

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

Институт общественных наук

«Факультет психологии»

УТВЕРЖДЕНА

решением кафедры общей психологии.
Протокол от «28» мая 2020 г. №9

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ

Б1.В.08 «Принятие управленческих решений: системное мышление и эвристические
стратегии

(индекс, наименование дисциплины , в соответствии с учебным планом)

37.04.01 «Психология»

(код, наименование направления подготовки (специальности))

«Психология управления»
(программа магистратуры)

Магистр
(квалификация)

Очная, очно-заочная
(формы обучения)

Год набора – 2021

Москва, 2020 г.

Автор(ы)–составитель(и):

Кандидат психологических наук, доцент
кафедры общей психологии
(ученое звание, ученая степень, должность)

Марасанов Г.И.
(Ф.И.О)

Декан факультета психологии, д.п.н., профессор
(наименование кафедры)

Спиридонов В.Ф.
(Ф.И.О)

СОДЕРЖАНИЕ

1. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине соотнесенных с планируемыми результатами освоения образовательной программы.....	
2. Объем и место дисциплины в структуре ОП ВО.....	
3. Содержание и структура дисциплины	
4. Материалы текущего контроля успеваемости обучающихся и оценочные материалы промежуточной аттестации по дисциплине	
5. Методические материалы для освоения дисциплины	
6. Учебная литература и ресурсы информационно-телекоммуникационной сети «Интернет	
6.1. Основная литература.....	
6.2. Дополнительная литература.....	
6.3 Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы студентов.....	
6.4. Нормативные правовые документы и иная правовая информация.....	
6.5. Интернет-ресурсы.....	
6.6. Иные источники.....	
7. Материально-техническая база, информационные технологии, программное обеспечение и информационные справочные системы.....	

**1. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине ,
соотнесенных с планируемыми результатами освоения программы**

1.1. Дисциплина Б1.В.08 «Принятие управленческих решений: системное мышление и эвристические стратегии» обеспечивает овладение следующими компетенциями:

Код компетенции	Наименование компетенции	Код компонента компетенции	Наименование компонента компетенции
ДПК-2	Способен анализировать и оценивать управленческие решения с учетом их эффективности, стоимости, обеспечения информационной, социальной, личностной безопасности	ДПК-2.3	Способность оценивать управленческие решения с учетом их эффективности.

1.2. В результате освоения дисциплины у студентов должны быть сформированы:

ОТФ/ТФ/ трудовые или профессиональны е действия	Код компонента компетенции	Результаты обучения
ДПК-2	ДПК-2.3	Знать: организацию системы управления и обеспечения управленческой деятельности Уметь: решать управленческие задачи в условиях реально действующих психологических структур Владеть: способностью принимать оптимальные управленческие решения с учетом их эффективности, стоимости, обеспечения информационной, социальной, личностной безопасности.

2. Объем и место дисциплины в структуре ОП ВО

Объем дисциплины:

Дисциплина Б1.В.08 «Принятие управленческих решений: системное мышление и эвристические стратегии» реализуется с частичным применением дистанционных образовательных технологий (далее – ДОТ). Всего 108 часов (3 з.е), из них:

на очной форме обучения 46 ак. часов выделены на контактную работу с преподавателем, из которых 36 ак. часов - практические занятия, КСР – 8 ак. часов и 2 часа на консультации, на самостоятельную работу выделено 26 ак. часов и выделено на контроль- 36 ак. часов.

на очно-заочной форме обучения 38 ак. часов выделены на контактную работу с преподавателем, из которых 36 ак. часов - практические занятия и 2 часа на консультации, на самостоятельную работу выделено 34 ак. часа и на контроль – 36 ак. часов.

Место дисциплины:

Дисциплина Б1.В.08 «Принятие управленческих решений: системное мышление и эвристические стратегии» входит в вариативную часть по направлению подготовки 37.04.01 Психология магистерская программа «Психология управления». Дисциплина «Принятие управленческих решений: системное мышление и эвристические стратегии» изучается на 2 курсе в 1 семестре, в соответствии с учебным планом на очной форме обучения и 2 курсе во 2 семестре на очно-заочной форме обучения.

Форма промежуточной аттестации в соответствии с учебным планом – экзамен

3. Содержание и структура дисциплины

Очная форма обучения

№ п/п	Наименование тем (разделов)	Объем дисциплины , час.							Форма текуще го контро ля успевае мости*, промеж уточно й аттестаци и**
		Всего	Контактная работа обучающихся с преподавателем по видам учебных занятий					СР	
			Л/ЭО, ДОТ*	ЛР / ЭО , ДО Т*	ПЗ/ ЭО , ДО Т*	К о н с	К С Р		
Тема 1	Общая характеристика научных и практических представлений о том, что такое «Психологическая технология»,	8			4			4	Дд

№ п/п	Наименование тем (разделов)	Объем дисциплины , час.							Форма текуще го контро ля успевае мости*, промеж уточно й аттеста ции**
		Всего	Контактная работа обучающихся с преподавателем по видам учебных занятий					СР	
			Л/ЭО, ДОТ*	ЛР / ЭО , ДОТ*	ПЗ/ ЭО , ДОТ*	К о н с	К С Р		
	«управленческое решение», «эффективность»								
Тема 2	Предпосылки возникновения запроса руководителей на поиск и апробацию субъективно новых способов принятия управленческого решения, повышающих его эффективность	10			4		2	4	КР
Тема 3	Личностно-профессиональные ресурсы руководителя как средство повышения эффективности его управленческих решений.	8			4		2	2	КР
Тема 4	Потенциал коллегиальности в наращивании эффективности управленческих решений	10			4		2	4	КР
Тема 5	Психологические технологии, повышающие эффективность управленческих решений в области стимулирования персонала	8			4		2	2	Дд
Тема 6	Возможности наращивания эффективности управленческих решений в текущей работе с персоналом (приём, увольнение, распоряжение, собеседование)	6			4			2	Дд

№ п/п	Наименование тем (разделов)	Объем дисциплины , час.							Форма текуще го контро ля успевае мости*, промеж уточно й аттеста ции**
		Всего	Контактная работа обучающихся с преподавателем по видам учебных занятий					СР	
			Л/ЭО, ДОТ*	ЛР / ЭО , ДОТ*	ПЗ/ ЭО , ДОТ*	К о н с	К С Р		
Тема 7	Приёмы, способы и алгоритмы, обеспечивающие эффективность управленческого решения при взаимодействии руководителя с внешней по отношению к управляемому объекту социально-экономической средой.	6			4			2	Дд
Тема 8	Психологические технологии, способствующие генерации и принятию новационных управленческих решений	8			4			4	Дд
Тема 9	Приёмы, способы, техники коучинга, консультативной психологической помощи руководителю, направленные на преодоление проблем, снижающих эффективность управленческих решений	8			4	2		2	Дд
Промежуточная аттестация		Экзамен/ 36							Экз
Всего:		108			36	2	8	26	36

№ п/п	Наименование тем (разделов)	Объем дисциплины , час.						Форма текущего контроля успеваем ости*, промежут очной аттестаци и**	
		Всего	Контактная работа обучающихся с преподавателем по видам учебных занятий						СР
			Л/ ЭО, ДОТ *	ЛР / ЭО , ДОТ*	ПЗ/ ЭО , ДОТ*	К о н с	К С Р		
Тема 1	Общая характеристика научных и практических представлений о том, что такое «Психологическая технология», «управленческое решение», «эффективность»	6			4			2	Дд
Тема 2	Предпосылки возникновения запроса руководителей на поиск и апробацию субъективно новых способов принятия управленческого решения, повышающих его эффективность	8			4			4	КР
Тема 3	Личностно-профессиональные ресурсы руководителя как средство повышения эффективности его управленческих решений.	8			4			4	КР
Тема 4	Потенциал коллегиальности в наращивании эффективности управленческих решений	8			4			4	КР
Тема 5	Психологические технологии, повышающие эффективность управленческих решений в области стимулирования персонала	8			4			4	Дд
Тема 6	Возможности наращивания эффективности управленческих решений	8			4			4	Дд

№ п/п	Наименование тем (разделов)	Объем дисциплины , час.							Форма текущего контроля успеваем ости*, промежут очной аттестаци и**
		Всего	Контактная работа обучающихся с преподавателем по видам учебных занятий					СР	
			Л/ ЭО, ДОТ *	ЛР / ЭО , ДО Т*	ПЗ/ ЭО , ДО Т*	К о н с	К С Р		
	в текущей работе с персоналом (приём, увольнение, распоряжение, собеседование)								
Тема 7	Приёмы, способы и алгоритмы, обеспечивающие эффективность управленческого решения при взаимодействии руководителя с внешней по отношению к управляемому объекту социально-экономической средой.	8			4			4	Дд
Тема 8	Психологические технологии, способствующие генерации и принятию новационных управленческих решений	8			4			4	Дд
Тема 9	Приёмы, способы, техники коучинга, консультативной психологической помощи руководителю, направленные на преодоление проблем, снижающих эффективность управленческих решений	10			4	2		4	Дд
Промежуточная аттестация		Экза мен/ 36							Экзамен
Всего:		108			36	2		34	36

*(До) – доклад; (КР) – контрольная работа;

Тема 1. Общая характеристика научных и практических представлений о том, что такое «Психологическая технология», «управленческое решение», «эффективность»

Эволюция содержания понятия «психологическая технология» в советской и российской психологической науке. Психотехническое и естественнонаучное знание: общее и особенное. Разновидности решений: профессиональное, личностное, исполнительское, управленческое. Решение задач и проблем. Сущностные отличия проблемы от задачи. Характеристики управленческого решения: срочность, вариативность, степень предсказуемости эффекта, побочные эффекты, образование новых проблем, эффективность, продуктивность, результативность, степень отсроченности результата/эффекта и т.д

Тема 2. Предпосылки возникновения запроса руководителей на поиск и апробацию субъективно новых способов принятия управленческого решения, повышающих его эффективность

Три вида причин неудовлетворённости руководителя способами принятия решений, сложившимися в управляемом им объекте. *Экономические причины* неудовлетворённости: общее снижение финансового результата; рост себестоимости отдельных бизнес-процессов; рост затрат на комплектующие, сырьё, прочие закупки; рост затрат на персонал; рост представительских расходов, обеспечивающих благоприятную внешнюю социальную среду; снижение качества клиентской базы. *Организационные причины* неудовлетворённости: размытость зон ответственности между подразделениями и отдельными работниками; низкое качество бизнес-процессов и внутрифирменных коммуникаций; низкое качество обратной связи по вертикали; низкое качество информации, необходимой для принятия решений. *Психологические:* зависть, ревность, подозрительность и недоверчивость, властность, необоснованные притязания, азарт и проч. Мотивы руководителя, побуждающие его к изменениям привычных методов принятия управленческого решения (декларируемые и реальные). Пути и методы консультативной работы с руководителем, обеспечивающие прояснение истинных причин его неудовлетворённости эффективностью принимаемых решений

Тема 3. Личностно-профессиональные ресурсы руководителя как средство повышения эффективности его управленческих решений.

Привычные приемы повышения эффективности управленческих решений, используемые руководителями: самообразование, краткосрочные тренинги, перераспределение зон персональной ответственности, обновление управленческой команды, делегирование отдельных функций, перевод под личное управление ранее делегированных зон ответственности. Инициирование консультирующим психологом процессов диалогического общения с руководителем, создающих условия для осознания ограничений, низкой результативности типовых и привычных приемов повышения эффективности управленческих решений. Освоение практики инициирования диалогического общения со статусным собеседником. Проблематизация как условие принятия руководителем субъективно новых для него психотехник управленческой деятельности.

Тема 4. Потенциал коллегиальности в наращивании эффективности управленческих решений

Характеристики задач и проблем, решение и преодоление которых наиболее эффективно коллективными усилиями управленческой команды. Психологические технологии принятия коллегиальных решений. Психологические технологии проведения проблемных совещаний. Подготовка и итоги проблемных совещаний как самостоятельные управленческие задачи. Последующий контроль. Персонификация ответственности. Временные рабочие группы.

Тема 5. Психологические технологии, повышающие эффективность управленческих решений в области стимулирования персонала

Общие ориентиры, обеспечивающие эффективность управленческих решений в области стимулирования. Проблема соответствия мотива и стимула. Психологические технологии, обеспечивающие сохранение побуждающего потенциала действующей системы стимулирования. Психологический потенциал «ключевых показателей эффективности»: возможности, ограничения, психотехники, модернизирующие KPI без дополнительных материальных вложений.

Тема 6. Возможности наращивания эффективности управленческих решений в текущей работе с персоналом (приём, увольнение, распоряжение, собеседование)

Психологические технологии, обеспечивающие эффективность:

- Собеседования с претендентом на должность;
- Устного управленческого распоряжения;
- Эмоционально стимулирующей поддержки подчинённого;
- Устного порицания как средства негативного стимулирования;
- Текущего собеседования с действующим сотрудником;
- Побуждения к увольнению по собственному желанию некомпетентного работника, и т.д.

Тема 7. Приёмы, способы и алгоритмы, обеспечивающие эффективность управленческого решения при взаимодействии руководителя с внешней по отношению к управляемому объекту социально-экономической средой.

Приемы и способы поддержания позитивных эмоционально-деловых отношений с людьми и структурами, значимыми и полезными для развития и устойчивого функционирования управляемого объекта. Общая схема проведения деловых встреч. Частные психотехники, обеспечивающие решение последовательности психологических задач на деловых встречах. Приёмы установления эмоционального контакта. Способы общения не «на равных», а на основе взаимодополняющих проявлений уважения к партнеру и уважения к себе (самоуважения). Психотехника «расспрос – отслушивание – альтернатива». Психотехника «цена – выгода». Психотехники «преодоление “вопросов”» и «констатация позитива».

Тема 8. Психологические технологии, способствующие генерации и принятию новационных управленческих решений

Психологические технологии, генерирующие организационные и бизнес-новации средствами модераций. Психологическая технология проясняющая неявные противоречия в образе желаемого будущего управляемого объекта. Психологическая технология, основанная на конкретизации образа желаемого будущего. Психологическая технология, базирующаяся на парадоксальной интенции.

Тема 9 Приёмы, способы, техники коучинга, консультативной психологической помощи руководителю, направленные на преодоление проблем, снижающих эффективность управленческих решений

Пути, используемые психологом-консультантом (коучем) для надёжного и устойчивого выхода на уровень диалогического общения с клиентом-руководителем: опора на

прецеденты, ролевая гибкость, эмоциональная выразительность, лаконичность, вовлечённость. Освоение консультативных навыков диалогического развертывания базовых противоречий в деятельности руководителя, концентрирующихся вокруг следующих содержаний:

- цели дальние – краткие;
- интересы подчинённых – интересы организации;
- стабильность – новации; риск – анализ;
- близость – дистанция;
- публичность руководителя – закрытость и т.д.

Техники уместного и целесообразного обсуждения оптимальных путей преодоления названных противоречий.

4. Материалы текущего контроля успеваемости обучающихся и оценочные материалы промежуточной аттестации по дисциплине

4.1. Формы и методы текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации.

4.1.1. В ходе реализации дисциплины Б1.В.08 «Психологические технологии принятия и реализации управленческих решений» используются следующие методы текущего контроля успеваемости обучающихся:

Тема	Методы текущего контроля успеваемости
1. Общая характеристика научных и практических представлений о том, что такое «Психологическая технология», «управленческое решение», «эффективность»	Работа на семинаре, доклад
2. Предпосылки возникновения запроса руководителей на поиск и апробацию субъективно новых способов принятия управленческого решения, повышающих его эффективность	Контрольная работа
3. Личностно-профессиональные ресурсы руководителя как средство повышения эффективности его управленческих решений.	Контрольная работа
4. Потенциал коллегиальности в наращивании эффективности управленческих решений	Контрольная работа
5. Психологические технологии, повышающие эффективность управленческих решений в области	Работа на семинаре, доклад

стимулирования персонала	
6. Возможности наращивания эффективности управленческих решений в текущей работе с персоналом (приём, увольнение, распоряжение, собеседование)	Работа на семинаре, доклад
7. Приёмы, способы и алгоритмы, обеспечивающие эффективность управленческого решения при взаимодействии руководителя с внешней по отношению к управляемому объекту социально-экономической средой.	Работа на семинаре, доклад
8. Психологические технологии, способствующие генерации и принятию новационных управленческих решений	Работа на семинаре, доклад
9. Приёмы, способы, техники коучинга, консультативной психологической помощи руководителю, направленные на преодоление проблем, снижающих эффективность управленческих решений	Работа на семинаре, доклад

4.1.2. Экзамен проводится с применением следующих методов (средств):

- 1) письменная рефлексия (самостоятельное заполнение итоговой аттестационной рабочей тетради с тестовыми заданиями различного типа);
- 2) устная рефлексия (собеседование по вопросам теоретического и практического блока дисциплины).

4.2. Материалы текущего контроля успеваемости.

Типовые оценочные материалы по теме 1:

Темы для доклада:

1. Эволюция содержания понятия «психологическая технология» в советской и российской психологической науке.
2. Психотехническое и естественнонаучное знание: общее и особенное. Разновидности решений: профессиональное, личностное, исполнительское, управленческое. Решение задач и проблем.
3. Сущностные отличия проблемы от задачи.
4. Характеристики управленческого решения: срочность, вариативность, степень предсказуемости эффекта, побочные эффекты, образование новых проблем, эффективность, продуктивность, результативность, степень отсроченности результата/эффекта и т.д.

Типовые оценочные материалы по теме 2:

Вопросы контрольной работы:

1. На какие группы можно разделить разнообразие причин неудовлетворённости руководителя способами принятия решений, сложившимися в управляемом им объекте?

2. В чем проявляются и по каким признакам опознаются *экономические причины* неудовлетворённости руководителя эффективностью управленческих решений?

3. В чем проявляются и по каким признакам опознаются *организационные причины* неудовлетворённости руководителя эффективностью управленческих решений?

4. В чем проявляются и по каким признакам опознаются *психологические причины* неудовлетворённости руководителя эффективностью управленческих решений?

Типовые оценочные материалы по теме 3:

Вопросы контрольной работы:

1. В чем состоят привычные приемы повышения эффективности управленческих решений, используемые руководителями?

2. Какова область полезного действия привычных приёмов, наиболее часто используемых руководителем с целью повышения эффективности принимаемых решений?

3. Как и зачем консультирующие психологи инициируют процессы диалогического общения с руководителем, обеспечивающие условия для осознания им привычных психологических представлений о результативности типовых и привычных приемов повышения эффективности управленческих решений.

4. Что является определяющим условием принятия руководителем субъективно новых для него психотехник управленческой деятельности, и в чем это условие состоит?

Типовые оценочные материалы по теме 4:

Вопросы контрольной работы:

1. Как можно охарактеризовать круг задач и проблем, решение и преодоление которых наиболее эффективно коллективными усилиями управленческой команды?

2. Из каких элементов состоят психотехники принятия коллегиальных решений, психотехники проведения проблемных совещаний?

3. На какие ключевые элементы подготовки проблемных совещаний целесообразно ориентировать руководителя?

4. Почему последующий контроль выполнения коллегиальных решений представляет собой самостоятельную управленческую задачу? Как психологически обеспечивается преодоление сопротивлений персонификации ответственности?

Типовые оценочные материалы по теме 5:

Темы для доклада:

1. Общие ориентиры, обеспечивающие эффективность управленческих решений в области стимулирования.

2. Проблема соответствия мотива и стимула.

3. Психологические технологии, обеспечивающие сохранение побуждающего потенциала действующей системы стимулирования.

4. Психологический потенциал «ключевых показателей эффективности»: возможности, ограничения, психотехники, модернизирующие KPI без дополнительных материальных вложений.

Типовые оценочные материалы по теме 6:

Темы для доклада:

1. Как строятся частные психотехники, обеспечивающие эффективность устного управленческого распоряжения?
2. Как строятся частные психотехники, обеспечивающие эффективность эмоционально стимулирующей поддержки подчинённого;
3. Как строятся частные психотехники, обеспечивающие эффективность порицания как средства побуждения к эффективной работе?
4. Как строятся частные психотехники, обеспечивающие эффективность собеседования с претендентом на должность, текущего собеседования с действующим сотрудником, побуждения человека уволиться по собственному желанию?

Типовые оценочные материалы по теме 7:

Темы для доклада:

1. Приемы и способы поддержания позитивных эмоционально-деловых отношений с людьми и структурами, значимыми и полезными для развития и устойчивого функционирования управляемого объекта.
2. Общая схема проведения деловых встреч.
3. Частные психотехники, обеспечивающие решение последовательности психологических задач на деловых встречах.
4. Приёмы установления эмоционального контакта.
5. Способы общения не «на равных», а на основе взаимодополняющих проявлений уважения к партнеру и уважения к себе (самоуважения).
6. Психотехника «расспрос – отслушивание – альтернатива». Психотехника «цена – выгода». Психотехники «преодоление “вопросов”» и «констатация позитива».

Типовые оценочные материалы по теме 8:

Темы для доклада:

1. Психологические технологии, генерирующие организационные и бизнес-новации средствами модераций.
2. Психологическая технология проясняющая неявные противоречия в образе желаемого будущего управляемого объекта.
3. Психологическая технология, основанная на конкретизации образа желаемого будущего.
4. Психологическая технология, базирующаяся на парадоксальной интенции.

Типовые оценочные материалы по теме 9:

Темы для доклада:

1. Пути, используемые психологом-консультантом (коучем) для надёжного и устойчивого выхода на уровень диалогического общения с клиентом-руководителем: опора на прецеденты, ролевая гибкость, эмоциональная выразительность, лаконичность, вовлечённость.

2. Освоение консультативных навыков диалогического развертывания базовых противоречий в деятельности руководителя, концентрирующихся вокруг следующих содержаний.
3. Техники уместного и целесообразного обсуждения оптимальных путей преодоления названных противоречий.

4.3. Оценочные средства для промежуточной аттестации

4.3.1. Перечень компетенций с указанием этапов их формирования в процессе освоения образовательной программы. Показатели и критерии оценивания компетенций с учетом этапа их формирования.

Код компетенции	Наименование компетенции	Код компонента компетенции	Наименование компонента компетенции
ДПК-2	Способен анализировать и оценивать управленческие решения с учетом их эффективности, стоимости, обеспечения информационной, социальной, личностной безопасности	ДПК-2.3	Способность оценивать управленческие решения с учетом их эффективности.
Компонент компетенции	Индикатор оценивания		Критерий оценивания
ДПК-2.3	Способность оценивать управленческие решения с учетом их эффективности.		Студент знает теоретический материал, умеет применить эти знания на практике и имеет опыт в профессионально-практической деятельности. Приводит актуальные примеры из сферы профессиональной деятельности; демонстрирует способности к нестандартной интерпретации

		поставленного вопроса
--	--	-----------------------

Вопросы к экзамену

1. В чём различия и сходство между психотехническим и естественнонаучным знанием?
2. По каким показателям полезно анализировать управленческое решение?
3. Каковы сущностные характеристики задачи и проблемы?
4. Как соотносятся между собой такие понятия как «эффективность», «результативность», «продуктивность»?
5. На какие группы можно разделить разнообразие причин неудовлетворённости руководителя способами принятия решений, сложившимися в управляемом им объекте?
6. В чем проявляются и по каким признакам опознаются *экономические причины* неудовлетворённости руководителя эффективностью управленческих решений?
7. В чем проявляются и по каким признакам опознаются *организационные причины* неудовлетворённости руководителя эффективностью управленческих решений?
8. В чем проявляются и по каким признакам опознаются *психологические причины* неудовлетворённости руководителя эффективностью управленческих решений?
9. В чем состоят привычные приемы повышения эффективности управленческих решений, используемые руководителями?
10. Какова область полезного действия привычных приёмов, наиболее часто используемых руководителем с целью повышения эффективности принимаемых решений?
11. Как и зачем консультирующие психологи инициируют процессы диалогического общения с руководителем, обеспечивающие условия для осознания им привычных психологических представлений о результативности типовых и привычных приемов повышения эффективности управленческих решений.
12. Что является определяющим условием принятия руководителем субъективно новых для него психотехник управленческой деятельности, и в чем это условие состоит?
13. Как можно охарактеризовать круг задач и проблем, решение и преодоление которых наиболее эффективно коллективными усилиями управленческой команды?
14. Из каких элементов состоят психотехники принятия коллегиальных решений, психотехники проведения проблемных совещаний?
15. На какие ключевые элементы подготовки проблемных совещаний целесообразно ориентировать руководителя?
16. Почему последующий контроль выполнения коллегиальных решений представляет собой самостоятельную управленческую задачу? Как психологически обеспечивается преодоление сопротивлений персонификации ответственности?
17. Каковы общие ориентиры, обеспечивающие эффективность управленческих решений в области стимулирования?
18. В чём состоит проблема соответствия мотива и стимула, если рассматривать её применительно к задачам повышения эффективности деятельности персонала в организации?
19. Что следует учитывать в конструировании психотехник, направленных на сохранение и развитие психологического потенциала «ключевых показателей эффективности» (KPI)?

20. Где в содержании алгоритмов, на основании которых составляются психотехники, побуждающие персонал к эффективной работе, учитывается баланс между отрицательными и положительными стимулами? Каким должен быть этот баланс?
21. Как строятся частные психотехники, обеспечивающие эффективность устного управленческого распоряжения?
22. Как строятся частные психотехники, обеспечивающие эффективность эмоционально стимулирующей поддержки подчинённого;
23. Как строятся частные психотехники, обеспечивающие эффективность порицания как средства побуждения к эффективной работе?
24. Как строятся частные психотехники, обеспечивающие эффективность собеседования с претендентом на должность, текущего собеседования с действующим сотрудником, побуждения человека уволиться по собственному желанию?
25. На каких психологических закономерностях базируются приемы и способы поддержания позитивных эмоционально-деловых отношений с людьми и структурами, значимыми и полезными для развития и устойчивого функционирования управляемого объекта?
26. Как выглядит общая схема проведения деловых встреч? Почему эта схема строится именно так, а не иначе?
27. Какие варианты частных психотехник, обеспечивающих решение последовательности психологических задач на деловых встречах, оказываются наиболее востребованными большинством руководителей, и почему?
28. Из каких элементов состоят приёмы установления эмоционального контакта, техники расспроса, «отслушивания», альтернативных предложений, позитивных констатаций? Почему именно такие варианты построения этих приёмов оказываются эффективными на практике?
29. Из каких элементов состоят психотехники, генерирующие организационные новации средствами модераций?
30. За счёт чего психотехника, построенная на приемах прояснения неявных противоречий в образе желаемого будущего управляемого объекта, обеспечивает благоприятные условия для создания новационного продукта (идеи, технологии, изделия, бизнес-процессы и проч.)?
31. Каков механизм воздействия психотехники, основанной на конкретизации образа желаемого будущего?
32. Каковы возможности и ограничения психотехники, базирующейся на парадоксальной интенции?
33. Что обеспечивает психологу-консультанту благоприятные условия для надёжного и устойчивого выхода на уровень диалогического общения с клиентом-руководителем?
34. В чем состоят основные консультативные навыки диалогического общения?
35. Какие противоречия в деятельности руководителя являются частыми причинами недостаточной эффективности его управленческой деятельности?
36. Как в рамках консультативной встречи следует вести обсуждение путей преодоления противоречий в управленческой деятельности, актуальных для конкретного руководителя?

Шкала оценивания

Оценка	Требования к знаниям
5, «отлично»	Студент показал систематизированные, глубокие и полные знания по всем

	<p>разделам (зачетного) тестового материала для проведения экзамена (зачета); точное использование научной терминологии (в том числе на иностранном языке), стилистически грамотное, логически правильное изложение ответа на вопросы; владение инструментарием учебных дисциплин, входящих в вопросы (зачетного) тестового материала, умение его эффективно использовать в постановке и решении учебных и профессиональных задач; способность самостоятельно и творчески решать сложные проблемы в нестандартной ситуации в рамках учебных программ дисциплин (зачетного) тестового материала; полное усвоение основной и дополнительной литературы, рекомендованной учебными программами дисциплин, входящими в вопросы (зачетного) тестового материала; умение ориентироваться в основных теориях, концепциях и направлениях по изученным дисциплинам и давать им критическую оценку.</p>
4, «хорошо»	<p>Студент показал достаточно полные и систематизированные знания в объеме вопросов (зачетного) тестового материала; использование необходимой научной терминологии, стилистически грамотное, логически правильное изложение ответа на вопросы, умение делать обоснованные выводы; владение инструментарием учебных дисциплин (зачетного) тестового материала, умение его использовать в решении профессиональных задач; способность самостоятельно применять типовые решения в рамках учебных программ дисциплин (зачетного) тестового материала; усвоение основной литературы, рекомендованной учебными программами дисциплин, входящими в вопросы (зачетного) тестового материала; умение ориентироваться в базовых теориях, концепциях и направлениях по изученным дисциплинам (зачетного) тестового материала и давать им сравнительную оценку.</p>
3, «удовлетворительно»	<p>Студент показал недостаточно полный объем знаний в рамках вопросов (зачетного) тестового материала; знание части основной литературы, рекомендованной учебными программами дисциплин (зачетного) тестового материала; использование научной терминологии, изложение ответа на вопросы с существенными лингвистическими и логическими ошибками; слабое владение инструментарием учебных дисциплин (зачетного) тестового материала, некомпетентность в решении стандартных (типовых) задач; неумение ориентироваться в основных теориях, концепциях и направлениях изученных дисциплин, входящих в вопросы (зачетного) тестового материала.</p>
2, «неудовлетворительно»	<p>Отсутствие знаний и компетенции у студента в рамках вопросов (зачетного) тестового материала или отказ от ответа</p> <p>Студент показал фрагментарные знания в рамках вопросов (зачетного) тестового материала; знания отдельных литературных источников, рекомендованных учебными программами дисциплин (зачетного) тестового материала, а также неумение использовать научную</p>

	терминологию дисциплин (зачетного) тестового материала, наличие в ответе грубых стилистических и логических ошибок.
--	---

Текущая аттестация

Текущая аттестация студентов проводится на лекционных и практических занятиях в форме опроса и контрольных мероприятий (дискуссия, коллоквиум, обсуждение аудиторных и домашних заданий и т.д.) по оцениванию фактических результатов обучения студентов и осуществляется ведущим преподавателем.

Объектами оценивания выступают:

- учебная дисциплина (активность на занятиях, своевременность выполнения различных видов занятий, посещаемость всех видов занятий по аттестуемой дисциплине);
- степень усвоения теоретических знаний;
- уровень овладения практическими умениями и навыками по всем видам учебной работы;
- результаты самостоятельной работы.

Активность студента на лекциях оценивается посредством проверки контрольного лекционного листка с выполненными в процессе лекции заданиями; на аудиторно-практических занятиях - по результатам выполнения интерактивных практических заданий; в учебных дискуссиях - по выступлениям, отражающим уровень конкретизации и систематизации знаний.

Оценивание студента осуществляется с использованием балльно-рейтинговой системы.

5. Методические материалы по освоению дисциплины

1. Для подготовки к лекционному занятию, студент использует учебники из списка основной литературы
2. Для лекционного занятия необходимо наличие конспекта по изучаемой теме в соответствии с учебным планом.

Алгоритм составления конспекта:

- a) Прочитать материал.
 - b) Сформулировать 6 вопросов по прочитанному материалу.
 - c) Записать вопрос и ответ на него.
3. Для подготовки к семинарским занятиям студент готовит материал по выбранной теме, используя список основной/дополнительной литературы и информационного ресурса.

6. Учебная литература и ресурсы информационно-телекоммуникационной сети «Интернет»

6.1. Основная литература

1. Кавун, Л. В. Психология личности. Теории зарубежных психологов : учеб. пособие для вузов / Л. В. Кавун. — 2-е изд., испр. и доп. — Москва : Издательство Юрайт,

2019. — 109 с. — (Серия : Университеты России). — ISBN 978-5-534-07439-0. — Текст : электронный // ЭБС Юрайт [сайт]. — URL: <https://www.biblio-online.ru/bcode/438035>
2. Величковский, Б. М. Когнитивная наука. Основы психологии познания в 2 т. Том 1 : учебник для бакалавриата и магистратуры / Б. М. Величковский. — 2-е изд., испр. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2019. — 405 с. — (Серия : Авторский учебник). — ISBN 978-5-534-06615-9. — Текст : электронный // ЭБС Юрайт [сайт]. — URL: <https://www.biblio-online.ru/bcode/437416>
 3. Величковский, Б. М. Когнитивная наука. Основы психологии познания в 2 т. Том 2 : учебник для бакалавриата и магистратуры / Б. М. Величковский. — 2-е изд., испр. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2019. — 386 с. — (Серия : Авторский учебник). — ISBN 978-5-534-06807-8. — Текст : электронный // ЭБС Юрайт [сайт]. — URL: <https://www.biblio-online.ru/bcode/437723>
 4. Скибицкий, Э. Г. Общая психология. Практикум [Электронный ресурс] : учебное пособие / Э. Г. Скибицкий, И. Ю. Скибицкая, М. Г. Шудра. — Электрон. текстовые данные. — Новосибирск : Новосибирский государственный архитектурно-строительный университет (Сибстрин), ЭБС АСВ, 2016. — 57 с. — 978-5-7795-0793-6. — Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/68798.html>
 5. Гуревич, П. С. Психология [Электронный ресурс] : учебник для студентов вузов / П. С. Гуревич. — Электрон. текстовые данные. — М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2014. — 319 с. — 5-238-00905-4. — Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/8120.html>

6.2. Дополнительная литература:

1. Грей Д., Браун С., Макануфо Дж. Эвристическое формирование идей // Геймштурминг. Игры, в которые играет бизнес. — Спб.: Питер, 2012. С. 122 – 123.
2. Крогерус Микаэль книга решений. 50 моделей стратегического мышления. — М.: ЗАО «Олимп-Бизнес. 2012.- 208 с.
3. Митин А.Н. Психология управления. — М. : Волтерс Клувер, 2011. — 400 с. — 978-5-466-00637-7. — Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru.ezproxy.ranepa.ru:3561/16794.html> .— ЭБС «IPRbooks», по паролю
4. Оуэн Дж. Как управлять людьми. Способы воздействия на окружающих. М., 2011.
5. Фридман А., Управление мышлением подчинённых. Центрирующие парадигмы. М., 2010.
6. Чалдини Р. Психология влияния. М., 2010.
7. Глейтман Г., Фридлунд А., Райсберг Д. Мыслительный процесс: рассуждение и принятие решения // Общая психология. Тексты: В 3 т. Т. 3.: Субъект познания. Книга 2 / Ред.-сост.: Ю.Б. Дормашев, С.А. Капустин, В.В. Петухов. М.: Когито-Центр, 2013. С. 515 – 525.
8. Зильберман М. Почему команда не способна принимать решения? // Консалтинг: методы и технологии. — 2-е изд. / Пер. с англ. — СПб.: Питер, 2012. С. 80 – 88.
9. Зуб А.Т. Принятие управленческих решений // Психология управления: учебник и практикум для академического бакалавриата. М., 2014. С. 100 – 138.
10. Тверски А., Канеман Д. Принятие решений в условиях неопределенности: правила и предубеждения // Общая психология. Тексты: В 3 т. Т. 3.: Субъект познания. Книга 2 / Ред.-сост.: Ю.Б. Дормашев, С.А. Капустин, В.В. Петухов. М.: Когито-Центр, 2013. С. 525 – 544.

6.3. Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы.

Положение об организации самостоятельной работы студентов федерального государственного бюджетного образовательного учреждения высшего образования «Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации» (в ред. приказа РАНХиГС от 11.05.2016 г. № 01-2211). http://www.ranepa.ru/images/docs/prikazy-ranhigs/Pologenie_o_samostoyatelnoi_rabote.pdf

6.4. Нормативные правовые документы и иная правовая информация.

«Федеральный закон об образовании в Российской Федерации» от 29.10.2012 №373-ФЗ;

Федеральный государственный образовательный стандарт высшего образования по направлению подготовки 37.03.01 Психология (уровень бакалавриата), утвержденный Министерством образования и науки Российской Федерации от 07.08.2014г. №946;

Самостоятельный образовательный стандарт высшего образования Академии по направлению подготовки 37.03.01 Психология, утвержденный и.о.ректора М.Н. Назаровым от 17.08.2016 г. № 01-4545

6.5. Интернет-ресурсы

1. Электронная библиотека по психологии «Куб» <http://www.koob.ru/>
2. Электронная библиотека по психологии Вookap – <http://bookap.info/>
3. Все о психологии – <http://www.allpsychology.ru/index.php>
4. Рекомендации учащимся - <http://www.studygs.net/russian/index.htm>
5. Сайт для аспирантов <http://www.aspirantura.spb.ru/>
6. Библиотека «Магистр» <http://www.magister.msk.ru/library/library.htm>
7. Яндекс-словари <http://slovari.yandex.ru/>
8. Общая психология (имеется на кафедре).

№	Наименование портала (издания, курса, документа)	ссылка
1	Журнал «Вопросы психологии»	http://www.voppsy.ru
2	Портал психологических изданий	http://psyjournals.ru
3	Психологический журнал	http://www.ipras.ru
4	Журнал «Акмеология»	http://akmeology.ru
5	Портал Академическая психология - практике	http://www.portal-psychology.ru/

6	Российская психология информационно-аналитический портал	http://www.rospsy.ru
---	--	---

6.6. *Иные источники*

1. Агапов В.С. Становление Я-концепции в управленческой деятельности руководителей: Монография. – М.: 2012.
2. Грей Д., Браун С., Макануфо Дж. Ролевое разыгрывание решений // Геймшторминг. Игры, в которые играет бизнес. – СПб.: Питер, 2012. С. 84 – 86.
3. Журавлёв А.Л., Позняков В.П. Социальная психология российского предпринимательства. Концепция психологических отношений. М., 2012.
4. Иванников В.А., Барабанов Д.Д., Монроз А.В., Шляпников В.Н., Эйрман Е.В. Место понятия «воля» в современной психологии // Вопр. психол. 2013. № 1. С. 15 – 23.
5. Ильин Е.П. Работа и личность. Трудоголизм, перфекционизм, лень. СПб.: Питер, 2011.
6. Кирхлер Э., Шротт А. Принятие решений в организациях // Психология труда и организационная психология; т.4 – 3-е изд., доп. / Пер. с нем. – Харьков: Изд-во «Гуманитарный центр», 2012.
7. Климов Е.А. [Индивидуальный стиль деятельности] // Общая психология. Тексты: В 3 т. Т. 2.: Субъект деятельности. Книга 1 / Ред.-сост.: Ю.Б. Дормашев, С.А. Капустин, В.В. Петухов. М.: Когито-Центр, 2013. С. 91 - 95.
8. Коноваленко В.А., Коноваленко М.Ю., Соломатин А.А. Психология менеджмента. Теория и практика. М., изд-во Юрайт, 2014.
9. Кремень М.А. Психология принятия управленческих решений. – Минск, 2010.
10. Кюльпе О. Психология мышления // Общая психология. Тексты: В 3 т. Т. 1.: Введение. Книга 3 / Ред.-сост.: Ю.Б. Дормашев, С.А. Капустин, В.В. Петухов. М.: Когито-Центр, 2013. С. 670 – 677.
11. Леонтьев А.Н. [Виды операций и их представленность в сознании] // Общая психология. Тексты: В 3 т. Т. 1. Введение. Книга 3 / Ред.-сост.: Ю.Б. Дормашев, С.А. Капустин, В.В. Петухов. М.: Когито-Центр, 2013. С. 555 – 559.
12. Марасанов Г.И. Развитие организации и мотивы управленческой деятельности руководителя // ж-л «Акмеология». 2014. №1-2. С. 141-144..
13. Мохова С.Б., Неврюев А. Н. Психологические корреляты общей и академической прокрастинации у студентов // Вопр. психол. 2013. № 1. С. 24 – 35.
14. Нюттен Ж. Мотивация, планирование, действие // Общая психология. Тексты: В 3 т. Т. 2.: Субъект деятельности. Книга 2 / Ред.-сост.: Ю.Б. Дормашев, С.А. Капустин, В.В. Петухов. М.: Когито-Центр, 2013. С. 362 – 390.
15. Нюттен Ж. Процесс формирования цели // Общая психология. Тексты: В 3 т. Т. 2.: Субъект деятельности. Книга 2 / Ред.-сост.: Ю.Б. Дормашев, С.А. Капустин, В.В. Петухов. М.: Когито-Центр, 2013. С. 267 – 273.
16. Остервальдер А., Пинье И. Построение бизнес-моделей / Пер. с англ. – М., 2011.
17. Остервальдер А., Пинье И. Генерация идей // Построение бизнес-моделей / Пер. с англ. – М., 2011. С. 140 – 152.

18. Петухов В.В. Виды воображения и их соотношение с творчеством // Общая психология. Тексты: В 3 т. Т. 1.: Введение. Книга 3 / Ред.-сост.: Ю.Б. Дормашев, С.А. Капустин, В.В. Петухов. М.: Когито-Центр, 2013. С. 685 – 687.
19. Психологические проблемы современного бизнеса. Сб. научн. статей. Изд. ГУ-ВШЭ, М., 2013.
20. Райсберг Б.А., Тутуджян А.К. Психологические основы управления. М., 2012.
21. Райсберг Б.А., Тутуджян А.К. Психологические основы управления. М., 2012.
22. Селезнёва Е.В., Рожок А.В. Оптимизация позиции участников организационного взаимодействия. // ж-л «Акмеология» № 4 (44), 2012. С. 60 – 63.
23. Степнова Л.А., Бруй Ю.В. Психолого-акмеологическая диагностика профессиональной компетентности кадров управления. – М., 2010.
24. Талер Р. Г. Роль рамок в принятии решения // Горизонты когнитивной психологии: Хрестоматия / Под ред. В.Ф. Спиридонова и М.В. Фаликман. – М., 2012. С. 291 – 300.
25. Уитмор Дж. Внутренняя сила лидера. Коучинг как метод управления персоналом. – М., 2012.
26. Хекхаузен Х. [Внешняя и внутренняя мотивация] // Общая психология. Тексты: В 3 т. Т. 2.: Субъект деятельности. Книга 2 / Ред.-сост.: Ю.Б. Дормашев, С.А. Капустин, В.В. Петухов. М.: Когито-Центр, 2013. С. 172 – 177.
27. Шейн Э. Управление неуправляемым и объяснение необъяснимого // Организационная культура и лидерство. 4-е изд. / Пер. с англ. – Спб.: Питер, 2013. С. 108 – 110.
28. Шейнов В. П. Разработка теста ассертивности, удовлетворяющего требованиям надёжности и валидности // Вопр. психол. 2013. № 1. С. 107 – 117.

7. Материально-техническое и программное обеспечение дисциплины

Учебная аудитория для проведения занятий семинарского типа, групповых и индивидуальных консультаций, текущего контроля и промежуточной аттестации; укомплектована специализированной мебелью, и техническими средствами обучения, обеспечивающими реализацию проектируемых результатов обучения.

Помещение для самостоятельной работы, оснащенные компьютерной техникой с возможностью доступа в «Интернет» и обеспечением доступа в электронную образовательную среду Академии (<http://lib.ranepa.ru/base/>), в том числе, в электронные библиотечные системы.

Информационные справочные системы и ресурсы:

КиберЛенинка- это научная электронная библиотека, построенная на парадигме открытой науки (Open Science), основными задачами которой является популяризация науки и научной деятельности, общественный контроль качества научных публикаций, развитие междисциплинарных исследований, современного института научной рецензии,

повышение цитируемости российской науки и построение инфраструктуры знаний:

<https://cyberleninka.ru/>

Ozrp.narod.ru - открытая база научной и научно-исследовательской литературы, а также методических материалов по психологическим направлениям

<http://psyresearchdigest.blogspot.ru/> - открытый блог о научных психологических исследованиях и исследованиях смежных областей

<http://thinkcognitive.org/ru/#.XcLRrzMzY2w> – проект выпускник СПбГУ, включающий ежегодные зимние конкурсы NEISSER, KAHNEMAN и MARVIN для студентов разных уровней, организацию и поддержку когнитивных мероприятий для студентов, распространение информации о новостях из мира когнитивной науки, интересных научных школах и конференциях, возможностях для обучения, публикации инструкций по анализу данных, представлению результатов, и, в целом, по выживанию в мире науки

Scopus- реферативная база, являющаяся указателем научного цитирования. Позволяет в краткие сроки получить самую полную библиографию по интересующей теме. Не содержит полных текстов статей

EBSCO- издания по психологии, экономике, бизнесу, менеджменту, социологии, политологии, информатике и др., всего более 14000 журналов; документы бизнес-аналитики, отчеты по рынкам и компаниям и др.

Dryad Digital Repository – открытая база данных, в которой желающие выкладывают сырые результаты исследований, опубликованных в международных журналах. Больше 30000 наборов данных (по состоянию на сентябрь 2015 года) из разных областей, в том числе и психологических.

Технические и программные средства обучения:

Ноутбук

ПО: Microsoft Windows 10 Corporate, Microsoft Office Professional, Microsoft Office 365 ProPlus subscription licence (Контракт: 117/08-19, окончание 31.12.2020), Predictive Analytics Campus Solution (IBM SPSS Statistics Premium Campus Edition Campus Value Unit Term License Subscription and Support 12 Months) (Контракт 373100037619000000 до 25.06.2020)