

**МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ
ФЕДЕРАЦИИ**

**Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования «Кабардино-Балкарский государственный университет
им. Х.М. Бербекова» (КБГУ)**

ИНСТИТУТ МЕНЕДЖМЕНТА, ТУРИЗМА И ИНДУСТРИИ ГОСТЕПРИИМСТВА

СОГЛАСОВАНО

УТВЕРЖДАЮ

Руководитель образовательной
программы _____ **А.Х.Атабиева**

Директор института
_____ **Р.М. Лигидов**

«____» _____ **20** _____ г.

«____» _____ **20** _____ г.

**РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ)
«ПСИХОЛОГИЯ УПРАВЛЕНИЯ»**

Направление подготовки
38.03.02 – МЕНЕДЖМЕНТ
(код и наименование направления подготовки)

Профиль подготовки
«Маркетинг»

Квалификация (степень) выпускника
Бакалавр

Форма обучения
Очная (заочная)

Нальчик 2024

Рабочая программа дисциплины «Психология управления» /сост. Атабиева А.Х.–
Нальчик: КБГУ, 2024. - 31 с.

Рабочая программа предназначена для студентов очной (заочной) формы обучения по направлению подготовки 38.03.02 Менеджмент.

Рабочая программа составлена с учетом Федерального государственного образовательного стандарта высшего образования по направлению подготовки 38.03.02 – менеджмент (уровень бакалавриата), утвержденного приказом Министерства науки и высшего образования Российской Федерации от 12 августа 2020 г. №970.

Содержание

1.	Цели и задачи освоения дисциплины	4
2.	Место дисциплины (модуля) в структуре ОПОП ВО	4
3.	Требования к результатам освоения дисциплины (модуля)	4
4.	Содержание и структура дисциплины (модуля)	6
5.	Оценочные материалы для текущего и рубежного контроля успеваемости и промежуточной аттестации	11
6.	Методические материалы, определяющие процедуры оценивания знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности	18
7.	Учебно-методическое обеспечение дисциплины (модуля)	20
8.	Материально-техническое обеспечение дисциплины (модуля)	31
9.	Лист изменений (дополнений) в рабочей программе дисциплины (модуля)	33
10.	Приложения	

1. Цели и задачи освоения дисциплины

В систему подготовки управленческих кадров практически всех специальностей включена такая дисциплина как «Психология управления». Разработанные методические указания помогают усвоить необходимый объем знаний для будущего управленца, потому что эффективность его работы во многом зависит, с одной стороны, от умения правильно оценивать подчиненных, выявлять мотивы их поведения, а с другой стороны, от умения правильно с психологической точки зрения оценить свой собственный труд.

В настоящее время в технологически передовых предприятиях развитых стран важнейшее место в осуществлении управленческого воздействия занимает психология, позволяющая максимально эффективно осуществлять взаимодействие между руководителем и подчиненными, организовывать работу так, чтобы сотрудники были максимально удовлетворены не только вознаграждением за труд, но и получали удовольствие от самого процесса труда.

Интерес к проблемам психологии менеджмента в настоящее время проявляется не только со стороны представителей тех профессий, для которых управление людьми входит составной частью в их служебные обязанности. Дисциплина «Психология управления» предназначена для студентов по направлению подготовки 38.03.02 – Менеджмент.

Задачи:

- изучить закономерности организации управленческого процесса и возникающие во время этого процесса отношения между людьми,
- определить методологические основы, соответствующие специфике объекта исследований,
- разработать систему и методы активного воздействия на объект управления и определить способы предвидения и прогнозирования изучаемых процессов;
- дать описание психологических явлений и привести их в систему, раскрыть закономерности и определить причинные связи между ними для разработки практических выводов и рекомендаций.
- анализировать психологические условия и особенности управленческой деятельности с целью повышения эффективности и качества работы в системе управления.

2. Место дисциплины в структуре ОПОП ВО

Дисциплина «Психология управления» входит в ОПОП по направлению подготовки 38.03.02 – Менеджмент. Дисциплина относится к части, формируемой участниками образовательных отношений и является дисциплиной по выбору студента.

Курс «Психология управления» наиболее тесно связан со следующими дисциплинами: «Менеджмент», «Организационное поведение», «Управление человеческими ресурсами» и др.

3. Требования к уровню освоения содержания дисциплины

Процесс изучения дисциплины «Психология управления» в соответствии с ФГОС ВО и ОПОП ВО направлен на формирование элементов общекультурных и профессиональных компетенций по данному направлению подготовки 38.03.02 – Менеджмент (уровень бакалавриата):

Универсальных компетенций (ОК):

УК-3.2 Способен определять свою роль в социальном взаимодействии и командной работе, учитывая особенности поведения и интересы других участников.

УК-9.1 Обладает представлениями о принципах недискриминационного взаимодействия при коммуникации в различных сферах жизнедеятельности, с учетом социально-психологических особенностей лиц с ограниченными возможностями здоровья;

УК-9.2 Способен планировать и осуществлять профессиональную деятельность с лицами, имеющими инвалидность или ограниченные возможности здоровья

УК-9.3 Способен взаимодействовать с лицами с ограниченными возможностями здоровья и инвалидами в социальной и профессиональной сферах

По результатам изучения дисциплины «Психология управления» специалист должен **знать:**

- закономерности организации управленческого процесса и возникающие во время этого процесса отношения между людьми;

- основы общей психологии, менеджмента, социологии;

- этико-психологические принципы управленческого общения;

По результатам изучения дисциплины «Психология управления» специалист должен **уметь:**

- проводить социологические опросы и анкетирование;

- анализировать психологические условия работы персонала ,

- составлять вопросники и анкеты для диагностики микроклимата в коллективе;

- выявлять функциональные и дисфункциональные последствия конфликта.

- разрабатывать систему мотивации персонала.

Владеть:

- методами активного воздействия на сотрудников,

- технологиями подготовки и проведения успешного публичного выступления;

- применять различные методы разрешения конфликтных ситуаций,

- методами анализа стиля лидерства.

4. Содержание и структура дисциплины (модуля)

Таблица 1. Содержание дисциплины (модуля) «Психология управления»

Таблица 1				
№ раздела	Наименование раздела	Содержание раздела	Код контролируемой компетенции (или ее части)	Наименование оценочного средства
1	2	3		4
1.	Раздел 1. Объект и предмет курса «Психология управления»	Организованная деятельность людей. Управленческие отношения людей. Объект изучения «Психологии управления». Предмет психологии управления. Важные проблемы сферы управления. Подготовка менеджера. Психологические закономерности управленческой деятельности. Закон неопределенности отклика. Закон	УК-3.2 УК-9.1	ДЗ Т К Р, презентации

		неадекватности отображения человека человеком. Закон неадекватности самооценки. Закон расщепления смысла управленческой информации. Закон самосохранения. Закон компенсации.		
2.	Раздел 2. Социальная группа как объект управления.	Понятие малой группы и коллектива. Социальная роль и сущность малых социальных групп. Формальная и неформальная группа. Типы формальных групп. Факторы, влияющие на эффективность малых формальных групп. Характеристики неформальных групп. Причины вступления в неформальные группы. Хоторнский эксперимент. Выводы хоторнского эксперимента. Понятия «групповая норма» и «групповая санкция». Модель Хоманса. Противоречивый характер воздействия группы на личность. Понятие групповой динамики. Механизмы групповой динамики.	УК-3.2, УК-9.3	ДЗ Т К Р
3.	Раздел 3. Обзор теорий лидерства.	Лидерство как уникальное управленческое качество. Три подхода к изучению лидерства. Подход с позиции личных качеств. Поведенческий подход. Понятие стиля управления (руководства). Исследование Курта Левина: авторитарный, демократический, либеральный стили. Теория «Х» и теория «У» Дугласа Мак Грегора. Исследования Ренсиса Лайкерта. Управленческая решетка Р. Блейка и Дж. Мутон. Ситуационный подход. Исследование Фидлера. Виды современного лидерства.	УК-3.2	ДЗ Т Э Т К
4.	Раздел 4. Управленческое общение.	Деловое общение. Деловая беседа. Технология подготовки и проведения деловой беседы. Структура деловой беседы. Приемы начала беседы. Риторические выразительные средства. Аргументирование. Манипулятивные приемы воздействия и защита от них. План подготовки публичного выступления. Смысловая структура публичного выступления. Приемы и правила проведения успешного выступления. Функции общения. Средства общения. Каналы общения. Формы управленческого общения. Этико-психологические принципы управленческого общения. Механизмы делового общения, умение слушать и говорить. Особенности управленческого общения с неоднородным по составу персоналом.	УК-3.2 УК-9.2 УК-9.3	ДЗ Т Э Т К дискуссии
5	Раздел 5. Социально-психологически	Основы трудового и профессионального ориентирования лиц с инвалидностью и ОВЗ.	УК-9.1 УК-9.2 УК-9.3	ДЗ Т

	е аспекты включения лиц с ограниченными возможностями и инвалидов в трудовую деятельность.	Принципы включения лиц с ОВЗ в трудовую деятельность. Характеристика барьеров окружающей среды для инвалидов разных форм. Этика общения с инвалидами и лицами с ограниченными возможностями здоровья. Зарубежные подходы к трудовому и профессиональному ориентированию лиц с инвалидностью и ОВЗ. Управление занятостью лиц с ограниченными возможностями здоровья. Создание условий труда в соответствии с индивидуальными программами реабилитации.		Э Т К
--	---	--	--	-------------

* домашнее задание (ДЗ) написание реферата (Р), эссе (Э), коллоквиум (К), рубежный контроль (РК), тестирование (Т).

На изучение курса отводится 180 часов (5 з.е.), из них: контактная работа 72 ч., в том числе лекционных – 36 часов; практических (семинарских) – 36 часа; самостоятельная работа студента 81 часов; завершается экзаменом (27 часов).

Структура дисциплины (модуля) «Психология управления»

Таблица 2. Общая трудоемкость дисциплины составляет 5 зачетных единиц (180 часов)

Вид работы	Трудоемкость, часов/з.ед.
Общая трудоемкость	180/5
Контактная работа:	72
<i>Лекции (Л)</i>	36
<i>Практические занятия (ПЗ)</i>	36
Самостоятельная работа:	81
Реферат (Р)	20
Эссе	10
Самостоятельное изучение разделов	51
Подготовка и сдача экзамена	27
Вид итогового контроля (экзамен)	экзамен

Таблица 2.1. Общая трудоемкость дисциплины составляет -180 ч. для ЗФО

Вид работы	всего
Общая трудоемкость (в зачетных единицах)	180
Контактная работа (в часах):	10
<i>Лекции (Л)</i>	6
<i>Практические занятия (ПЗ)</i>	4
<i>Семинарские занятия (СЗ)</i>	
Самостоятельная работа (в часах):	161
Расчетно-графическое задание	
Реферат (Р)	
Эссе (Э)	
Контрольная работа (КР)	
Самостоятельное изучение разделов	161

Курсовой проект (КП), курсовая работа (КР)	
Подготовка и прохождение промежуточной аттестации	9
Вид промежуточной аттестации	Экзамен

ОЗФО

Вид работы	Трудоемкость, часов/з.ед.
Общая трудоемкость	180/5
Контактная работа:	36
<i>Лекции (Л)</i>	18
<i>Практические занятия (ПЗ)</i>	18
Самостоятельная работа:	117
Реферат (Р)	10
Эссе	10
Самостоятельное изучение разделов	97
Подготовка и сдача экзамена	27
Вид итогового контроля (экзамен)	экзамен

Таблица 3. Лекционные занятия

№ п/п	Тема
1.	<p>• Объект и предмет курса «Психология управления»</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Психология управления: ее объект и предмет. 2. Психологические закономерности управленческой деятельности.
2.	<p>Тема 2. Личность как объект управления.</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Понятие личности и ее структура. 2. Некоторые психологические школы изучения личности. 3. Мотивация как фактор управления личностью.
3.	<p>Тема 3. Социальная группа как объект управления.</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Малая социальная группа как социально-психологическая характеристика организации. 2. Формальная группа и ее виды. 3. Неформальная группа. Хоторнский эксперимент. Выводы хоторнского эксперимента.
4.	<p>Тема 4. Обзор теорий лидерства.</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Стилль лидерства. 2. Три подхода к изучению лидерства. 3. Подход с позиции личных качеств. 4. Поведенческий подход 5. Ситуационный подход. Модель Фидлера. 6. «Адаптивное» руководство.
5.	<p>Тема 5. Формы власти и влияния.</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Власть и влияние как инструменты управления. 2. Формы власти – классификация Френча и Рейвена
6.	<p>Тема 6. Деловое общение. Психология публичного выступления.</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Деловая беседа. Структура деловой беседы. 2. Способы удачного и неудачного начала беседы. Технология подготовки и проведения деловой беседы. 3. Риторические выразительные средства. 4. Фаза аргументирования. 5. Публичное выступление.

7.	<p>Тема 7. Управленческое общение.</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Управленческое общение. Функции общения. 2. Вербальные и невербальные средства общения. 3. Нейролингвистическое программирование (НЛП). Каналы общения. Визуалы, кинестетики, аудиалы. Словесные предикаты. Прием подстройки под собеседника. 4. Формы управленческого общения. 5. Принципы управленческого общения.
8.	<p>Тема 8. Этика управления.</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Возникновение и развитие понятия этикета. 2. Этика поведения в организации. 3. Этические принципы бизнесмена.
9.	<p>Тема 9. Конфликт в управленческой деятельности.</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Конфликт. Типы конфликта. 2. Пять групп причин конфликта. 3. Последствия конфликта. 6. Структурные и межличностные методы разрешения конфликта.
10.	<p>Тема 10. Управление стрессом.</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Возникновение стресса как понятия. Дистресс и эустресс. 2. Физиологические изменения в организме человека во время стресса. Фазы стресса. 3. Производственные и социальные стрессоры. 4. Методы профилактики стресса.
11.	<p>Тема 11. Гендерные аспекты менеджмента.</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Гендерные различия в менеджменте. 2. Специфика руководства женщины – менеджера.
12.	<p>Тема 12. Основы трудового и профессионального ориентирования лиц с инвалидностью и ОВЗ</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Характеристика барьеров окружающей среды для инвалидов разных форм. 2. Этика общения с инвалидами и лицами с ограниченными возможностями здоровья. 3. Создание условий труда в соответствии с индивидуальными программами реабилитации.

Таблица 4. Практические занятия (семинарские занятия)

№ п/п	Тема
1.	<p>Тема 1. Объект и предмет курса «Психология управления»</p> <p>Вопросы:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Психология управления в третьем тысячелетии. 2. Цель изучения дисциплины. 3. К решению каких проблем готовит дисциплина? 4. Обсуждение реферата «История развития менеджмента в России».
2.	<p>Тема 2. Личность как объект управления.</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Исследование личности. Структура личности. 2. Черты характера и способности личности. 3. Мотивация как фактор управления личностью. <p>Обсуждение подготовленных самостоятельно рефератов и докладов.</p>
3.	<p>Тема 3. Социальная группа как объект управления.</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Формальная группа. Типы формальных групп. Комитеты. 2. Факторы, влияющие на эффективность малой формальной группы. 3. Неформальная группа. Исследование Э. Мэйо. Модель Хоманса. 4. Как должно поступать руководство в отношении неформальных групп.
4.	<p>Тема 4. Обзор теорий лидерства.</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Практическая ценность теории личных качеств. 2. Поведенческий подход к лидерству. Теории. 3. Модель Фидлера. Теории жизненного цикла П. Херси и К. Бланшара.

	4. Руководство, ориентированное на реальность. 5. Стиль, удовлетворение и производительность.
5.	Тема 5. Формы власти и влияния. 1. Власть и влияние. 2. Привести примеры по каждой форме власти. 3. Привести примеры харизматических лидеров. 4. Убеждение и участие.
6.	Тема 6. Деловое общение. Психология публичного выступления. 1. По заданной теме придумать несколько вариантов начала беседы. 2. Фаза аргументирования. Виды аргументации. 3. Обсуждение неэтичных методов аргументирования – преувеличение, дискредитация собеседника и т.д. 4. По заданным темам применить риторические выразительные средства и приемы. 5. Выступление на 4 минуты по заранее выбранной теме, обсуждение и вопросы.
7.	Тема 7. Управленческое общение. 1. Невербальные средства общения, их значение и характеристики. Язык жестов. 2. Обсуждение доклада о языке жестов. 3. Соответствие вербальной и невербальной информации. 4. Особенности людей с различными преобладающими каналами поступления информации (визуальный канал, аудиальный, кинестетический, тактильный). 5. Тест на определение преобладающего канала. 6. Письменная работа «Роль невербальных средств общения».
8.	Тема 8. Этика управления. 1. Виды этикета. 2. Этические принципы в менеджменте. 3. Этические особенности в зарубежных странах.
9.	Тема 10. Управление стрессом. 1. Как менеджер должен строить свою работу, чтобы не порождать стресс в организации 2. Признаки психического здоровья. Здоровье менеджера и сотрудников. 3. Общие принципы борьбы со стрессом. Методы преодоления стресса. 4. Гипотеза Ганса Селье о взаимозависимости стресса, старения и работы.
10.	Тема 11. Гендерные аспекты менеджмента. Проведение дискуссии по теме «Женщина – менеджер». Выбирается два ведущих дискуссию, представляющих противоположные точки зрения. Представляются результаты предварительно проведенного анкетного опроса. Студенты представляют сообщения по различным точкам зрения, выдвигают аргументы в пользу своей точки зрения, обсуждают проблему, вырабатывают общее мнение.
11.	Тема 12. Основы трудового и профессионального ориентирования лиц с инвалидностью и ОВЗ 1. Принципы включения лиц с ОВЗ в трудовую деятельность.

Таблица 5. Лабораторные работы по дисциплине (модулю) – не предусмотрены

Таблица 6. Самостоятельное изучение разделов дисциплины (модуля)

№ п/п	Вопросы и задания, выносимые на самостоятельное изучение
1.	Тема 1. История развития менеджмента в России
2.	Тема 2 1. Психоанализ З. Фрейда; 2. Выдающиеся психологи прошлого; 3. Черты характера и способности личности. Законспектировать по учебнику теорию потребностей Абрахама Маслоу.
3.	Тема 3. а) Комитеты;

	б) Эффективное проведение собраний. 2. Подготовить реферат: Механизмы групповой динамики.
4.	Тема 4 а) Стил, удовлетворение и производительность; б) «Адаптивное» руководство. теорию жизненного цикла П. Херси и К. Бланшара и подход «путь – цель» Т. Митчелла и Р. Хауса. 3. Составить вопросник (анкету) для определения стили лидерства по системе Р.Лайкерта и теории К. Левина. Вопросы составляются для руководителя гипотетической организации и для сотрудников(подчиненных).
5.	Тема 5. Влияние путем убеждения, влияние через участие.
6.	Тема 6. Психология переговорного процесса. 12 риторических методов аргументирования и 12 неэтичных методов аргументирования.
7.	Тема 7 Роль невербальных средств общения Язык жестов Рациональное использование рабочего времени руководителя, «Метод Эйзенхауэра», «Метод Альпы», принцип Парето
8.	Тема 8 Этические различия у разных народов и стран, Деловой этикет.
9.	Тема 9. Методика разрешения конфликта через решение проблемы Причины конфликта.
10.	Тема 10 Методы профилактики стресса Методы преодоления стресса Ганс Селье – автор понятия стресс
11.	Тема 11. Восприятие рекламы потребителем. Избирательное восприятие, избирательное запоминание, искажение информации Теории З. Фрейда и А. Маслоу
12.	Тема 12. Зарубежные подходы к трудовому и профессиональному ориентированию лиц с инвалидностью и ОВЗ.

5. Оценочные материалы для текущего и рубежного контроля успеваемости и промежуточной аттестации

Конечными результатами освоения программы дисциплины являются сформированные когнитивные дескрипторы «знать», «уметь», «владеть», расписанные по отдельным компетенциям. Формирование этих дескрипторов происходит в течение всего семестра по этапам в рамках различного вида занятий и самостоятельной работы.

В ходе изучения дисциплины предусматриваются **текущий, рубежный контроль и промежуточная аттестация.**

5.1. Оценочные материалы для текущего контроля. Цель текущего контроля – оценка результатов работы в семестре и обеспечение своевременной обратной связи, для коррекции обучения, активизации самостоятельной работы обучающегося. Объектом текущего контроля являются конкретизированные результаты обучения (учебные достижения) по дисциплине

Текущий контроль успеваемости обеспечивает оценивание хода освоения дисциплины «Психология управления» и включает: ответы на теоретические вопросы на практическом занятии, решение практических задач и выполнение заданий на

практическом занятии, самостоятельное выполнение индивидуальных домашних заданий (например, решение задач) с отчетом (защитой) в установленный срок, написание докладов, рефератов, эссе, дискуссии.

После ознакомления и изучения материала той или иной темы студенту рекомендуется для закрепления знаний решить предложенные задачи, рассмотреть и принять самостоятельные маркетинговые решения по приведенным кейсовым ситуациям.

Метод кейсов способствует развитию умения анализировать ситуации, оценивать альтернативы, выбирать оптимальный вариант и составлять план его осуществления. Таким образом, если в течение учебного цикла такой подход применяется многократно, то у студентов вырабатывается устойчивый навык решения практических задач.

Практическое занятие предполагает также подготовку и проведение презентаций студентами по заданной им теме.

Оценка качества подготовки на основании выполненных заданий ведется преподавателем (с обсуждением результатов), баллы начисляются в зависимости от сложности задания

Вопросы для устного опроса

Тема 1. Понятие лидерства.

2. Личность как объект управления. Понятие личности и ее структура.
3. Практическая ценность теории личных качеств.
4. Поведенческий подход к лидерству. Теории.
5. Модель Фидлера. Теории жизненного цикла П. Херси и К. Бланшара.
6. Руководство, ориентированное на реальность.
7. Стилль, удовлетворение и производительность.

Тема 2. Социальная группа как объект управления.

1. Формальная группа. Типы формальных групп. Комитеты.
2. Факторы, влияющие на эффективность малой формальной группы.
3. Понятие команды, типы команд.
4. Неформальная группа. Исследование Э. Мэйо. Модель Хоманса.
5. Как должно поступать руководство в отношении неформальных групп.

Тема 3. Формирование эффективных команд

1. Параметры образования команды. Принципы проектирования эффективных организаций.
2. Влияние внешних факторов на проектирование эффективной организации.
Внутренние элементы структуры организации.
3. Проектирование основной структуры организации: организация групп, распределение властных полномочий, три типа взаимозависимости.
4. Основные подходы к формированию команды: целеполагающий, межличностный, ролевой и проблемно-ориентированный.
5. Стадии развития коллектива (притирка, конфликт, эксперимент, решение проблем, формирование прочных связей).
6. Координация работы групп как механизмы интеграции: системы оценки деятельности организации и ее сотрудников, системы стимулирования, системы подбора и обучения персонала.

Тема 4. Управленческое общение.

7. Невербальные средства общения, их значение и характеристики. Язык жестов.
8. Обсуждение доклада о языке жестов.
9. Соответствие вербальной и невербальной информации.
10. Особенности людей с различными преобладающими каналами поступления информации (визуальный канал, аудиальный, кинестетический, тактильный).

Тема 5. Лидерские компетенции.

1. Мотивация к достижению.
2. Внутреннее стремление к саморазвитию.
3. Креативность. Работоспособность. Умение вдохновлять, заражать идеями. Эмоциональная компетентность.
4. Управленческая компетенция. Понятие о социальной ответственности лидера.

Тема 6. Конфликт в управленческой деятельности.

4. Конфликт. Типы конфликта.
5. Пять групп причин конфликта.
6. Последствия конфликта.
7. Структурные и межличностные методы разрешения конфликта.

Тема 7. Управление стрессом.

5. Возникновение стресса как понятия. Дистресс.
6. Физиологические изменения в организме человека во время стресса. Фазы стресса.
7. Производственные и социальные стрессоры.
8. Методы профилактики стресса.

Тема 8. Основы трудового и профессионального ориентирования лиц с инвалидностью и ОВЗ

1. Принципы включения лиц с ОВЗ в трудовую деятельность.
2. Характеристика барьеров окружающей среды для инвалидов разных форм.
3. Этика общения с инвалидами и лицами с ограниченными возможностями здоровья.

Критерии формирования оценок (оценивания) устного опроса

Устный опрос является одним из основных способов учёта знаний обучающегося по дисциплине «Психология управления». Развёрнутый ответ студента должен представлять собой связное, логически последовательное сообщение на заданную тему, показывать его умение применять определения.

В результате устного опроса знания, обучающегося оцениваются по следующей шкале:

2 балл, ставится, если обучающийся:

- 1) полно излагает изученный материал, даёт правильное определенное экономических понятий;
- 2) обнаруживает понимание материала, может обосновать свои суждения, применить знания на практике, привести необходимые примеры не только по учебнику, но и самостоятельно составленные;
- 3) излагает материал последовательно и правильно с точки зрения норм литературного языка.

1,5 балла, ставится, если обучающийся даёт ответ, удовлетворяющий тем же требованиям, что и для балла «1», но допускает 1-2 ошибки, которые сам же исправляет, и 1-2 недочёта в последовательности и языковом оформлении излагаемого.

1 балл, ставится, если обучающийся обнаруживает знание и понимание основных положений данной темы, но:

- 1) излагает материал неполно и допускает неточности в определении понятий;
- 2) не умеет достаточно глубоко и доказательно обосновать свои суждения и привести свои примеры;
- 3) излагает материал непоследовательно и допускает ошибки в языковом оформлении излагаемого.

0 баллов, ставится, если обучающийся обнаруживает незнание большей части соответствующего раздела изучаемого материала, допускает ошибки в формулировке.

Баллы « 2 », « 1,5 », « 1 » могут ставиться не только за единовременный ответ, но и за рассредоточенный во времени, т.е. за сумму ответов, данных студентом на протяжении занятия

5.1.2. Оценочные материалы для самостоятельной работы обучающегося (типовые задачи) (контролируемые индикаторы УК-3.2; УК-9.1; УК-9.2; УК-9.3)

Задание 1.

Проанализируйте ситуацию и ответьте на вопросы:

Mid-South Airlines (Тимоти С. Мескон)

Пол Стефенсон — энергичный и предприимчивый человек. Еще студентом он занимался самыми разными видами деятельности (был капитаном команды борцов и президентом научного студенческого общества Таи Кappa Epsilon) и попробовал себя на самых разных работах.

Два года назад Пол, выпускник Университета Южного Миссисипи, был принят на должность агента аэродромного обслуживания Mid-South Airlines. Mid-South — крупная региональная транспортная авиакомпания с головным офисом в Мемфисе, штат Теннесси. Хотя стартовая зарплата в 11 500 долл. в год не слишком устраивала Пола, она давала огромные возможности для развития и путешествий и как нельзя лучше подходила для человека, готового много работать и желающего посещать разные интересные места при небольших затратах.

Работа агента аэродромного обслуживания в Mid-South Airlines ничем не отличается от аналогичной работы в любой другой авиакомпании. Он отвечает за транспортировку, погрузку и разгрузку багажа, груза и почты. Увеличение миграции населения в южные районы США привело к росту компании Mid-South и созданию новых рабочих мест на низовом и среднем уровнях менеджмента. Все менеджеры-новички в Mid-South должны были начинать с низового уровня, но Пол сразу понял, что в этой быстро развивающейся авиакомпании отличные возможности для карьерного роста, и предвидел свое блестящее будущее в ней.

После восьминедельной программы ориентации в головном офисе фирмы Пола направили на базу компании в Галфпорт-Билокси, штат Миссисипи, — знаменитый курорт на берегу Мексиканского залива. Отдыхающие наслаждаются здесь солнцем, прибоем, гольфом, теннисом и прекрасными гостиницами. В недавнем прошлом законодательным органам Миссисипи удалось резко снизить загрязнение залива в результате сброса отходов и слива канализационных вод, и туризм снова стал “королем” этого района. Национальная сеть гостиниц возвела в Галфпорте огромный гостиничный комплекс, и общие экономические условия в регионе улучшались не по дням, а по часам.

Поначалу Пол был счастлив, что живет в родном штате, недалеко от семьи, но скоро понял, что в этой ситуации ему недостает мобильности. Темпы работы были неспешными, как и продвижение по службе. И после полутора лет работы в Галфпорте Пол попросил о переводе на базу в Мемфис. Его боссу Эд Уайли очень не хотелось давать разрешение на этот перевод, поскольку Пол, несомненно, был отличным работником. Но Эд понимал, что на базе в Галфпорте возможности молодого сотрудника ограничены, и он, хотя и неохотно, направил заявление Пола в головной офис. Через полгода Пол начал работать в Мемфисе.

Его включили в бригаду из нескольких опытных агентов, давно работавших в Mid-South, причем в лучшую смену — с 8.30 до 17.00. Довольный назначением, Пол решил начать личную кампанию за первое повышение по службе. Но уже через неделю один из его коллег, Майк, начал подтрунивать над стараниями Пола. Майку было 55 лет, он проработал в Mid-South 25 лет и слыл доброжелательным и приятным человеком. Пол посмеялся над комментариями Майка, но спустя несколько дней двое других сотрудников, Тим и Стюарт, тоже начали намекать, что Пол слишком старается и ему

надо бы умерить свой пыл. Дружеское подшучивание продолжалось почти месяц, но Пол оставался верным своему решению добиться как можно большего.

И вот однажды в полдень, когда все пять самолетов в секторе Пола были готовы к вылету, в офис поступил запоздалый телефонный звонок с просьбой задержать рейс 289 в Ноксвилль, который должен был принять на борт спецгруз. Из Чаттануги прибыла дюжина подопытных мышей, заказанных факультетом психологии Университета штата Теннесси, и в связи с характером проводимых на них экспериментов требовалась специальная доставка груза. Это не была необычная ситуация. Самолеты часто задерживались, чтобы перевезти лабораторных животных, предназначенные для трансплантации человеческие органы, почту и другие срочные грузы. Звонок принял Майк, который и попросил Пола посигналить пилоту о задержке вылета. Он также сказал Полу открыть передний грузовой отсек и подождать у самолета прибытия груза с мышами. Пол побежал к самолету, подал сигнал пилоту, открыл отсек и запрыгнул в герметичный багажный отсек DC-9, чтобы защитить уши от воя реактивных двигателей. Джон, еще один старый работник авиакомпании, подошел к люку и сказал Полу, что груз уже в пути.

Пол услышал звук мотора подъехавшего грузовика, дверца люка захлопнулась, и самолет начал движение. Рейсу 289 было дано разрешение на вылет в Ноксвилль, и он начал выруливать на взлетную полосу В.

Вопросы

1. Подберите определение понятию "выскачка".
2. Проведите анализ сети формальных коммуникаций в Mid-South.
3. Проведите анализ сети неформальных коммуникаций в Mid-South.
4. Если бы вы были непосредственным боссом Пола, что бы вы сделали, чтобы предотвратить подобную ситуацию?

Задание 2

Проанализируйте ситуацию и ответьте на вопросы

СЛУЧАЙ ИЗ ПРАКТИКИ: Изменения в Bank of America

Bank of America был основан А. Джаннини — энергичным и склонным к риску человеком. С первых лет существования банка Джаннини подчеркивал важность общечеловеческих ценностей и высокого качества обслуживания клиентов. Он стремился повысить качество жизни американцев благодаря услугам своего банка и предложил идею займов с запланированными сроками выплаты. К моменту его смерти в 1949 году банк имел репутацию новаторского учреждения, заботливо относящегося к клиентам.

Но в 1960-х и 1970-х годах Bank of America не выдержал темпов развития банковского дела. Высший менеджмент начал уделять все больше внимания прибылям, и не заботе о людях. Многие менеджеры понимали, что банк отходит от своих основных ценностей, составляющих основу его мощи. В 1983 году была создана группа из сторонних консультантов и аналитиков банка, которая должна была проанализировать его состояние и выявить основные, с точки зрения сотрудников, ценности организации.

В результате ряда интервью с работниками были выявлены следующие убеждения.

1. "Не рискуй зря." Среди сотрудников преобладала точка зрения, что неудача стоит денег. Считалось, что инвестиции в новые идеи должны окупаться немедленно.

2. "Будь любезен с каждым." Это означало, что откровенность не обязательна. Ценные предложения часто не высказывались, поскольку не поощрялись любые конфликты и противоречия.

3. "Эффективность — не главное." Было распространено мнение, что стаж и опыт важнее эффективности.

4. "Верь тому, что видишь воочию." Сотрудники чувствовали, что риск и новаторство не поощряются.

Эти выводы очень обеспокоили руководство банка, которое понимало, что в конце 1980-х годов такие убеждения вряд ли позволят организации выжить. Чтобы повысить

конкурентоспособность, менеджеры высшего звена Bank of America решили изменить стиль поведения и ценности компании. Была создана новая система ценностей, в частности: 1) “Клиент всегда прав”, 2) “Максимально используй новые технологии” и 3) “Вознаграждай по результатам труда”.

Поскольку попытка изменить работников с помощью лозунгов, вернее всего, привела бы их к цинизму, новые ценности были донесены до людей через существующую структуру менеджмента. Главный исполнительный директор представил новые цели ста менеджерам банка во время общего совещания руководства. Были организованы курсы для ознакомления людей с новыми управленческими целями и обучения новым методам их достижения, например новым процессам оценки эффективности. На курсах опытные менеджеры высшего звена обучали менеджеров низших уровней.

Перемены нашли воплощение и в символике организации. С этого момента сотрудники всех организационных уровней во всем мире, перешедшие на новые ценности организации, награждались нагрудным значком с изображением орла.

Перемены привели к целому ряду усовершенствований. Обзоры с целью оценки уровня удовлетворения клиентов и сотрудников банка подтверждают устойчивый прогресс уже на протяжении нескольких лет подряд.

Вопросы

1. Каким методом разрешения конфликтов, вернее всего, пользовался Bank of America до начала мероприятий по внедрению перемен?

2. Какие внутренние переменные организации (цели, структура, задача, технология и люди) изменились в результате описанных выше мероприятий?

3. Обсудите метод привлечения сотрудников Bank of America к процессу внедрения изменений.

Задание 3

Случай из практики

Участие рабочих в менеджменте

Сталелитейная промышленность США переживает трудные времена уже не первый год. Конкуренция с зарубежными фирмами, избыточные производственные мощности и устаревшие технологии заставили многие компании искать пути повышения эффективности буквально повсюду. К сожалению, эта отрасль всегда была известна своими проблемами взаимоотношений между менеджментом и рабочими. Однако в последние годы восемь сталелитейных компаний совместно с Профсоюзом рабочих сталелитейной промышленности начали совместную деятельность по созданию так называемых «групп участия рабочих в менеджменте».

Идея заключалась в том, чтобы воспользоваться огромным профессиональным опытом рабочих. Они лучше, чем кто-либо другой, разбираются в своем деле, следовательно, лучше знают, как можно повысить производительность труда, качество продукции и безопасность. В связи с этим в компаниях были созданы группы из 10–15 рабочих, которые собираются раз в неделю и вырабатывают различные идеи и предложения. С помощью «консультативных комитетов», состоящих из представителей менеджмента среднего звена, группа внедряет признанные ею необходимыми изменения.

Хотя предложения работников, как правило, не приводят к серьезным переменам, защитники этих групп считают, что совокупный эффект усовершенствований позволит сталелитейной отрасли преодолеть трудности. Р. П. Коффи, вице-президент по вопросам кадров National Steel Corporation, приводит следующий пример того, как они уже помогли отрасли. В конце 1986 года одна из таких групп предложила исключить из технологического цикла один этап, связанный с транспортировкой очень едкого смывочного раствора, и заменить его автоматической системой подачи раствора. В результате технологический процесс стал намного дешевле и безопаснее, число ожогов сократилось на 90 %, а уменьшение объема отходов позволяет отрасли экономить до 40 тыс. долл. в месяц.

Но хотя у этих групп много сторонников, некоторым членам профсоюза они не нравятся. Они считают, что руководство изобрело их специально для того, чтобы как можно больше выжать из рабочих, и что это не в их интересах – внедрять изменения, способные привести к сокращению рабочих мест. Но в Министерстве труда США думают иначе. В ноябре 1986 года несколько сталелитейных компаний и Профсоюз рабочих сталелитейной промышленности получили от него грант в размере 25 тыс. долл. для проведения семинара по обучению людей принципам участия в деятельности этих групп. Этот краткосрочный проект был настолько успешен, что компании и профсоюз создали специальный комитет по планированию дальнейшей деятельности в этом направлении.

Вопросы

1. К какому типу относятся описанные выше группы: к формальным или неформальным?
2. Желательно ли создание комитетов в ситуации, сложившейся в сталелитейной отрасли?
3. Прокомментируйте следующее утверждение: команды участия рабочих в менеджменте были созданы для получения выгод от использования неформальных групп в рамках структуры формального комитета.

Задание 4.

Проанализируйте коммуникационные потоки организации, в которой вы работаете (учитесь, проходите стажировку, хотели бы работать). Определите, можно ли их признать удовлетворительными? Разработайте комплекс средств двусторонней коммуникации, который необходим для эффективного осуществления внутрифирменных связей с общественностью. Выявите, что необходимо изменить, чтобы предложенная вами система заработала.

Задание 5

Составить тест на определение преобладающего канала общения. Каналы общения как известно: аудиальный, визуальный, кинестетический. Существует классификация людей по преобладающему каналу. Они разделяются на визуалов, кинестетиков, аудиалов. Предложите ответить на вопросы теста кого-нибудь из вашего окружения. Продумайте как можно изменить стиль общения (подстроиться) и восприятия данного человека, чтобы улучшить восприятие им информации.

Задание 6

Составить вопросник (анкету) для определения стиля лидерства по системе Р.Лайкерта и теории К. Левина. Вопросы составляются для руководителя гипотетической организации и для сотрудников(подчиненных).

Задание 7

Игры власти в компьютерной отрасли

Билл Гейтс – одна из влиятельнейших личностей в компьютерной индустрии. В 1980 году в его компанию *Microsoft* с предложением о разработке операционной системы для ее нового ПК обратилась фирма *IBM*. И *Microsoft* смогла предложить *IBM* сегодня уже всем известное программное обеспечение *MS-DOS*.

Со временем компьютерный бизнес без *Microsoft* уже нельзя было и представить. Компания поставляет программное обеспечение, которое профессиональные программисты используют для создания продуктов *IBM* и *Apple*. Под руководством Гейтса *Microsoft* установила жесткие стандарты для программ, управляющих сетями ПК, и компьютерной периферии.

Именно стратегия установления новых стандартов, гарантирующая долю на многих рынках, превратила *Microsoft* в крупнейшую фирму по разработке программного обеспечения в США, а Гейтса – в миллиардера. И по сведениям *Wall Street Journal*, «эта стратегия базируется исключительно на силе воли Билла Гейтса и на его умении убеждать, уговаривать – а иногда и запугивать – наиболее важных клиентов, заставляя их «покупать» виденье ПК, неразрывно связанное с *Microsoft*».

Легенды о тактике «сильной руки» Билла Гейтса известны всем. Например, в 1985 году, когда Джон Скалли из *Apple* разрабатывал язык программирования MacBasic для

своего ПК *Macintosh*, Гейтс пригрозил прекратить действие лицензии компании на использование программ *Microsoft* для модели *Apple II*, если Скалли не прекратит работу над этим проектом. Поскольку линия *Macintosh Apple* тогда переживала не лучшие времена и основная прибыль поступала именно от продаж модели *Apple II*, Скалли был вынужден согласиться.

Одни клиенты и конкуренты уважают Гейтса и восхищаются им. Джон Роуч, главный исполнительный директор *Tandy*, говорит: «В этой отрасли никому нельзя доверять так, как Биллу Гейтсу». Другие считают Гейтса излишне самонадеянным и амбициозным. Они утверждают, что его осведомленность о деловых планах многих компаний отрасли обеспечила ему незаслуженное преимущество и привела к созданию потенциального конфликта интересов. А третьи ждут того дня, когда *IBM* решит, что стала слишком уязвимой для Гейтса и его *Microsoft* и прекратит с ним отношения.

Вопросы

1. Влиятелен ли Билл Гейтс? Обладает ли он властью?
2. На чем базируется его власть?
3. Использует ли Билл Гейтс такие методы власти, как убеждение или участие?

Задание 8

Изменения влияют на все организации и все уровни менеджмента, но организации, действующие в неустойчивой внешней среде, подвержены этому влиянию больше, чем другие. Возможны перемены любого внутреннего фактора организации, а поскольку все эти факторы взаимосвязаны, планируя перемены одного из них, менеджмент должен учитывать их влияние на остальные. Фазы эффективного внедрения организационных перемен — давление и пробуждение, вмешательство со стороны и переориентация, диагностика и осознание, выбор решения и поддержка властных структур, эксперимент и поиск, усиление и принятие.

Обычно рекомендуется привлекать людей к процессу перемен, но в некоторых ситуациях это нежелательно. Иногда односторонние действия предпочтительнее, чем разделение власти и распределение полномочий.

Соппротивление переменам необходимо рано или поздно преодолеть. Основные причины такого сопротивления — ощущение, что они могут привести к персональным потерям, неопределенность результатов и убеждение, что планируемые изменения неправильны и нежелательны для организации. Организационное развитие — долгосрочные усилия по улучшению способности организации к обновлению, решению проблем и реакции на изменения. Этот подход особо подчеркивает необходимость эффективного управления культурой организации, особенно формальных рабочих групп, а также использования бихевиористских методик и агента перемен. Вмешательство ОР — это мероприятия, направленные на улучшение функционирования организации. К ним относят диагностические мероприятия, обратную связь, обучение и тренинги, структурные перемены, консультации по процессам, создание команд и межгрупповые виды деятельности.

Чрезмерный стресс может быть вызван рабочей перегрузкой или недостаточной нагрузкой, ролевым конфликтом, неопределенностью ролей, скучной работой, физическими факторами и разными событиями в личной жизни работника.

Вопросы для обсуждения

1. Почему участие работников в процессе перемен, как правило, в высшей степени желательно?
2. Опишите концепцию ОР и обсудите, как она взаимосвязана с организационным развитием.
3. Каков наиболее эффективный метод разрешения конфликта в прибыльной и неприбыльной организациях, а также в новом рискованном предприятии. Обязательно учтите разницу организаций этих типов.

4. Сравните различные методы вмешательства ОР и приведите примеры, когда каждый из них был эффективен в известных вам организациях.

5. Почему поддержка высшего руководства — одно из обязательных условий эффективной программы ОР?

Задание 9

Проанализируйте ситуацию. На должность директора по персоналу приняли человека «со стороны». Перед новым сотрудником стояла задача создать новую систему компенсации.

С первого рабочего дня новый директор по персоналу попытался досконально изучить существующую в организации, занимающейся продажами, монтажом и обслуживанием инженерного оборудования, систему заработной платы. За две недели он установил следующее:

- из 204 сотрудников предприятия 176 получали почасовую заработную плату, рассчитываемую по ставкам семилетней давности, к которым применялись устанавливаемые генеральным директором коэффициенты;

- число отработанных в течение месяца часов было постоянным – 41;

- сверхурочные не выплачивались;

- почасовая ставка механика по обслуживанию составляла 1,1

ставки монтажника, в то время как на местном рынке труда монтажники зарабатывали в 1,5–1,7 раза больше, чем на предприятии;

- текучесть среди монтажников составляла 30% в год, среди механиков – 2%;

- почасовая ставка водителя составляла 120% от ставки механика по обслуживанию, в других организациях водители зарабатывали от 80 до 200% от зарплаты на предприятии;

- текучесть среди водителей составляла 50% в год;

- административный персонал предприятия получал должностные оклады, устанавливаемые генеральным директором и пересматриваемые «по мере возможности»;

- повышение заработной платы административного персонала не всегда совпадало с пересмотром почасовых ставок;

- текучесть административного персонала составляла 3% в год;

- в течение полугода предприятие не могло заполнить вакантную должность начальника отдела продаж, для которой был установлен должностной оклад в 80% от оклада генерального директора.

Задание. Ответьте на вопросы:

1) Какие выводы можно сделать из информации, собранной новым директором по персоналу? В чем причины кадрового кризиса?

2) Что бы вы порекомендовали новому директору по персоналу в качестве первого шага создания новой системы компенсации?

3) Какая система наиболее подходит предприятию?

4) Как заполнить должность начальника отдела продаж?

Задание №10. Разработайте анкету-опросник для увольняющегося персонала предприятия. Письменно обоснуйте актуальность исследования, выделите основные задачи исследования. Работу проводить группами по 4–5 человек.

Критерии формирования оценок по заданиям для самостоятельной работы студента (типовые задачи):

«отлично» (3 балла) - обучающийся показал глубокие знания материала по поставленным вопросам, грамотно, логично его излагает, структурировал и де-тализовал информацию, избегая простого повторения информации из текста, информация представлена в переработанном виде. Свободно использует необходимые формулы при решении задач;

«хорошо» (2 балла) - обучающийся твердо знает материал, грамотно его излагает, не допускает существенных неточностей в процессе решения задач;

«удовлетворительно» (1 балл) - обучающийся имеет знания основного материала по поставленным вопросам, но не усвоил его деталей, допускает отдельные неточности при решении задач;

«неудовлетворительно» (менее 1 балла) – обучающийся допускает грубые ошибки в ответе на поставленные вопросы и при решении задач

5.1.3. Оценочные материалы для выполнения рефератов (контролируемые компетенции и индикаторы УК-3.2; УК-9.1; УК-9.2; УК-9.3)

Реферат – продукт самостоятельной работы студента, представляющий собой краткое изложение в письменном виде полученных результатов теоретического анализа определенной научной (учебно-исследовательской) темы, где автор раскрывает суть исследуемой проблемы, приводит различные точки зрения, а также собственные взгляды на нее.

Изложенное понимание реферата как целостного авторского текста определяет критерии его оценки: новизна текста; обоснованность выбора источника; степень раскрытия сущности вопроса; соблюдения требований к оформлению.

Темы рефератов

1. Формы власти и влияния
2. Убеждение и участие как формы воздействия на персонал
3. Невербальные средства и их значение и характеристики.
4. Лучший стиль руководства.
5. Этика управления в разных странах.
6. Методы профилактики стресса
7. Методы преодоления стресса.
8. Язык жестов.
9. Межличностные стили разрешения конфликтов.
10. Роль невербальных средств общения.
11. Нормативно-правовые и организационно-управленческие основы трудового и профессионального ориентирования лиц с инвалидностью и ОВЗ
12. Исторический опыт трудового и профессионального ориентирования лиц с инвалидностью и ОВЗ в отечественной практике.

Методические рекомендации по написанию реферата

Требования к реферату: Общий объем реферата 15 листов (шрифт 14 Times New Roman, 1,5 интервал). Поля: верхнее, нижнее, правое, левое – 20мм. Абзацный отступ – 1,25; Рисунки должны создаваться в циклических редакторах или как рисунок Microsoft Word (сгруппированный). Таблицы выполнять табличными ячейками Microsoft Word. Сканирование рисунков и таблиц не допускается. Выравнивание текста (по ширине страницы) необходимо выполнять только стандартными способами, а не с помощью пробелов. Размер текста в рисунках и таблицах – 12 кегль

Обязательно наличие: содержания (структура работы с указанием разделов и их начальных номеров страниц), введения (актуальность темы, цель, задачи), основных разделов реферата, заключения (в кратком, резюмированном виде основные положения работы), списка литературы с указанием конкретных источников, включая ссылки на Интернет-ресурсы.

В тексте ссылка на источник делается путем указания (в квадратных скобках) порядкового номера цитируемой литературы и через запятую – цитируемых страниц.
Уровень оригинальности текста – 60%

Критерии оценки реферата:

«отлично» (3 балл) ставится, если выполнены все требования к написанию и защите реферата: обозначена проблема и обоснована её актуальность, сделан краткий анализ различных точек зрения на рассматриваемую проблему и логично изложена собственная позиция, сформулированы выводы, тема раскрыта полностью, выдержан объем, соблюдены требования к внешнему оформлению, даны правильные ответы на дополнительные вопросы. Обучающийся проявил инициативу, творческий подход, способность к выполнению сложных заданий, организационные способности. Отмечается способность к публичной коммуникации. Документация представлена в срок. Полностью оформлена в соответствии с требованиями

«хорошо» (2 балла) – выполнены основные требования к реферату и его защите выполнены, но при этом допущены недочёты. В частности, имеются неточности в изложении материала; отсутствует логическая последовательность в суждениях; не выдержан объём реферата; имеются упущения в оформлении; на дополнительные вопросы при защите даны неполные ответы. Обучающийся достаточно полно, но без инициативы и творческих находок выполнил возложенные на него задачи. Документация представлена достаточно полно и в срок, но с некоторыми недоработками

«удовлетворительно» (1 балл) – имеются существенные отступления от требований к реферированию. В частности, тема освещена лишь частично; допущены фактические ошибки в содержании реферата или при ответе на дополнительные вопросы; во время защиты отсутствует вывод. Обучающийся выполнил большую часть возложенной на него работы. Допущены существенные отступления. Документация сдана со значительным опозданием (более недели). Отсутствуют отдельные фрагменты.

«неудовлетворительно» (менее _1 балла) – тема реферата не раскрыта, обнаруживается существенное непонимание проблемы. Обучающийся не выполнил свои задачи или выполнил лишь отдельные несущественные поручения. Документация не сдана.

5.1.4. Оценочные материалы для выполнения докладов по дисциплине ПУ (контролируемые компетенции и индикаторы УК-3.2;УК-9.1;УК-9.2;УК-9.3)

Доклад – продукт самостоятельной работы студента, представляющий собой публичное выступление по представлению полученных результатов решения определенной учебно-практической, учебно-исследовательской или научной темы

Примерные темы докладов по дисциплине Психология управления

1. Лидерство как уникальное управленческое качество
2. Адаптивное лидерство
3. Современные модели лидерства
4. Аутогенный менеджмент
5. Организационная культура
6. Этические принципы бизнесмена
7. Роль руководителя в управлении конфликтом
8. Знаменитые женщины-руководители
9. Каналы общения и классификация людей в зависимости от преобладающего канала.
10. Гендерные аспекты менеджмента.
11. Историко-социальные предпосылки принятия международной Конвенции ООН о правах инвалидов от 13.12.06г. и ее ратификации в современных исторических условиях.

12. Концепция трудового и профессионального ориентирования лиц с инвалидностью и ОВЗ.

Требования к докладу:

Общий объём доклада 10-15 листов (шрифт 14 Times New Roman, 1,5 интервал). Поля: верхнее, нижнее, правое, левое – 20мм. Абзацный отступ – 1,25; Рисунки должны создаваться в циклических редакторах или как рисунок Microsoft Word (сгруппированный). Таблицы выполнять табличными ячейками Microsoft Word. Сканирование рисунков и таблиц не допускается. Выравнивание текста (по ширине страницы) необходимо выполнять только стандартными способами, а не с помощью пробелов. Размер текста в рисунках и таблицах – 12 кегль

Обязательно наличие: содержания (структура работы с указанием разделов и их начальных номеров страниц), введения (актуальность темы, цель, задачи), основных разделов реферата, заключения (в кратком, резюмированном виде основные положения работы), списка литературы с указанием конкретных источников, включая ссылки на Интернет-ресурсы.

В тексте ссылка на источник делается путем указания (в квадратных скобках) порядкового номера цитируемой литературы и через запятую – цитируемых страниц. Уровень оригинальности текста – 50%

Критерии оценки доклада:

«отлично» (3 балла) ставится, если обучающийся проявил инициативу, творческий подход, способность к выполнению сложных заданий, организационные способности. Отмечается способность к публичной коммуникации. Документация представлена в срок. Полностью оформлена в соответствии с требованиями

«хорошо» (2 балла) – обучающийся достаточно полно, но без инициативы и творческих находок выполнил возложенные на него задачи. Документация представлена достаточно полно и в срок, но с некоторыми недоработками

«удовлетворительно» (1 балл) – обучающийся выполнил большую часть возложенной на него работы. Допущены существенные отступления. Документация сдана со значительным опозданием (более недели). Отсутствуют отдельные фрагменты.

«неудовлетворительный (ниже порогового) уровень компетенции» (менее 1 баллов) – обучающийся не выполнил свои задачи или выполнил лишь отдельные несущественные поручения. Документация не сдана.

5.1.5. Оценочные материалы для выполнения эссе по дисциплине (контролируемые компетенции и индикаторы УК-3.2;УК-9.1;УК-9.2;УК-9.3)

Эссе представляет собой доклад на определенную тему, включающий обзор соответствующих литературных и других источников или краткое изложение книги, статьи, исследования, а также доклад с таким изложением.

Написание и защита эссе на аудиторном занятии используется в дисциплине «Психология управления» в целях приобретения обучающимся необходимой профессиональной подготовки, развития умения и навыков самостоятельного научного поиска: изучения литературы по выбранной теме страховой деятельности, анализа различных источников и точек зрения, обобщения материала, выделения главного, формулирования выводов и т. п.

С помощью эссе обучающийся глубже постигает наиболее сложные проблемы данной дисциплины, учится лаконично излагать свои мысли, правильно оформлять работу, докладывать результаты своего труда.

Примерные темы эссе:

1. Механизмы групповой динамики
2. Нейролингвистическое программирование
3. Принцип Парето
4. Язык жестов

5. Методы профилактики стресса
6. Влияние цвета на восприятие характеристик товара.
7. Соответствие вербальной и невербальной информации.
8. Харизматические лидеры.
9. Этические различия у разных народов и стран.
10. Деловая культура.
11. Современное состояние трудового и профессионального ориентирования в РФ.

Требования к эссе:

Подготовка и публичная защита эссе способствует формированию правовой культуры у будущего бакалавра, закреплению у него знаний, развитию умения самостоятельно анализировать многообразные общественно-политические явления современности, вести полемику.

Введение эссе необходимо для обоснования актуальности темы и предполагаемого метода рассуждения. *Основная часть эссе* содержит рассуждения по теме, то есть раскрытие темы, ответ на поставленные вопросы, аргументы, примеры и так далее. Все существенное содержание работы должно быть изложено в основной части. *Заключение эссе* должно содержать выводы и рекомендации по выбранной теме исследования. Эссе должно отвечать требованиям читабельности, последовательности и логичности.

Общий объем эссе 5-7 листов (шрифт 14 Times New Roman, 1,5 интервал). Поля: верхнее, нижнее, правое, левое – 20мм. Абзацный отступ – 1,25; Рисунки должны создаваться в циклических редакторах или как рисунок Microsoft Word (сгруппированный). Таблицы выполнять табличными ячейками Microsoft Word. Сканирование рисунков и таблиц не допускается. Выравнивание текста (по ширине страницы) необходимо выполнять только стандартными способами, а не с помощью пробелов. Размер текста в рисунках и таблицах – 12 кегль

Обязательно наличие: содержания (структура работы с указанием разделов и их начальных номеров страниц), введения (актуальность темы, цель, задачи), основных разделов реферата, заключения (в кратком, резюмированном виде основные положения работы), списка литературы с указанием конкретных источников, включая ссылки на Интернет-ресурсы.

В тексте ссылка на источник делается путем указания (в квадратных скобках) порядкового номера цитируемой литературы и через запятую – цитируемых страниц. Уровень оригинальности текста – 60%

Критерии оценки эссе

«отлично» (3 балла) ставится, если обучающийся проявил инициативу, творческий подход, способность к выполнению сложных заданий, организационные способности. Отмечается способность к публичной коммуникации. Документация представлена в срок. Полностью оформлена в соответствии с требованиями

«хорошо» (2 балла) – обучающийся достаточно полно, но без инициативы и творческих находок выполнил возложенные на него задачи. Документация представлена достаточно полно и в срок, но с некоторыми недоработками

«удовлетворительно» (1 балла) – обучающийся выполнил большую часть возложенной на него работы. Допущены существенные отступления. Документация сдана со значительным опозданием (более недели). Отсутствуют отдельные фрагменты.

«неудовлетворительно» (менее 1 балла) – обучающийся не выполнил свои задачи или выполнил лишь отдельные несущественные поручения. Документация не сдана.

5.2. Оценочные материалы для рубежного контроля. Рубежный контроль осуществляется по более или менее самостоятельным разделам – учебным модулям курса и проводится по окончании изучения материала модуля в заранее установленное время.

Рубежный контроль проводится с целью определения качества усвоения материала учебного модуля в целом. В течение семестра проводится **три таких контрольных мероприятия по графику.**

В качестве форм рубежного контроля можно использовать тестирование (письменное или компьютерное), проведение коллоквиума или контрольных работ. Выполняемые работы должны храниться на кафедре течении учебного года и по требованию предоставляться в Управление контроля качества. На рубежные контрольные мероприятия рекомендуется выносить весь программный материал (все разделы) по дисциплине.

5.2.1. Оценочные материалы для контрольной работы:

№1. Контрольные вопросы по теме. Теории лидерства.

1. Стиль лидерства.
2. Три подхода к изучению лидерства.
3. Подход с позиции личных качеств.
4. Поведенческий подход
5. Ситуационный подход. Модель Фидлера.
6. «Адаптивное» руководство.

№2. Контрольные вопросы по теме. Формы власти и влияния.

1. Власть и влияние как инструменты управления.
2. Формы власти – классификация Френча и Рейвена
3. Тест на определение преобладающего канала.

№3. Контрольные вопросы по теме: Управленческое общение.

1. Управленческое общение. Функции общения.
2. Вербальные и невербальные средства общения.
3. Роль невербальных средств общения.
4. Нейролингвистическое программирование (НЛП). Каналы общения. Визуалы, кинестетики, аудиалы. Словесные предикаты. Прием подстройки под собеседника.
5. Формы управленческого общения.
6. Принципы управленческого общения.

Критерии формирования оценок по контрольным точкам (контрольные работы; коллоквиум)

«отлично» (6 баллов) - ставится за работу, выполненную полностью без ошибок и недочетов; обучающийся демонстрирует знание теоретического и практического материала по теме практической работы, решено 100% задач;

«хорошо» (4 баллов) – ставится за работу, выполненную полностью, но при наличии в ней не более одной негрубой ошибки и одного недочета, не более трех недочетов. Обучающийся демонстрирует знание теоретического и практического материала по теме практической работы, допуская незначительные неточности при решении задач, решено 70% задач;

«удовлетворительно» (2 балла) – ставится за работу, если бакалавр правильно выполнил не менее 2/3 всей работы или допустил не более одной грубой ошибки и двух недочетов, не более одной грубой и одной негрубой ошибки, не более трех негрубых ошибок, одной негрубой. Обучающийся затрудняется с правильной оценкой предложенной задачи, дает неполный ответ, решено 55% задач

«неудовлетворительный (ниже порогового) уровень компетенции» (менее 2 баллов) – ставится за работу, если число ошибок и недочетов превысило норму для оценки 3 или правильно выполнено менее 2/3 всей работы. Обучающийся дает неверную оценку ситуации, решено менее 50 % задач.

5.2.2. Оценочные материалы: Типовые тестовые задания по дисциплине Психология управления (контролируемые компетенции и индикаторы УК-

3.2;УК-9.1;УК-9.2;УК-9.3)

Тест – система стандартизированных заданий, позволяющая автоматизировать процедуру измерения уровня знаний и умений студента.

1: Организация — это

- : совокупность людей с различными ценностями
- : ансамбль, где каждый выполняет свою роль
- +: люди, деятельность которых направлена на достижение общих целей

2: Наиболее актуальные для организации психологические проблемы

- +: повышение профессиональной компетенции сотрудников всех уровней;
 - : делегирование полномочий и ответственности руководителю организации;
 - +: умение планировать и прогнозировать свою деятельность и деятельность организации;
 - +: взаимоотношения между руководителями и подчиненными;
- (исключить ненужное)

3. :Закон неадекватности отображения человека человеком заключается в следующем

- : разные люди в разное время по-разному реагируют на одинаковые воздействия
- +: ни один человек не может постичь другого с большой степенью достоверности
- : ни одна оценка человека при жизни не может быть исчерпывающей

4: Закон самосохранения регулирует

- +: соотношение двух компонентов - сознания и подсознания, - в психике человека;
- : смысл информации в процессе движения по управленческой лестнице;
- : соблюдение личного статуса и состоятельности;

5: Способности делятся на:

- +: общие
- +: специфические
- : предприимчивость
- : уравновешенность
- : наглядные

6: Своеобразие психофизиологической структуры, интеллекта, мировоззрения, жизненного опыта -это

- : личность
- +: индивидуальность
- : человек

7: Говоря «человек» мы подразумеваем:

- +: единство биологического и социального начал
- : единство неповторимых личностных свойств конкретного человека
- : отнесённость человека к определённому обществу

8: Какие из следующих компонентов входят в структуру личности:

- : психические свойства
- +: общечеловеческие свойства
- : генетические особенности
- +: социально – специфические черты
- +: индивидуальные черты
- : бессознательные процессы

9: С какой из данных аксиом личности вы не можете согласиться:

- : личность это отличительный признак человека от животного
- +: личность возникла с появлением первобытного человека

-: личность присуща каждому человеку

10: Какому из трёх уровней сознания человека Фрейда отвлёк следующие функции: совесть, самонаблюдение, формирование идеалов?

-: «ид»- оно

-: «эго»-я

+: «супер эго»- сверх я

11: Восстановите последовательность иерархии Маслоу:

1: физиологические потребности

2: потребность в безопасности

3: социальные потребности

4: эгоистические потребности

5: самореализация

12. Основные причины вступления в неформальную группу

-: осуществление целей организации

+: чувство причастности

-: повышение зарплаты

-: реализация личных целей

13. Оптимальный размер группы - ... человек (а)

-: 4

+: 5-7

-: 5-20

-: не более 3-х

-: более 20

14. Групповые нормы - это ...

-: строго установленные правила межгруппового взаимодействия

-: точки зрения групп при взаимодействии с другими группами

+: общепризнанные стандарты индивидуального и группового поведения, сложившиеся с течением времени в результате взаимодействия членов группы

-: тенденция чувствовать и вести себя определенным образом по отношению к чему - либо

-: тенденция воспринимать кого-либо через его принадлежность к определённой группе

15: В традиционных классификациях выделяют три вида стиля управления:

-: патерналистский

+: авторитарный

+: либеральный

-: традиционный

+: демократический

-: комбинированный

16: ### стиль управления предполагает высокую степень централизации управления

+: Авторитарный

17: В управленческой решетке Блэйка и Мутона, авторы исходили из того, что самым эффективным стилем руководства — оптимальным стилем — является поведение руководителя в позиции

-: 1.9 (дом отдыха, т.е. управление в духе загородного дома))

-: 9.1 (авторитет-подчинение,)

-: 5.5 (организационное управление)

-: 1.1 (страх перед бедностью, т.е. обедненное управление)

+: 9.9 (команда, т.е. групповое или командное управление)

18: При каком стиле руководства руководитель почти не вмешивается в деятельность подчинённых; руководитель обеспечивает информацию и материалы для выполнения работы; подчинённые свободны в принятии решений

-: авторитарный

- : демократический
- +: либеральный
- 19: Согласно общепринятой точки зрения, власть - это возможность ### на поведение других лиц
- +: влияние S: При какой форме власти используется влияние с помощью харизмы?
- : власть, основанная на возна S: Закончите фразу: «Принцип приоритетов заключается в том, чтобы распределять дела... ###»
- +: по важности
- 20: Функциональными называются ... последствия конфликтов:
- : отрицательные
- : структурные
- +: положительные
- гражданин
- : экспертная власть
- : влияние через традиции
- +: власть примера
- 21. Как называют людей, которые воспринимают мир и других людей через слуховые образы, музыку, звуки в природе?
- : кинестетики
- +: аудиалы
- : визуалы
- 22. Каналы общения:
- +: зрительный, слуховой, тактильный, кинестетический
- : субординационный, служебно-товарищеский, дружеский
- : управляющий, информационный, развивающий, побудительный;

Критерии формирования оценок по тестовым заданиям:

«отлично» (4 балла) – получают обучающиеся с правильным количеством ответов на тестовые вопросы. Выполнено 100 % предложенных тестовых вопросов;

«хорошо» (3 балла) – получают обучающиеся с правильным количеством ответов на тестовые вопросы – 80 –99 % от общего объема заданных тестовых вопросов;

«удовлетворительно» (2 балла) – получают обучающиеся с правильным количеством ответов на тестовые вопросы – 60 –79% от общего объема заданных тестовых вопросов;

«неудовлетворительно» (1 балл) – получают обучающиеся правильным количеством ответов на тестовые вопросы – менее 40-59 % от общего объема заданных тестовых вопросов.

5.2. Оценочные материалы для промежуточной аттестации. Целью промежуточных аттестаций по дисциплине является оценка качества освоения дисциплины обучающимися.

Промежуточная аттестация предназначена для объективного подтверждения и оценивания достигнутых результатов обучения после завершения изучения дисциплины. Осуществляется в конце семестра и представляет собой итоговую оценку знаний по дисциплине «Психология управления» в виде проведения экзамена.

Промежуточная аттестация может проводиться в устной, письменной форме, и в форме тестирования. На промежуточную аттестацию отводится до 30 баллов.

ВОПРОСЫ, ВЫНОСИМЫЕ НА ЭКЗАМЕН (контролируемые компетенции и индикаторы УК-3.2; УК-9.1; УК-9.2; УК-9.3)

1. Психология управления: объект и предмет.

2. Психологические закономерности управленческой деятельности: закон неопределённости отклика, закон расщепления смысла управленческой информации, принцип универсальной талантливости.
3. Психологические закономерности управленческой деятельности: закон неадекватности отображения человека человеком, закон компенсации.
4. Психологические закономерности управленческой деятельности: закон неадекватности самооценки, закон самосохранения, принцип развития.
5. Социальная группа как объект управления.
6. Формальная группа. Типы формальных групп.
7. Неформальная группа, групповые нормы. Причины вступления в неформальные группы.
8. Характеристики неформальной организации.
9. Хоторнский эксперимент.
10. Выводы Хоторнского эксперимента.
11. Понятие лидерства. Различные подходы к исследованию лидерства.
12. Влияние и власть, классификация форм власти Френча и Рейвена.
13. Сущность подхода к лидерству с позиции личных качеств.
14. Поведенческий подход к лидерству. Понятие стиля руководства.
15. Руководитель, сосредоточенный на работе и на человеке.
16. Четыре системы Ренсиса Лайкерта.
17. Модель руководства Р.Блейка и Дж. Мутон.
18. Теория «Х» и «У» Дугласа МакГрегора.
19. Авторитарный, демократичный и либеральный стили руководства (исследование Курта Левина)
20. Ситуационная модель руководства Фидлера.
21. «Адаптивное» руководство. Гибкий подход к руководству.
22. Понятие и типы конфликта. Роль и значение конфликта в управлении.
23. Причины конфликта.
24. Функциональные и дисфункциональные последствия конфликта.
25. Структурные методы разрешения конфликта.
26. Межличностные стили разрешения конфликта.
27. Стресс. Понятие трудового стресса его возможные причины (стрессоры).
28. Дистресс и его последствия для человеческого организма.
29. Факторы, влияющие на эффективность работы малой формальной группы.
30. Влияние путём убеждения. Влияние через участие.
31. Классификация стилей лидерства университета штата Огайо.
32. Управленческое общение. Функции и средства общения.
33. Каналы общения соответствующие различным органам чувств. Классификация людей по преобладающему каналу общения.
34. Формы и принципы управленческого общения.
35. Способы борьбы со стрессом. Гипотеза Г. Селье о взаимозависимости стресс, старение организма и работы.
36. Методы профилактики стресса.
37. Деловая беседа. Общие правила подготовки к беседе. Риторические выразительные средства.
38. Приёмы начала беседы.
39. Фазы деловой беседы. Аргументирование как наиболее сложная фаза деловой беседы.
40. Значение этики в системе менеджмента.
41. Этические принципы и нормы в системе менеджмента.
42. Роль этики деловых людей в практическом менеджменте.

43. Дистресс. Реакция человека на стрессор в зависимости от особенностей нервной системы.
44. Женщина – менеджер: особенности управления.
45. Черты характера и способности личности.
46. Теория жизненного цикла П. Херси и К. Бланшара.
47. Этика общения с инвалидами и лицами с ограниченными возможностями здоровья
48. Характеристика барьеров окружающей среды для инвалидов разных форм.

1. Критерии формирования оценок по промежуточной аттестации:

Определены в разделах 2, 3 Положения о балльно-рейтинговой системе аттестации обучающихся по образовательным программам высшего образования – программам бакалавриата, программам специалитета и программам магистратуры Кабардино-Балкарского государственного университета им. Х.М. Бербекова.

6. Методические материалы, определяющие процедуры оценивания знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности

Максимальная сумма (100 баллов), набираемая студентом по дисциплине включает две составляющие:

– *первая составляющая* – оценка регулярности, своевременности и качества выполнения студентом учебной работы по изучению дисциплины в течение периода изучения дисциплины (семестра, или нескольких семестров) (сумма – не более 70 баллов). Баллы, характеризующие успеваемость студента по дисциплине, набираются им в течение всего периода обучения за изучение отдельных тем и выполнение отдельных видов работ.

– *вторая составляющая* – оценка знаний студента по результатам промежуточной аттестации (не более 30 –баллов).

Критерием оценки уровня сформированности компетенций в рамках учебной дисциплины «Психология управления» в II семестре является экзамен.

Общий балл текущего и рубежного контроля складывается из следующих составляющих приложение 2. В течение учебного процесса студент обязан отчитаться по теоретическому материалу и практическим занятиям: опросы, индивидуальные задания.

Целью промежуточных аттестаций по дисциплине является оценка качества освоения дисциплины обучающимися.

Критерии оценки качества освоения дисциплины

Типовые задания, обеспечивающие формирование компетенций УК-3.2, УК-9.1, УК-9.2, УК-9.3 представлены в таблице 7

Таблица 7. Результаты освоения учебной дисциплины, подлежащие проверке

<i>Результаты обучения (компетенции и индикаторы)</i>	<i>Основные показатели оценки результатов обучения</i>	<i>Вид оценочного материала, обеспечивающие формирование компетенций и индикаторов</i>
УК-3.2 Способен определять свою роль в социальном взаимодействии и командной работе, учитывая особенности поведения и интересы других участников.	<i>Владеть</i> навыками исполнять основные функции управления, владеть коммуникативными навыками	примерные темы рефератов (раздел 5.1.3.) №2-6; примерные темы эссе (раздел 5.1.5) 1-5; типовые оценочные материалы к экзамену (раздел 5.2.)
	– <i>Уметь:</i> определять свою роль в командной работе и учитывать	примерные темы рефератов (раздел 5.1.3.) №1-5;

	особенности поведения и интересы других участников.	примерные темы эссе (раздел 5.1.5) №1-9; типовые тестовые задания (раздел 5.2.2.) №5-15
	Знать: Основы делегирования полномочий; этапы групповой динамики; систему мотивирования персонала, стили лидерства	Типовые оценочные материалы для устного опроса (раздел 5.1.1); (№№1-10) примерные темы рефератов (раздел 5.1.3) №4-9.; примерные темы докладов (раздел 5.1.4) №1-10 примерные темы эссе (раздел 5.1.5); №1-10 типовые тестовые задания (раздел 5.2.2. №1-15)
УК-9.1 Обладает представлениями о принципах недискриминационного взаимодействия при коммуникации в различных сферах жизнедеятельности, с учетом социально-психологических особенностей лиц с ограниченными возможностями здоровья;	Владеть коммуникационными навыками недискриминационного взаимодействия в различных сферах жизнедеятельности	примерные темы рефератов (раздел 5.1.3) №5-9.; примерные темы докладов (раздел 5.1.4) №4-8 примерные темы эссе (раздел 5.1.5) №10-11; типовые тестовые задания (раздел 5.2.2.) №1-10 типовые оценочные материалы к экзамену (раздел 5.2.)
	Уметь создавать условия при проектировании межличностных, групповых и организационных коммуникаций с учетом современных технологий управления персоналом, в т.ч. с учетом социально-психологических особенностей лиц с ОВЗ	примерные темы рефератов (раздел 5.1.3). №4,7,9; примерные темы докладов (раздел 5.1.4) №7-9 примерные темы эссе (раздел 5.1.5) №3-7;
	Знать принципы недискриминационного взаимодействия при коммуникации в различных сферах жизнедеятельности, с учетом социально-психологических особенностей лиц с ОВЗ.	Типовые оценочные материалы для устного опроса (раздел 5.1.1); (№№11-16) примерные темы рефератов (раздел 5.1.3) №8-12; примерные темы докладов (раздел 5.1.4) №1-5 примерные темы эссе (раздел 5.1.5) №3,4,8; типовые тестовые задания (раздел 5.2.2.) №10-22
УК-9.2 Способен планировать и осуществлять профессиональную деятельность с лицами, имеющими инвалидность или ограниченные возможности здоровья	Владеть навыками планирования профессиональной деятельности с лицами, имеющими инвалидность или ограниченные возможности здоровья	примерные темы рефератов (раздел 5.1.3) №8-12.; примерные темы докладов (раздел 5.1.4) №4-8 примерные темы эссе (раздел 5.1.5) №9; типовые тестовые задания (раздел 5.2.2.) №1-10 типовые оценочные материалы к экзамену (раздел 5.2.)
	Уметь применять способы и методы организации профессиональной деятельности с	примерные темы рефератов (раздел 5.1.3). №8-12; примерные темы докладов (раздел 5.1.4) №11,12

	лицами, имеющими инвалидность или ограниченные возможности здоровья	примерные темы эссе (раздел 5.1.5) №3-7;
	Знать особенности и характеристики барьеров окружающей среды для инвалидов разных форм	материалы для устного опроса (раздел 5.1.1); (№№14-17); примерные темы рефератов (раздел 5.1.3) №8-12.; типовые тестовые задания (раздел 5.2.2.) №8-20
УК-9.3 Способен взаимодействовать с лицами с ограниченными возможностями здоровья и инвалидами в социальной и профессиональной сферах	Владеть навыками взаимодействия с лицами с ограниченными возможностями здоровья и инвалидами в социальной и профессиональной сферах	примерные темы рефератов (раздел 5.1.3) №8-12.; примерные темы докладов (раздел 5.1.4) №11,12 примерные темы эссе (раздел 5.1.5) № 8,9; типовые тестовые задания (раздел 5.2.2.) №1-10 типовые оценочные материалы к экзамену (раздел 5.2.) №47,48
	Уметь выстраивать коммуникацию с лицами с ограниченными возможностями здоровья и инвалидами в социальной и профессиональной сферах	примерные темы рефератов (раздел 5.1.3) №8-12; примерные темы докладов (раздел 5.1.4) №11,12 примерные темы эссе (раздел 5.1.5) №9-11;
	Знать этику общения с инвалидами и лицами с ограниченными возможностями здоровья	материалы для устного опроса (раздел 5.1.1); (№№14-17); примерные темы рефератов (раздел 5.1.3) №8-12; типовые тестовые задания (раздел 5.2.2.) №8-20

Таким образом, выполнение типовых заданий, представленных в разделе 5 «Оценочные материалы для текущего и рубежного контроля успеваемости и промежуточной аттестации» позволит обеспечить

- способность определять свою роль в социальном взаимодействии и командной работе, учитывая особенности поведения и интересы других участников – УК-3.2
- представление о принципах недискриминационного взаимодействия при коммуникации в различных сферах жизнедеятельности, с учетом социально-психологических особенностей лиц с ограниченными возможностями здоровья - УК-9.1;
- способность планировать и осуществлять профессиональную деятельность с лицами, имеющими инвалидность или ограниченные возможности здоровья – УК-9.2;
- способность взаимодействовать с лицами с ограниченными возможностями здоровья и инвалидами в социальной и профессиональной сферах – УК-9.3.

7. Учебно-методическое обеспечение дисциплины

7.1. Нормативно – законодательные акты

1. Конституция Российской Федерации.
http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_28399/

7.2. Основная литература

1. Психология управления [Электронный ресурс] : Учебное пособие / Л.М. Королев. - 5-е изд. - М. : Дашков и К, 2016. - <http://www.studentlibrary.ru/book/ISBN9785394026324.html>
2. Психология управления [Электронный ресурс]: учеб. пособие / Захарова Л.Н. - М. : Логос, 2012. - (Новая университетская библиотека). - <http://www.studentlibrary.ru/book/ISBN9785987044995.html>

3. Зуб, А. Т. Психология управления : учебник и практикум для академического бакалавриата / А. Т. Зуб. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2018. — 372 с. — (Бакалавр. Академический курс). — ISBN 978-5-534-00185-3. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт].
4. Горяйнова, Н. М. Психология управления : учебное пособие / Н. М. Горяйнова, В. Н. Горяйнов. — 2-е изд. — Челябинск, Саратов : Южно-Уральский институт управления и экономики, Ай Пи Эр Медиа, 2019. — 274 с. — ISBN 978-5-4486-0654-0. — Текст : электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS : [сайт]. — URL: <http://www.iprbookshop.ru/81492.html> (дата обращения: 17.10.2019). — Режим доступа: для авторизир. пользователей

7.2. Дополнительная литература

1. Карнеги Д. Как выработать уверенность в себе и влиять на людей, выступая публично – М., 2009.
2. Митин, А. Н. Психология управления : учебник / А. Н. Митин. — М. : Волтерс Клувер, 2011. — 400 с. — ISBN 978-5-466-00637-7. — Текст : электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS : [сайт]. — URL: <http://www.iprbookshop.ru/16794.html> (дата обращения: 17.10.2019). — Режим доступа: для авторизир. пользователей
3. Козлов, В. В. Психология управления / В. В. Козлов. — Саратов : Вузовское образование, 2014. — 353 с. — ISBN 2227-8397. — Текст : электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS : [сайт]. — URL: <http://www.iprbookshop.ru/18337.html> (дата обращения: 17.10.2019). — Режим доступа: для авторизир. пользователей
4. Творогова Н.Д. Психология управления. Практика. – М.:ГЭОТАР-Медиа, 2008.
5. Романова, Е. В. Психология управления. На пути к руководящей должности : учебное пособие / Е. В. Романова. — М. : Московский государственный строительный университет, Ай Пи Эр Медиа, ЭБС АСВ, 2015. — 136 с. — ISBN 978-5-7264-1032-6. — Текст : электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS : [сайт]. — URL: <http://www.iprbookshop.ru/30786.html> (дата обращения: 17.10.2019). — Режим доступа: для авторизир. Пользователей
6. Тони Бут, Мэл Эйнскоу. Показатели инклюзии. Практическое пособие. — М.: РООИ «Перспектива», 2013. — 124 с.
7. Голубева Л. В. Инклюзивное образование: идеи, перспективы, опыт. — Волгоград: "Учитель", 2014. — 95 с.

7.3. Периодические издания (газета, вестник, бюллетень, журнал)

Журналы

1. Журнал «Менеджмент сегодня» (3 номера в год)
<http://firstedu.ru/zhurnaly/menedzhment-segodnya/>
2. Журнал «Менеджмент в России и за рубежом» (6 номеров в год)
<http://www.mevriz.ru/>
3. Журнал «Российский журнал менеджмента» (6 номеров в год)
<http://ecsocman.hse.ru/rjm/>
4. Журнал «Проблемы теории и практики управления» (6 номеров в год)
<http://www.uptp.ru/>
5. Журнал «Экономика и управление: проблемы решения» (12 номеров в год)
<http://sciencelib.ru/Magazines>
6. Журнал «Экономика и предпринимательство» (12 номеров в год)
<http://www.intereconom.com/>

При изучении дисциплины «Психология управления» студентам полезно пользоваться следующими Интернет – ресурсами:

Интернет – ресурсы

При изучении дисциплины обучающимся полезно пользоваться следующими Интернет – ресурсами:

профессиональные базы данных:

1. База данных Science Index (РИНЦ). URL: <http://elibrary.ru>
2. Научная электронная библиотека (НЭБ РФФИ). URL: <http://elibrary.ru>
3. Национальная электронная библиотека РГБ (имеется режим для людей с нарушением зрения (для слепых и слабовидящих). URL: <https://нэб.рф>
4. ЭБС «АйПиЭрбукс» (имеется режим для людей с нарушением зрения (для слабовидящих). URL: <http://iprbookshop.ru/>

– информационные справочные системы:

1. Справочная правовая система «КонсультантПлюс». URL: <http://www.consultant.ru>
2. Справочная правовая система «Гарант» (в свободном доступе). URL: <http://www.garant.ru;>
3. Справочная правовая система «Референт» (в свободном доступе). URL: <https://www.referent.ru/>

иные интернет-ресурсы:

№	Название ресурса	Адрес	Аннотация
1	Федеральный портал «Экономика. Социология. Менеджмент»	http://ecsocman.edu.ru	Содержит большое количество литературы, Интернет – ресурсов, программ по менеджменту.
2	Электронный журнал по менеджменту	http://www.ts-ru.com	Сайт содержит множество терминов, касающихся менеджмента, статей и новостей о менеджменте
3	Сайт «Корпоративный менеджмент»	http://www.cfin.ru	Представлен полный архив журнала «Менеджмент в России и за рубежом», публикации, семинары по менеджменту.
4	Административно-управленческий портал	http://www.nickgs.narod.ru	Содержит ссылки на огромное количество книг по управлению предприятием (менеджменту).
5	Современный менеджмент	http://1st.com.ua/ http://dlastudenta.narod.ru	Современный менеджмент. Всё, что нужно для того, чтобы стать хорошим менеджером

Методические рекомендации по организации самостоятельной работы

Самостоятельная работа обучающихся - способ активного, целенаправленного приобретения студентом новых для него знаний и умений без непосредственного участия в этом процесса преподавателей. Повышение роли самостоятельной работы обучающихся при проведении различных видов учебных занятий предполагает:

- оптимизацию методов обучения, внедрение в учебный процесс новых технологий обучения, повышающих производительность труда преподавателя, активное использование информационных технологий, позволяющих обучающемуся в удобное для него время осваивать учебный материал;
- широкое внедрение компьютеризированного тестирования;
- совершенствование методики проведения практик и научно-исследовательской работы обучающихся, поскольку именно эти виды учебной работы в первую очередь готовят обучающихся к самостоятельному выполнению профессиональных задач;
- модернизацию системы курсового и дипломного проектирования, которая должна повышать роль студента в подборе материала, поиске путей решения задач.

Самостоятельная работа приводит студента к получению нового знания, упорядочению и углублению имеющихся знаний, формированию у него профессиональных навыков и умений. Самостоятельная работа выполняет ряд функций:

- развивающую;
- информационно-обучающую;
- ориентирующую и стимулирующую;
- воспитывающую;
- исследовательскую.

В рамках курса выполняются следующие виды самостоятельной работы:

1. Проработка учебного материала (по конспектам, учебной и научной литературе);
2. Выполнение разноуровневых задач и заданий;
3. Работа с тестами и вопросами для самопроверки;
4. Выполнение итоговой контрольной работы.

Студентам рекомендуется с самого начала освоения курса работать с литературой и предлагаемыми заданиями в форме подготовки к очередному аудиторному занятию. При этом актуализируются имеющиеся знания, а также создается база для усвоения нового материала, возникают вопросы, ответы на которые студент получает в аудитории.

Необходимо отметить, что некоторые задания для самостоятельной работы по курсу имеют определенную специфику. При освоении курса студент может пользоваться библиотекой вуза, которая в полной мере обеспечена соответствующей литературой. Значительную помощь в подготовке к очередному занятию может оказать имеющийся в учебно-методическом комплексе краткий конспект лекций. Он же может использоваться и для закрепления полученного в аудитории материала. Самостоятельная работа студентов предусмотрена учебным планом и выполняется в обязательном порядке. Задания предложены по каждой изучаемой теме и могут готовиться индивидуально или в группе. По необходимости студент может обращаться за консультацией к преподавателю. Выполнение заданий контролируется и оценивается преподавателем.

Для успешного самостоятельного изучения материала сегодня используются различные средства обучения, среди которых особое место занимают информационные технологии разного уровня и направленности: электронные учебники и курсы лекций, базы тестовых заданий и задач. Электронный учебник представляет собой программное средство, позволяющее представить для изучения теоретический материал, организовать апробирование, тренаж и самостоятельную творческую работу, помогающее студентам и преподавателю оценить уровень знаний в определенной тематике, а также содержащее необходимую справочную информацию. Электронный учебник может интегрировать в себе возможности различных педагогических программных средств: обучающих программ, справочников, учебных баз данных, тренажеров, контролирующих программ.

Для успешной организации самостоятельной работы все активнее применяются разнообразные образовательные ресурсы в сети Интернет: системы тестирования по различным областям, виртуальные лекции, лаборатории, при этом пользователю достаточно иметь компьютер и подключение к Интернету для того, чтобы связаться с преподавателем, решать вычислительные задачи и получать знания. Использование сетей усиливает роль самостоятельной работы студента и позволяет кардинальным образом изменить методику преподавания.

Студент может получать все задания и методические указания через сервер, что дает ему возможность привести в соответствие личные возможности с необходимыми для выполнения работ трудозатратами. Студент имеет возможность выполнять работу дома или в аудитории. Большое воспитательное и образовательное значение в самостоятельном учебном труде студента имеет самоконтроль. Самоконтроль возбуждает и поддерживает внимание и интерес, повышает активность памяти и мышления, позволяет студенту своевременно обнаружить и устранить допущенные ошибки и недостатки, объективно определить уровень своих знаний, практических умений. Самое доступное и простое средство самоконтроля с применением информационно-коммуникационных технологий – это ряд тестов «on-line», которые позволяют в режиме реального времени определить свой уровень владения предметным материалом, выявить свои ошибки и получить рекомендации по самосовершенствованию.

8. Материально-техническое обеспечение дисциплины

1.1. Требования к материально-техническому обеспечению

Для реализации рабочей программы дисциплины имеются специальные помещения для проведения занятий лекционного и семинарского типа, групповых и индивидуальных консультаций, текущего контроля и промежуточной аттестации, а также помещения для самостоятельной работы и помещения для хранения и профилактического обслуживания оборудования. Специальные помещения укомплектованы специализированной мебелью и техническими средствами обучения, служащими для представления информации большой аудитории.

Для проведения занятий лекционного типа имеются демонстрационное оборудование и учебно-наглядные пособия. По дисциплине «Психология управления» имеются презентации по отдельным темам курса, позволяющие наиболее эффективно освоить представленный учебный материал.

При проведении занятий лекционного/ семинарского типа занятий используются:
лицензионное программное обеспечение:

- Пакет прав для учащихся на обеспечение доступа к сервису Office 365 ProPlusEdu ShrdSvr ALNG SubsVL MVL PerUsr STUUseBnft Student EES;
- Антивирусное программное обеспечение Kaspersky Endpoint Security для бизнеса – Стандартный Russian Edition. 1500-2499 Node 1 year Educational Renewal License.

свободно распространяемые программы:

- 7Z – программа-архиватор;
- Adobe Acrobat Reader – программа для чтения PDF файлов;
- Mozilla Firefox лицензия, Google Chrome – интернет-браузеры;
- Far Manager – консольный файловый менеджер для операционных систем семейства Microsoft Windows.

При осуществлении образовательного процесса студентами и преподавателем используются следующие информационно справочные системы: ЭБС «АйПиЭрбукс», ЭБС «Консультант студента», СПС «Консультант плюс», СПС «Гарант», СПС «Референт», СПС «Аюдар Инфо».

8.2 Особенности реализации дисциплины для инвалидов и лиц с ограниченными возможностями здоровья

Для студентов с ограниченными возможностями здоровья созданы специальные условия для получения образования. В целях доступности получения высшего образования по образовательным программам инвалидами и лицами с ограниченными возможностями здоровья университетом обеспечивается:

1. Альтернативная версия официального сайта в сети «Интернет» для слабовидящих;

2. Для инвалидов с нарушениями зрения (слабовидящие, слепые)

- присутствие ассистента, оказывающего обучающемуся необходимую помощь, дублирование вслух справочной информации о расписании учебных занятий; наличие средств для усиления остаточного зрения, брайлевской компьютерной техники, видеоувеличителей, программ невидимого доступа к информации, программ-синтезаторов речи и других технических средств приема-передачи учебной информации в доступных формах для студентов с нарушениями зрения;

- задания для выполнения на экзамене зачитываются ассистентом;

- письменные задания выполняются на бумаге, надиктовываются ассистенту обучающимся;

3. Для инвалидов и лиц с ограниченными возможностями здоровья по слуху (слабослышащие, глухие):

- на зачете/экзамене присутствует ассистент, оказывающий студенту необходимую техническую помощь с учетом индивидуальных особенностей (он помогает занять рабочее место, передвигаться, прочитать и оформить задание, в том числе записывая под диктовку);

- зачет/экзамен проводится в письменной форме;

4. Для инвалидов и лиц с ограниченными возможностями здоровья, имеющих нарушения опорно-двигательного аппарата, созданы материально-технические условия обеспечивающие возможность беспрепятственного доступа обучающихся в учебные помещения, объекты питания, туалетные и другие помещения университета, а также пребывания в указанных помещениях (наличие расширенных дверных проемов, поручней и других приспособлений).

- письменные задания выполняются на компьютере со специализированным программным обеспечением или надиктовываются ассистенту;

- по желанию студента экзамен проводится в устной форме.

Обучающиеся из числа лиц с ограниченными возможностями здоровья обеспечены электронными образовательными ресурсами в формах, адаптированных к ограничениям их здоровья.

Материально-техническое обеспечение дисциплины для инвалидов и лиц с ограниченными возможностями здоровья

Наименование специальных* помещений и помещений для самостоятельной работы	Оснащенность специальных помещений и помещений для самостоятельной работы	Перечень лицензионного программного обеспечения. Реквизиты подтверждающего документа
Аудитория для самостоятельной работы и коллективного пользования специальными техническими средствами для обучения инвалидов и лиц с ОВЗ в КБГУ, аудитория № 145 Главный корпус КБГУ.	- Комплект учебной мебели: столы и стулья для обучающихся (3 комплекта); Стол для инвалидов-колясочников (1 шт.); Компьютер с подключением к сети и программным обеспечением (3 шт.); Специальная клавиатура (с увеличенным размером клавиш, со специальной накладкой, ограничивающей случайное нажатие соседних клавиш) (1 шт.);	Продукты MICROSOFT (Desktop Education ALNG LicSaPk OLVS Academic Edition Enterprise) подписка (Open Value Subscription) No V 2123829 Kaspersky Endpoint Security Стандартный Russian Edition No Лицензии 17E0-180427-50836-287-197. Программы для создания и редактирования субтитров, конвертирующее речь в текстовый

	<p>Принтер для печати рельефно-точечным шрифтом Брайля VP Columbia (1 шт.); Портативный тактильный дисплей Брайля «Focus 14 Blue» (совместимый с планшетными устройствами, смартфонами и ПК) (1 шт.); Бумага для печати рельефно-точечным шрифтом Брайля, совместимого с принтером VP Columbia; Видеоувеличитель портативный HV-MVC, диагональ экрана – 3,5 дюйма (4 шт.); Сканирующая и читающая машина SARA-CE (1 шт.); Джойстик компьютерный адаптированный, беспроводной (3 шт.); Беспроводная Bluetooth гарнитура с костной проводимостью «AfterShokz Trekz Titanium» (1 шт.); Проводная гарнитура с костной проводимостью «AfterShokz Sportz Titanium» (2 шт.); Проводная гарнитура Defender (1 шт.); Персональный коммуникатор EN –101 (5 шт.); Специальные клавиатуры (с увеличенным размером клавиш, со специальной накладкой, ограничивающей случайное нажатие соседних клавиш); Клавиатура адаптированная с крупными кнопками + пластиковая накладка, разделяющая клавиши, Беспроводная Clevey Keyboard + Clevey Cove (3шт.); Джойстик компьютерный Joystick SimplyWorks беспроводной (3шт.); Ноутбук + приставка для ай-трекинга к ноутбуку PCEye Mini (1 шт.).</p>	<p>и жестовый форматы на экране компьютера: Майкрософт Диктейт: https://dictate.ms/, Subtitle Edit, («Сурдофон» (бесплатные). Программа невидимого доступа к информации на экране компьютера JAWS for Windows (бесплатная); Программа для чтения вслух текстовых файлов (Tiger Software Suit (TSS)) (номер лицензии 5028132082173733); Программа экранного доступа с синтезом речи для слепых и слабовидящих (NVDA) (бесплатная).</p>
--	---	---

*Специальные помещения - учебные аудитории для проведения занятий лекционного типа, занятий семинарского типа, курсового проектирования (выполнения курсовых работ), групповых и индивидуальных консультаций, текущего контроля и промежуточной аттестации, а также помещения для самостоятельной работы.

Приложение 1**ЛИСТ ИЗМЕНЕНИЙ (ДОПОЛНЕНИЙ)**

в рабочую программу по дисциплине «Психология управления» по направлению подготовки 38.03.02 – Менеджмент; Профиль Маркетинг на _____ учебный год

№п/п	Элемент (пункт) РПД	Перечень вносимых изменений (дополнений)	Примечание

Обсуждена и рекомендована на заседании кафедры менеджмента и маркетинга протокол № _____ от "____" _____ 20__ г.

Заведующий кафедрой _____ /

/

Распределение баллов текущего и рубежного контроля

№п/п	Вид контроля	Сумма баллов			
		Общая сумма	1-я точка	2-я точка	3-я точка
1-	Посещение занятий	до 10 баллов	до 3 б.	до 3б.	до 4б.
2-	Текущий контроль:	до 30 баллов	до 10 б.	до 10 б.	до 10 б.
	Ответ на 5 вопросов	от 0 до 15 б.	от 0 до 5 б.	от 0 до 5 б.	от 0 до 5 б.
	Выполнение самостоятельных заданий (решение задач, написание рефератов, доклад, эссе)	от 0 до 15 б.	от 0 до 5 б.	от 0 до 5 б.	от 0 до 5 б.
1.	Рубежный контроль	до 30 баллов	до 10 б.	до 10 б.	до 10 б.
	тестирование	от 0- до 12б.	от 0- до 4б.	от 0- до 4б.	от 0- до 4б.
	коллоквиум	от 0 до 18б.	от 0 до 6 б.	от 0 до 6 б.	от 0 до 6 б.
	Итого сумма текущего и рубежного контроля	до 70баллов	до 23б.	до 23б	до 24б
	Первый этап (базовый)уровень) – оценка «удовлетворительно»	не менее 36 б.	не менее 12 б.	не менее 12 б	не менее 12 б
	Второй этап (продвинутый)уровень) – оценка «хорошо»	менее 70 б. (51-69 б.)	менее 23 б	менее 23 б	менее 24б
	Третий этап (высокий уровень) - оценка «отлично»	не менее 70 б.	не менее 23 б.	не менее 23 б	не менее 24б

Текущий и рубежный контроль

Семестр	Шкала оценивания			
	0-35 баллов	36-50 баллов	51-60 баллов	56-70 баллов
	Частичное посещение аудиторных занятий. Неудовлетворительное выполнение лабораторных и практических работ. Плохая подготовка к балльно-рейтинговым мероприятиям. Студент не допускается к промежуточной аттестации	Полное или частичное посещение аудиторных занятий. Частичное выполнение и защита лабораторных и практических работ. Выполнение контрольных работ, тестовых заданий, ответы на коллоквиуме на оценки «удовлетворительно».	Полное или частичное посещение аудиторных занятий. Полное выполнение и защита лабораторных и практических работ. Выполнение контрольных работ, тестовых заданий, ответы на коллоквиуме на оценки «хорошо».	Полное посещение аудиторных занятий. Полное выполнение и защита лабораторных и практических занятий. Выполнение контрольных работ, тестовых заданий, ответы на коллоквиуме на оценки «отлично».

Промежуточная аттестация (для экзамена)
(в случае, если экзаменационный билет содержит два вопроса)

Семестр	Шкала оценивания			
	Неудовлетворительно (36-60 баллов)	Удовлетворительно (61-80 баллов)	Хорошо (81-90 баллов)	Отлично (91-100 баллов)
	<p>Студент имеет 36-60 баллов по итогам текущего и рубежного контроля, на экзамене (диф. зачете) не дал полного ответа ни на один вопрос.</p> <p>Студент имеет 36-45 баллов по итогам текущего и рубежного контроля, на экзамене (диф. зачете) дал полный ответ только на один вопрос</p>	<p>Студент имеет 36-50 баллов по итогам текущего и рубежного контроля, на экзамене (диф. зачете) дал полный ответ на один вопрос и частично (полностью) ответил на второй.</p> <p>Студент имеет 46-60 баллов по итогам текущего и рубежного контроля, на экзамене (диф. зачете) дал полный ответ на один вопрос или частично ответил на оба вопроса.</p> <p>Студент имеет по итогам текущего и рубежного контроля 61-70 баллов на экзамене (диф. зачете) не дал полного ответа ни на один вопрос.</p>	<p>Студент имеет 51-60 баллов по итогам текущего и рубежного контроля, на экзамене (диф. зачете) дал полный ответ на один вопрос и частично (полностью) ответил на второй.</p> <p>Студент имеет 61 – 65 баллов по итогам текущего и рубежного контроля, на экзамене (диф. зачете) дал полный ответ на один вопрос и частично ответил на второй.</p> <p>Студент имеет 66-70 баллов по итогам текущего и рубежного контроля, на экзамене (диф. зачете) дал полный ответ только на один вопрос.</p>	<p>Студент имеет 61-70 баллов по итогам текущего и рубежного контроля, на экзамене (диф. зачете) дал полный ответ на один вопрос и частично (полностью) ответил на второй.</p>