

Министерство науки и высшего образования Российской Федерации  
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования  
«Смоленский государственный университет»

Кафедра общей психологии

«Утверждаю»  
Проректор по учебно-  
методической работе  
Устименко Ю.А.  
«16» июня 2022 г.

**Рабочая программа дисциплины**  
**Б1.В.01.04 Практикум по бизнес-консультированию**

Направление подготовки: **37.04.01 Психология**  
Направленность (профиль): **Психологическое консультирование**  
Форма обучения: очно-заочная  
Курс – 2  
Семестр – 3  
Всего зачетных единиц – 2, часов – 72  
Форма отчетности: зачет 3 семестр

Программу разработала доцент кафедры общей психологии И.В. Полякова.

Программа утверждена на заседании кафедры общей психологии  
Протокол № 1 от «09» июня 2022 г.

Смоленск  
2022

## 1. МЕСТО ДИСЦИПЛИНЫ В СТРУКТУРЕ ОП

Б1.В.01.04 Практикум по бизнес-консультированию относится к части, формируемой участниками образовательных отношений, создает основу для усвоения профессиональных знаний, умений и навыков, обеспечивая «вхождение» магистрантов в профессию. Курс связан с дисциплинами «Профессиональное консультирование», «Практика психологической помощи», «Практикум по психологическому консультированию и психологической профилактике», «Психология жизненных кризисов».

## 2. ПЛАНИРУЕМЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ ОБУЧЕНИЯ ПО ДИСЦИПЛИНЕ

Компетенция	Индикаторы достижения
<p><b>ПК-1</b> Способен осуществлять психолого-педагогическую поддержку и сопровождение обучающихся в процессе достижения метапредметных и личностных результатов</p>	<p><b>Знать</b> стандартные методы и технологии, позволяющие осуществлять психолого-педагогическую поддержку и сопровождение обучающихся в процессе достижения метапредметных и личностных результатов.</p> <p><b>Уметь</b> осуществлять психолого-педагогическую поддержку и сопровождение обучающихся в процессе достижения метапредметных и личностных результатов.</p> <p><b>Владеть</b> технологиями, позволяющими осуществлять психолого-педагогическую поддержку и сопровождение обучающихся в процессе достижения метапредметных и личностных результатов.</p>
<p><b>ПК-2</b> Способность к коррекционно-развивающей работе с людьми разного возраста, обучающимся, в том числе к реабилитации</p>	<p><b>Знать</b> коррекционно-развивающие приемы и техники работы с людьми разного возраста, обучающимся, в том числе к реабилитации.</p> <p><b>Уметь</b> применять коррекционно-развивающие приемы и техники работы с людьми разного возраста, обучающимся, в том числе к реабилитации.</p> <p><b>Владеть</b> технологиями коррекционно-развивающей работы с людьми разного возраста, обучающимся, в том числе к реабилитации.</p>
<p><b>ПК-4</b> Психологическое консультирование в области социальной деятельности по проблемам связанным с управлением человеческими ресурсами, интерперсональных отношений, профориентации и планирования карьеры, личностного роста</p>	<p><b>Знать</b> особенности организации консультирования в области социальной деятельности по проблемам связанным с управлением человеческими ресурсами, интерперсональных отношений, профориентации и планирования карьеры, личностного роста.</p> <p><b>Уметь</b> осуществлять консультирование в области социальной деятельности по проблемам связанным с управлением человеческими ресурсами, интерперсональных отношений, профориентации и планирования карьеры, личностного роста.</p> <p><b>Владеть</b> навыками консультирования в области социальной деятельности по проблемам</p>

	связанным с управлением человеческими ресурсами, интерперсональных отношений, профориентации и планирования карьеры, личностного роста.
<b>ПК-5</b> Составление психодиагностических заключений и рекомендаций по их использованию в научно-исследовательской, экспертной и консультативной деятельности	<b>Знать</b> порядок составления психодиагностических заключений и рекомендаций по их использованию в научно-исследовательской, экспертной и консультативной деятельности. <b>Уметь</b> составлять психодиагностические заключения и рекомендации по их использованию в научно-исследовательской, экспертной и консультативной деятельности. <b>Владеть</b> навыками составления психодиагностических заключений и рекомендаций по их использованию в научно-исследовательской, экспертной и консультативной деятельности.

### 3. СОДЕРЖАНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

*Тема 1. Основы работы психолога-бизнесконсультанта.*

Цели и задачи психологического консультирования в бизнесе. Сферы компетенции и правила работы консультанта-психолога в организации. Разделение ответственности в бизнес-консультировании. Зоны статуса и функции консультанта в организации.

Сравнительный анализ профессиональной деятельности внутреннего и внешнего консультанта на предприятии. Работа с запросом клиента. Классификация запросов. Условия принятия бизнес-консультанта членами организации. Презентация и продажа услуг психолога-бизнес-консультанта.

*Тема 2. Особенности проведения бизнес-тренингов.*

Отличительные особенности корпоративного тренинга. Основные аспекты работы и возможные роли тренера при проведении корпоративных тренингов. Критерии классификации бизнес-тренингов. Этапы групповой работы в корпоративном тренинге. Причины и основные групповые и личностные формы проявления сопротивления группы. Стратегии работы тренера с сопротивлением в группе. Условия эффективной организации и проведения бизнес-тренинга.

*Тема 3. Системы коммуникации на предприятии.*

Роль общения в современном деловом взаимодействии. Основные подходы к изучению структуры коммуникации на предприятии. Типы организационных структур. Проблема проектирования структуры фирмы. Детерминанты коммуникации в организации. Критерии оценки коммуникативной структуры организации. Общая характеристика коммуникации как процесса. Коммуникация как элемент управленческой деятельности. Основные аксиомы коммуникации на предприятии. Основные требования, предъявляемые к рациональному управленческому решению. Условия эффективности проведения совещания. Типы поведения человека в эмоциональной ситуации. Типичные ошибки коммуникации в эмоциональном состоянии. Стрессоры в производственной среде. Методика определения уровня рабочего стресса. Роль организации в снижении стресса. Шаблоны взаимопомощи в группе.

*Тема 4. Системный анализ работы предприятия.*

Понятие системы. Сущность психологических аспектов системного анализа предприятия. Функциональные и дисфункциональные системы. Негласные законы существования социальной системы. Принципы поведения людей в системе. Понятие о системном мышлении. Сравнительный анализ линейного и системного мышления руководителя

предприятия. Понятие самообучающейся организации. Психологические механизмы взаимодействия членов самообучающейся организации. Стабилизаторы системы, их виды и функции. Понятие психологического климата организации.

Основные показатели здорового и нездорового психологического климата на предприятии. Треугольник Карпмана. «Легенда» предприятия. Понятие о генограмме организации. Симметричные и несимметричные отношения на предприятии. Правила составления экспертного заключения.

*Тема 5. Организационное изменение и развитие.*

Основные модели организационных изменений. Общая характеристика методов проведения изменений в организации. Анализ природы изменений. Создание атмосферы поддержки. Учет поведенческих факторов при планировании преобразований. Понятие жизненного цикла организации. Привлечение метафор для определения психологического возраста фирмы и особенностей ее функционирования. Лояльность персонала и оппозиционные настроения. Методы измерения лояльности. Самодисциплина на предприятии. Проблемные члены организации. Индивидуальное и групповое сопротивление изменениям в организации и его источники. Зависимость сопротивления от управленческой компетенции. Сопротивление и власть в организации. Работа лидера с саботажем на предприятии. Изменения на «застрявших» предприятиях. Признаки успешной корпоративной культуры. Логические уровни в деятельности организации. Виды корпоративных культов (по Р.Харрисону). Имидж как зона ближайшего развития компании. PR-инструментарий корпоративной культуры.

*Тема 6. Формирование команды.*

Актуальные проблемы и основные принципы командообразования. Основные сферы деятельности команд. Недостатки команды. Правила и стадии командной работы. Типы распределения функций в команде. Внекомандные фигуры. Диагностика жизнеспособности и ролевого распределения в команде. Формы управления в команде. Типичные ошибки лидера. Типы взаимодействия персонала в организации. Сплоченность, толерантность и доверие в группе как основа эффективного командного взаимодействия. Профилактика распада команды. Создание команды в многофилиальной организации.

*Тема 7. Функционирование лидера в организации.*

Роль лидера в организации. Общая характеристика деятельности руководителя и основные сферы его компетенции. Характерологические подходы к исследованию лидерства. Вероятностные теории лидерства (теория Фидлера; нормативная модель Вроома, Йеттона и Яго; теория путей и целей Хауса и т.д.). Основные позиции функционирования лидера. Суперлидерство. Проблема делегирования ответственности.

*Тема 8. Стимулирование и аттестация сотрудников.*

Основные стили мотивации персонала: негативный, диктаторский, всеохватывающий, предполагающий представление о выполнении дела и т.д. Понятие о «карте мотиваторов». Демотивирующие факторы на предприятии, условия «сбивания мотивации» сотрудника. Анализ внутригрупповых задач по ценностновременному критерию. Значение прецедента для развития организации. Удовлетворенность работой на предприятии. Исследование кадрового потенциала организации. Эффективные методы аттестации персонала. Место системы оценки в процессе управления персоналом и ее критерии. Категории оцениваемых работников. Ошибки оценивания и их преодоление. Оценочное собеседование: основные подходы к его проведению. Сопротивление персонала проведению аттестации и пути его преодоления.

*Тема 9. Отбор и обучение персонала.*

Критерии замены и подбора кадров в связи с типами предприятий. Основные виды, цели и методы консалтинга по подбору персонала: рекруитмент, ExecutiveSearch, временное замещение сотрудника и т.д. Структура и закономерности интервью. Понятие о

полуструктурированном интервью. Лингвистический анализ речи кандидата. Составление психологических портретов при отборе персонала с помощью метапрограммного собеседования. CASE-интервью. Проективное интервью. Оценка достоверности информации, полученной от кандидата. Правовые аспекты отбора сотрудников. Определение потребности организации в обучении сотрудников. Общая характеристика методов обучения персонала. Оценка успешности обучения.

#### 4. ТЕМАТИЧЕСКИЙ ПЛАН

№ п/п	Темы	Всего часов	Практ	СРС
1	Тема 1. Основы работы психолога-бизнесконсультанта.		2	4
2	Тема 2. Особенности проведения бизнес-тренингов.		2	6
3	Тема 3. Системы коммуникации на предприятии.		2	6
4	Тема 4. Системный анализ работы предприятия.		2	4
5	Тема 5. Организационное изменение и развитие.		2	4
6	Тема 6. Формирование команды.		2	8
7	Тема 7. Функционирование лидера в организации.		2	6
8	Тема 8. Стимулирование и аттестация сотрудников.		2	4
9	Тема 9. Отбор и обучение персонала.		2	8
	Контроль: зачет	4		4
	<b>Всего часов семестр 3</b>	<b>72</b>	<b>18</b>	<b>54</b>

#### 5. ВИДЫ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

##### 5.2 ПРАКТИЧЕСКИЕ ЗАНЯТИЯ.

*Практическое занятие № 1. Основы работы психолога-бизнес-консультанта.*

Вопросы для обсуждения:

1. Исторический обзор управленческого консультирования.
2. Деловые услуги.
3. Понятие консультационной деятельности.
4. Особенности консультационных услуг.
5. Виды консультационных услуг

*Основная литература: 1.*

*Дополнительная литература: 1-3, 6, 9.*

*Практическое занятие № 2. Особенности проведения бизнес-тренингов.*

1. Ознакомление с алгоритмом разработки технического задания на проведение программы обучения.
2. Составление и обсуждение ТЗ в группе.

*Практическое занятие № 3. Системы коммуникации на предприятии.*

Тренинг развития коммуникативных навыков (по Е. Сидоренко Тренинг коммуникативной компетентности в деловом взаимодействии).

*Основная литература: 1.*

*Дополнительная литература: 4,6.*

*Практическое занятие № 4. Системный анализ работы предприятия.*

Вопросы для обсуждения:

1. Понятие системы. Сущность психологических аспектов системного анализа предприятия. Функциональные и дисфункциональные системы.
2. Принципы поведения людей в системе. Понятие о системном мышлении. Сравнительный анализ линейного и системного мышления руководителя предприятия.
3. Понятие самообучающейся организации. Психологические механизмы взаимодействия членов самообучающейся организации.
4. Стабилизаторы системы, их виды и функции.
5. Понятие психологического климата организации.

*Основная литература: 1.*

*Дополнительная литература: 2, 5, 7, 9.*

*Практическое занятие № 5. Организационное изменение и развитие.*

Ознакомление с методиками диагностики организационных изменений:

1. Диагностика организационной культуры [2, с.59-73].
2. Диагностика организационного поведения [2, с.76-85].
3. Диагностика факторов-гигиенистов и факторов-мотиваторов по Ф. Герцбергу
4. Методика диагностики мотивационной структуры личности В. Э. Мильмана
5. Методика диагностики мотивационных профилей Ш. Ричи и П. Мартина

*Дополнительная литература:*

1. Липатов С.А. Методы практической социальной психологии: Диагностика. Консультирование. Тренинг: Учебное пособие для вузов / Под ред. Ю.М. Жукова. – М.: Аспект Пресс, 2004. с. 48–68.
2. Методы организационной диагностики в управлении персоналом: учебно-методическое пособие для студ. высш. учеб. заведений / Е. В. Киселева, М. Н. Крутцова, Л. Г. Приятелева, А. М. Рудко, Л. И. Скворцова, С. Г. Старцева ; под ред. Е. В. Киселевой. – Вологда : Вологодский филиал РАНХиГС, 2016. – 422 с. Доступно по ссылке: <https://volog.ranepa.ru/nauka/publikatsii/Orgdiagnostika.pdf>

*Практическое занятие № 6. Тренинг командообразования.*

Используемые приемы и методы: Растяжка, Герб и девиз, Все успеть, NASA.

*Практическое занятие № 7. Функционирование лидера в организации.*

Кейсы:

**РЕШЕНИЕ КЕЙСОВ (СИТУАЦИОННЫХ ЗАДАЧ)** Одним из направлений самостоятельной работы студентов является решение кейсов, заключающееся в постановке и решении конкретных проблем на основе систематизации информации. Данный вид работы способствует развитию мышления, творческих навыков, усвоению знаний, компетенций, приобретенных в ходе активного исследования и самостоятельного решения задач. Полученный опыт позволяет студентам ставить и решать различные задачи как стандартные, так и нестандартные, связанные с их дальнейшей профессиональной деятельностью. Кейсы и ответы на них оформляются письменно. В своем решении магистранты должны:

- 1) сформулировать причины возникновения ситуации, спрогнозировать поведение участников кейса, обосновать необходимость получения дополнительных данных и определить источники их получения;
- 2) продемонстрировать знания и умения относительно использования ситуативного и системного подхода, широты взглядов на проблему;
- 3) разработать и продемонстрировать программу мероприятий, направленную на реализацию решения проблемы с помощью одного из научных методов (например, аналитического): проанализировать входные данные, превратить их в информацию; сформулировать проблему, цели и миссию, разработать «дерево» целей; выдвинуть возможные гипотезы и

альтернативные варианты решения задачи; предложить направления их реализации, оценить итог.

Для решения кейса студентам необходимо:

1. Объяснить ситуацию.
2. Определить причины возникновения ситуации, спрогнозировать возможные варианты ее развития.
3. Дать характеристику уже принятым мерам.
4. Обсудить перспективные стратегии и действия, оценить и сравнить их эффективность.

КЕЙС 1 «Один день из жизни менеджера по управлению человеческими ресурсами» Задание

1. Охарактеризуйте работу менеджера по управлению человеческими ресурсами в приведенной ситуации. Дайте свою оценку эффективности его рабочего дня.

3. Что Вы можете сказать о кадровой политике в рассматриваемой организации?

Ситуация для анализа 06:00 Даже самый мелодичный звон будильника быстро становится кровным врагом. Подъем! 06:15 Порция утренних новостей + чашка кофе. Аромат свежесваренного кофе способен вернуть к жизни любого! Пришел муж с прогулки с собакой. Свежие новости о погоде на улице. 06:30–06:45 Душ! Жизнь снова прекрасна и удивительна! 07:00 «Доброе утро!» и «До свидания» – это ребенку. Попутно указания на день грядущий, которые, в большинстве своем, пропускаются мимо ушей, но надо же принимать участие в воспитании. 07:10–09:00 Дорога. Либо ты живешь в красивом и зеленом районе, но далеко от центра, либо рядом с центром, но вместо воздуха вынужден глотать CO<sub>2</sub>. Совместить и то, и другое пока не по карману. Кстати, в длинной дороге есть свои плюсы: пока плетешься в потоке машин — очередная порция новостей по радио + неплохая музыка. Метро, если садиться на конечной, — прекрасная возможность почитать бизнесжурналы. Будет что обсудить с коллегами на работе во время перекуров. 09:00 «Добрый день всем!» Попутно отмечаешь наличие/отсутствие сотрудников. Ну что поделаешь, неприятная работа, а надо. У руководства ярко выраженное недовольство трудовой дисциплиной, и в какой-то мере оно обоснованно. 09:10 Корпоративный ящик e-mail, внешние письма. Пять резюме на должность маркетолога, два логиста. Ну почему люди не умеют читать?! Ведь ясно было написано: «Знание обувного рынка!» А тут обувью и не пахнет — удалить. Какой бы суперспециалист не был, все равно директор по маркетингу не станет и смотреть. Помечаем: в будущем над этим поработать. В итоге остался один. Приглашаем на собеседование. Так, логистики, тут проще. Вот и все. Теперь внешние ящики, личная переписка, новости, предложения, рассылка. «В клубе “СУПЕР” состоялось первое собрание новой бизнес-мастерской, идею которой предложила ты». Отлично! «Все прошло хорошо, большой интерес. Жаль, что ты не смогла приехать». Мне тоже, но все-таки так пугать не стоило. 9 10:30 стакан сока и идем дальше. И плохо и хорошо то, что руководство само не знает, чего оно хочет от моей работы. Это в их представлении гибрид администратора, полицейского, Золушки и еще бог его знает кого. «Ты профессионал, вот и наведи порядок в этом бардаке». Одно уже хорошо, плюс этой компании в том, что практически вся необходимая информация тебе доступна, не приходится прибегать к промышленному шпионажу. 10:45 Беседа с новым директором по рекламе. Я «старше» его на месяц, и у меня уже сложилось какое-то впечатление о компании. Делимся. Приятно, что смотрим в одном направлении. 11:30 Встреча с коммерческим директором. Обсуждение совместных усилий. Поступил запрос на обучение сотрудников навыкам работы с ПК. (Проблемы с 1С.) «Что-то не так работает, какие-то неправильные отчеты». Ладно, выясним. 13:00 Лучше бы я этого не делала! Никто толком не знает, на что способна программа 1С. В умах бардак. О каком внутреннем информационном обмене может идти речь, если практически никто не умеет работать с 1С. 13:15 Долгий и тяжелый разговор с IT-специалистом – единственным, кто разбирается во

всем этом. Учить – не его дело, но он в итоге подал неплохие идеи. И еще не догадывается, что реализовывать их будет тоже он. Деньги на обучение в бюджете пока не выделены, придется обходиться своими силами. 14:30 Обед. На предыдущей работе руководство компании не заморачивалось такими изысками, как обеды для сотрудников, поэтому домашние и вкусные обеды принимаются как благодать. 15:00 Подготовка к грядущей презентации компании. Так это называется в планах. Реально же это присутствие на экстренном собрании отдела продаж. По результатам – душевная беседа в курилке с начальником отдела продаж на тему: «Руководитель должен руководить, а не решать семейные проблемы своих подчиненных». 16:30 Уф, перерыв, надо продумать план проведения совещания. Knowledge management – это так называется. Мне это предстоит внедрять в компании. Так, план на совещание составлен. Пометить: предварительная беседа с каждым в отдельности, чтобы вместо деловой беседы не получился бардак. 17:00 Назначено повторное собеседование с претендентом на должность маркетолога. Вообще-то, такой специалист больше подойдет директору по рекламе, чем в отдел маркетинга. 18:00 Отлично. Пока директор по маркетингу решал насущные вопросы, с претендентом успел перекурить рекламист. Смотрины прошли успешно. Легкий намек главному маркетологу, и вот «свершилось чудо»: «Пусть работает в рекламе». 18:30 Ты молодец! Чашка чая. Идем дальше. Собеседование с потенциальным логистом. 19:00 Пора домой. Пару звонков, надо же выяснить, какие у меня планы на субботу. Ага, встреча на утро, интересное предложение, но придется поскрипеть мозгами. Ничего, суббота давно уже рабочий день. Ну, вот и все. Закончилась официальная рабочая неделя. Домой. 20:45 Всем «Добрый вечер». Собака, ошейник, поводок, и в лес. Не каждый может похвастаться, что ежедневно гуляет в лесу. Я – да! Тишина. Сразу все проблемы становятся меньше, решения приходят сами собой. 21:30 Ужин. Подготовка к завтрашней встрече. Ну, все. Сегодня пятница, можно и передохнуть. 22:00 Новый фильм на DVD. Ничего, неплохая комедия, надо завтра уточнить, как она называлась. 23:45 Всем «Спокойной ночи».

КЕЙС 2 «Анализ резюме» Никогда человек не бывает так близок к совершенству, как при заполнении документов при приеме на работу

1. Проанализируйте резюме, поданное на вакансию финансового менеджера.
2. Дайте рекомендации по совершенствованию представленного резюме.

Резюме АЛЕКСЕЕВ СЕРГЕЙ ВЯЧЕСЛАВОВИЧ ЦЕЛЬ Получение работы в должности финансового директора, заместителя директора, финансового менеджера ОПЫТ РАБОТЫ 2007–2008 – ООО «Солнышко», Ростов-на-Дону Заместитель генерального директора:

- ценообразование, контроль поставок,
  - организация работы офиса;
- 2006–2007 – ООО «Доктор-Ф», Ростов-на-Дону Финансовый директор:
- управление денежными потоками,
  - АФХД, планирование; 2004–2006 – ТОО «Тор-М», Ростов-на-Дону Коммерческий директор:

- организация и осуществление поставок и продаж

ОБРАЗОВАНИЕ 2007–2008 – РЭА им. Плеханова, Москва Программа подготовки управленческих кадров для отраслей народного хозяйства РФ Специальность: финансовый менеджмент 1997–2002 – Государственный аграрный университет, Ростов-на-Дону Факультет: бухгалтерский учет и аудит Специальность: экономист 1989–1995 – Государственная медицинская академия, Ростов-на-Дону Факультет: лечебный Специальность: врач ДОПОЛНИТЕЛЬНЫЕ СВЕДЕНИЯ Работаю на персональном компьютере, владею разговорным английским, основами GAAP. Имею



водительское удостоверение категории А, В, С. 12 P.S. Энергичен, коммуникабелен, настойчив в достижении требуемых результатов. ТЕЛЕФОН: 8-927-755-98-87

КЕЙС 3 Ситуация «На завод пришел новичок» Леонид Ковшов, выпускник ПТУ, пришел на завод «Стройдеталь» за полчаса до смены. Накануне в отделе кадров ему дали телефон мастера арматурного цеха, на участке которого ему предстояло работать. Минут десять он пытался дозвониться до проходной, пока, наконец, не застал мастера на месте. «Направили ко мне?» – спросил тот. «Через 10 минут планерка – подходи к этому времени», – и повесил трубку. Завод был большой, незнакомый. Только через 15 минут Ковшов разыскал свой цех и участок. Все рабочие уже успели получить задания, и он услышал лишь, как мастер «настраивал» всех на выполнение срочного задания, то уговаривая, то угрожая. Когда все ушли, мастер заметил новичка: «А, это ты? Пойдем к станку». Они долго пробирались по цеху между станками, пока не подошли к станку, который стоял несколько в стороне. Стружка вокруг него была не убрана, инструменты разбросаны, но станок (это было видно) – новый. – Что, приходилось работать на таком? – Нет... – Новенький, только три месяца, как получили. Видишь, сразу тебе доверяем. Вот только не повезло тому, что до тебя здесь работал. Позавчера пошел на обед, а оттуда – в больницу. Пока побудь на его месте, а вернется – посмотрим. Ты прибери пока здесь, подготовь станок, а я минут на двадцать к начальнику цеха сбегая, после потолкуем, что к чему. Новичок с готовностью принялся за уборку, собрал стружку, разложил инструмент. Но когда подметал пол, его заставил вздрогнуть резкий свист: на него чуть не наехал электрокар. Электрокарщик увидел испуганное лицо, прокричал новичку: «Не зевай, салага!». 13 После этого Ковшов все время оглядывался с опаской. Он уже заметил, что надо остерегаться не только электрокара, но и крана, который часто сновал над головой. Мастер вернулся через полчаса. – Так, говоришь, на таком станке работать не доводилось? Тогда слушай. И он стал рассказывать, какая это хорошая машина, на каком принципе основано ее действие, каковы параметры и характеристики, как нужно ухаживать за станком. Все время через несколько предложений он переспрашивал: «Ясно? Понятно?» – и Ковшов поддакивал. Удовлетворенный такой обстоятельной и доходчивой, по его мнению, беседой, мастер еще раз переспросил: «Понятно?». Получил снова все тот же робкий ответ, ободряюще похлопал новичка по плечу: «Ну вот и начинай. Заготовок тебе хватит, а насчет инструмента спросишь у Терентьича, нашего “старшины”». Новичок хотел спросить, кто такой Терентьич и где его найти, но не осмелился, да и мастер уже его не услышал бы. Работа шла нормально, но с непривычки он все-таки порезал палец. Было не особенно больно, но кровь шла сильно. Поднял голову, хотел спросить, где можно сделать перевязку, но снова не отважился: все сосредоточены – задание срочное, не до него. Кое-как перетянул палец носовым платком и снова принялся за дело. Оторвался от станка неожиданно – заметил, что стало меньше шума. Судя по времени, начался обед, и все без него ушли. Пока он искал, где 15-й цех, в котором находилась столовая, опоздал – смена уже отобедала. Пожалели его в столовой, покормили, чем могли. После обеда все шло, в общем, благополучно. В четыре часа Ковшов собрался было сдавать работу (ему, как подростку, рабочий день положен на час меньше), но мастера не было видно. Мастер подошел к нему лишь в конце рабочего дня, осмотрел, что сделано, похвалил: «Продолжай в том же духе!». И тут же заспешил, ссылаясь на заботы: «Твоя смена кончилась, а у меня, брат, день ненормированный». У Ковшова было к нему много вопросов: хотелось знать, сколько заработал, какая работа будет завтра, но докучать этими мелкими делами, отрывать от более важных он не решился, тем более что мастер уже был далеко, а все рабочие разошлись. Ничего не оставалось больше, как отправиться со своими вопросами домой – до утра. А что будет завтра?

Задание 1. Проанализируйте поведение и действия мастера по отношению к молодому рабочему.

2. Дайте психологическую оценку первого рабочего дня новичка.

3. Определите целесообразное поведение и действия мастера в данной ситуации.

КЕЙС 4 Решение организационных конфликтов Задание для анализа организационного конфликта:

1) дать классификацию конфликта;

2) выявление причин конфликта;

3) возможные варианты урегулирования и их последствия.

Ситуация 1 В сетевом магазине на вакантные места сотрудников присылает менеджер-УП всей сети. Управляющий магазином считает, что ему присылают неподходящих людей, из-за чего многие штатные единицы подолгу вакантны. В результате конфликта после переаттестации менеджер-УП попытался не принять на новый срок управляющего, а тот, в свою очередь, подал жалобу Гендиректору сети.

Ситуация 2 Менеджер по продажам с окладом в 20 тыс. рублей считает, что для повышения его личного и профессионального статуса ему нужен престижный автомобиль. Он берет кредит и вскоре выясняет, что не справляется с платежами.

Ситуация 3 В сети ресторанов объем и структура поставок (закупок) в каждый ресторан формируется не директором, а начальником отдела 15 закупок центрального офиса. С одной стороны, имеет место объективность в распределении ресурсов и обеспечивается контроль. С другой стороны, возникают конфликты с директорами из-за некорректности заявок, ошибок, что приводит к сбоям в работе ресторанов.

Ситуация 4 Появление отдела маркетинга на предприятии привело к увеличению продаж продукции на 15 %, но рабочие основного производства сочли несправедливым, что зарплата маркетологов в среднем существенно выше, чем у них. Это привело к снижению выработки и увольнениям в основном производстве.

Ситуация 5 В отделе фирмы все сотрудники в выходные встречаются и играют в футбол. Новый сотрудник счел это пустой тратой времени и отказался присоединиться. После уик-энда все постоянно обсуждали выходные, а новичок чувствовал себя отверженным. Такое отношение быстро распространилось и на служебные дела.

Ситуация 6 Эффективность отдела была невысокой, руководитель видел причину в отсутствии сплоченности и многочисленных межличностных стычках. Руководитель ввел жесткие санкции – за одно опоздание на 10 мин. лишение 50 % премии, за ошибку не критического характера – понижение в должности на 2 месяца, что вызвало резкое недовольство всех сотрудников. Ситуация 7 Сотрудник проработал год, и весь год получал замечания и наказания за неточное понимание своих функций. В то же время все попытки уточнить их, ознакомиться с официальной должностной инструкцией и требованиями к должности вызывали раздражение непосредственного руководителя. Работник уволился. 16

Ситуация 8 В отдел УП организации, где работали опытные сотрудники со стажем более 10 лет, был принят новый, молодой и амбициозный сотрудник. Между ним и опытным инспектором по кадрам возникла конкуренция, которая приобрела черты конфликта – споры по поводу методов работы, желание доминировать, добиться лучших результатов, но подавив соперника. Другие сотрудники отдела разделились, но основная часть поддержала опытного и проверенного коллегу.

*Тема 8. Стимулирование и аттестация сотрудников.*

*Конференция Методы стимулирования и аттестация сотрудников.*

Тема 9. Отбор и обучение персонала.  
Игры: Собеседование, Детектор лжи.

### 1.3. Самостоятельная работа

Вопросы к темам

Тема	Вопросы
1-2	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Что такое организационная диагностика и в чем ее отличия от научного исследования?</li> <li>2. В чем особенности ситуационных и нормативных диагностических моделей?</li> <li>3. Каковы цели предварительной и текущей оргдиагностики?</li> <li>4. Назовите основные этапы организационной диагностики.</li> <li>5. Что такое генеральная совокупность и выборка (выборочная совокупность)?</li> <li>6. Какое исследование называется сплошным?</li> <li>7. Что такое репрезентативность выборки?</li> <li>8. Назовите виды вероятностных выборок.</li> <li>9. Что такое квотная выборка?</li> <li>10. Назовите виды валидности, которые должны быть обеспечены при проведении оргдиагностики в соответствии с требованиями научного исследования.</li> <li>11. Перечислите основные методы научного исследования, которые применяются при проведении оргдиагностики.</li> <li>12. Охарактеризуйте метод наблюдения. Каковы основные требования к научному наблюдению? Назовите основные этапы исследования, осуществляемого методом наблюдения.</li> <li>13. Охарактеризуйте метод анализа документов. Что такое контентанализ?</li> <li>14. Охарактеризуйте метод анкетного опроса. Какова структура анкеты?</li> <li>15. Какие виды вопросов используются в анкетах?</li> <li>16. Как осуществляется первичная обработка данных при проведении анкетного опроса?</li> <li>17. Охарактеризуйте метод интервью. Назовите виды интервью.</li> <li>18. Что такое тест? Назовите основные виды тестов. Как обрабатываются данные тестирования?</li> <li>19. Каковы особенности метода фокус-групп? Что такое гайд? Каковы основные обязанности модератора?</li> <li>20. Назовите основные этически принципы проведения организационной диагностики в управлении персоналом.</li> </ol>
3	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 1. Разработайте анкету для диагностики уровня осведомленности персонала о внедрении какого-либо нововведения.</li> <li>2. Разработайте опросник для экспертной оценки значимости различных каналов коммуникаций.</li> <li>3. Проведите самодиагностику при помощи «Методики исследования коммуникативно-характерологических тенденций Т. Лири</li> </ol> <p>Ответьте на следующие вопросы: - для решения каких задач Вы бы использовали эту методику? - какую выборку для использования Вы бы рекомендовали формировать; - как целесообразно осуществлять обработку данных? - какие рекомендации можно разработать на</p>

	<p>основании данных такой диагностики?</p> <p>4. Проведите самодиагностику при помощи методики «Диагностика принятия других». Какие меры могут быть порекомендованы в случае, если большинство персонала продемонстрирует низкий уровень принятия других</p> <p>5. Какие методики Вы использовали бы для диагностики коммуникативной компетентности персонала вашей организации? Почему?</p>
4	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Понятие системы.</li> <li>2. Сущность психологических аспектов системного анализа предприятия.</li> <li>3. Функциональные и дисфункциональные системы.</li> <li>4. Негласные законы существования социальной системы.</li> <li>5. Принципы поведения людей в системе.</li> <li>6. Понятие о системном мышлении.</li> <li>7. Сравнительный анализ линейного и системного мышления руководителя предприятия.</li> </ol>
5	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Основные модели организационных изменений.</li> <li>2. Общая характеристика методов проведения изменений в организации.</li> <li>3. Анализ природы изменений.</li> <li>4. Создание атмосферы поддержки.</li> <li>5. Учет поведенческих факторов при планировании преобразований.</li> <li>6. Понятие жизненного цикла организации.</li> </ol>
6-7	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 1. Актуальные проблемы и основные принципы командообразования.</li> <li>2. Основные сферы деятельности команд.</li> <li>3. Недостатки команды.</li> <li>4. Правила и стадии командной работы.</li> <li>5. Типы распределения функций в команде.</li> <li>6. Внекомандные фигуры.</li> <li>7. Диагностика жизнеспособности и ролевого распределения в команде.</li> <li>8. Формы управления в команде.</li> <li>9. Типичные ошибки лидера.</li> <li>10. Типы взаимодействия персонала в организации.</li> <li>11. Сплоченность, толерантность и доверие в группе как основа эффективного командного взаимодействия.</li> <li>12. Профилактика распада команды.</li> </ol>
8	<p>1. Пользуясь методикой В. Э. Мильмана осуществите самодиагностику мотивационной структуры.</p> <p>Ответьте на вопросы:</p>

	<p>- что доминирует: рабочая или общежитейская направленность?</p> <p>- к какому типу относится мотивационный профиль?</p> <p>- к какому типу относится эмоциональный профиль?</p> <p>2. Проведите самодиагностику при помощи методики Ричи-Мартина</p> <p>Ответьте на вопросы:</p> <p>- какие факторы являются доминирующими?</p> <p>- какие стимулы будут наиболее действенными для мотивации персонала с таким мотивационным профилем?</p> <p>3. Пользуясь опросниками Т. Элерса определите выраженность у себя мотива достижения (успеха) и мотива избегания неудач.</p> <p>Ответьте на вопросы:</p> <p>- какой из мотивов доминирует?</p> <p>- как это влияет на успешность вашей деятельности? - как это влияет на вашу карьеру?</p> <p>- оказывает ли это влияние на уровень профессионального стресса?</p>
9	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Критерии замены и подбора кадров в связи с типами предприятий.</li> <li>2. Основные виды, цели и методы консалтинга по подбору персонала: рекруитмент, ExecutiveSearch, временное замещение сотрудника и т.д. Структура и закономерности интервью.</li> <li>3. Понятие о полуструктурированном интервью.</li> <li>4. Лингвистический анализ речи кандидата.</li> <li>5. Составление психологических портретов при отборе персонала с помощью метапрограммного собеседования.</li> </ol>

### Психодиагностика:

К теме 3: Шкала сензитивности [https://obu4ayka.ru/otnosheniya/\\_trashed-8.html](https://obu4ayka.ru/otnosheniya/_trashed-8.html)

Шкала сензитивности и спонтанности <https://www.b17.ru/article/264963/>

Тест определения уровня самоактуализации личности Э. Шострома в модификации Л. Я. Гозмана и др. (Тест САТ)

[https://studme.org/333750/psihologiya/test\\_opredeleniya\\_urovnya\\_samoaktualizatsii\\_lichnosti\\_shostroma\\_modifikatsii\\_gozmana\\_test](https://studme.org/333750/psihologiya/test_opredeleniya_urovnya_samoaktualizatsii_lichnosti_shostroma_modifikatsii_gozmana_test)

К теме 4: Тест Торренса. Диагностика творческого мышления. <https://psycabi.net/testy/577-test-kreativnosti-torrensa-diagnostika-tvorcheskogo-myshleniya>

Тест Личностная креативность <https://vc.ru/u/390419-lada-andreeva/96656-test-na-kreativnost-otvety-dlya-sebya-i-rabotodatelya>

К теме 5: Методики диагностики коммуникативной компетентности <https://infourok.ru/diagnosticheskie-metodiki-opredeleniya-urovnya-kommunikativnoy-kompetentnosti-816352.html>

К теме 6: Тест для определения индекса групповой сплоченности Сижора <https://hr-portal.ru/tool/test-dlya-opredeleniya-indeksa-grupповoy-splochnosti-sishora>

К теме 7: Тест Томаса-Килмена <https://empiremam.com/psikhologic-testy/test-tomasa-na-konfliktnost.html>

## Рефераты

К теме 1.

1. Классификация методов бизнес-консультирования.
2. Методы работы консультантов во время осуществления консультационного проекта.
3. Субъекты и объекты консультирования.
4. Экспертное консультирование.
5. Типология управленческого консультирования.

К теме 2.

6. Возникновение управленческого бизнес-консалтинга.
7. Управленческий бизнес-консалтинг сегодня.
8. Понятие консультационной деятельности и консультационной услуги.
9. Характерные черты управленческого консультирования и основные этапы его развития.
10. Виды консультационных бизнес-услуг.
11. Психологические проблемы взаимоотношения «консультант-клиент».
12. Создание консультационной организации. Экономика и стратегия консультационной организации.
13. Типы организационных структур консультационных организаций. Экономическая основа бизнеса консалтинговых фирм.
14. Клиент и консалтинговая фирма.
15. Консультант и консалтинговая фирма.
16. История управленческого консалтинга на территории бывшего СССР.
17. Управленческое консультирование во времена плановой экономики и на этапе перехода к рыночной экономике.
18. Управленческий консалтинг в перестроечные и постперестроечные времена на территории бывшего СССР.
19. История управленческого консалтинга в странах бывшего социалистического лагеря.

К теме 3.

20. Управленческий консалтинг в развитых капиталистических странах в 50-е 80-е годы XX-го века.
21. Характеристики консультантов и типы заказчиков.
22. Различные классификации заказчиков и клиентов консалтинговых фирм.
23. Виды мотивации заказчика на получение консалтинговых услуг.
24. Проблемы профессиональной этики бизнес-консультантов.
25. Регламент отношений «клиент-консультант».
26. Роли консультанта.
27. Типы лидерства. Стили руководства. Чувствительность руководства к инновационным изменениям в структуре и системе управления в зависимости от стиля руководства.

К теме 4.

28. Типичные ошибки руководителя на этапе диагностики проблемы, разработки решения и внедрения решения проблемы.
29. Последствия возможных изменений в организации, вызванные консалтинговым проектом.
30. Контроль, рефлексия и генерирование организационных изменений. Реактивный, активный и проактивный тип руководства.
31. Различные классификации типов корпоративной культуры. Последствия возможных изменений для корпоративной культуры организации, вызванные консалтинговым проектом для разных типов корпоративных культур.

К теме 5.

32. Элитные компании в сфере управленческого консалтинга.
33. Анализ консультирования в сфере малого бизнеса.
34. Возникновение и современное состояние консалтинга в России и в мире.

35. Особенности и перспективы развития консалтинга в России.

К теме 6.

36. Различия российской и западной школ консультирования.

37. Современные российские технологии консультирования.

38. Моделирование консалтингового процесса.

К теме 7.

39. Консультирование в области стратегического планирования и управления.

40. Консультирование в области управления маркетингом.

К теме 8.

41. Консультирование в области организационных структур управления и процессов принятия решений.

42. Консультирование по организации малого бизнеса.

43. Консультирование по вопросам управления изменениями и сопротивление изменениям.

44. Стратегическое планирование деятельности консалтинговой фирмы.

К теме 9.

45. Методы ценообразования в консалтинговом бизнесе.

46. Эффективные коммуникации в консалтинге.

47. Качество консалтинговых услуг и его измерение.

48. Система мотивации в консалтинговом бизнесе.

49. Роль маркетинга в развитии консалтингового бизнеса.

## **6. КРИТЕРИИ ОЦЕНИВАНИЯ РЕЗУЛЬТАТОВ ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ)**

### **6.1. Оценочные средства и критерии оценивания для текущей аттестации**

*Критерии оценивания результатов обучения по дисциплине, характеризующие этапы формирования компетенций*

Для **оценивания** результатов обучения в виде **ЗНАНИЙ** используются следующие процедуры и технологии:

- устный ответ на вопрос(ы) или индивидуальное собеседование,
- письменные ответы на вопрос(ы),
- тестирование.

Для **оценивания** результатов обучения в виде **УМЕНИЙ И ВЛАДЕНИЙ** используются следующие процедуры и технологии:

- решение проблемных ситуаций,
- написание эссе,
- написание реферата.

### **I. Шкала оценивания участия в устном опросе на практическом занятии**

Студент демонстрирует сформированность компетенций на итоговом уровне, обнаруживает систематическое и глубокое знание учебного материала, усвоил основную литературу и знаком с дополнительной литературой, рекомендованной программой, умеет свободно выполнять практические задания, предусмотренные программой, свободно оперирует приобретенными знаниями, умениями, применяет их в ситуациях повышенной сложности.	Отлично.
Студент демонстрирует сформированность компетенций на среднем уровне: основные знания, умения освоены, но допускаются незначительные ошибки, неточности, затруднения при аналитических операциях, переносе знаний и умений на новые, нестандартные ситуации.	Хорошо
Студент демонстрирует сформированность компетенций на базовом уровне: в ходе контрольных мероприятий допускаются значительные ошибки, проявляется отсутствие отдельных	Удовлетворительно

знаний, умений, навыков по некоторым компетенциям, испытывает значительные затруднения при оперировании знаниями.	
Студент демонстрирует сформированность компетенций на уровне ниже базового, проявляет недостаточность знаний, умений, навыков. Проявляется практически полное отсутствие знаний, умений, навыков.	Неудовлетворительно

## **II. Критерии оценивания тестового задания**

за правильный ответ студент получает 1 балл;  
если ответ не указан или неверен 0 баллов.  
неудовлетворительно – до 50 % баллов за тест;  
удовлетворительно – от 51 до 70% баллов за тест;  
хорошо – от 71 до 85 % баллов за тест;  
отлично – более 85 % баллов за тест.

### **Примеры тестовых заданий по курсу:**

#### Критерии оценивания тестового задания

за правильный ответ студент получает 1 балл;  
если ответ не указан или неверен 0 баллов.  
неудовлетворительно – до 50 % баллов за тест;  
удовлетворительно – от 51 до 70% баллов за тест;  
хорошо – от 71 до 85 % баллов за тест;  
отлично – более 85 % баллов за тест.

#### Пример тестового задания

Тесты с ответами по бизнес-консультрованию:

Вопрос 1. Совместная деятельность консультанта и клиента с целью решения определенной задачи и осуществления желаемых изменений в организации-клиенте является:

Ответ: процессом консультирования

Вопрос 2. В социально-производственных системах нельзя менять какие-то отдельные элементы, поскольку это может привести к ...

Ответ: ухудшению состояния целого

Вопрос 3. При консультировании по привлечению инвестиций в России оплата услуг консультанта составляет от размера инвестиций

Ответ: 1-2%

Вопрос 4. Накладные расходы консультанта составляют:

Ответ: 35%

Вопрос 5. Клиент в широком смысле — это:

Ответ: организация, которая пользуется услугами консультанта

Вопрос 6. Проблема улучшения существующих условий, требующая постановки реальных целей и разработки мер для их достижения в различных областях деятельности, — это проблема ...

Ответ: прогрессивная

Вопрос 7. Проблема, возникающая в связи с ухудшением результатов деятельности организации при сохранении ресурсов, использовавшихся в прошлом, и требующая анализа, выявления и устранения причин, вызвавших нежелательные изменения, — это проблема ...



Ответ: коррективная

Вопрос 8. Тщательно изучить важные аспекты взаимосвязи между рассматриваемой проблемой и общими целями и результатами деятельности организации клиента, а также определить, насколько клиент способен осуществлять изменения и эффективно решать проблемы, является целью

Ответ: диагностики

Вопрос 9. Метод сбора информации, основанный на анализе нормативных материалов по совершенствованию управления, бухгалтерской и плановой документации, планов развития, — это:

Ответ: анализ документации

Вопрос 10. Предварительный диагноз при сложном задании, как правило, занимает:

Ответ: 5-10 дней

Вопрос 11. Пятая стадия процесса консультирования называется:

Ответ: завершением

Вопрос 12. Первая консультантская фирма современного типа “Служба деловых исследований” создана в:

Ответ: 1914 г

Вопрос 13. Процедура технологии решения проблем, определение конкретных средств для изменения всей системы в целом, в отдельных элементах которой возникли задача и проблема, — это:

Ответ: разработка проекта

Вопрос 14. Место в системе деятельности, предписывающее занимающим его людям определенный способ видения (восприятия) реальности и определенную технологию действий, — это:

Ответ: позиция

Вопрос 15. Соединение различных частей, фрагментов содержания в органическое целое

Ответ: синтез

Вопрос 16. Консультант, проводящий изучение предшествующих событий, хотя их роль будет менее важна, чем анализ современной ситуации, имеет дело с проблемой

Ответ: прогрессивной

Вопрос 17. Один из методов определения приоритетов проблем, состоящий в расчленении целей системы более высокого порядка на цели системы более низкого порядка, — метод

Ответ: дерева целей

Вопрос 18. Роли консультанта и клиента в ходе выполнения задания меняться:

Ответ: могут

Вопрос 19. Поведение клиента является недирективным при роли консультанта, которая называется:

Ответ: пропагандист

Вопрос 20. Поставьте этапы процесса разработки стратегий предприятия в правильную последовательность:

Ответ: 1) предварительное формулирование целей

Ответ: 2) анализ потенциала предприятия

Ответ: 3) поиск и оценка рыночных возможностей

Ответ: 4) прогноз (исследование тенденций)

Ответ: 5) детальная разработка стратегий

Ответ: 6) внедрение

Вопрос 21. Заработная плата консультанта составляет от суммы, поступающей в оплату услуг (валовой суммы):

Ответ: 20%

Вопрос 22. Технология решения проблем в консалтинге обычно предполагает:

Ответ: групповую работу

Вопрос 23. Отслеживание тенденций развития и эволюции проблемы называется:

Ответ: временной перспективой

Вопрос 24. Перед вступлением в контакт с потенциальным клиентом консультант узнает о финансовом положении клиента, последних результатах его деятельности из отчетных данных, вносимых в:

Ответ: государственный реестр

Вопрос 25. Перемены, исходящие от лица, обладающего властью и адресованные зависимым людям, — изменения

Ответ: навязанные

Вопрос 26. Из перечисленного, на определение целей рекламной кампании реально влияют:

Ответ: маркетинговые стратегии

Ответ: поведение конкурентов

Ответ: представления потребителей

Ответ: ресурсы предприятия

Вопрос 27. Фаза подготовки включает:

Ответ: предложение клиенту относительно задания

#### 1) *Требования к реферату*

Структурными элементами реферата являются:

1) титульный лист;

Титульный лист является первой страницей реферата, служит источником информации, необходимой для обработки и поиска документа.

На титульном листе приводят следующие сведения:

наименование ВУЗа; наименование факультета; наименование кафедры; тема реферата; фамилия и инициалы студента (слушателя); должность, ученая степень, ученое звание, фамилия и инициалы руководителя реферата; место и дата составления реферата

2) оглавление;

Оглавление включает введение, наименование всех глав, разделов, подразделов, пунктов (если они имеют наименование) и заключение с указанием номеров страниц, с которых начинаются эти элементы реферата.

3) введение;

Введение должно содержать оценку современного состояния решаемой проблемы. Во введении должны быть показаны актуальность темы, цели и задачи, которые будут рассматриваться в реферате, а также методы, которыми воспользовался студент для рассмотрения данной темы работы.

4) основная часть;

Основную часть реферата следует делить на главы или разделы (не менее 2-х). Разделы основной части могут делиться на пункты и подразделы. Пункты, при необходимости, могут делиться на подпункты. Каждый пункт должен содержать законченную информацию.

5) заключение;

Должно содержать краткое обобщение и выводы по результатам выполненной работы

6) список использованных источников;

Сведения об источниках приводятся в соответствии с требованиями ГОСТ 7.1. - 2003

7) приложения.

В приложения рекомендуется включать материалы, связанные с выполненной работой, которые по каким-либо причинам не могут быть включены в основную часть.

В приложения могут быть включены:

1) материалы, дополняющие реферат;

2) таблицы вспомогательных цифровых данных;

3) иллюстрации вспомогательного характера;

4) другие документы.

#### Правила оформления реферата

Реферат должен быть выполнен машинописным способом на одной стороне листа белой бумаги через полтора интервала и 14 шрифтом .

Текст реферата следует печатать, соблюдая следующие размеры полей: левое - не менее 30 мм, правое - не менее 10 мм, верхнее - не менее 15 мм, нижнее - не менее 20 мм.

Объем реферата: не более 20 страниц.

Все линии, буквы, цифры и знаки должны быть одинаково черными по всему реферату.

Заголовки структурных элементов реферата и разделов основной части следует располагать в середине строки без точки в конце и печатать прописными буквами, не подчеркивая.

Страницы реферата следует нумеровать арабскими цифрами, соблюдая сквозную нумерацию по всему тексту отчета. Номер страницы проставляют посередине листа в нижнем поле без точки в конце.

Титульный лист включают в общую нумерацию страниц реферата. Номера страниц на титульном листе и в оглавлении не проставляют.

Ссылки на источники следует указывать порядковым номером по списку источников, выделенным двумя косыми чертами.

Оформление ссылок - по ГОСТ 7.1.- 2003

#### Критерии и показатели, используемые при оценивании реферата

Критерии	Показатели
1. Новизна реферированного текста Макс. - 5 баллов	- актуальность проблемы и темы; - новизна и самостоятельность в постановке проблемы, в формулировании нового аспекта выбранной для анализа проблемы; - наличие авторской позиции, самостоятельность суждений.
2. Степень раскрытия сущности проблемы Макс. - 5 баллов	- соответствие плана теме реферата; - соответствие содержания теме и плану реферата; - владение понятийным аппаратом; - полнота и глубина раскрытия основных понятий проблемы; - обоснованность способов и методов работы с материалом; - умение работать с литературой, систематизировать и структурировать материал;
3. Обоснованность выбора источников Макс. - 5 баллов	- круг, полнота использования литературных источников по проблеме; - привлечение новейших работ по проблеме (журнальные публикации, материалы сборников научных трудов и т.д.).
4. Выводы по изложенной информации с указанием практической значимости работы Макс. - 5 баллов	- умение обобщать, сопоставлять различные точки зрения по рассматриваемому вопросу, аргументировать основные положения и выводы.
4. Соблюдение требований к оформлению Макс. - 5 баллов	- правильное оформление ссылок на используемую литературу; - соблюдение требований к объему реферата; - культура оформления: выделение абзацев.
5. Грамотность Макс. - 5 баллов	- грамотность и культура изложения; - отсутствие орфографических и синтаксических ошибок, стилистических погрешностей; - отсутствие опечаток, сокращений слов, кроме общепринятых; - литературный стиль.

б. Приложения – фотографии, схемы, чертежи, карты, статистические данные, диаграммы) Макс. – 5 баллов	- наличие материалов содержательно иллюстрирующих и дополняющих текст реферата; - приложения оформлены в соответствии с требованиями
--	---

#### Оценивание реферата

Реферат оценивается по балльной шкале, балы переводятся в оценки успеваемости следующим образом:

25 и более баллов – «отлично»;

19 – 24 баллов – «хорошо»;

15 – 18 баллов – «удовлетворительно»;

менее 15 баллов – «неудовлетворительно».

Баллы учитываются в процессе текущей оценки знаний программного материала.

#### 2) *Требования к заданиям для самостоятельной работы*

Практикум представляет собой набор индивидуальных творческих заданий, которые необходимо выполнить каждому студенту самостоятельно. Каждая из включенных в практикум задач представляет собой частично регламентированное задание, имеющее нестандартное решение и позволяющее диагностировать умения, интегрировать знания различных областей, аргументировать собственную точку зрения. Задания, которые предъявляются студенту в рамках практикума, не требуют мгновенного выполнения и могут выбираться в произвольном порядке. Все задания должны быть выполнены до окончания курса.

##### *Оформление результатов самостоятельной работы*

По результатам выполнения каждого из заданий для самостоятельной работы формируется письменный отчет, который содержит тезисный ответ на сформулированные вопросы и аргументы в его защиту.

##### *Образец выполнения задания*

Разработайте структурно-логическую схему алгоритма ...Опишите алгоритм предложенного Н. Фрэнклом (Филлипс Л., Йоргенсен М.В. Дискурс-анализ. Теория и метод. М.: Изд-во Гуманитарный Центр, 2004) дискурс-анализа и определите его специфику по сравнению с другими ставшими уже традиционными для дискурс-анализа алгоритмами (например, с алгоритмом Ван Дейка).

##### *Письменный отчет*

Н. Фрэнклом предлагает для описания социокультурного пространства трехмерную модель критического дискурс-анализа. Алгоритм его модели включает три измерения.

*Первое* измерение и первое же направление анализа – это дискурсивная практика текста, представленная изучением процессов его продуцирования и восприятия.

*Второе* – текстовый анализ, имеющий дело с формальными особенностями, с помощью которых дискурсы и жанры реализуются лингвистически.

*Третье* – социальная практика, изучение которой предполагает выявление более широкого социального контекста, которому принадлежит коммуникативное событие. Дискурсивная практика выступает посредником между текстом и социальной практикой. Что касается последней, то дискурс-анализ сам по себе не является достаточным для ее исследования, ведь более широкая социальная практика охватывает как дискурсивные, так и недискурсивные элементы. Поэтому дополнительно к дискурс-анализу необходима социальная и культурная теории.

От прочих направлений внутри течения критического дискурс-анализа (например, от ставшего уже традиционным для дискурс-анализа медийных текстов алгоритма Ван Дейка)

подход Н. Фэркло выгодно отличает именно указание на три измерения, в которых одновременно существует каждое коммуникативное событие и которые должны последовательно и обязательно изучаться.

Критерии оценивания заданий по самостоятельной работе

Показатели по уровням	оценка
Студент выполняет задание самостоятельно, теоретически обосновывает свое решение, задание выполнено на 95-100%	отлично
Студент выполняет задание самостоятельно, возникают некоторые проблемы с теоретическим обоснованием решения, задача решена на 80-94%	хорошо
Студенту при выполнении заданий требуется помощь, возникают проблемы с теоретическим обоснованием решения, задание выполнено на 60-79%	удовлетворительно
Студент не может самостоятельно выполнить задание, не может теоретически обосновать решение, задание выполнено менее чем на 60%	не удовлетворительно

### 3) Требования к созданию презентаций

Критерии оценивания презентаций складываются из требований к их созданию.

*Матрица оценивания презентации*

Название критерия	Оцениваемые параметры
Тема презентации	Соответствие темы программе учебного предмета, раздела
Дидактические и методические цели и задачи презентации	Соответствие целей поставленной теме Достижение поставленных целей и задач
Выделение основных идей презентации	Соответствие целям и задачам Содержание умозаключений Вызывают ли интерес у аудитории Количество (рекомендуется для запоминания аудиторией не более 4-5)
Содержание	Достоверная информация об исторических справках и текущих событиях Все заключения подтверждены достоверными источниками Язык изложения материала понятен аудитории Актуальность, точность и полезность содержания
Подбор информации для создания проекта – презентации	Графические иллюстрации для презентации Статистика Диаграммы и графики Экспертные оценки Ресурсы Интернет Примеры Сравнения Цитаты и т.д.
Подача материала проекта – презентации	Хронология Приоритет Тематическая последовательность Структура по принципу «проблема-решение»

Логика и переходы во время презентации	От вступления к основной части От одной основной идеи (части) к другой От одного слайда к другому
Заключение	Яркое высказывание - переход к заключению Повторение основных целей и задач выступления Выводы Подведение итогов Короткое и запоминающееся высказывание в конце
Дизайн презентации	Шрифт (читаемость) Корректно ли выбран цвет (фона, шрифта, заголовков) Элементы анимации
Техническая часть	Грамматика Подходящий словарь Наличие ошибок правописания и опечаток

#### Критерии и показатели, используемые при оценивании презентации

Критерии	Показатели
1. Тема презентации Макс. 3 балла	- соответствие темы презентации программе учебного предмета, раздела
2. Дидактические и методические цели и задачи презентации Макс. 3 балла	- соответствие целей поставленной теме; - достижение поставленных целей и задач
3. Выделение основных идей презентации Макс. 3 балла	- соответствие основных идей целям и задачам; - актуальность основных идей; - количество основных идей (рекомендуется для запоминания аудиторией не более 4-5)
4. Содержание Макс. 3 балла	- достоверность информации; - актуальность информации; - четкость изложения информации; - владение понятийным аппаратом по заданной теме; - привлечение новейших работ по проблеме; - язык подачи материала соответствует содержанию и понятен аудитории
5. Подбор информации для создания презентации Макс. 3 балла	- графические иллюстрации для презентации; - статистика; - диаграммы и графики; - экспертные оценки; - ресурсы Интернет; - примеры; - сравнения; - цитаты и т.д.
6. Подача материала презентации Макс. 3 балла	- хронология; - приоритет; - тематическая последовательность; - структура по принципу «проблема-решение»

7. Логика и переходы во время презентации Макс. 3 балла	- от вступления к основной части; - от одной основной идеи (части) к другой; - от одного слайда к другому
8. Заключение Макс. 3 балла	- яркое высказывание - переход к заключению; - повторение основных целей и задач выступления; - выводы; - подведение итогов; - короткое и запоминающееся высказывание в конце
9. Дизайн презентации Макс. 3 балла	- шрифт (читаемость); - корректно ли выбран цвет (фона, шрифта, заголовков); - элементы анимации
10. Техническая часть Макс. 3 балла	- грамматика; - стилистика; - ошибки в правописании и опечатки

#### Оценивание презентации

Презентация оценивается по балльной шкале, баллы переводятся в оценки успеваемости следующим образом:

25 и более баллов – «отлично»;

19 – 24 баллов – «хорошо»;

15 – 18 баллов – «удовлетворительно»;

менее 15 баллов – «неудовлетворительно».

Баллы учитываются в процессе текущей оценки знаний программного материала.

#### Решение проблемных ситуаций

1. Этап: практический анализ ситуации (действующие лица, обстоятельства) определение проблемы.

2. Этап: определение проблемных узлов (возможные причины и прогнозируемые последствия развития ситуации).

3. Этап : Условное прогнозирование развития ситуации.

- Определение окончательной гипотезы, формулировка решения ситуации, обязательна опора на принципы профессиональной этики.

- Определение способов и методов коррекционного воздействия.

- Формулировка итоговых выводов.

4. Этап: Решение – ответ строится в соответствии с примерным планом:

- анализ ситуации, с примерами из задания, доказательствами из теоретического материала по учебным дисциплинам, обязательное использование профессиональных терминов. Если есть необходимость проанализировать ошибочные или правильные действия участников (обоснованная личная позиция приветствуется).

- предлагаемые варианты действий, обоснованные теоретически и, желательно, подкрепленные практическим личным опытом.

- прогноз вероятностного развития ситуации, обоснованный и доказательный.

Критерии оценки:

Оценка «5» (отлично) выставляется в случае полного рассмотрения вопроса, аргументированного выражения своей позиции, отсутствия ошибок, грамотного текста, точность формулировок и т.д.;

Оценка «4» (хорошо) выставляется в случае полного выполнения всего объема работ при наличии несущественных ошибок, не повлиявших на общий результат работы и т.д.;

Оценка «3» (удовлетворительно) выставляется в случае недостаточно полного рассмотрения проблемы, при наличии ошибок, которые не оказали существенного влияния на окончательный результат.;

Оценка «2» (неудовлетворительно) выставляется в случае, если тема не раскрыта, работа выполнена крайне небрежно и т.д.

## **6.2. *Оценочные средства и критерии оценивания для промежуточной аттестации***

1. Цели и задачи психологического консультирования в бизнесе.
2. Сферы компетенции и правила работы консультанта-психолога в организации.
3. Функции консультанта в организации.
4. Сравнительный анализ профессиональной деятельности внутреннего и внешнего консультанта на предприятии.
5. Работа с запросом клиента.
6. Классификация запросов.
7. Презентация и продажа услуг психолога-бизнес-консультанта.
8. Особенности проведения бизнес-тренингов.
9. Отличительные особенности корпоративного тренинга.
10. Основные аспекты работы и возможные роли тренера при проведении корпоративных тренингов.
11. Стратегии работы тренера с сопротивлением в группе.
12. Роль общения в современном деловом взаимодействии.
13. Типы организационных структур.
14. Критерии оценки коммуникативной структуры организации.
15. Коммуникация как элемент управленческой деятельности.
16. Условия эффективности проведения совещания.
17. Принципы поведения людей в системе. Понятие о системном мышлении.
18. Понятие самообучающейся организации. Психологические механизмы взаимодействия членов самообучающейся организации.
19. «Легенда» предприятия. Понятие о генограмме организации.
20. Правила составления экспертного заключения.
  
21. Понятие жизненного цикла организации.
22. Методы измерения лояльности.
23. Сопротивление и власть в организации.
24. Работа лидера с саботажем на предприятии.
25. Виды корпоративных культов (по Р.Харрисону).
26. Формирование команды.
27. Формы управления в команде. Типичные ошибки лидера.
28. Сплоченность, толерантность и доверие в группе как основа эффективного командного взаимодействия.
29. Общая характеристика деятельности руководителя и основные сферы его компетенции.
30. Вероятностные теории лидерства (теория Фидлера; нормативная модель Вроома, Йеттона и Яго; теория путей и целей Хауса и т.д.).
31. Стимулирование и аттестация сотрудников.
32. Эффективные методы аттестации персонала.
33. Оценочное собеседование: основные подходы к его проведению.
34. Отбор и обучение персонала.



35. Основные виды, цели и методы консалтинга по подбору персонала: рекрутинг, ExecutiveSearch, временное замещение сотрудника и т.д.
36. Структура и закономерности интервью.
37. Составление психологических портретов при отборе персонала с помощью метапрограммного собеседования.
38. CASE-интервью. Проективное интервью. Оценка достоверности информации, полученной от кандидата.
39. Определение потребности организации в обучении сотрудников.
40. Оценка успешности обучения.

**Оценка «Зачтено»** выставляется магистранту, который активно выполняет задания, участвует в детальном анализе изучаемого материала.

**Оценка «Не зачтено»** выставляется магистранту, который отказался от участия в интерактивных упражнениях, от его разработки, не владеет учебным материалом курса.

## 7. ПЕРЕЧЕНЬ ОСНОВНОЙ И ДОПОЛНИТЕЛЬНОЙ УЧЕБНОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

### 7.1. Список основной литературы

1. Консультирование и коучинг персонала в организации : учебник и практикум для вузов / Н. В. Антонова [и др.] ; под редакцией Н. В. Антоновой, Н. Л. Ивановой. — Москва : Издательство Юрайт, 2022. — 370 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-9916-8176-6. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/489142> (дата обращения: 02.06.2022).

### 7.2. Список дополнительной литературы

1. *Акимова, Ю. Н.* Психология управления : учебник и практикум для вузов / Ю. Н. Акимова. — Москва : Издательство Юрайт, 2022. — 320 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-00630-8. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/489478> (дата обращения: 02.06.2022).
2. *Базаров, Т. Ю.* Психология управления персоналом : учебник и практикум для вузов / Т. Ю. Базаров. — Москва : Издательство Юрайт, 2022. — 381 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-02345-9. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/488970> (дата обращения: 02.06.2022).
3. *Забродин, В. Ю.* Социология и психология управления : учебник и практикум для вузов / В. Ю. Забродин. — Москва : Издательство Юрайт, 2022. — 147 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-09952-2. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/492286> (дата обращения: 02.06.2022).
4. *Ильин, Г. Л.* Социология и психология управления : учебное пособие для вузов / Г. Л. Ильин. — 2-е изд., испр. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2022. — 224 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-06804-7. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/488961> (дата обращения: 02.06.2022).
5. *Камалетдинова, З. Ф.* Психологическое консультирование: когнитивно-поведенческий подход : учебное пособие для вузов / З. Ф. Камалетдинова, Н. В. Антонова. — 2-е изд. — Москва : Издательство Юрайт, 2022. — 211 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-08880-9. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/494533> (дата обращения: 02.06.2022).
6. *Каменская, В. Г.* Психология управления. Социально-психологические основы управленческой деятельности : учебное пособие для вузов / В. Г. Каменская. — 2-е изд., стер. — Москва : Издательство Юрайт, 2022. — 194 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-05617-4. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/493554> (дата обращения: 02.06.2022).

7. *Карандашев, В. Н.* Введение в профессию: психолог : учебник и практикум для вузов / В. Н. Карандашев. — 7-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2022. — 476 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-12213-8. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/489712> (дата обращения: 02.06.2022).
8. *Коноваленко, М. Ю.* Психология управления персоналом : учебник для вузов / М. Ю. Коноваленко, А. А. Соломатин. — 2-е изд. — Москва : Издательство Юрайт, 2022. — 369 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-01091-6. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/489014> (дата обращения: 02.06.2022).
9. Психологическая помощь : практическое пособие / Е. П. Кораблина, И. А. Акиндинова, А. А. Баканова, А. М. Родина ; под редакцией Е. П. Кораблиной. — 2-е изд., испр. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2022. — 222 с. — (Профессиональная практика). — ISBN 978-5-534-08536-5. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/492876> (дата обращения: 02.06.2022).
10. Психология управления персоналом : учебник для вузов / Е. И. Рогов [и др.] ; под общей редакцией Е. И. Рогова. — Москва : Издательство Юрайт, 2022. — 350 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-03827-9. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/498843> (дата обращения: 02.06.2022).
11. *Хухлаева, О. В.* Психологическое консультирование и психологическая коррекция : учебник и практикум для вузов / О. В. Хухлаева, О. Е. Хухлаев. — Москва : Издательство Юрайт, 2022. — 423 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-02596-5. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/488949> (дата обращения: 02.06.2022).

### **7.3.Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет»**

1. Портал психологических изданий [Электронный ресурс] : психологический портал. — Режим доступа: <http://psyjournals.ru> , свободный (дата обращения: 07.06.2018).
- 2 Психологический навигатор [Электронный ресурс] : психологический портал. — Режим доступа: <http://www.psynavigator.ru/>, свободный (дата обращения: 07.06.2018).
- 3 Психология на русском языке [Электронный ресурс] : психологический портал. — Режим доступа: <http://www.psychology.ru/> , свободный (дата обращения: 07.06.2018).
- 4 Журнал «Вопросы психологии» [Электронный ресурс] : психологический портал. — Режим доступа: <http://www.vorpsy.ru/> , свободный (дата обращения: 07.06.2018).
- 5 Портал академическая психология-практике [Электронный ресурс] : психологический портал. — Режим доступа: <http://portal-psychology.ru/>, свободный (дата обращения: 07.06.2018)
- 6 Московский психологический журнал [Электронный ресурс] : психологический портал. — Режим доступа: <http://magazine.mospsy.ru/> , свободный (дата обращения: 07.06.2018).
- 7 Сибирский психологический журнал [Электронный ресурс] : психологический портал. — Режим доступа: <http://journals.tsu.ru/psychology/> , свободный (дата обращения: 07.06.2018).
- 8 Психологический центр "ПсиХРОН" [Электронный ресурс] : психологический портал. — Режим доступа: <http://www.psytest.ru> , свободный (дата обращения: 07.06.2018).
- 9 А. Я. Психология: описания психологических тестов, тестирование он-лайн, тренинги, упражнения, статьи, советы психологов [Электронный ресурс] : психологический портал. — Режим доступа: <http://azps.ru> , свободный (дата обращения: 07.06.2018).
- 10 Электронный журнал «Психологическая наука и образование» [Электронный ресурс] : психологический портал. — Режим доступа: <http://www.psyedu.ru> , свободный (дата обращения: 07.06.2018).
- 11 Книги и статьи по психологии [Электронный ресурс] : психологический портал. — Режим доступа: <http://litpsy.ru> , свободный (дата обращения: 07.06.2018).
- 12 Единое окно доступа к образовательным ресурсам [Электронный ресурс] : федеральный портал. — Режим доступа: <http://window.edu.ru>, свободный (дата обращения: 07.06.2018).

Интернет-ресурсы:

1. [http://psyjournals.ru/vestnik\\_psyobr/about/](http://psyjournals.ru/vestnik_psyobr/about/)
2. [http://www.voppsy.ru/journals\\_all/rubr/rubrics.htm](http://www.voppsy.ru/journals_all/rubr/rubrics.htm)
3. <http://psyjournals.ru/psyedu/about/>

## **МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ДЛЯ ОБУЧАЮЩИХСЯ ПО ОСВОЕНИЮ ДИСЦИПЛИНЫ**

Вид учебных занятий. Организация деятельности студента  
Лекция

Написание конспекта лекций: кратко, схематично, последовательно фиксировать основные положения, выводы, формулировки, обобщения; пометать важные мысли, выделять ключевые слова, термины. Проверка терминов, понятий с помощью энциклопедий, словарей, справочников с выписыванием толкований в тетрадь.

Обозначить вопросы, термины, материал, который вызывает трудности, пометить и попытаться найти ответ в рекомендуемой литературе. Если самостоятельно не удастся разобраться в материале, необходимо сформулировать вопрос и задать преподавателю на консультации, на практическом занятии. Уделить внимание следующим понятиям (перечисление понятий) и др.

Практические

Проработка рабочей программы дисциплины, уделяя особое внимание целям и задачам, структуре и содержанию дисциплины.

Конспектирование источников. Работа с конспектом лекций, подготовка ответов к контрольным вопросам, просмотр рекомендуемой литературы, работа с текстом (указать текст из источника и др.), прослушивание аудио- и видеозаписей по заданной теме, решение расчетно-графических заданий, решений задач по алгоритму.

Знакомство с основной и дополнительной литературой, включая задания справочные издания, зарубежные источники, конспект основных положений, терминов, сведений, требующихся для запоминания и являющихся основополагающими в этой теме. Составление аннотаций к прочитанным литературным источникам и др.

Реферат

Поиск литературы и составление библиографии, использование от 3 до 5 научных работ, изложение мнения авторов и своего суждения по выбранному вопросу; изложение основных аспектов проблемы. Ознакомиться со структурой и оформлением реферата.

Подготовка к зачету

При подготовке к зачету необходимо ориентироваться на конспекты лекций, рекомендуемую литературу и др.

### **8. Перечень информационных технологий**

KasperskyEndpointSecurity для бизнеса Стандартный АО «Лаборатория Касперского», лицензия 1FB6-161215-133553-1-6231.

Microsoft Open License, лицензия 49463448 в составе:

1. Microsoft Windows Professional 7 Russian;
2. Microsoft Office 2010 Russian.

### **9. Материально-техническая база**

1. Ноутбук "Lenovo" (ауд. 209), Проектор (ауд. 209)

ДОКУМЕНТ ПОДПИСАН  
ЭЛЕКТРОННОЙ ПОДПИСЬЮ

Сертификат: 03B6A3C600B7ADA9B742A1E041DE7D81B0

Владелец: Артеменков Михаил Николаевич

Действителен: с 04.10.2021 до 07.10.2022