

**Программа учебной дисциплины  
«Психология управления организацией»**

**МАГОЛЕГО**

Утверждена  
Проректором С.Ю.Роциным  
от «25» июня 2018 г.

Автор	Анонова Н.В.
Число кредитов	3
Контактная работа (час.)	40
Самостоятельная работа (час.)	74
Курс	1
Формат изучения дисциплины	без использования онлайн курса

**I. ЦЕЛЬ, РЕЗУЛЬТАТЫ ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ И  
ПРЕРЕКВИЗИТЫ**

Целями освоения дисциплины «Психология управления организацией» являются:

1. Ознакомление студентов с закономерностями, механизмами и методами управления поведением людей в организации;
2. Освоение методов управленческого воздействия
3. Формирование навыков анализа и решения социально-психологических проблем в деятельности руководителя организации.

**II. СОДЕРЖАНИЕ УЧЕБНОЙ ДИСЦИПЛИНЫ**

**Тема 1. Зачем руководителю психология? Руководитель как субъект управления.**

Роль психологии в менеджменте. Эволюция парадигм психологического подхода к управлению в XX в. от «человеческого материала» к «самоценной личности». Управленческие парадигмы: технократическая, адаптивная, организационно-культурная. Модели управления X, Y, Z, их характеристика.

Руководитель в современной организации: социально-психологический портрет, требования к профессиональной деятельности, тенденции в стиле руководства. Управленческие роли: руководитель, администратор, организатор, управленец.

Составляющие деятельности руководителя. Функции деятельности руководителя: планирование, организационная деятельность, контроль, руководство. Функциональные цели. Организационные и психологические факторы, влияющие на реализацию управленческих функций.

Стили руководства. Области эффективного применения различных стилей руководства. Функции и квалификация руководителей на различных управленческих уровнях.

Руководитель и лидер. Теоретические подходы в исследовании лидерства: «теория черт» лидерства, функциональная, ситуационная, вероятностная модели лидерства, мотивационный и перцептивный подходы, концепция «ценностного обмена». Роль лидера. Факторы эффективности руководства.

Личность руководителя. Понятие о личности и ее структуре в психологической науке. Социально-психологические характеристики личности руководителя: биографические характеристики, способности, личностные черты. Личностные типологии менеджеров. Ограничения личностной эффективности руководителя.

Экология руководителя. Саморегуляция и самоконтроль в деятельности менеджера.

## **Тема 2. Исполнитель: кто он? Что нужно знать о подчиненном руководителю**

Понимание исполнительской деятельности и ее социально-психологические характеристики. Оценка исполнительской деятельности: ее параметры и взаимосвязь с особенностями управленческой концепции руководителя. Психологические типы исполнителей. Методы управления исполнителями различных психологических типов.

## **Тема 3. Механизмы управления поведением людей. Мотивация подчиненных.**

Мотивация работников. Значение мотивации. Основные принципы управления людьми Ф. Тейлора. Исследования Э. Мэйо. Мотивация и иерархия потребностей Маслоу. Теория Макгрегора. Мотивирующие факторы: исследования Херцберга. Использование теорий в современном бизнесе. Реализация новых концепций: мотивация посредством общения.

#### **Тема 4. Имидж руководителя как фактор эффективности управления.**

Функции имиджа руководителя. Составляющие имиджа. Типы имиджформирующей информации. Принципы создания имиджа. Этапы формирования имиджа. Методы управления личным имиджем.

#### **Тема 5. Когда подчиненных много: управление группами в организации.**

Организация как группа. Типы групп в организации.

Малая социальная группа. Формальные и неформальные группы и их взаимодействие в организации. Референтная группа и группа членства.

Понятие групповой динамики. Процессы лидерства в группе. Процессы принятия решений в группе. Развитие групповой структуры. Этапы развития малой группы. Процессы нормообразования в группе. Механизм группового давления. Типы реакций на групповое давление: конформизм, неконформизм, ценностно-ориентационное единство.

#### **Тема 6. Управление коммуникацией в организации.**

Понятие управленческого общения. Формы и принципы управленческого общения.

Составляющие психологического контакта: дистанция, пространство, уровень общения. Невербальные средства общения, их применение в управленческом общении.

Переговорный процесс. Типичные модели поведения на переговорах. Психология эффективного переговорного процесса. Психологические основы деструктивной переговорной тактики и способы ее преодоления.

Технология проведения совещаний. Технология публичного выступления. Особенности вступления в контакт с аудиторией в процессе публичного общения.

Деловая беседа: функция, структура, содержание, риторические средства. Начало беседы: цели, приемы, возможные трудности. Этап передачи информации. Техника постановки вопросов. Приемы активного слушания. Этап аргументирования. Этап опровержения доводов собеседника. Этап принятия решения.

Стили общения (агрессивный, неуверенный, ассертивный): теория и диагностика. Техники уверенного поведения. Манипулятивный стиль общения. Влияние манипуляции на личность и деятельность руководителя.

Понятие коммуникативной компетентности. Уровни коммуникативной компетентности.

Понятие межличностного конфликта. Объективная конфликтная ситуация и конфликтное поведение. Классификация конфликтов. Структура и динамика межличностного конфликта. Типы поведения людей в конфликтной ситуации. Конструктивная и деструктивная функции межличностного конфликта. Способы регуляции и разрешения межличностных конфликтов. Переговоры как способ разрешения конфликтов.

### **Тема 7. Коучинг как стиль управления: когда подчиненный сам ставит рабочие цели.**

Коучинг в менеджменте. Понятие коучинга. История происхождения термина и вида деятельности. Преимущества коучингового стиля управления.

Элементы коучинга: личность коуча, личность ведомого, организационно-культурная среда, технология коучинга; соотношение между ними.

Технология коучинга. Этапы коучинга. Инструменты коучинга.

---

### **Тема 8. Управление корпоративной культурой. Развитие коучинговой культуры в организации.**

Понятие, составляющие корпоративной культуры (КК). Структура корпоративной культуры. Функции корпоративной культуры. Типологии корпоративной культуры. Управление корпоративной культурой: этапы и механизмы формирования КК.

Коучинговая культура в организации, средства ее формирования и развития.

## **III. ОЦЕНИВАНИЕ**

Требования к домашнему заданию: домашнее задание является письменным анализом конкретной ситуации управления организацией (группой).

Критерии оценки домашнего задания:

- 1) Демонстрация знаний социально-психологических теорий и механизмов управленческого воздействия;
- 2) Демонстрация навыков анализа особенностей деятельности руководителя, возникающих трудностей и поиска их решений.

Требования к экзамену: экзамен проводится в тестовой форме; тест включает 41 вопрос, оценивается знание основных теорий и социально-психологических механизмов и эффектов воздействия СМИ.

Интервальная шкала оценок:

Ниже 20 баллов – оценка «не зачтено»

- 20-22 баллов – оценка 4
- 23-25 баллов – оценка 5
- 26-28 баллов – оценка 6
- 29-32 балл - оценка 7
- 33-35 балла - оценка 8
- 36- 38 баллов - оценка 9
- 39-41 баллов - оценка 10

Оценки по всем формам текущего контроля выставляются по 10-ти балльной шкале.

Преподаватель оценивает работу студентов на практических занятиях: активность студентов в деловых играх, дискуссиях, обсуждении проектов других студентов. Оценки за работу на практических занятиях преподаватель выставляет в рабочую ведомость. Накопленная оценка по 10-ти балльной шкале за работу на практических занятиях определяется перед итоговым контролем -  $O_{\text{аудиторная}}$ .

Преподаватель оценивает самостоятельную работу студентов: качество теоретической проработки темы (чтение литературы), качество и полноту подготовки к занятиям. Оценки за самостоятельную работу студента преподаватель выставляет в рабочую ведомость. Накопленная оценка по 10-ти балльной шкале за самостоятельную работу определяется перед итоговым контролем –  $O_{\text{сам. работа}}$ .

Накопленная оценка за текущий контроль учитывает результаты студента по текущему контролю следующим образом:

$$O_{\text{текущий}} = O_{\text{дз}} ;$$

Способ округления накопленной оценки текущего контроля: арифметический (например, оценка 4,4 округляется до 4, а оценка 4,5 до 5).

Накопленная оценка за текущий контроль, аудиторную и самостоятельную работу учитывает результаты студента следующим образом:

$$O_{\text{накопленная}} = 0,3 O_{\text{текущий}} + 0,4 O_{\text{ауд}} + 0,3 * O_{\text{сам. работа}}$$

Результирующая оценка за итоговый контроль в форме зачета выставляется по следующей формуле, где  $O_{\text{зачет}}$  – оценка за работу непосредственно на зачете:

$$O_{\text{итоговый}} = 0,4 \cdot O_{\text{зачет}} + 0,6 \cdot O_{\text{накопл}}$$

Способ округления накопленной оценки промежуточного (итогового) контроля в форме зачета: арифметический (например, оценка 4,4 округляется до 4, а оценка 4,5 до 5).

Студент не имеет возможности пересдать низкие результаты за текущий контроль или работу на занятиях, самостоятельную работу, если за любой из этих видов работы была выставлена оценка.

В случае если студент пропустил срок сдачи отчетности по текущему контролю или самостоятельной работе по уважительной причине (к уважительным причинам может быть отнесена болезнь в указанный период, подтвержденная справкой из медицинского учреждения) допускает сдача форм контроля не позднее чем через две недели с момента окончания действия справки, если другие сроки не установлены деканатом. В случае, если студент не сдает работу в указанный срок, ему выставляется оценка «0».

#### Условия пересдач

На пересдаче студенту не предоставляется возможность получить дополнительный балл для компенсации оценки за текущий контроль. Первая пересдача проводится преподавателем, отвечающим за чтение дисциплины на факультете. При выставлении результирующей оценки учитывается накопленная оценка за текущий контроль, самостоятельную и аудиторную работу

Вторая пересдача проводится в присутствии комиссии, включающей не менее трех преподавателей, при выставлении результирующей оценки учитывается накопленная оценка за текущий контроль, самостоятельную и аудиторную работу

В исключительных случаях комиссия может принять решение об отказе от учета накопленной студентом оценки. В данном случае комиссией используются следующие критерии оценки ответа студента: полнота ответа на вопрос, самостоятельность при ответе на вопрос, точность в ответе на поставленные вопросы.

В диплом выставляет результирующая оценка по учебной дисциплине, которая формируется по следующей формуле:

$$O_{результ} = 0,6 \cdot O_{накопл} + 0,4 \cdot O_{итоговый}$$

Способ округления результирующей оценки по учебной дисциплине: арифметический.

## IV. ПРИМЕРЫ ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ

### Вопросы для оценки качества освоения дисциплины

Примеры тестовых заданий:

*Выберите один или несколько правильных ответов:*

**1. Лидер:**

- a) выдвигается стихийно, снизу
- b) способы воздействия преимущественно административные
- c) психологический феномен
- d) назначается или выбирается сверху
- e) относится к системе неформальных отношений

**2. Руководитель:**

- a) выдвигается стихийно, снизу
- b) применяемые им способы воздействия преимущественно административные
- c) психологический феномен
- d) назначается сверху
- e) относится к системе неформальных отношений

**3. Авторитарный стиль управления подразумевает, что:**

- a) решения принимаются на основе коллегиального обсуждения
- b) руководитель не дает указаний
- c) решения принимаются единолично
- d) за реализацию предложений отвечают все – и руководитель, и подчиненные
- e) дела в группе идут сами по себе

**4. Либеральный стиль управления подразумевает, что:**

- a) решения принимаются на основе коллегиального обсуждения
- b) руководитель не дает указаний
- c) решения принимаются единолично
- d) за реализацию предложений отвечают все – и руководитель, и подчиненные
- e) дела в группе идут сами по себе

**5. Демократический стиль управления подразумевает, что:**

- a) решения принимаются на основе коллегиального обсуждения
- b) руководитель не дает указаний
- c) решения принимаются единолично
- d) за реализацию предложений отвечают все – и руководитель, и подчиненные
- e) дела в группе идут сами по себе

**6. Для модели управления «X» (по Д.М. Мак-Грегору) характерны:**

- a) постулат, что человек по природе ленив, безразличен к организационным нуждам
- b) постулат, что люди способны принимать на себя ответственность, управлять своим поведением в организационных целях
- c) поддержание субординации, разделение на управляющих и исполнителей
- d) исключительно контроль извне за поведением персонала

- е) создание условий для того, чтобы люди могли достигать свои собственные цели, направляя при этом свои усилия на достижение организационных целей

**7. Для модели управления «Z» (по У. Оучи) характерны:**

- а) принятие решений на основе консенсуса
- б) ответственность индивидуальная
- в) ответственность коллективная
- г) повышенное внимание к человеку и его семье
- е) делается ставка на командную игру

**8. К признакам коллектива как этапа развития группы относят:**

- а) является начальным этапом развития группы
- б) является продуктом развития группы в целом и всех ее членов в отдельности
- в) не имеет четкой структуры
- г) члены группы объединены социально значимой деятельностью
- е) характеризуется высоким уровнем сплоченности

**9. Характеристиками диффузной группы как этапа группового развития являются:**

- а) это начальный этап развития группы
- б) низкий уровень сплоченности
- в) наличие четкой структуры межличностных отношений, общегруппового лидера
- г) высокий уровень сплоченности
- е) отсутствие четкой структуры группы

**10. К феноменам групповой динамики относятся:**

- а) темперамент членов группы
- б) феномен группового давления
- в) процессы групповой интеграции
- г) феномен лидерства
- е) феномен социализации

## **V. РЕСУРСЫ**

### **1. Основная литература**

1. Леонова А.Б. Организационная психология: учебник для ВУЗов. М.: Юрайт, 2014.
2. Консультирование и коучинг персонала в организации. /Под ред. Н.В.Антоновой, Н.Л.Ивановой. М.: Юрайт, 2015. – 370 с.



## 2. Дополнительная литература

1. Иванова Н.Л. Психология бизнеса: теория и практика. Учебник для магистров. М.: Юрайт, 2015.
2. Мескон М. Х. Основы менеджмента. М.: Дело, 1997.

## 3. Программное обеспечение

№ п/п	Наименование	Условия доступа
1.	Microsoft Windows 7 Professional RUS Microsoft Windows 10 Microsoft Windows 8.1 Professional RUS	<i>Из внутренней сети университета (договор)</i>
2.	Microsoft Office Professional Plus 2010	<i>Из внутренней сети университета (договор)</i>

## 4. Профессиональные базы данных, информационные справочные системы, интернет-ресурсы (электронные образовательные ресурсы)

№ п/п	Наименование	Условия доступа
	<i>Профессиональные базы данных, информационно-справочные системы</i>	
1.	Консультант Плюс	<i>Из внутренней сети университета (договор)</i>
2.	Электронно-библиотечная система Юрайт	URL: <a href="https://biblio-online.ru/">https://biblio-online.ru/</a>
	Электронно-библиотечная система Альпина	URL: <a href="http://lib.alpinadigital.ru/ru/library">http://lib.alpinadigital.ru/ru/library</a>
	<i>Интернет-ресурсы (электронные образовательные ресурсы)</i>	
1.	Открытое образование	URL: <a href="https://openedu.ru/">https://openedu.ru/</a>

## 5. Материально-техническое обеспечение дисциплины

Учебные аудитории для лекционных занятий по дисциплине обеспечивают использование и демонстрацию тематических иллюстраций, соответствующих программе дисциплины в составе:

– ПЭВМ с доступом в Интернет (операционная система, офисные программы, антивирусные программы);

– мультимедийный проектор с дистанционным управлением.

Учебные аудитории для лабораторных и самостоятельных занятий по дисциплине оснащены ПЭВМ, с возможностью подключения к сети Интернет и доступом к электронной информационно-образовательной среде НИУ ВШЭ.