений.
36. Основные стили принятия решений.
37. Сущность стресса, его проявления и этапы развития.
38. Приемы самозащиты от деструктивного стресса.
39. Основы управленческого консультирования, его главные направления.
40. Специфика психологического консультирования и его пятишаговая модель.

Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы студентов

Темы докладов к разделу 1 «Становление психологии менеджмента»

1. Менеджмент как особый вид управления.
2. Персонал менеджмента.
3. Теория научной организации труда Ф. Тейлора.
4. Достижения административной школы управления. Принципы организации А. Файоля.
5. Бюрократическая теория организации М. Вебера.
6. Теория человеческих отношений.
7. Наука управления: сущность и основные подходы к рассмотрению организации.
8. Развитие психологии управления в России.
9. Универсальная теория формирования организаций (теория Гласиера).
10. Концепция формирования эффективных организаций («Структура - 5»).
11. Теория организационного потенциала И. Ансоффа.
12. Теория институтов и институциональных изменений Д. Норта.
13. Ресурсная теория организации.
14. Современные направления теоретических разработок психологии менеджмента.
15. Современные требования к эффективности организации.
16. Особенности развития отечественного бизнеса.

Темы эссе к разделу 3 «Психология объекта управления»

1. Мотивация и развитие человеческих ресурсов.
2. Особенности практики управления персоналом на отечественных предприятиях.
3. Важнейшие профессиональные требования к менеджеру.
4. Наиболее эффективные средства мотивации персонала.
5. Значимость социальных форм мотивации.

8. Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины

8.1. Основная литература:

1. Антонова Н.В. Психология управления: учеб. Пособие / Н.В. Антонова; Гос. ун-т – Высшая школа экономики. – М.: Изд. дом Гос. ун-та – Высшей школы экономики, 2010. – 269 с.
2. Морозов А.В. Управленческая психология: учебник для вузов Gaudeamus. – М.: Трикта, Академический проект, 2006. – 301 с.
3. Островский Э.В. Психология управления: Учеб. Пособие. – М.: ИНФРА-М, Вузовский учебник, 2011. – 249 с.
4. Полукаров В.Л. Психология менеджмента: учебное пособие / В.Л. Полукаров, В.И. Петрушин. – 2-е изд., стер. – М.: КНОРУС, 2010. – 280 с.
5. Чередниченко И.П., Тельных Н.В. Психология управления / Серия «Учебники высшей школы». – Ростов-на-Дону: Феникс, 2004. – 378 с.
6. Щербатых Ю.В. Психология предпринимательства и бизнеса: Учебное пособие. – СПб.: Питер, 2008. – 304 с.

8.2. Дополнительная литература:

1. Адамчук В.В., Ромашов О.В., Сорокина М.С. Экономика и социология труда: Учебник для вузов. – М.: ЮНИТИ, 2000. – 407 с.
2. Красовский Ю. Д. Организационное поведение. М.: ЮНИТИ, 1999. – 297 с.
3. Кричевский Р.Л. Если вы – руководитель... Элементы психологии менеджмента в повседневной работе. – М.: Дело, 1992. – 256 с.

4. Менеджмент: Учебник для вузов / М.М. Максимцов, А.В. Игнатьева, М.А. Комаров и др.; Под ред. М.М. Максимцова, А.В. Игнатьевой. – М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1998. – 343 с.
5. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента: Пер. с англ. – М.: Дело, 1997. – 704 с.
6. Мильнер Б.З. Теория организации: Учебник. – 6-е изд., перераб. и доп. – М.: ИНФРА-М, 2007. – 797 с.
7. Митина Л.М. Психология развития конкурентоспособной личности. Учебно-методическое пособие. Москва – Воронеж, 2002. – 289 с.
8. Мухин В.И. Основы теории управления: Учебник для вузов / В.И. Мухин. – М.: Издательство «Экзамен», 2003. – 256 с.
9. Организационное поведение: Учебник для вузов. 2-е изд., доп. и перераб. / Под ред. Г. Р. Латфуллина, О. Н. Громовой. — СПб.: Питер, 2008. – 307 с.
10. Организационное поведение: Учебное пособие / Под ред. М.И. Трача, И.А. Павлинова. — Рыбница, 2009. – 368 с.
11. Практическое руководство по менеджменту: Международный опыт достижения успеха / Пер. с англ. О.А. Волмянская, Э.И. Волмянский. – Мн.: ООО «Новое знание», 1998. – 262 с.
12. Смолкин А.М. Менеджмент: Основы организации: Учебник. – М.: ИНФРА-М, 2002. – 248 с.
13. Спивак В. А. Организационное поведение/ В. А. Спивак. — М.: Эксмо, 2007. – 298 с.
14. Справочное пособие менеджеру / Под ред. М.И. Трача — Рыбница, 2010. – 512 с.
15. Травин В.В., Дятлов В.А. Менеджмент персонала предприятия: Учеб. – практ. пособие. – 5-е изд. – М.: Дело, 2003. – 272 с.
16. Удальцова М.В. Социология управления: Учебное пособие. – М.: ИНФРА-М, Новосибирск: НГАЭиУ, 1999. – 144 с.
17. Управление персоналом организации: Учебник / Под ред. д.э.н., проф. А.Я. Кибанова. – 3-е изд., доп. и перераб. – М.: ИНФРА – М, 2006. – 638 с.
18. Фатхутдинов Р.А. Управленческие решения: учебник. 6-е изд., перераб. и доп. – М.: ИНФРА-М. – 2005. – 344 с.

8.3. Программное обеспечение и Интернет-ресурсы

1. Бизнес портал [AUP.ru](http://aup.ru) (<http://aup.ru>)
2. Министерство экономического развития ПМР (<http://www.mepmr.org>)
3. Верховный Совет ПМР (<http://www.vspmr.org>)
4. [WWW.bibliotekar.ru/teoriya - organizacii/](http://WWW.bibliotekar.ru/teoriya-organizacii/)
5. <http://magazines.russ.ru/vestnik/2008/24/ga5-pr.html>
6. <http://www.ecpol.ru/index.php/syuzhety/552-o-tsivilizatsii-khkhi-veka>
7. WWW.AUP.ru
8. [WWW.bibliotekar.ru/teoriya - organizacii/](http://WWW.bibliotekar.ru/teoriya-organizacii/)

9. Материально-техническое обеспечение дисциплины

Материально-техническое обеспечение дисциплины представлено аудиториями для проведения лекционных занятий, обеспеченных техническими средствами обучения (компьютеры, проектор, сканер).

10 Методические рекомендации по организации изучения дисциплины

Поскольку дисциплина «Психология менеджмента» носит интегративный характер, в процессе ее освоения необходимо акцентировать внимание студентов на сочетании управленческих и психологических аспектов в деятельности менеджера, уделять

внимание самостоятельной работе студентов, использовать в процессе обучения интерактивные образовательные технологии.

Рабочая программа по дисциплине «Психология менеджмента» составлена в соответствии с требованиями Федерального государственного образовательного стандарта ВПО с учетом рекомендаций ПООП ВПО по направлению **38.03.02.** – «Менеджмент» и учебного плана по профилям подготовки: «Менеджмент организации», «Финансовый менеджмент».

11. Технологическая карта дисциплины

Курс _____ группа _____

Преподаватель - лектор _____

Преподаватели, ведущие практические занятия _____

Кафедра менеджмента

Весовой коэффициент дисциплины в совокупной рейтинговой оценке, рассчитываемой по всем дисциплинам (*если введена модульно-рейтинговая система*)

Наименование дисциплины / курса	Уровень/ступень образования (бакалавриат, специалитет, магистратура)	Статус дисциплины в рабочем учебном плане (А, Б, В, Г) (<i>если введена модульно-рейтинговая система</i>)	Количество зачетных единиц / кредитов
Смежные дисциплины по учебному плану (перечислить):			
ВВОДНЫЙ МОДУЛЬ (входной рейтинг-контроль, проверка «остаточных» знаний по смежным дисциплинам)			
Итого:			
БАЗОВЫЙ МОДУЛЬ (проверка знаний и умений по дисциплине)			
Итого:			
ДОПОЛНИТЕЛЬНЫЙ МОДУЛЬ			
Итого максимум:			

Кредитно-модульная система не предусмотрена.

Составитель _____ / Мельничук Л.Д., доцент /

Зав. кафедрой менеджмента _____ / Мельничук Л.Д., доцент /

Согласовано:

1. Директор филиала

ПГУ им. Т.Г. Шевченко в г. Рыбница _____ Павлюнов И.А., профессор/