

**МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ**

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«Воронежский государственный технический университет»

УТВЕРЖДАЮ

Декан факультета экономики, менеджмента и
информационных технологий



_____ / С.А. Баркалов /

30 августа 2021 г.

**РАБОЧАЯ ПРОГРАММА
дисциплины (модуля)**

«Педагогика и социальная психология в управлении персоналом»

Направление подготовки 38.04.03 Управление персоналом

Профиль (программа) Стратегическое управление персоналом

Квалификация выпускника магистр

Нормативный период обучения 2 года / 2 года и 3 м.

Форма обучения Очная/Заочная

Год начала подготовки 2021 г.

Автор(ы) программы _____ 

Л.В. Коваль

Заведующий кафедрой _____ 

Л.С. Перевозчикова

Руководитель ОПОП _____ 

Е.В. Баутина

Воронеж 2021

1. ЦЕЛИ И ЗАДАЧИ ДИСЦИПЛИНЫ

1.1. Цели дисциплины

формирование у студентов системы педагогических и социально-психологических знаний в области управления персоналом, а также умений и навыков по их практическому применению.

1.2. Задачи освоения дисциплины

овладение понятийно-терминологическим аппаратом по педагогике и социальной психологии;

усвоение педагогических знаний для разработки, методического обеспечения и практической реализации программ обучения и развития персонала;

развитие представления о закономерностях становления, адаптации, развития и поведения личности как субъекта и объекта управления; о психологии общения и межличностных отношений в управлении персоналом; о механизмах функционирования групп; об управлении групповыми явлениями внутри коллектива работников;

приобретение умений и навыков психологического сопровождения деятельности по управлению персоналом.

2. МЕСТО ДИСЦИПЛИНЫ В СТРУКТУРЕ ОПОП

Дисциплина «Педагогика и социальная психология в управлении персоналом» относится к дисциплинам части, формируемой участниками образовательных отношений блока Б1 учебного плана.

3. ПЕРЕЧЕНЬ ПЛАНИРУЕМЫХ РЕЗУЛЬТАТОВ ОБУЧЕНИЯ ПО ДИСЦИПЛИНЕ

Процесс изучения дисциплины «Педагогика и социальная психология в управлении персоналом» направлен на формирование следующих компетенций:

ПК-11 - Способен моделировать поведение персонала; применять методы управления межличностными отношениями, определения удовлетворенности работой и потребности в обучении; разрабатывать учебные программы и методическое обеспечение процедур обучения персонала; применять современные методики преподавания

Компетенция	Результаты обучения, характеризующие сформированность компетенции
ПК-11	знать предмет, объект, основные категории педагогики, методы педагогики, особенности их использования в управленческой деятельности; сущность процессов обучения и воспитания персонала в организации; предмет, объект, методы социальной психологии, ее становление как науки; психологические особенности личности как субъекта и объекта управленческой деятельности, психологические

	механизмы трудовой мотивации, специфику и закономерности управленческого общения и взаимодействия; механизмы управления групповыми явлениями и процессами внутри коллектива работников (персонала).
	уметь разрабатывать программу обучения и воспитания персонала в организации, использовать результаты психологического анализа поведения отдельных работников, группы людей, коллектива для повышения эффективности профессиональной деятельности; анализировать ситуации межличностного общения и налаживать эффективные коммуникации в организации; оптимизировать межличностные отношения внутри коллектива работников (персонала).
	владеть методами обучения и воспитания персонала организации; психологическими методами активизации профессиональной деятельности персонала; приемами и техниками эффективной коммуникации в управлении персоналом; методами управления межличностными отношениями в коллектива работников (персонала).

4. ОБЪЕМ ДИСЦИПЛИНЫ

Общая трудоемкость дисциплины «Педагогика и социальная психология в управлении персоналом» составляет 4 з.е.

Распределение трудоемкости дисциплины по видам занятий
очная форма обучения

Виды учебной работы	Всего часов	Семестры
		3
Аудиторные занятия (всего)	72	72
В том числе:		
Лекции	36	36
Практические занятия (ПЗ), в том числе в форме практической подготовки (при наличии)	36	36
Самостоятельная работа	72	72
Виды промежуточной аттестации - зачет с оценкой	+	+
Общая трудоемкость: академические часы	144	144
зач.ед.	4	4

заочная форма обучения

Виды учебной работы	Всего часов	Семестры
		3
Аудиторные занятия (всего)	12	12
В том числе:		
Лекции	6	6
Практические занятия (ПЗ), в том числе в форме практической подготовки (при наличии)	6	6
Самостоятельная работа	128	128
Часы на контроль	4	4
Виды промежуточной аттестации - зачет с оценкой	+	+
Общая трудоемкость: академические часы	144	144
зач.ед.	4	4

5. СОДЕРЖАНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ)

5.1 Содержание разделов дисциплины и распределение трудоемкости по видам занятий

очная форма обучения

№ п/п	Наименование темы	Содержание раздела	Лекц	Прак зан.	СРС	Всего, час
1	Педагогика как наука. Основные категории педагогики	Предмет, объект, функции педагогики. Отрасли педагогики. Основные категории педагогики	2	2	4	8
2	Педагогика в деятельности менеджера	Педагогические функции менеджера по управлению персоналом. Педагогическая компетентность менеджера по управлению персоналом. Психолого-педагогические принципы управления персоналом.	2	2	4	8
3	Компетентный подход в отборе и аттестации персонала	Основы компетентного подхода в педагогике. Компетентный подход в управлении персоналом. Типы компетентностей, влияющих на успешность исполнения профессиональной роли. Создание модели компетенций. Методика реализации компетентного подхода как метода отбора и оценки персонала. Формы и методы оценки профессиональной компетентности, в т.ч.	2	2	4	8
		практическая подготовка обучающихся		2	4	8
4	Педагогические основы управления обучением персонала	Непрерывное профессиональное образование: понятие, цель, задачи, принципы. Корпоративное обучение: сущность, требования, принципы. Формы и методы корпоративного обучения. Педагогические основы подготовки кадрового резерва. Внедрение системы саморазвития персонала в организации, в т.ч.	4	4	8	16
		практическая подготовка	4	4	8	16

		<i>обучающихся</i>				
5	Воспитание персонала	Цель, задачи и принципы воспитания персонала. Виды и методы воспитания персонала. Критерии эффективности воспитательной деятельности	2	2	4	8
6	Педагогические основы управления адаптацией персонала	Понятие, особенности, виды и этапы адаптации персонала в организации. Педагогические методы адаптации персонала в организации. Наставничество как способ адаптации персонала организации. Коучинг как современный подход к адаптации персонала организации.	2	2	4	8
7	Социальная психология как наука	История социальной психологии. Предмет и методы социальной психологии. Отрасли социальной психологии. Становление психологии управления как отрасли социальной психологии. Объект, предмет и цели психологии управления.	2	2	4	8
8	Понятие личности и личностный потенциал работника	Общая характеристика личности. Понятие и структурная характеристика личностного потенциала работника. Самооценка и личностная и трудовая самореализация работника.	2	2	4	8
9	Психологические особенности личности руководителя	Руководство и лидерство в организации. Подходы к определению профессионально-важных качеств руководителя. Ролевая модель управленческой деятельности руководителя организации. Понятия индивидуальной управленческой концепции и стиля управления. Проблема имиджа руководителя.	2	2	4	8
10	Личность подчиненного. Психология управления его поведением и деятельностью	Личность подчиненного как объект управления. Ролевое поведение работника в организации. Общая характеристика процессов социализации и адаптации личности подчиненного к организационным условиям. Система регуляции поведения и деятельности личности подчиненного, в т.ч.	2	2	4	8
		практическая подготовка обучающихся		2	4	8
11	Мотивация профессиональной деятельности	Основные понятия мотивации деятельности. Модель мотивационного процесса. Характеристика трудовой мотивации работника. Особенности взаимодействия внешней и внутренней мотивации работника.	2	2	4	8
12	Психология управленческого общения	Общение как социально-психологический феномен. Особенности делового управленческого общения. Психологические характеристики перцептивной стороны делового общения. Управленческое общение как обмен информацией. Основные виды психологического воздействия в управлении. Условия эффективного управленческого взаимодействия в процессе делового общения	4	4	8	16
13	Конфликты как социально-психологический и организационно-психологический феномен. Психология управления	Понятие и функции конфликтов. Виды конфликтов. Организационные конфликты: понятие, основные причины, особенности Стадии	2	2	4	8

	конфликтами	развития конфликта. Способы предотвращения конфликтов. Методы управления конфликтами.				
14	Психология управления групповыми явлениями и процессами в деятельности руководителя	Социальная организация как объект управления. Психологические механизмы групповой динамики и феномены групповой жизнедеятельности. Управление коммуникационной структурой и социально-психологическим климатом в организации. Конформизм и его роль в управлении персоналом, в т.ч.	4	4	8	16
		практическая подготовка обучающихся		2	4	8
15	Психология командной работы	Сущность команды и принципы ее формирования. Основные элементы социальной технологии работы эффективной команды. Характеристика процесса развития команды.	2	2	4	8
Итого			36	36	72	144

заочная форма обучения

№ п/п	Наименование темы	Содержание раздела	Лекц	Прак зан.	СРС	Всего, час
1	Педагогика как наука. Основные категории педагогики	Предмет, объект, функции педагогики. Отрасли педагогики. Основные категории педагогики	-	-	8	8
2	Педагогика в деятельности менеджера	Педагогические функции менеджера по управлению персоналом. Педагогическая компетентность менеджера по управлению персоналом. Психолого-педагогические принципы управления персоналом.	-	-	8	8
3	Компетентностный подход в отборе и аттестации персонала	Основы компетентностного подхода в педагогике. Компетентностный подход в управлении персоналом. Типы компетентностей, влияющих на успешность исполнения профессиональной роли. Создание модели компетенций. Методика реализации компетентностного подхода как метода отбора и оценки персонала. Формы и методы оценки профессиональной компетентности	2	2	8	12
4	Педагогические основы управления обучением персонала	Непрерывное профессиональное образование: понятие, цель, задачи, принципы. Корпоративное обучение: сущность, требования, принципы. Формы и методы корпоративного обучения. Педагогические основы подготовки кадрового резерва. Внедрение системы саморазвития персонала в организации, в т.ч.	2	2	10	14
		практическая подготовка обучающихся	-	1	10	11
5	Воспитание персонала	Цель, задачи и принципы воспитания персонала. Виды и методы воспитания персонала. Критерии эффективности воспитательной деятельности	-	-	8	8
6	Педагогические основы управления адаптацией персонала	Понятие, особенности, виды и этапы адаптации персонала в организации. Педагогические методы адаптации персонала в организации. Наставничество как способ адаптации персонала организации. Коучинг как современный подход к адаптации	-	-	8	8

		персонала организации.				
7	Социальная психология как наука	История социальной психологии. Предмет и методы социальной психологии. Отрасли социальной психологии. Становление психологии управления как отрасли социальной психологии. Объект, предмет и цели психологии управления.	-	-	8	8
8	Понятие личности и личностный потенциал работника	Общая характеристика личности. Понятие и структурная характеристика личностного потенциала работника. Самооценка и личностная и трудовая самореализация работника.	-	-	9	9
9	Психологические особенности личности руководителя	Руководство и лидерство в организации. Подходы к определению профессионально-важных качеств руководителя. Ролевая модель управленческой деятельности руководителя организации. Понятия индивидуальной управленческой концепции и стиля управления. Проблема имиджа руководителя.	-	-	9	9
10	Личность подчиненного. Психология управления его поведением и деятельностью	Личность подчиненного как объект управления. Ролевое поведение работника в организации. Общая характеристика процессов социализации и адаптации личности подчиненного к организационным условиям. Система регуляции поведения и деятельности личности подчиненного	-	-	8	8
11	Мотивация профессиональной деятельности	Основные понятия мотивации деятельности. Модель мотивационного процесса. Характеристика трудовой мотивации работника. Особенности взаимодействия внешней и внутренней мотивации работника.	-	-	8	8
12	Психология управленческого общения	Общение как социально-психологический феномен. Особенности делового управленческого общения. Психологические характеристики перцептивной стороны делового общения. Управленческое общение как обмен информацией. Основные виды психологического воздействия в управлении. Условия эффективного управленческого взаимодействия в процессе делового общения	-	-	10	10
13	Конфликты как социально-психологический и организационно-психологический феномен. Психология управления конфликтами	Понятие и функции конфликтов. Виды конфликтов. Организационные конфликты: понятие, основные причины, особенности. Стадии развития конфликта. Способы предотвращения конфликтов. Методы управления конфликтами.	-	-	10	10
14	Психология управления групповыми явлениями и процессами в деятельности руководителя	Социальная организация как объект управления. Психологические механизмы групповой динамики и феномены групповой жизнедеятельности. Управление коммуникационной структурой и социально-психологическим климатом в организации. Конформизм	2	2	8	12

		и его роль в управлении персоналом, в т.ч.				
		<i>практическая подготовка обучающихся</i>	-	1	8	9
15	Психология командной работы	Сущность команды и принципы ее формирования. Основные элементы социальной технологии работы эффективной команды. Характеристика процесса развития команды.	-	-	8	8
	Контроль					4
Итого			6	6	128	144

Практическая подготовка при освоении дисциплины (модуля) проводится путем непосредственного выполнения обучающимися отдельных элементов работ, связанных с будущей профессиональной деятельностью, способствующих формированию, закреплению и развитию практических навыков и компетенций по профилю соответствующей образовательной программы на практических занятиях и (или) лабораторных работах*:

№ п/п	Перечень выполняемых обучающимися отдельных элементов работ, связанных с будущей профессиональной деятельностью	Формируемые профессиональные компетенции
1	Составление профиля на 10-12 компетенций для подбора кандидата на одну из вакансий для конкретного предприятия	ИД-2ПК-11. Способен грамотно ставить и решать исследовательские и практические задачи в области социальной психологии и педагогики
2	Разработка плана/программы обучения персонала для конкретного предприятия	ИД-4ПК-11. Способен разрабатывать учебные программы и методическое обеспечение процедур обучения

		персонала, применять современные методики преподавания
3	Разработка программы адаптации персонала для конкретного предприятия	ИД-1ПК-11. Демонстрирует знание основ общей и социальной психологии, социологии и психологии труда
4	Применение правил и методов многоступенчатой (каскадной) "мозговой атаки" при принятии групповых решений для конкретного предприятия	ИД-2ПК-11. Способен грамотно ставить и решать исследовательски е и практические задачи в области социальной психологии и педагогике

5.2 Перечень практических работ Очная форма обучения

№ п/п	Наименование темы	Содержание раздела	Всего, час
1	Педагогика как наука. Основные категории педагогики	Решение теста.	2
2	Педагогика в деятельности менеджера	Решение теста. Практическое задание «Анализ выполнения одной из педагогических функций менеджера по управлению персоналом на конкретном предприятии» (по выбору), Творческое задание» Разработка рекомендаций по совершенствованию педагогических функций менеджера по управлению персоналом (по выбору)»	2
3	Компетентностный подход в отборе и аттестации персонала	Решение теста. Кейсы «Профиль компетенций для подбора кандидата на вакансию менеджера по работе с ключевыми клиентами», «Профиль компетенций для подбора кандидата на вакансию (по выбору)»	2
4	Педагогические основы управления обучением персонала	Решение теста. Кейсы «Обучение персонала: ошибка стоит дорого», «Обучение в компании IBM», «Программа обучения для компании «Уют», «Программа обучения для компании (по выбору)»	4
5	Воспитание персонала	Решение теста. Творческое задание «Составление плана мероприятий по профессиональному воспитанию на предприятии»	2
6	Педагогические основы управления адаптацией персонала	Решение теста. Творческое задание «Подготовка в форме презентации информационного блока об организации для проведения Welcome-тренинга»	2
7	Социальная психология как наука	Решение теста.	2
8	Понятие личности и личностный потенциал работника	Решение теста. Творческое задание «Описание образа работника в глазах руководителя, если он является представителем классической школы управления / образа работника в глазах руководителя, если он является представителем концепции «человеческих отношений».	2
9	Психологические особенности	Решение теста. Практическое задание «Разработка методом	2

	личности руководителя	экспертных оценок идеальной модели деловых и личностных качеств руководителя». Дискуссии о том, как лучше строить отношения с подчиненными.	
10	Личность подчиненного. Психология управления его поведением и деятельностью	Решение теста. Кейсы «Программа адаптации для Максима Киверина», «Программа адаптации для предприятия (по выбору)»	2
11	Мотивация профессиональной деятельности	Решение теста. Практические задания «Выявление ошибочных утверждений по теории мотивации», «Соотношение мотивов с теориями мотивации»	2
12	Психология управленческого общения	Решение теста. Практические задания «Выявление ошибок во время деловой беседы», «Интерпретация невербальных средств коммуникации в процессе управленческого общения»	4
13	Конфликты как социально-психологический и организационно-психологический феномен. Психология управления конфликтами	Решение теста. Кейс «Конфликт между двумя подчиненными/ группой подчиненных»	2
14	Психология управления групповыми явлениями и процессами в деятельности руководителя	Решение теста. Деловая игра (каскадная) "мозговая атака".	2
15	Психология командной работы	Решение теста. Практическое задание «Анализ типа команд: кросс-функциональные и интактные команды на предприятии (по выбору)». Творческое задание «Проведение игры на командообразование»	4
Итого			36

Заочная форма обучения

№ п/п	Наименование темы	Содержание раздела	Всего, час
1	Компетентностный подход в отборе и аттестации персонала	Решение теста. Кейсы «Профиль компетенций для подбора кандидата на вакансию менеджера по работе с ключевыми клиентами», «Профиль компетенций для подбора кандидата на вакансию (по выбору)»	2
2	Педагогические основы управления обучением персонала	Решение теста. Кейсы «Обучение персонала: ошибка стоит дорого», «Обучение в компании IBM», «Программа обучения для компании «Уют», «Программа обучения для компании (по выбору)»	2
3	Психология управления групповыми явлениями и процессами в деятельности руководителя	Решение теста. Деловая игра (каскадная) "мозговая атака".	2
Итого			6

5.3 Перечень лабораторных работ

Не предусмотрено учебным планом

6. ПРИМЕРНАЯ ТЕМАТИКА КУРСОВЫХ ПРОЕКТОВ (РАБОТ) И КОНТРОЛЬНЫХ РАБОТ

В соответствии с учебным планом освоение дисциплины не предусматривает выполнение курсового проекта (работы) или контрольной работы.

7. ОЦЕНОЧНЫЕ МАТЕРИАЛЫ ДЛЯ ПРОВЕДЕНИЯ ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ ОБУЧАЮЩИХСЯ ПО ДИСЦИПЛИНЕ

7.1. Описание показателей и критериев оценивания компетенций на различных этапах их формирования, описание шкал оценивания

7.1.1 Этап текущего контроля

Результаты текущего контроля знаний и межсессионной аттестации оцениваются по следующей системе:

«аттестован»;

«не аттестован».

Компетенция	Результаты обучения, характеризующие сформированность компетенции	Критерии оценивания	Аттестован	Не аттестован
ПК-11	<p>знать предмет, объект, основные категории педагогики, методы педагогики, особенности их использования в управленческой деятельности; сущность процессов обучения и воспитания персонала в организации; предмет, объект, методы социальной психологии, ее становление как науки; психологические особенности личности как субъекта и объекта управленческой деятельности, психологические механизмы трудовой мотивации, специфику и закономерности управленческого общения и взаимодействия; механизмы управления групповыми явлениями и процессами внутри коллектива работников (персонала).</p>	Активная работа на практических занятиях	Выполнение работ в срок, предусмотренный в рабочих программах	Невыполнение работ в срок, предусмотренный в рабочих программах
	<p>уметь разрабатывать программу обучения и воспитания персонала в организации, использовать результаты психологического анализа поведения отдельных работников, группы людей, коллектива для повышения эффективности профессиональной деятельности; анализировать ситуации межличностного общения и налаживать</p>	Решение стандартных практических задач	Выполнение работ в срок, предусмотренный в рабочих программах	Невыполнение работ в срок, предусмотренный в рабочих программах

	эффективные коммуникации в организации; оптимизировать межличностные отношения внутри коллектива работников (персонала).			
	владеть методами обучения и воспитания персонала организации; психологическими методами активизации профессиональной деятельности персонала; приемами и техниками эффективной коммуникации в управлении персоналом; методами управления межличностными отношениями в коллектива работников (персонала).	Решение прикладных задач в конкретной предметной области	Выполнение работ в срок, предусмотренный в рабочих программах	Невыполнение работ в срок, предусмотренный в рабочих программах

7.1.2 Этап промежуточного контроля знаний

Результаты промежуточного контроля знаний оцениваются в 3 семестре для очной формы обучения, 3 семестре для заочной формы обучения по четырехбалльной системе:

- «отлично»;
- «хорошо»;
- «удовлетворительно»;
- «неудовлетворительно».

Компетенция	Результаты обучения, характеризующие сформированность компетенции	Критерии оценивания	Отлично	Хорошо	Удовл.	Неудовл.
ПК-11	знать предмет, объект, основные категории педагогики, методы педагогики, особенности их использования в управленческой деятельности; сущность процессов обучения и воспитания персонала в организации; предмет, объект, методы социальной	Тест	Выполнение теста на 90- 100%	Выполнение теста на 80- 90%	Выполнение теста на 70- 80%	В тесте менее 70% правильных ответов

	<p>психологии, ее становление как науки; психологические особенности личности как субъекта и объекта управленческой деятельности, психологические механизмы трудовой мотивации, специфику и закономерности управленческого общения и взаимодействия; механизмы управления групповыми явлениями и процессами внутри коллектива работников (персонала).</p>					
	<p>уметь разрабатывать программу обучения и воспитания персонала в организации, использовать результаты психологического анализа поведения отдельных работников, группы людей, коллектива для повышения эффективности профессиональной деятельности; анализировать ситуации межличностного общения и налаживать эффективные коммуникации в организации; оптимизировать межличностные отношения внутри коллектива работников (персонала).</p>	<p>Решение стандартных практических задач</p>	<p>Задачи решены в полном объеме и получены верные ответы</p>	<p>Продемонстрирован верный ход решения всех, но не получен верный ответ во всех задачах</p>	<p>Продемонстрирован верный ход решения в большинстве задач</p>	<p>Задачи не решены</p>

	<p>владеть методами обучения и воспитания персонала организации; психологически ми методами активизации профессиональн ой деятельности персонала; приемами и техниками эффективной коммуникации в управлении персоналом; методами управления межличностным и отношениями в коллектива работников (персонала).</p>	<p>Решение прикладных задач в конкретной предметной области</p>	<p>Задачи решены в полном объеме и получены верные ответы</p>	<p>Продемонстр ирован верный ход решения всех, но не получен верный ответ во всех задачах</p>	<p>Продемонстр ирован верный ход решения в большинстве задач</p>	<p>Задачи не решены</p>
--	---	---	---	---	--	-------------------------

7.2 Примерный перечень оценочных средств (типовые контрольные задания или иные материалы, необходимые для оценки знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности)

7.2.1 Примерный перечень заданий для подготовки к тестированию

1. Основные категории педагогики - это:

- а) педагог, воспитанник, школа;
- б) воспитание, обучение, образование, педагогический процесс;
- в) развитие, формирование;
- г) процесс обучения, процесс воспитания;
- д) учение, преподавание.

2. Профилактико-воспитывающая функция менеджера по управлению персоналом состоит в...

а) в прогнозировании, предупреждении и ликвидации нежелательных проявлений поведения, педагогическом упреждении отклоняющегося поведения, преодолении и ликвидации негативных качеств и черт характера работника в интересах формирования и развития социально-ценностных образований;

б) в активном влиянии на процесс развития и саморазвития у работников трудовых коллективов социально-ценностных характеристик, а также продуктивную реализацию их творческого потенциала в трудовой деятельности;

в) в регулировании функционально-ролевых взаимоотношений работников в организации.

3. Пожизненный характер образования человека, который может обеспечить возможность адекватно воспринимать изменения демографических, социальных, психофизиологических и других

параметров жизнедеятельности, определяется как:

- а) интернационализация образования;
- б) фундаментализация образования;
- в) непрерывность образования;
- г) диверсификация образования.

Активные методы обучения – это...

- а) методы, стимулирующие профессиональную мотивацию;
- б) инструменты формирования общекультурных и профессиональных компетенций;
- в) методы, которые реализуют установку на большую активность субъекта в учебном процессе, в противоположность так называемым традиционным подходам, где учащийся играет гораздо более пассивную роль;
- г) активная деятельность педагога, направленная на улучшение качества преподавания.

4. Профессиональное воспитание – это...

- а) процесс и результат формирования профессионально важных качеств (ПВК, компетенций);
- б) процесс и результат овладения обучающимися профессиональными знаниями, умениями и навыками;
- в) специально организованное взаимодействие обучающего и обучаемого с целью передачи социального опыта, необходимого для жизни и труда в обществе;
- г) педагогически грамотное общение в педагогических ситуациях, умение найти педагогически целесообразный и эффективный способ воздействия, меры.

5. Продолжите. Служебный (трудовой) потенциал работника...

- а) определяется психологическими и физическими возможностями в основе которых лежат врожденные (генетические задатки, которые при благоприятных условиях могут развиваться в способности личности (общие, специальные, практические). Работоспособность в этом плане является важнейшей из практических способностей, ее психофизиологический механизм определяется типом высшей нервной деятельности личности, темпераментом, эмоционально-волевой сферой и детерминирован действием.
- б) совокупность профессиональных знаний, умений и навыков, необходимых для эффективной работы.

в) все ответы верны

6. Формула самоуважения равна:

- а) притязания / успех
- б) притязания / самореализация
- в) успех / притязания

7. Стиль руководства, когда во главу угла ставится незыблемость традиций и ритуалов называется:

- а) либеральным;
- б) консервативным;
- в) авторитарным.

8. Латентной формой организационного конфликта является:

- а) саботаж;
- б) забастовка;
- в) скандал.

9. Исходя из идей Ф.Герцберга о мотивации, выделите главные мотиваторы эффективного трудового поведения:

- а) рабочее место, удобства, чистота, зарплата;
- б) выходящие, медицинское страхование, льготы, дизайн;
- в) дополнительные выплаты, опасение связанные с безработицей, «корпоративный дух», стиль руководства;
- г) ответственность, возможности обучения, совместное принятие решений, интересные проекты, коммуникация, обратная связь.

10. Характер групповой динамики главным образом зависит:

- а) от эмоционального состояния группы;
- б) от стиля управления;
- в) от специфики деятельности.

7.2.2 Примерный перечень заданий для решения стандартных задач

1. Составьте таблицу. В одной колонке укажите преимущества основанных на компетенциях систем обучения персонала, в другой колонке укажите их слабые стороны.

2. Составьте таблицу. В одной колонке укажите преимущества использования информационно-компьютерных технологий в обучении персонала, в другой колонке укажите их недостатки.

3. Составьте таблицу. В одной колонке укажите преимущества использования метода проектов в обучении персонала, в другой колонке укажите его недостатки.

4. Составьте таблицу. В одной колонке укажите преимущества использования метода деловой игры в обучении персонала, в другой колонке укажите его недостатки.

5. Прочитайте текст. Какой критерий оценки эффективности обучения персонала был использован? Директор сети магазинов «Юми», занимающихся продажей женской одежды, направил продавцов-консультантов на курс обучения, состоящий из десяти тренингов по изучению правил общения с клиентами и «прокачке» навыка продаж. Чтобы оценить результаты обучения, он дважды провёл закрытую экспертную оценку, используя метод «тайный покупатель». Первый раз эксперты под видом покупателей посетили все магазины сети за неделю до начала учебного курса, второй — спустя месяц после завершения последнего тренинга. Отчёты экспертов показали, что пройденные тренинги пошли на пользу 92% персонала.

6. Соотнесите полученную иерархию мотивов с известными Вам теориями содержания (Маслоу, МакКлеланда, Герцберга, Альдерфера и другими).

Список мотивов:

- 1 самостоятельность;

- 2 интересная деятельность;
- 3 высокий уровень оплаты труда;
- 4 возможность реализовать свои идеи на практике;
- 5 участие в выработке и принятии решений;
- 6 властные полномочия;
- 7 хорошие условия труда;
- 8 социальные гарантии;
- 9 высокий статус в организации;
- 10 возможность общения;
- 11 дополнительные социальные блага;
- 12 независимость;
- 13 безопасность деятельности;
- 14 возможность для дальнейшего карьерного роста;
- 15 спокойная работа;
- 16 короткий рабочий день;
- 17 небольшие нагрузки, свободный день;
- 18 возможности для дополнительного обучения и саморазвития;
- 19 сплоченный коллектив;
- 20 наличие элементов состязательности;
- 21 возможность самостоятельно планировать деятельность;
- 22 благоприятный социально-психологический климат;
- 23 хорошие отношения в коллективе;
- 24 гарантированный уровень оплаты труда;
- 25 четко очерченный круг обязанностей;
- 26 низкий уровень ответственности.

7. Отметьте, чего не следует делать во время деловой беседы?

- перебивать партнера;
- негативно оценивать его личность;
- подчеркивать разницу между собой и партнером;
- резко убыстрять темп беседы;
- избегать пространственной близости и не смотреть на партнера;
- смотреть в глаза партнеру;
- пытаться обсуждать вопрос рационально, не обращая внимания на

то, что партнер возбужден;

- не понимать или не желать понять его психологическое состояние.

8. Группа разделяется на две подгруппы. Задание для первой подгруппы: опишите образ работника в глазах руководителя, если он является представителем классической школы управления. Задание для второй подгруппы: опишите образ работника в глазах руководителя, если он является представителем концепции «человеческих отношений».

9. Необходимо из приведенных ниже 20 пунктов зачеркнуть неправильное.

1. Мотивы определяют не только цель, но и путь ее достижения.
2. Определение средств достижения цели предшествует в процессе

мотивации возникновению потребности.

3. Теории содержания мотивации объясняют, как человек делает свой выбор в той или иной ситуации.

4. А. Маслоу считал, что человек рассматривает сразу несколько разных потребностей, находящихся между собой в комплексном взаимодействии.

5. Потребность в соучастии требует создания для человека возможностей более широкого взаимодействия с другими.

6. Мотивация - это то, что инициирует активность, деятельность человека изнутри.

7. Иерархия потребностей в теории А. Маслоу относится в равной мере ко всем людям.

8. Мотиваторы модифицируют поведение человека.

9. Теория приобретенных потребностей Д. Мак-Клелланда относится к теориям процесса мотивации.

10. Все потребности человека находят осознанное устранение.

11. В теории К. Альдерфера (в отличие от теории А. Маслоу) удовлетворять потребности пред-полагается как снизу вверх, так и сверху вниз.

12. Через стимулы вызывается действие определенных мотивов.

13. Потребность в самовыражении, по А. Маслоу, означает уважение человека другими в организации.

14. Не все цели обладают мотивационной силой.

15. Мотивирование составляет основу управления организацией.

16. Потребность во власти, по теории Д. Мак-Клелланда, ассоциируется со стремлением человека к достижениям.

17. Обретение удовлетворенности и нарастание неудовлетворенности - два разных процесса, согласно воззрениям Ф. Герцберга.

18. Мотивирующие факторы у Ф. Герцберга составляют окружение работы.

19. Возможности использования заработной платы как стимулирующего средства ограничены.

20. Теории содержания мотивации уделяют внимание анализу факторов, лежащих в основе мотивации.

10. Заводу было дано задание, освоить новое изделие. Сложностей для этого руководство завода не видело. Быстро создали бригаду в 16 человек. Бригадиром был назначен опытный кадровый рабочий А., имеющий большой бригадирский опыт работы на других участках. Было установлено ненапряженное плановое задание, и рабочие приступили к изготовлению изделий. Однако вскоре выяснилось, что бригада не справляется с заданием. Никакие меры, предпринимаемые администрацией, в том числе и аккордная оплата, не помогли. Производительность труда оставалась низкой. Кроме того, в бригаде одна за другой возникали конфликтные ситуации, шли жалобы по разным поводам, были случаи отказа от работы. После откровенных бесед с рабочими администрация завода выявила феномены несовместимости в бригаде. Оказалось, что там кроме назначенного бригадира работают два

активных рабочих “ Б” и “В”, вокруг которых группировалось по несколько человек. Как правило, мнения этих рабочих шли вразрез с мнением бригадира. В сущности, вся бригада была “поделена” между тремя лидерами”. Администрация завода учла психологическую ситуацию в бригаде и приняла соответствующее решение, после чего план стал выполняться и перевыполняться. Выберите из предложенных ниже альтернатив одну, которая была реализована на заводе:

- а) бригадира А. перевели на другой участок;
- б) рабочих Б и В перевели в другую бригаду. Бригадиром остался А.;
- в) бригаду разделили на две, назначив бригадирами А. и В.
- г) бригаду разделили на две, назначив бригадирами А. и одного из активных рабочих (Б.,В).
- д) один из активных рабочих (Б. или В.) перешел в другую бригаду;
- е) бригаду разделили на две, бригадирами назначили А. и Б., который, взял к себе в бригаду В.

11. "Мне с ним просто неприятно общаться. Хотя бы эта дурацкая борода, которая всех раздражает. И этот обвисший свитер, эти мятые рубашки!... Ну, не лежит к нему душа!"

Действительно, специалист, о котором шла речь, был и в одежде несколько небрежен, и борода ему не очень шла... А не возлюбивший его коллега - сама элегантность! И в характерах у них обнаружилось много несходного. Один - весьма энергичный, настойчивый, напористый, эгоцентричного склада, суховатый; другой - несколько неуверенный в себе, неспособный быстро принять решения, обидчивый.

В недавнем прошлом это были два близких товарища. Более того, их связывала тесная дружба со студенческой скамьи. По рекомендации одного другой был принят в институт на работу. Оба друга работали в одном отделе. Начальник, уезжая в длительную заграничную командировку, назначил одного из друзей исполняющим обязанности руководителя отдела. И.О. незаметно стал использовать свой новый статус в личных целях - привлекать дополнительные средства, научно-технический персонал для выполнения своей научной темы, причем зачастую это шло в ущерб интересам других исследователей и его товарища тоже. Они объяснились, и все стало как будто на свои места. Но и.о. продолжал проводить свою линию, и тогда-то друг отвернулся от него, сделав это демонстративно, в резкой форме. Оба даже перестали разговаривать и здороваться. А элегантного и.о. вдруг стали коробить джинсы, и свитер оскорбленного коллеги.

Конфликтная ситуация обострялась, вовлекая в свою орбиту других сотрудников отдела. Часть их поддерживала одного, часть - другого. Резко изменился характер общения в коллективе. Люди точно вдруг разошлись друг другу: меньше обсуждались общие проблемы, зато чаще слышались отрицательные оценки, колкие замечания. неблагоприятный психологический климат сказывался и на продуктивности работы и на самочувствии людей.

Какие причины вызвали межличностный конфликт?

7.2.3 Примерный перечень заданий для решения прикладных задач

1. Прочитайте материалы кейса «Обучение персонала: ошибка стоит дорого». Ответьте на вопросы: В чем заключается необходимость обучения персонала? Какие цели преследует организация, собирающаяся инвестировать обучение своего персонала? Какие методы обучения персонала Вам известны?

Розничная торговля – сфера деятельности, в которой все измеряется цифрами, процентами, показателями. Единственная категория, эффективность работы которой измерить непросто, – это кадры. А именно от работы команды будут зависеть не только продажи, но и сама репутация компании. Обучением персонала занимаются сегодня все серьезные розничные компании, собирающиеся работать на рынке не один год. Знаний и навыков не хватает не только новичкам – часто меняющемуся и обновляющемуся линейному персоналу – продавцам, кассирам, мерчендайзерам, но и специалистам среднего звена, руководителям направлений и топ-менеджменту.

Розница – очень динамичный вид бизнеса, где постоянно совершенствуются технологии. Чтобы не потерять своих покупателей и привлечь новых, очень важно иметь хорошую команду, а для этого нужно инвестировать в обучение. По некоторым оценкам, в обучение персонала вкладывается не более 1% от годового оборота розничной компании. По другим данным, эти цифры составляют до 30% от HR-бюджетов компаний. Это достаточно серьезные вложения – содержание учебных центров, оборудование, зарплата тренерам, заказ специализированных тренингов и т.п. Но если сравнить эти показатели с западными, где бюджеты HR-отдела на обучение составляют до 50 % от общего кадрового бюджета и, считается, что каждый вложенный евро в тренинги для сотрудников окупится с лихвой, разница в подходах становится очевидной. Однако и у нас, и на Западе отследить эффективность обучающих программ сложно – по данным опроса, проведенного три года назад среди финансовых директоров крупных компаний, более половины из них не располагают информацией об эффективности вложений в обучение персонала. Лишь 15% финдиректоров обладают такими данными. Сложности с оценкой эффективности обучения имеют несколько причин.

Первая из этих причин связана с корпоративными стандартами и должностными инструкциями. Дело не в их отсутствии. Напротив, во всех сетевых структурах они существуют. Для каждой категории персонала они прописаны зачастую в виде внушительных томов. Проблема в том, что часто они недостаточно детализированы, нечетко прописаны и формализованы. В большинстве случаев в них нет информации о том, что должен знать и уметь сотрудник, каких результатов должен достигнуть сотрудник через 3 месяца, через полгода работы, чему его нужно обучать дополнительно. Эксперты рынка сходятся во мнении, что сегодня необходимо обучать новых продавцов не столько знанию тех или иных товаров и профессиональным навыкам, которые можно освоить как минимум за неделю, сколько «клиентоориентированности» — работе на ценностном уровне, уровне отношений, привлекающем и располагающем покупателя, по корпоративным

стандартам.

Еще одна сложность работы со стандартами — контроль их выполнения со стороны управленцев, которого часто недостаточно. Для того, чтобы розничная компания не была зависима от персонала, есть только одно решение — создание стандартов и такой организационной структуры по обмену информацией, чтобы информация не терялась после ухода сотрудника. Это поможет сделать компанию более устойчивой и независимой от увольнений даже ключевых сотрудников. Поэтому у обучения помимо собственно передачи знаний должна быть еще одна задача — выявить резервы и возможности уже работающих сотрудников. По данным статистики, в торговых сетях, где четко прописаны технологии и корпоративные стандарты, текучка кадров намного ниже, а значит, на обучение новых, дополнительных сотрудников тратится меньше средств. Так, группа компаний «Салют» (г. Уфа), начав работать по договору концессии с компанией «Пятерочка» в 2003 году, получила технологии не только открытия магазинов и собственного РЦ, но и обучения кадров. Топ-менеджмент и менеджеры направлений — костяк команды, который работал вместе 10 лет, прошел подготовку на базе компании — держателя франшизы. «С младшим обслуживающим персоналом было сложнее, это непростой контингент. Кроме того, перед нами стояла серьезная задача — за 2 месяца открыть 6 магазинов. Поэтому обучающий центр начал работу почти за месяц до открытия первого экономичного супермаркета. Одновременно в нем обучалось большое количество персонала, — поделился опытом руководитель ГК «Салют» Ильдар Гарифуллин. — Несмотря на подготовку, линейный персонал не ожидал, что будет такая большая нагрузка — нужно постоянно выставлять продукцию, следить за ценниками, успевать обслуживать покупателей и улыбаться, а это достаточно большая психологическая нагрузка. Поэтому в течение первых месяцев у нас сменилось 7% персонала. Сегодня в компании работает свыше 1500 человек и текучка составляет всего 2%. Сложился круг хороших специалистов, и сотрудники видят перспективы работы в компании». Для сравнения: показатели ротации кадров в других розничных сетях, в зависимости от кадровой политики и прописанных технологий, составляют от 15 до 200%.

Но давайте вернемся к вопросу оценки эффективности обучения. В любом бизнесе, где для качественной работы нужно готовить и обучать персонал, есть общие циклы и общие системные подходы. Эти циклы включают в себя: анализ необходимости обучения (этому может помочь регулярная аттестация сотрудников компании), подготовку учебных программ, планирование и бюджетирование этих программ, реализацию — проведение обучения, оценку эффективности и результатов. Если при оценке эффективности проведенного обучения компания сталкивается с проблемами, значит были плохо проработаны первые этапы. Вполне возможно, что компания попыталась дать своим сотрудникам новые навыки и знания, но в группу пригласили персонал, который не смог применить эти знания на практике из-за, к примеру, неприятия менеджментом инноваций. Или прошедшие обучение сотрудники не были мотивированы. Эксперты говорят,

что обучение никогда не будет эффективным, если у сотрудников нет мотивации, они будут продолжать делать так, как им привычно и удобно. Получится, что проведенный тренинг — потраченные зря время и деньги. К сожалению, многие руководители после проведения обучения ленятся или не считают нужным измерить результаты. Руководство компании считает, что сотрудники стали лучше работать и общаться с клиентами, тренинг прошел хорошо, и на этом все успокаиваются. Но, как вы знаете, одна программа обучения или тренинг — не панацея, они не дают длительного эффекта, и если не разработана комплексная система развития персонала, то знания и интерес быстро исчезнут. Это розничные компании знают из собственной практики. Так, в новосибирской сети супермаркетов сети «Солнечные продукты» работает обучающий центр и 5 тренинг-менеджеров. Во время подготовки к открытию недавно запущенного супермаркета за 3 месяца в центре прошло обучение 300 человек, из них 30% стажеров оказались непригодными для работы в сети по разным причинам. По словам директора «Солнечных продуктов» в ТЦ «Континент» Натальи Патриной, учебный центр один-два раза в месяц проводит программы повышения квалификации, тренинги продаж и самые важные для всего персонала — тренинги по коммуникации с покупателем, включая разбор поведения в нестандартных ситуациях. Но не могу сказать, что после тренингов возрастает оборот или средний чек. Но если бы тренингов не было, ситуация была бы намного хуже. Важно проводить обучение постоянно и не делать большого перерыва: после занятий продавцы хотя бы начинают улыбаться покупателям, правильно себя вести в торговом зале. Через месяц-полтора все забывается, навыки утрачиваются, все становится как и прежде. Поэтому мы проводим тренинги постоянно с небольшими перерывами, чтобы персонал не успевал расслабиться. Для себя мы уже сделали вывод, что самое лучшее, если эти тренинги будут небольшими и незатратными, но частыми. Иначе может подвести ротация персонала, когда вкладываются средства в обучение людей, которые потом уходят. При регулярных тренингах новый сотрудник легко включается в систему, а уход другого не сильно повлияет на работу коллектива.

Управление персоналом должно носить системный характер в любой компании. Это подразумевает решение не только актуальных сегодня вопросов, но и задач стратегического уровня. Поэтому в компании должны быть прописаны корпоративные стандарты и профиль компетенции каждого специалиста, который будет обучаться в соответствии со своими задачами.

И еще один важный аспект. В нашей стране достаточно велик процент прошедших обучение, но потом ушедших из компании сотрудников, в среднем это от 10 до 15 %. Этот процент можно значительно снизить, если построить в компании серьезную систему адаптации: ведь новичка важно не просто обучить, его нужно адаптировать. Новое место работы — это всегда стресс, поэтому ему нужно помочь войти в коллектив, понять, как все устроено. Для оценки возврата инвестиций в персонал Джеком Филипсом был разработан индекс ROI (Return on Investment), который рассчитывается по формуле: (доход от программы обучения — затраты на программу): затраты на

программу X100 %. К сожалению, применительно к торговле по этому индексу довольно сложно рассчитать показатели, поскольку на прибыль влияет не только обучение, но и то, что могло повлиять на дополнительную прибыль, — изменение на рынке, реорганизация, приход нового начальника, сезонность и т.п. Поэтому для торгового персонала, выполняющего однотипную работу, можно использовать другую схему — выделить две контрольные группы. В одной группе провести обучение, в другой — не проводить. И замерить результаты работы обеих групп, оценить, какие изменения в продажах произойдут после обучения у первой группы.

2. Строительная компания ООО «Уют» специализируется на строительстве кирпичных домов бизнес класса. В 2015 г. наметилась долговременная тенденция снижения спроса в данном сегменте рынка.

Руководство компании приняло решение переориентироваться на средний ценовой сегмент и освоить возведение домов по монолитно-каркасной технологии. Технология монолитно-каркасного строительства позволяет снизить себестоимость квадратного метра жилья и существенно сократить сроки строительства. Освоение новой для компании технологии вызывает необходимость в значительном переобучении персонала.

Всего в компании занято 550 чел. Необходимо переобучить 5 инженеров, 8 технологов и 90-100 рабочих. Руководством компании перед отделом управления персоналом поставлена задача разработать план обучения сотрудников компании, рассчитать его стоимость.

Возможны несколько вариантов обучения. Обучение в зарубежном центре стоит 20 тыс. долларов за три месяца (включая проживание). Цена и сроки обучения для инженеров и технологов одинакова. При обучении более трех человек скидка составит 15%. По окончании обучения выдается сертификат международного образца. В этом центре можно приобрести пакет материалов, специальной и нормативно-справочной литературы для самостоятельного обучения инженеров и технологов. Стоимость такого комплекта: 30 тыс. долларов для инженеров, 18 тыс. долларов для технологов. Также можно приобрести комплект материалов для рабочих, который стоит 7 тыс. долларов.

Московский институт «Инновационные технологии и безопасность» предлагает дистанционное обучение. Для инженеров стоимость обучения составит 120 тыс. рублей в месяц, срок обучения — 7 мес. Для технологов стоимость — 95 тыс. рублей в мес., срок обучения — 5 мес. При обучении группы из пяти и более сотрудников предоставляются скидки в размере 10%. По окончании обучения выдается сертификат о повышении квалификации.

Для инженеров и технологов проводятся краткосрочные специализированные семинары. Интересующие организацию курсы проводятся в Москве, Санкт-Петербурге, Новосибирске. Их стоимость колеблется от 30 до 45 тыс. рублей за 3-4 дневные курсы (стоимость зависит от программы обучения). Проезд и проживание в стоимость курсов не входят. Для повышения квалификации рабочих можно заключить договор с местным

СПТУ. Обучение с отрывом от производства займет 1 месяц и будет стоить 200 тыс. рублей за группу 25 человек. Сроки обучения без отрыва от производства – 2,5 мес., стоимость – 80 тыс. в месяц.

Также компания рассматривает возможность заключения договора с центром дополнительного профессионального обучения из другого города. Центр предлагает приобрести комплект видеоматериалов, инструкций и специальной литературы для рабочих за 150 тыс. рублей. Кроме этого, к заказчику могут приехать специалисты-консультанты Центра. Стоимость одного дня работы консультанта – 15 тыс. рублей, проезд и проживание специалиста оплачивается отдельно. Максимальный размер «сопровождаемой» группы рабочих для одного консультанта – 30 человек. Минимальный срок работы консультанта – одна неделя, но рекомендуется работа в течение 3-4 недель.

Вопросы:

1. Рассмотрите различные варианты обучения работников (инженеров, технологов, рабочих).

2. Какой из вариантов обучения Вы бы выбрали на месте руководителя компании и почему?

3. Определите возможные пути оценки эффективности обучения работников.

3. Вам необходимо подобрать кандидата на вакансию менеджера по работе с ключевыми клиентами. Продукт является технически достаточно сложным, тип продаж: бизнес-бизнес, клиенты, принимающие решения - люди очень высокого статуса, преимущественно мужчины среднего и старшего возраста. Схема принятия решения достаточно сложна, участвуют в ней одновременно несколько человек. Продажи крупные, одна продажа может достигать несколько сот тысяч долларов, однако на ее подготовку требуется довольно много времени и усилий. Также большое значение имеет постоянное "ведение клиента" и продвижение расходных материалов. Рынок очень тесный. информация распространяется очень быстро. Внутри компании принят демократический стиль менеджмента, установка на взаимопомощь и высокую результативность. Степень текущего контроля очень незначительна, в основном оценивается конечный результат. Составьте профиль на 10-12 компетенций для подбора кандидата на данную вакансию, обоснуйте свой выбор.

4. Максим Киверин после окончания высшего учебного заведения по направлению «Машиностроение» с профилем подготовки «Машины и технологии высокоэффективных процессов обработки материалов», устроился на машиностроительный завод «АРМАДА». За время обучения в вузе Максим приобрел некоторые практические навыки работы, но на этом заводе он был впервые.

Задание:

1 Опишите виды адаптации нового работника.

2 Определите, с какими проблемами может столкнуться новый работник.

3 Разработайте программу адаптации Максима Киверина.

5. У мастера я спрашивал: "Что за человек Николай Сергеевич?" "Малявин-то? Ну, как вам сказать... Средний он, средний человек".

А то, что Николай Сергеевич человек сникший, незаметный, - это точно. Наблюдал я по приезду, как он в механическую свою мастерскую входил. Там у них темный коридор, я открыл дверь - и даже ослепляет люминесцентное зарево. Так вот, Николай Сергеевич в дверь потихоньку входил, быстро шел вдоль стены, где у них лозунг по технике безопасности протянут, и словно норовил прошмыгнуть, не попасться мастеру на глаз. Мастер, тучный человек в темном халате, казалось бы, не мог его увидеть - идет Малявин хоть и по стеночке, но прямо на него. Но как-то ухитрился мастер сквозь Николая Сергеевича смотреть. Будто тот из слюды сделан и невидимо отсвечивает.

А что же вы сами так, по стеночке? - спросил я потом Малявина.

Да я раньше-то, к примеру, смело входил и здоровался, - пояснил Николай Сергеевич. _ Но он, мастер, все как-то "угу" говорил. Я ему "здравствуйте", он мне "угу". Или: "А, это ты, Малявин?".

Вообще-то, как я заметил, человек он на работе молчаливый, некомпанейский. Другие придут, перекинутся шуткой, новостями обменяются. А Малявин сядет и сиднем сидит. Он работает у самого окна, и операция у него такая: напаивает на текстолитовые пластинки капроновые нитки диаметром 0,7 миллиметра. Сидит и паяет.

Год назад к начальнику цеха приходила хозяйка, у которой Малявин комнату снимал, после того, как его жена нашла себе то ли радиста, то ли старпома. Так вот, хозяйка его комнаты приходила к начальнику цеха поговорить. Сказала, что человек Николай Сергеевич хороший, тихий, только одинокий, к нему бы больше чуткости, внимания, и боится она за него.

Начальник цеха вызвал мастера, расспросил, велел помягче с человеком, подушевней. Мастер пригласил Николая Сергеевича в конторку. Слово за слово.

Может мы тебя чем обидели? - спросил.

Нет.

Да и правда, никто не обижал, чтоб "факт"-то был. Тут Николай Сергеевич, ободренный участием, про жену рассказал.

Мастер слушал, а потом, прищурившись, спросил:

А ты, Малявин, часом не баптист?

Николай Сергеевич даже побелел под взглядом мастера.

Вы что?...Нет. А что?

Да слова у тебя какие-то... старообрядческие - "одинокество", "тоска"...- сказал мастер. Не забивай голову глупостями, а на бабу плюнь. Держи хвост пистолетом, понял?!

Понял, словно бы замороженный, подхватил Николай Сергеевич.

И опять шел день за днем, и новый день был похож на предыдущий.

Посмотришь на Малявина и подумаешь: всегда он таким был, уж на роду ему эта тихость написана, а переиначиться поздно и невозможно...

Но, знаете, не так это вовсе насчет "всегда". Семь лет назад он работал

на судовой слесарем, слыл лучшим рационализатором. Николай Сергеевич мне три Почетные грамоты показал. Потом он ушел с судовой, так как переехал, женившись, в другой микрорайон. И, здесь, в механических мастерских, поначалу проявил активность. Паяльник, например, новый сконструировал, с другими идеями носился. Но поскольку и тогда Николай Сергеевич был человеком нескладным, не мог, как говорится, подать себя, то он быстро надоел мастеру. Раз, два, пять осекли его, а потом незаметно для себя Николай Сергеевич забросил свои идеи.

Шло бесшумное, словно бы заведенное, существование.

Схема анализа:

Какие индивидуальные особенности Малявина представлены в ситуации?

Какова направленность личности Малявина?

Охарактеризуйте стиль руководства мастера.

Какое обращение требуется в отношении Малявина?

6. Разработайте методом экспертных оценок идеальную модель деловых и личностных качеств руководителя. Отберите первые по значимости шесть качеств как совершенно необходимые, остальные – как желательные.

7. Используя знания о невербальных средствах общения, прокомментируйте, что хотел сказать своим поступком каждый из участников. Шеф отметил, что Вера хорошо выполнила свою работу, и потрепал ее по плечу. Вера немного отстранилась.

8. Пять лет тому назад нашей лабораторией руководил талантливый ученый, уникальный специалист, человек, на которого руководство возлагало большие надежды. Но сотрудника лаборатории единодушно обвиняли его в том, что он высокомерен, груб, бестактен, не умеет выслушивать людей. Высказывались даже сомнения в его компетентности. Любимое изречение нашего начальника было: "Я сказал и больше ничего не желаю знать и слышать". Его характерной чертой был безапелляционный, приказной тон.

Несмотря на то, что у нашего руководителя были интересные, научно-плодотворные идеи, лаборатория, укомплектованная опытными специалистами, считалась одной из отстающих, а психологический климат был явно дискомфортным.

В нашей лаборатории дискуссии прекратились, специалисты о собственной работе говорили с оттенком иронии, как о чем-то малозначимом. Все попытки специалистов предложить свои идеи и варианты решения руководитель отвергал наотмашь, не задумываясь, с изящным остроумием, буквально испепелявшим собеседника. Неудовлетворенность возросла, стало скучнее.

Схема анализа:

1. Охарактеризуйте стиль руководства лабораторией.
2. Оцените профессиональные и организаторские способности руководителя.
3. Оцените психологический климат в лаборатории.
4. Какие Вы видите пути формирования благоприятных условий для

совместной творческой деятельности?

9. Однажды вы оказались участником дискуссии нескольких руководителей о том, как лучше строить отношения с подчиненными. Одна из точек зрения вам понравилась больше всего.

Какая и почему?

1. «Чтобы подчиненный хорошо работал, нужно подходить к нему индивидуально, учитывать особенности его личности».

2. «Все это мелочи. Главное в оценке людей - это их деловые качества, исполнительность. Каждый должен делать то, что ему положено».

3. «Успеха в руководстве можно добиться лишь в том случае, если подчиненные доверяют своему руководителю, уважают его».

4. «Это правильно, но все же лучшими стимулами в работе являются четкий приказ, приличная зарплата, заслуженная премия».

10. Используя правила и методы многоступенчатой (каскадной) "мозговой атаки" примите оптимальное решение по какой-либо задаче. С этой целью:

Выберите обсуждаемую задачу, по которой нужно выработать решение.

Сформируйте "группу генерации идей" и "группу оценки".

Сформируйте первый этап генерации идей (поиск, разведку).

Проведите второй этап – контрадиктацию – и соберите максимум контрпредложений.

Составьте список предложений и контрпредложений.

Подберите специальную группу людей для выработки решения и проведите третий этап – син-тез (совмещение) идей. Выработайте решение.

Проведите четвертый этап – прогноз возможностей и трудностей, вытекающих из решений.

Перейдите к пятому этапу генерации идей. Обобщите полученные идеи решений, сведите их многообразие к небольшому числу принципов.

Приступите к шестому этапу мозговой атаки – деструктивному. Постарайтесь "разгромить" предложения с различных позиций: логической, фактической, внедренческой, целостной, этической, социальной.

Примите окончательное решение.

7.2.4 Примерный перечень вопросов для подготовки к зачету с оценкой

1. Предмет, объект, функции педагогики. Отрасли педагогики.
2. Основные категории педагогики
3. Педагогические функции менеджера по управлению персоналом.
4. Педагогическая компетентность менеджера по управлению персоналом.
5. Психолого-педагогические принципы управления персоналом.
6. Основы компетентностного подхода в педагогике.
7. Компетентностный подход в управлении персоналом. Типы компетентностей, влияющих на успешность исполнения профессиональной роли.
8. Создание модели компетенций.

9. Методика реализации компетентностного подхода как метода отбора и оценки персонала.
10. Формы и методы оценки профессиональной компетентности
11. Непрерывное профессиональное образование: понятие, цель, задачи, принципы.
12. Корпоративное обучение: сущность, требования, принципы.
13. Формы и методы корпоративного обучения.
14. Педагогические основы подготовки кадрового резерва.
15. Внедрение системы саморазвития персонала в организации.
16. Цель, задачи и принципы воспитания персонала.
17. Виды и методы воспитания персонала. Критерии эффективности воспитательной деятельности
18. Понятие, особенности, виды и этапы адаптации персонала в организации. Педагогические методы адаптации персонала в организации.
19. Наставничество как способ адаптации персонала организации.
20. Коучинг как современный подход к адаптации персонала организации.
21. История социальной психологии.
22. Предмет и методы социальной психологии. Отрасли социальной психологии.
23. Становление психологии управления как отрасли социальной психологии.
24. Объект, предмет и цели психологии управления.
25. Общая характеристика личности.
26. Понятие и структурная характеристика личностного потенциала работника.
27. Самооценка и личностная и трудовая самореализация работника.
28. Руководство и лидерство в организации. Подходы к определению профессионально важных качеств руководителя.
29. Ролевая модель управленческой деятельности руководителя организации.
30. Понятия индивидуальной управленческой концепции и стиля управления.
31. Проблема имиджа руководителя.
32. Ролевое поведение работника в организации.
33. Общая характеристика процессов социализации и адаптации личности подчиненного к организационным условиям.
34. Система регуляции поведения и деятельности личности подчиненного
35. Основные понятия мотивации деятельности. Модель мотивационного процесса.
36. Характеристика трудовой мотивации работника. Особенности взаимодействия внешней и внутренней мотивации работника.
37. Особенности делового управленческого общения.
38. Психологические характеристики перцептивной стороны делового общения.
39. Управленческое общение как обмен информацией.
40. Основные виды психологического воздействия в управлении. Условия эффективного управленческого взаимодействия в процессе делового общения

41. Понятие и функции конфликтов.
42. Виды конфликтов. Организационные конфликты: понятие, основные причины, особенности.
43. Стадии развития конфликта.
44. Способы предотвращения конфликтов. Методы управления конфликтами.
45. Социальная организация как объект управления.
46. Психологические механизмы групповой динамики и феномены групповой жизнедеятельности.
47. Управление коммуникационной структурой и социально-психологическим климатом в организации.
48. Конформизм и его роль в управлении персоналом.
49. Сущность команды и принципы ее формирования.
50. Основные элементы социальной технологии работы эффективной команды. Характеристика процесса развития команды.

7.2.5 Примерный перечень заданий для подготовки к экзамену

Не предусмотрено учебным планом

7.2.6. Методика выставления оценки при проведении промежуточной аттестации

Зачет с оценкой проводится по тест-билетам, каждый из которых содержит 10 вопросов и задачу. Каждый правильный ответ на вопрос в тесте оценивается 1 баллом, стандартная задача оценивается в 5 баллов (2,5 баллов верное решение и 2,5 баллов за верный ответ), прикладная задача оценивается в 5 баллов (2,5 баллов верное решение и 2,5 баллов за верный ответ),. Максимальное количество набранных баллов – 20.

1. Оценка «Неудовлетворительно» ставится в случае, если студент набрал менее 6 баллов.

2. Оценка «Удовлетворительно» ставится в случае, если студент набрал от 6 до 10 баллов

3. Оценка «Хорошо» ставится в случае, если студент набрал от 11 до 15 баллов.

4. Оценка «Отлично» ставится, если студент набрал от 16 до 20 баллов.)

7.2.7 Паспорт оценочных материалов

№ п/п	Контролируемые разделы (темы) дисциплины	Код контролируемой компетенции	Наименование оценочного средства
1	Педагогика как наука. Основные категории педагогики	ПК-11	Тест, зачет
2	Педагогика в деятельности менеджера	ПК-11	Тест, зачет, стандартные задачи, прикладные задачи
3	Компетентностный подход в отборе и аттестации персонала	ПК-11	Тест, зачет, стандартные задачи, прикладные задачи
4	Педагогические основы	ПК-11	Тест, зачет, стандартные

	управления обучением персонала		задачи, прикладные задачи
5	Воспитание персонала	ПК-11	Тест, зачет, стандартные задачи, прикладные задачи
6	Педагогические основы управления адаптацией персонала	ПК-11	Тест, зачет, стандартные задачи, прикладные задачи
7	Социальная психология как наука	ПК-11	Тест, зачет
8	Понятие личности и личностный потенциал работника	ПК-11	Тест, зачет, стандартные задачи, прикладные задачи
9	Психологические особенности личности руководителя	ПК-11	Тест, зачет, стандартные задачи, прикладные задачи
10	Личность подчиненного. Психология управления его поведением и деятельностью	ПК-11	Тест, зачет, стандартные задачи, прикладные задачи
11	Мотивация профессиональной деятельности	ПК-11	Тест, зачет, стандартные задачи, прикладные задачи
12	Психология управленческого общения	ПК-11	Тест, зачет, стандартные задачи, прикладные задачи
13	Конфликты как социально-психологический и организационно-психологический феномен. Психология управления конфликтами	ПК-11	Тест, зачет, стандартные задачи, прикладные задачи
14	Психология управления групповыми явлениями и процессами в деятельности руководителя	ПК-11	Тест, зачет, стандартные задачи, прикладные задачи
15	Психология командной работы	ПК-11	Тест, зачет, стандартные задачи, прикладные задачи

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

Тестирование осуществляется, либо при помощи компьютерной системы тестирования, либо с использованием выданных тест-заданий на бумажном носителе. Время тестирования 30 мин. Затем осуществляется проверка теста экзаменатором и выставляется оценка согласно методики выставления оценки при проведении промежуточной аттестации.

Решение стандартных задач осуществляется, либо при помощи компьютерной системы тестирования, либо с использованием выданных задач на бумажном носителе. Время решения задач 30 мин. Затем осуществляется

проверка решения задач экзаменатором и выставляется оценка, согласно методики выставления оценки при проведении промежуточной аттестации.

Решение прикладных задач осуществляется, либо при помощи компьютерной системы тестирования, либо с использованием выданных задач на бумажном носителе. Время решения задач 30 мин. Затем осуществляется проверка решения задач экзаменатором и выставляется оценка, согласно методики выставления оценки при проведении промежуточной аттестации.

8 УЧЕБНО МЕТОДИЧЕСКОЕ И ИНФОРМАЦИОННОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ)

8.1 Перечень учебной литературы, необходимой для освоения дисциплины

1. Хасанова, Г. Б. Педагогические основы управления развитием персонала : учебное пособие / Г. Б. Хасанова. — Казань : Казанский национальный исследовательский технологический университет, 2018. — 240 с. — ISBN 978-5-7882-2364-3. — Текст : электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS : [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/95005.html>

2. Шуванов, В. И. Социальная психология управления : учебник для студентов вузов, обучающихся по специальностям «Маркетинг», «Коммерция» / В. И. Шуванов. — Москва : ЮНИТИ-ДАНА, 2017. — 467 с. — ISBN 978-5-238-01629-0. — Текст : электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS : [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/71245.html>

3. 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: <https://www.iprbookshop.ru/81492.html>

4. Захарова, Л. Н. Психология управления : учебное пособие / Л. Н. Захарова. — Москва : Логос, 2012. — 374 с. — ISBN 978-5-98704-499-5. — Текст : электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS : [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/9105.html>

8.2 Перечень информационных технологий, используемых при осуществлении образовательного процесса по дисциплине, включая перечень лицензионного программного обеспечения, ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет», современных профессиональных баз данных и информационных справочных систем:

ПО: Microsoft Office Word 2013/2007, Microsoft Office Excel 2013/2007, Microsoft Office Power Point 2013/2007, Acrobat reader

Для выполнения домашних заданий рекомендуется использовать

Современные профессиональные базы данных

Электронная библиотека www.elibrary.ru/

Электронные библиотечные системы <https://www.iprbookshop.ru/>
<https://e.lanbook.com/>

– Федеральный портал «Российское образование» – <http://www.edu.ru>
Информационные справочные системы и сайты
Электронная информационно-обучающая система ВГТУ
<https://old.education.cchgeu.ru/>

– Информационная система «Единое окно доступа к образовательным ресурсам» – <http://window.edu.ru>

– Справочная Правовая Система Консультант Плюс -
<http://www.consultant.ru/>

Информационные технологии
использование редакторов Microsoft Office Word 2013/2007, Microsoft Office Excel 2013/2007,

взаимодействие с обучающимися посредством электронной почты и системы Moodle

9 МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКАЯ БАЗА, НЕОБХОДИМАЯ ДЛЯ ОСУЩЕСТВЛЕНИЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОГО ПРОЦЕССА

Для проведения лекционных и практических занятий используется переносное компьютерное оборудование (ноутбук, проектор, экран для проектора).

10. МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ДЛЯ ОБУЧАЮЩИХСЯ ПО ОСВОЕНИЮ ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ)

По дисциплине «Педагогика и социальная психология в управлении персоналом» читаются лекции, проводятся практические занятия.

Основой изучения дисциплины являются лекции, на которых излагаются наиболее существенные и трудные вопросы, а также вопросы, не нашедшие отражения в учебной литературе.

Практические занятия направлены на приобретение практических навыков по психолого-педагогическому сопровождению деятельности по управлению персоналом. Занятия проводятся путем решения конкретных задач в аудитории.

Большое значение по закреплению и совершенствованию знаний имеет самостоятельная работа студентов. Информацию о всех видах самостоятельной работы студенты получают на занятиях.

Освоение дисциплины оценивается на зачете.

Вид учебных занятий	Деятельность студента
Лекция	Написание конспекта лекций: кратко, схематично, последовательно фиксировать основные положения, выводы, формулировки, обобщения; помечать важные мысли, выделять ключевые слова, термины. Проверка терминов, понятий с помощью энциклопедий, словарей, справочников с выписыванием толкований в тетрадь. Обозначение вопросов, терминов, материала, которые вызывают трудности, поиск ответов в рекомендуемой литературе. Если самостоятельно не удается разобраться в материале, необходимо сформулировать

	вопрос и задать преподавателю на лекции или на практическом занятии.
Практическое занятие	Конспектирование рекомендуемых источников. Работа с конспектом лекций, подготовка ответов к контрольным вопросам, просмотр рекомендуемой литературы. Прослушивание аудио- и видеозаписей по заданной теме, решение задач по алгоритму.
Самостоятельная работа	Самостоятельная работа студентов способствует глубокому усвоению учебного материала и развитию навыков самообразования. Самостоятельная работа предполагает следующие составляющие: <ul style="list-style-type: none"> - работа с текстами: учебниками, справочниками, дополнительной литературой, а также проработка конспектов лекций; - выполнение домашних заданий; - работа над темами для самостоятельного изучения; - участие в работе студенческих научных конференций, олимпиад; - подготовка к промежуточной аттестации.
Подготовка к промежуточной аттестации	Готовиться к промежуточной аттестации следует систематически, в течение всего семестра. Интенсивная подготовка должна начаться не позднее, чем за месяц-полтора до промежуточной аттестации. Данные перед зачетом с оценкой, зачетом с оценкой три дня эффективнее всего использовать для повторения и систематизации материала.

ЛИСТ РЕГИСТРАЦИИ ИЗМЕНЕНИЙ

№ п/п	Перечень вносимых изменений	Дата внесения изменений	Подпись заведующего кафедрой, ответственной за реализацию ОПОП
----------	-----------------------------	-------------------------------	--