

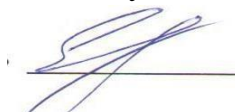
Документ подписан простой электронной подписью  
Информация о владельце:  
ФИО: Никитина Елена Александровна  
Должность: Заведующий кафедрой  
Дата подписания: 30.09.2023 18:06:15  
Уникальный программный ключ:  
b82bb1b02541bfa5ccfb5e275a3d186687f0792d

МИНОБРНАУКИ РОССИИ

Юго-Западный государственный университет

Заведующий кафедрой

Коммуникологии и психологии



Е.А. Никитина

«11» февраля 2022 г.

## ОЦЕНОЧНЫЕ СРЕДСТВА

Для текущего контроля успеваемости  
и промежуточной аттестации обучающихся  
по дисциплине  
«Психология управления коллективом»

Курск – 2022

# 1 ОЦЕНОЧНЫЕ СРЕДСТВА ДЛЯ ТЕКУЩЕГО КОНТРОЛЯ УСПЕВАЕМОСТИ

## 1.1 ВОПРОСЫ И ЗАДАНИЯ В ТЕСТОВОЙ ФОРМЕ

Раздел (тема) дисциплины **Теоретические основы психологии управления. Развитие управленческой науки. Личность руководителя. Психология индивидуального стиля управления**

1. Развитие науки управления можно разделить:

а) на 5 этапов б) на 3 этапа в) на шесть этапов

2. В самом общем виде под управлением понимается:

а) функция, обеспечивающая сохранение определенной структуры или организованной системы, а также поддержание режима ее деятельности, реализацию ее программы и целей  
б) процесс функционирования разных подразделений в структуре организации в) подчинение различных организационных структур уполномоченному лицу

3. В социальном управлении главными компонентами являются:

а) люди как члены различных организаций, либо организационные подразделения б) организационные и структурные подразделения в) люди как члены различных организаций и структур

4. В процессе практической деятельности руководитель решает следующую задачу:

а) овладеть теоретическими основами рационального управления, то есть наукой управления б) овладеть умением распределять функции среди сотрудников в) творчески применять положения науки управления, то есть овладеть искусством управления

5. Современной тенденцией развития управленческой мысли является:

а) теоретическая направленность науки управления б) ориентация на количественное увеличение, многослойность управленческого аппарата, усиление дифференциации управленческого труда в) ориентация на машины и аппараты как наивысшую ценность всего процесса управления.

6. Американская управленческая культура рассматривала управление:

а) систему постоянной смены специалистов на более квалифицированных б) систему «пожизненного найма» в) как специализированный вид деятельности, а сам менеджер представлялся профессионалом, обладающим специальным образованием

7. Соотнесите тип управленческой науки с ее содержанием:

Американская управленческая культура	система «пожизненного найма», организация – вторая семья для человека,
--------------------------------------	--

	увольняют только за серьезные проступки и при банкротстве фирмы
Японская управленческая культура	высокая эффективность и результативность в экстремальных условиях и относительно низкая в «нормальные» времена, приоритетность государственных проблем по отношению к проблемам отдельного человека
Советская управленческая культура	рассматривала управление как специализированный вид деятельности, а сам менеджер представлялся профессионалом, обладающим специальным образованием

8. Установите правильную последовательность в этапах развития науки управления:  
 А. развитие доктрины «человеческих отношений»  
 Б. развитие «классической теории научного менеджмента»  
 В. развитие современных теорий управления
9. Жизнеспособными чертами советской культуры управления были: .....
10. Неофициальный лидер относится к эмоциональной структуре группы, которая обеспечивает:  
 а) планирование деятельности организации б) выполнение производственных целей и задач в) поддержание групповой стабильности на межличностном уровне
11. Руководство—это процесс правового воздействия, осуществляемый руководителем на основе:  
 а) власти, данной ему коллективом б) симпатии и уважения членов коллектива в) власти, данной ему государством или группой
12. Лидерство – это процесс:  
 а) психологического влияния одного человека на других, который осуществляется на основе восприятия, поддержания, внушения, понимания друг друга б) организации совместных мероприятий коллектива в) поддержания благоприятного психологического климата в коллективе
13. К одной из общих функций руководителя относится:  
 а) организация свободного времени сотрудников б) организация личной жизни сотрудников в) целеполагание организации
14. Стиль управления – это:  
 а) устойчивая система способов, методов и форм воздействия руководителя, создающая своеобразный почерк управленческого воздействия б) манера общаться с подчиненными в) черты характера, оказывающие влияние на эффективность общения
15. К психологическим последствиям авторитарного стиля управления относится:  
 а) отсутствие травматизма б) высокий травматизм в) низкий травматизм
16. Соотнесите необходимые качества руководителя с их характеристикой:

Инициативность и деловая активность	высокая самооценка и высокий уровень притязаний
Уверенность в себе	умение быстро устанавливать контакт с людьми, способность сопереживать, находить свое место в коллективе, соответствовать ожиданиям подчиненных
Коммуникабельность	организационные навыки и хорошая ориентация в своей профессии
Стрессоустойчивость	высокая мотивация достижений, самостоятельность и ответственность, способность к принятию решений

Профессиональная компетентность	уравновешенность, способность управлять своими эмоциями и переключаться, психологическая гибкость
---------------------------------	---

17. Соотнесите стиль управления с его характеристикой:

Авторитарный стиль	решения навязываются подчиненными руководителю, он практически устраняется от активного управления группой. Ведет себя как рядовой участник, предоставляет работникам группы полную свободу.
Либеральный стиль	решения принимаются руководителем совместно с подчиненными, подчиненным предоставляется достаточная свобода действий, руководитель организует обсуждение своих решений, поддерживает инициативу.
Демократический стиль	решения принимает руководитель единолично, он действует по отношению к подчиненным властно и жестко, осуществляет детальный контроль, сосредотачивает в своих руках все основные функции управления.

18. Нет единого правила, позволяющего руководителю определить, как следует вести себя в той или иной ситуации, поскольку .....

**Раздел (тема) дисциплины Личность подчиненного как объект управления. Общение в деятельности руководителя**

1. Выделяют три типа подчинения:

а) строптивное, равнодушное и инициативное б) зависимое, независимое и отстраненное в) активное, пассивное и творческое

2. Конструктивный тип подчинений характеризует:

а) за задание принимается не сразу; не стремится сам преодолеть трудности, недостатки; круг притязаний сконцентрирован вокруг личных потребностей б) активная инициатива, поиск нового, творчество; готовность при необходимости к работе в) активен тогда, когда его интересы совпадают с интересами руководства

3. Таким людям, прежде чем принять какое-либо решение, нужно, чтобы их долго обхаживали. При первой встрече ни в коем случае не требуйте от них ответить «да» или «нет» на конкретное предложение. С такими людьми лучше встретиться несколько раз, чтобы между встречами проходило некоторое время, нежели пытаться вытянуть ответ сразу. Как называется такой тип сотрудника?

а) кривляка б) зануда в) ломака

4. Этому надо непрерывно анализировать все, что вы ни скажете или ни сделаете. Не подумайте, что это касается вас одного. Тем не менее такому человеку нужно подтверждение его домыслов, поэтому подыграйте такому сотруднику, сказав что-нибудь в таком духе: «До чего вы проницательны!» или «Как тонко вы смотрите на вещи!». Как называется такой тип сотрудника?

а) доморощенный психолог б) знаток человеческих душ в) всезнайка

5. Как называется лидер, который поставляет группе оригинальные идеи, мысли, предложения; он человек идей?

а) идейный лидер б) генератор идей в) координатор идей

6. Что из нижеперечисленного относится к основным социально-психологическим механизмам социализации:

а) идентификация б) адаптация в) дифференциация

7. Соотнесите типы сотрудников по В.М. Шепелю с их характеристиками

<i>коллективисты</i>	работники, которым присущи тщеславие, обидчивость, желание находиться в центре внимания
<i>индивидуалисты</i>	сотрудники, имитирующие чужие манеры и избегающие осложнений
<i>претензионисты</i>	общительные работники, активно поддерживающие общественные начинания
<i>подражатели</i>	слабовольные работники, не проявляющие инициативы
<i>пассивные</i>	работники с несносным характером
<i>изолированные</i>	тяготеющие к персональной ответственности, самостоятельности

8. Соотнесите типы «трудных служащих» с их характеристиками:

агрессист	человек, относящийся к этому типу, по своей природе не зол, а взрыв эмоций отражает его желание взять ситуацию под свой контроль
жалобщик	говорящий грубые и бесцеремонные, задирающие других, колкости и раздражающийся, если его не слушают
разгневанный ребенок	человек, желающий чего-то без промедления, даже если в этом нет необходимости
максималист	человек, охваченный какой-то идеей и обвиняющий других (кого-то конкретно или весь мир в целом) во всех грехах, но сам ничего не делающий для решения проблемы

9. В целом характер нашего поведения подвержен постоянному воздействию.....

10. Коммуникация – это:

а) обмен информацией, значимой для участников общения (обмен мнениями, идеями, переживаниями, соображениями, настроениями, желаниями и т.д.) б) обмен действиями между участниками в) восприятие участниками друг друга в процессе общения

11. Для коммуникативной стороны общения наиболее характерна значимость самой коммуникации, поскольку:

а) обмен информацией происходит не просто так, а ради достижения каких-либо целей, удовлетворения каких-либо потребностей б) можно познакомиться с большим количеством деловых партнеров в) в процессе коммуникации можно приятно провести время

12. Эффективность коммуникации, в первую очередь, зависит:

а) от уровня образованности собеседников б) от статуса собеседников в) от правильного использования средств коммуникации

13. К основным средствам коммуникации относят:

а) устные и письменные б) вербальные и невербальные в) прямые и косвенные

14. Успех делового общения во многом зависит не только от умения говорить, но и от умения:

а) абстрагироваться б) прербивать в нужном месте собеседника в) слушать

15. Что такое резюмирование?

а) подытоживание основных идей или мыслей говорящего б) стремление показать собеседнику, что мы понимаем его чувства в) собственная формулировка сообщения говорящего для проверки точности его понимания

16. Соотнесите требования к вербальной коммуникации с их характеристикой:

<i>Убедительность</i>	свободное владение языком и адекватное использование его вариантов: литературного языка, просторечия, профессиональной или ненормативной лексики; речевая культура в речевом общении выражается в оценке уровня
-----------------------	---

	мышления собеседника, его жизненного опыта и в обращении к собеседнику на понятном для него языке; необходимо употреблять простые, ясные и точные слова, грамотно формулировать свою мысль
<i>Культура речевого общения</i>	ориентированность не на себя, а на собеседника и интерес дела
<i>Диалогичность</i>	определяется особенностями говорящего – его темпераментом и характером, уверенностью в себе, логичностью речи, способностью преодолевать коммуникативные барьеры, конгруэнтностью, рефлексивностью и самой атмосферой беседы – благоприятной, доброжелательной или наоборот

17. Сформулируйте 9 правил успешной коммуникации, которые сформулировал Гисберт Бройниг.

18. Соотнесите виды слушания с их характеристиками:

Рефлексивное слушание	слушание без анализа (рефлексии), дающее возможность собеседнику высказаться. Оно состоит в умении внимательно молчать
Нерефлексивное слушание	стремление показать собеседнику, что мы понимаем его чувства (здесь акцент делается не на содержании сообщения, как во всех предыдущих приемах, а на эмоциональном состоянии собеседника)
Эмпатическое слушание	процесс расшифровки смысла сообщений, в котором используются такие приемы, как выяснение, перефразирование, отражение чувств и резюмирование

**Раздел (тема) дисциплины Психология управленческого воздействия в деятельности руководителя. Психология управленческого труда руководителя**

1. В чем суть феномена группового давления?

а) в изменении участником группы своего первоначального мнения под воздействием давления мнения группы б) в изменении поведения под воздействием общественного мнения в) изменение характера человека под воздействием внутренних установок

2. В чем суть феномена «нога в дверях»?

а) тенденция изменения поведения под воздействием общественного мнения б) тенденция изменения участником группы своего первоначального мнения под воздействием давления мнения группы в) тенденция поведения людей, согласившихся вначале на необременительную просьбу и вынужденных потом уступать более серьезным требованиям

3. По мнению Д. Майерса, при осуществлении убеждающего воздействия имеет значение:

а) насколько убедительно пердает информацию б) в) кто, что, как и кому передает в) социальный статус того., кто воздействует

4. Сообщение становится более убедительным, если оно:

а) ассоциируется с грозным тоном передающего б) ассоциируется с позитивными чувствами в) ассоциируется с хорошим характером того, кому передают

5. Что такое внушение?

а) способ воздействия на скрытом уровне с целью отстоять свои интересы б) способ психологического воздействия преимущественно эмоционально-волевого характера, основанный на некритическом восприятии и принятии индивидом целенаправленного потока информации, которая не нуждается в доказательствах и логике, которая содержит готовые выводы в) способ психологического воздействия, основанный на бессознательной, невольной подверженности индивида определенным эмоциональным состояниям, передающимся извне

6. Что такое заражение?

- а) способ психологического воздействия, основанный на бессознательной, невольной подверженности индивида определенным эмоциональным состояниям, передающимся извне б) способ психологического воздействия, основанный не только на принятии внешних черт поведения другого человека или массовых психических состояний, но и на воспроизведении индивидом черт и образцов демонстрируемого поведения в) преимущественно интеллектуальное психологическое воздействие, основанное на передаче логически выстроенной информации и ставящее целью добровольное ее принятие в качестве побудительного мотива деятельности

7. Установите соответствие между эффектами психологического воздействия и их значением:

«инокуляционный эффект»	если человек является объектом двух альтернативных воздействий, то имеет большое значение временная последовательность воздействий; первое воздействие станет более авторитетным для человека, если между воздействиями будет небольшой временной интервал, однако он должен быть большим между последним воздействием и решением человека как арбитра
«эффект первичности»	второе альтернативное воздействие на человека будет более результативным, если между двумя воздействиями временной интервал будет как можно больше, а промежуток между вторым воздействием и окончательным решением человека будет как можно меньшим.
«эффект недавности»	если у человека изначально формируется отрицательная установка на сообщение, негативное первое впечатление, то он как бы «иммунизируется» против принятия и всей последующей информации подобного содержания из этого источника, даже если дальнейшее сообщение и будет подготовлено более добротной и убедительно

8. На повышение эффективности убеждения оказывают влияние следующие условия:.....

9. Как и любая деятельность, управленческое воздействие побуждается определенными мотивами, преследует определенные цели и приводит к определенным результатам. К основным формам управленческого воздействия относят:.....

10. Начало беседы включает:

- а) предоставление аргументов и доводов б) подготовку рабочего места в) встречу и вступление в контакт

11. Цель может быть поставлена как:

- а) проблема или задача б) вопрос или ответ в) задание или проблема

12. Абстрактность изложения информации снижает:

- а) использование интенсивной мимики и жестов б) использование длинных предложений и речевых оборотов в) максимальное использование наглядных пособий, схем, общеизвестных ассоциаций и параллелей

13. Что происходит на фазе аргументации в ходе деловой беседы?

- а) формируется предварительное мнение, занимает определенная позиция по данной проблеме как с вашей стороны, так и со стороны собеседника б) знакомство и приветствие собеседников в) подведение итогов беседы

14. Угловое расположение во время деловой беседы характерно для людей:

- а) безразличных к результатам беседы б) занятых дружеской, непринужденной беседой в) агрессивно настроенных по отношению друг к другу

15. Стратегия «мягкая уступчивость» относится:

а) к малоэффективным стратегиям поведения в спорных вопросах б) к эффективным стратегиям поведения в спорных вопросах в) к нейтральным стратегиям поведения в спорных вопросах

16. Установите правильную последовательность в этапах деловой беседы:

- 1) Установление места и времени встречи.
- 2) Подготовка к деловой беседе.
- 3) Постановка проблемы и передача информации.
- 4) Аргументирование.
- 5) Начало беседы: вступление в контакт.
- 6) Опровержение доводов собеседника.
- 7) Принятие решения.
- 8) Фиксация договоренности.
- 9) Выход из контакта.
- 10) Анализ альтернатив, поиск оптимального или компромиссного варианта либо конфронтация участников.

17. Шансы на успешный исход деловой встречи возрастут, если придерживаться следующих

рекомендаций:.....  
 .....

18. Установите соответствие между приемами начала беседы и их описанием:

<i>метод снятия напряжения</i>	постановка ряда вопросов, которые должны рассматриваться в беседе, цель — пробудить интерес к беседе
<i>метод стимулирования воображения</i>	несколько приятных фраз личного характера, может использоваться легкая шутка
<i>метод прямого подхода</i>	непосредственный переход к делу, без вступления

## Раздел (тема) дисциплины **ПСИХОЛОГИЯ УПРАВЛЕНИЯ ГРУППОВЫМИ ЯВЛЕНИЯМИ И ПРОЦЕССАМИ В ДЕЯТЕЛЬНОСТИ РУКОВОДИТЕЛЯ.**

1. Что понимают под социальным феноменом «синергия»?

а) облегчение работы при любом виде совместной деятельности б) при объединении усилий и воли участников организации достигаются более высокие результаты, нежели те, что могут быть получены при простом суммировании усилий изолированных индивидов в) понижение результативности деятельности при объединении усилий и воли участников организации

2. Что понимают под социальным феноменом «фасилитация»?

а) понижение результативности деятельности при объединении усилий и воли участников организации б) облегчение работы при любом виде совместной деятельности в) потребность в общем, соединенном действии на основе признания и подчинения или солидарности между людьми

3. Наиболее существенным признаком организации является:

а) нестабильность трудовых функций б) текучесть кадров в) целенаправленность и системность

4. Что представляет собой иерархическая структура власти?

а) организацию, где есть руководитель и несколько заместителей б) лестницу, по которой каждый сотрудник повышается в должности в) пирамиду, в которой каждое должностное лицо ответственно перед вышестоящим руководством и располагает властью над теми, кто находится ниже его

5. В рамках нового управленческого мышления любая социальная система имеет социальную подсистему, которая подразумевает:



а) все формы морального и материального стимулирования труда, стиль управления, участие работников в процессе принятия решений, возможности карьеры и продвижения по службе, организационную культуру б) технологии и управленческие знания, организационные структуры, методы планирования, технические приемы и навыки работы, уровень подготовки и квалификации рабочей силы, ее профессиональный состав в) все формы наказаний и поощрений сотрудников

6. Руководитель никогда не должен сам делать то, что может сделать его подчиненный. О каком принципе современной организации идет речь?

а) принцип вертикального ограничения иерархии б) принцип делегирования полномочий в) принцип диапазона управления

7. Соотнесите принцип деятельности современной организации с его содержанием:

принцип перспективной деятельности	ни один работник не должен отчитываться о своей деятельности более чем перед одним руководителем и должен получать приказы только от этого же руководителя
принцип единоначалия	чем меньше иерархических ступеней, тем легче управлять организацией
принцип специализации управления	нельзя подстраивать организацию к способностям наличных людей, надо строить ее как инструмент для достижения четко обозначенной цели и подбирать людей, способных обеспечить достижение этой цели
принцип вертикального ограничения иерархии	все регулярно повторяющиеся действия следует твердо распределять между работниками аппарата и не дублировать их

8. Установите правильную последовательность в этапах формирования коллектива:

- 1) Стадия возникновения
- 2) Стадии развития коллектива организации
- 3) стадии стабилизации
- 4) стадия совершенствования
- 5) Стадия формирования

9. Американские психологи М. Вудкок и Д. Фрэнсис выделяют следующие пять этапов групповой динамики организации. Установите правильную последовательность в этапах групповой динамики организации.

- 1) Ближний бой
- 2) Притирка
- 3) Эффективность
- 4) Зрелость
- 5) Совершенствование и экспериментирование

## Раздел (тема) дисциплины **ПСИХОЛОГИЯ УПРАВЛЕНИЯ КОНФЛИКТНЫМИ СИТУАЦИЯМИ В ОРГАНИЗАЦИИ.**

1. Конфликтная ситуация – это:

а) открытое противостояние взаимоисключающих интересов б) напряженная, тревожная обстановка, вызванная накопившимися противоречиями в) стечение обстоятельств.

2. Конфликт – это:

а) противоборство на основе столкновения противоположно направленных мотивов или суждений б) спор, дискуссия по острой проблеме в) соперничество, направленное на достижение победы в споре

3. То, из-за чего возникает конфликт, объективно существующая или воспринимаемая таковой проблема – это:

а) мотивы конфликта б) стороны конфликта в) предмет конфликта

4. Причина конфликта – это:

а) противоположные мотивы субъектов социального взаимодействия б) явления, события, факты, ситуации, которые предшествуют конфликту и при определенных условиях деятельности субъектов социального взаимодействия вызывают его в) накопившиеся противоречия, связанные с деятельностью субъектов социального взаимодействия, которые создают почву для реального противоборства между ними

5. Инцидент – это:

а) истинная причина конфликта б) накопившиеся противоречия, связанные с деятельностью субъектов социального взаимодействия, которые создают почву для реального противоборства между ними в) стечение обстоятельств, являющихся поводом для конфликта

6. Стороны конфликта – это:

а) заинтересованные стороны или противоборствующие силы, субъекты конфликта, которые непосредственно совершают активные (наступательные или защитные) действия друг против друга б) субъекты социального взаимодействия, находящиеся в состоянии конфликта, и посредник (медиатор) в) конкретные личности, находящиеся в состоянии конфликта

7. Из предложенных характеристик выберите те, которые по смыслу соответствуют: а) сотрудничеству; б) компромиссу; в) уклонению; г) сглаживанию; д) конкуренции.

А. Открытая борьба за свои интересы.

Б. Поиск решения, удовлетворяющего интересы двух сторон.

В. Стремление выйти из конфликта, не решая его.

Г. Урегулирование разногласий через взаимные уступки.

Д. Тенденция сглаживать противоречия, поступаясь своими интересами.

8. Какая рекомендация способствует правильному поведению в конфликте?

А. Настаивая на своем предложении, не отвергайте предложения партнера, рассматривайте все предложения и оценивайте все «за» и «против».

Б. Демонстрируйте свое превосходство.

В. Не отвечайте агрессией на агрессию.

Г. Независимо от результата разрешения конфликта старайтесь не разрушать отношения с партнером.

Д. Старайтесь как можно чаще обращать внимание на отрицательное эмоциональное состояние партнера: «Что ты злишься?», «Не надо так нервничать!»

Е. Предлагайте партнеру включать механизм идентификации: «Если бы вы были на моем месте, какие действия предприняли бы?»

9. Установите правильную последовательность уровней развития конфликта:

а) конфликтная ситуация

б) противодействие

в) инцидент

г) противоборство

д) разрешение конфликта

е) противостояние

## Раздел (тема) дисциплины **ЗДОРОВЬЕ РУКОВОДИТЕЛЯ. ПРЕДУПРЕЖДЕНИЕ И ПРЕОДОЛЕНИЕ СТРЕССОВ И ЖИЗНЕННЫХ КРИЗИСОВ**

1. «Стресс» — слово, заимствованное из английского языка и означающее:

а) нагрузка б) напряжение в) расслабление

2. Г. Селье показал, каким образом стресс связан:

а) с постепенным истощением резервов организма, который старается приспособиться к новым условиям б) с восстановлением хорошего настроения в) с улучшением общего состояния психики человека

3. . При стрессе, происходит активизация той части вегетативной нервной системы, которая ответственна за активность и работоспособность организма. Г. Селье назвал комплекс этих реакций:

а) комплекс реактивных реакций организма б) всеобщим адаптационным синдромом в) развивающим комплексом

4. Под *управлением стрессом* обычно подразумевается:

а) совокупность стратегий, методов и приемов, позволяющих человеку предотвратить негативное воздействие стрессоров либо свести это воздействие к минимуму б) способность не переводить стресс в дистресс в) способность расслабляться в стрессовой ситуации

5. Что такое релаксация?

а) психическая саморегуляция б) сознательное нервно-мышечное расслабление в теле в) мобилизация психофизиологических возможностей для противодействия стрессу

6. Как называется конфликт между важнейшими мотивационными структурами внутреннего мира личности, который служит причиной стресса?

а) внутриличностный б) структурный в) мотивационный

7. Одно из главных качеств руководителя – стрессоустойчивость, потому что .....

8. Установите последовательность в стадиях протекания стресса:

А. фаза сопротивления

Б. фаза истощения

В. фаза тревоги

9. Установите соответствие между методами психической саморегуляции и их характеристикой:

<i>Релаксация</i>	метод психической саморегуляции состояний, основанный на сознательном внушении чувств тепла, тяжести, облегчения различных органов и участков тела
<i>Аутотренинг</i>	метод психической саморегуляции при помощи умственных действий, направленных на приведение психики человека в состояние углубленной сосредоточенности, погружения в себя
<i>Медитация</i>	метод психической саморегуляции состояний, основанный на мысленном воссоздании во всех подробностях образа приятного места, красивого пейзажа и своих ощущений при нахождении там
<i>Визуализация</i>	сознательное нервно-мышечное расслабление в теле

**Шкала оценивания:** 5-балльная.

**Критерии оценивания:**

Каждый вопрос (задание) в тестовой форме оценивается по дихотомической шкале: выполнено – 0,5 балл, не выполнено – 0 баллов.

Применяется следующая шкала перевода баллов в оценку по 5-балльной шкале:

- 5-4 **баллов** соответствует оценке «**отлично**»;
- 4-3 **баллов** – оценке «**хорошо**»;
- 3-2 **баллов** – оценке «**удовлетворительно**»;
- 2-1 **баллов** – оценке «**неудовлетворительно**».

## 2 ОЦЕНОЧНЫЕ СРЕДСТВА ДЛЯ ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ ОБУЧАЮЩИХСЯ

### 2.1 БАНК ВОПРОСОВ И ЗАДАНИЙ В ТЕСТОВОЙ ФОРМЕ

1. Вопросы в закрытой форме

1.1 Развитие науки управления можно разделить:

а) на 5 этапов б) на 3 этапа в) на шесть этапов

1.2 В самом общем виде под управлением понимается:

а) функция, обеспечивающая сохранение определенной структуры или организованной системы, а также поддержание режима ее деятельности, реализацию ее программы и целей б) процесс функционирования разных подразделений в структуре организации в) подчинение различных организационных структур уполномоченному лицу

1.3 В социальном управлении главными компонентами являются:

а) люди как члены различных организаций, либо организационные подразделения б) организационные и структурные подразделения в) люди как члены различных организаций и структур

1.4 В процессе практической деятельности руководитель решает следующую задачу:

а) овладеть теоретическими основами рационального управления, то есть наукой управления б) овладеть умением распределять функции среди сотрудников в) творчески применять положения науки управления, то есть овладеть искусством управления

1.5 Современной тенденцией развития управленческой мысли является:

а) теоретическая направленность науки управления б) ориентация на количественное увеличение, многослойность управленческого аппарата, усиление дифференциации управленческого труда в) ориентация на машины и аппараты как наивысшую ценность всего процесса управления.

1.6 Американская управленческая культура рассматривала управление:

а) систему постоянной смены специалистов на более квалифицированных б) систему «пожизненного найма» в) как специализированный вид деятельности, а сам менеджер представлялся профессионалом, обладающим специальным образованием

1.7 Неофициальный лидер относится к эмоциональной структуре группы, которая обеспечивает:

а) планирование деятельности организации б) выполнение производственных целей и задач в) поддержание групповой стабильности на межличностном уровне

1.8 Руководство—это процесс правового воздействия, осуществляемый руководителем на основе:

а) власти, данной ему коллективом б) симпатии и уважения членов коллектива в) власти, данной ему государством или группой

1.9 Лидерство – это процесс:

а) психологического влияния одного человека на других, который осуществляется на основе восприятия, поддержания, внушения, понимания друг друга б) организации совместных мероприятий коллектива в) поддержания благоприятного психологического климата в коллективе

1.10 К одной из общих функций руководителя относится:

а) организация свободного времени сотрудников б) организация личной жизни сотрудников в) целеполагание организации

1.11 Стиль управления – это:

а) устойчивая система способов, методов и форм воздействия руководителя, создающая своеобразный почерк управленческого воздействия б) манера общаться с подчиненными в) черты характера, оказывающие влияние на эффективность общения

1.12 К психологическим последствиям авторитарного стиля управления относится:

а) отсутствие травматизма б) высокий травматизм в) низкий травматизм

1.13 Выделяют три типа подчинения:

а) строптивное, равнодушное и инициативное б) зависимое, независимое и отстраненное в) активное, пассивное и творческое

1.14 Конструктивный тип подчинений характеризует:

а) за задание принимается не сразу; не стремится сам преодолеть трудности, недостатки; круг притязаний сконцентрирован вокруг личных потребностей б) активная инициатива, поиск нового, творчество; готовность при необходимости к работе в) активен тогда, когда его интересы совпадают с интересами руководства

1.15 Таким людям, прежде чем принять какое-либо решение, нужно, чтобы их долго обхаживали. При первой встрече ни в коем случае не требуйте от них ответить «да» или «нет» на конкретное предложение. С такими людьми лучше встретиться несколько раз, чтобы между встречами проходило некоторое время, нежели пытаться вытянуть ответ сразу. Как называется такой тип сотрудника?

а) кривляка б) зануда в) ломака

1.16 Этому надо непрерывно анализировать все, что вы ни скажете или ни сделаете. Не подумайте, что это касается вас одного. Тем не менее такому человеку нужно подтверждение его домыслов, поэтому подыграйте такому сотруднику, сказав что-нибудь в таком духе: «До чего вы проникательны!» или «Как тонко вы смотрите на вещи!». Как называется такой тип сотрудника?

а) доморощенный психолог б) знаток человеческих душ в) всезнайка

1.17 Как называется лидер, который ставит группе оригинальные идеи, мысли, предложения; он человек идей?

а) идейный лидер б) генератор идей в) координатор идей

1.18 Что из нижеперечисленного относится к основным социально-психологическим механизмам социализации:

а) идентификация б) адаптация в) дифференциация

1.19 Коммуникация – это:

а) обмен информацией, значимой для участников общения (обмен мнениями, идеями, переживаниями, соображениями, настроениями, желаниями и т.д.) б) обмен действиями между участниками в) восприятие участниками друг друга в процессе общения

1.20 Для коммуникативной стороны общения наиболее характерна значимость самой коммуникации, поскольку:

а) обмен информацией происходит не просто так, а ради достижения каких-либо целей, удовлетворения каких-либо потребностей б) можно познакомиться с большим количеством деловых партнеров в) в процессе коммуникации можно приятно провести время

1.21 Эффективность коммуникации, в первую очередь, зависит:

а) от уровня образованности собеседников б) от статуса собеседников в) от правильного использования средств коммуникации

1.22 К основным средствам коммуникации относят:

а) устные и письменные б) вербальные и невербальные в) прямые и косвенные

1.23 Успех делового общения во многом зависит не только от умения говорить, но и от умения:

а) абстрагироваться б) пребывать в нужном месте собеседника в) слушать

1.24 Что такое резюмирование?

а) подытоживание основных идей или мыслей говорящего б) стремление показать собеседнику, что мы понимаем его чувства в) собственная формулировка сообщения говорящего для проверки точности его понимания

1.25 В чем суть феномена группового давления?

а) в изменении участником группы своего первоначального мнения под воздействием давления мнения группы б) в изменении поведения под воздействием общественного мнения в) изменение характера человека под воздействием внутренних установок

1.26 В чем суть феномена «нога в дверях»?

а) тенденция изменения поведения под воздействием общественного мнения б) тенденция изменения участником группы своего первоначального мнения под воздействием давления мнения группы в) тенденция поведения людей, согласившихся вначале на необременительную просьбу и вынужденных потом уступать более серьезным требованиям

1.27 По мнению Д. Майерса, при осуществлении убеждающего воздействия имеет значение:

а) насколько убедительно пердает информацию б) в) кто, что, как и кому передает в) социальный статус того., кто воздействует

1.28 Сообщение становится более убедительным, если оно:

а) ассоциируется с грозным тоном передающего б) ассоциируется с позитивными чувствами в) ассоциируется с хорошим характером того, кому передают

1.29 Что такое внушение?

а) способ воздействия на скрытом уровне с целью отстоять свои интересы б) способ психологического воздействия преимущественно эмоционально-волевого характера, основанный на некритическом восприятии и принятии индивидом целенаправленного потока информации, которая не нуждается в доказательствах и логике, которая содержит готовые выводы в) способ психологического воздействия, основанный на бессознательной, невольной подверженности индивида определенным эмоциональным состояниям, передающимся извне

1.30 Что такое заражение?

а) способ психологического воздействия, основанный на бессознательной, невольной подверженности индивида определенным эмоциональным состояниям, передающимся извне б) способ психологического воздействия, основанный не только на принятии внешних черт поведения другого человека или массовых психических состояний, но и на воспроизведении индивидом черт и образцов демонстрируемого поведения в) преимущественно интеллектуальное психологическое воздействие, основанное на передаче логически выстроенной информации и ставящее целью добровольное ее принятие в качестве побудительного мотива деятельности

1.31 Начало беседы включает:

а) предоставление аргументов и доводов б) подготовку рабочего места в) встречу и вступление в контакт

1.32 Цель может быть поставлена как:

а) проблема или задача б) вопрос или ответ в) задание или проблема

1.33 Абстрактность изложения информации снижает:

а) использование интенсивной мимики и жестов б) использование длинных предложений и речевых оборотов в) максимальное использование наглядных пособий, схем, общеизвестных ассоциаций и параллелей

1.34 Что происходит на фазе аргументации в ходе деловой беседы?

а) формируется предварительное мнение, занимает определенная позиция по данной проблеме как с вашей стороны, так и со стороны собеседника б) знакомство и приветствие собеседников в) подведение итогов беседы

1.35 Угловое расположение во время деловой беседы характерно для людей:

а) безразличных к результатам беседы б) занятых дружеской, непринужденной беседой в) агрессивно настроенных по отношению друг к другу

1.36 Стратегия «мягкая уступчивость» относится:

а) к малоэффективным стратегиям поведения в спорных вопросах б) к эффективным стратегиям поведения в спорных вопросах в) к нейтральным стратегиям поведения в спорных вопросах

1.37 Что понимают под социальным феноменом «синергия»?

а) облегчение работы при любом виде совместной деятельности б) при объединении усилий и воли участников организации достигаются более высокие результаты, нежели те, что могут быть получены при простом суммировании усилий изолированных индивидов в) понижение результативности деятельности при объединении усилий и воли участников организации

1.38 Что понимают под социальным феноменом «фасилитация»?

а) понижение результативности деятельности при объединении усилий и воли участников организации б) облегчение работы при любом виде совместной деятельности в) потребность в общем, соединенном действии на основе признания и подчинения или солидарности между людьми

1.39 Наиболее существенным признаком организации является:

а) нестабильность трудовых функций б) текучесть кадров в) целенаправленность и системность

1.40 Что представляет собой иерархическая структура власти?

а) организацию, где есть руководитель и несколько заместителей б) лестницу, по которой каждый сотрудник повышается в должности в) пирамиду, в которой каждое должностное лицо ответственно перед вышестоящим руководством и располагает властью над теми, кто находится ниже его

1.41 В рамках нового управленческого мышления любая социальная система имеет социальную подсистему, которая подразумевает:

а) все формы морального и материального стимулирования труда, стиль управления, участие работников в процессе принятия решений, возможности карьеры и продвижения по службе, организационную культуру б) технологии и управленческие знания, организационные структуры, методы планирования, технические приемы и навыки работы, уровень подготовки и квалификации рабочей силы, ее профессиональный состав в) все формы наказаний и поощрений сотрудников

1.42 Руководитель никогда не должен сам делать то, что может сделать его подчиненный. О каком принципе современной организации идет речь?

а) принцип вертикального ограничения иерархии б) принцип делегирования полномочий в) принцип диапазона управления

1.43 Американские психологи М. Вудкок и Д. Фрэнсис выделяют следующие пять этапов групповой динамики организации. Установите правильную последовательность в этапах групповой динамики организации.

1) *Ближний бой*

2) *Притирка*

3) *Эффективность*

4) *Зрелость*

5) *Совершенствование и экспериментирование*

1.44 Конфликтная ситуация – это:

а) открытое противостояние взаимоисключающих интересов б) напряженная, тревожная обстановка, вызванная накопившимися противоречиями в) стечение обстоятельств.

1.45 Конфликт – это:

а) противоборство на основе столкновения противоположно направленных мотивов или суждений б) спор, дискуссия по острой проблеме в) соперничество, направленное на достижение победы в споре

1.46 То, из-за чего возникает конфликт, объективно существующая или воспринимаемая таковой проблема – это:

а) мотивы конфликта б) стороны конфликта в) предмет конфликта

1.47 Причина конфликта – это:

а) противоположные мотивы субъектов социального взаимодействия б) явления, события, факты, ситуации, которые предшествуют конфликту и при определенных условиях деятельности субъектов социального взаимодействия вызывают его в) накопившиеся

противоречия, связанные с деятельностью субъектов социального взаимодействия, которые создают почву для реального противоборства между ними

1.48 Инцидент – это:

а) истинная причина конфликта б) накопившиеся противоречия, связанные с деятельностью субъектов социального взаимодействия, которые создают почву для реального противоборства между ними в) стечение обстоятельств, являющихся поводом для конфликта

1.49 Стороны конфликта – это:

а) заинтересованные стороны или противоборствующие силы, субъекты конфликта, которые непосредственно совершают активные (наступательные или защитные) действия друг против друга б) субъекты социального взаимодействия, находящиеся в состоянии конфликта, и посредник (медиатор) в) конкретные личности, находящиеся в состоянии конфликта

1.50 Из предложенных характеристик выберите те, которые по смыслу соответствуют: а) сотрудничеству; б) компромиссу; в) уклонению; г) сглаживанию; д) конкуренции.

А. Открытая борьба за свои интересы.

Б. Поиск решения, удовлетворяющего интересы двух сторон.

В. Стремление выйти из конфликта, не решая его.

Г. Урегулирование разногласий через взаимные уступки.

Д. Тенденция сглаживать противоречия, поступаясь своими интересами.

1.51 Какая рекомендация способствует правильному поведению в конфликте?

А. Настаивая на своем предложении, не отвергайте предложения партнера, рассматривайте все предложения и оценивайте все «за» и «против».

Б. Демонстрируйте свое превосходство.

В. Не отвечайте агрессией на агрессию.

Г. Независимо от результата разрешения конфликта старайтесь не разрушать отношения с партнером.

Д. Старайтесь как можно чаще обращать внимание на отрицательное эмоциональное состояние партнера: «Что ты злишься?», «Не надо так нервничать!»

Е. Предлагайте партнеру включать механизм идентификации: «Если бы вы были на моем месте, какие действия предприняли бы?»

1.52 «Стресс» — слово, заимствованное из английского языка и означающее:

а) нагрузка б) напряжение в) расслабление

1.53 Г. Селье показал, каким образом стресс связан:

а) с постепенным истощением резервов организма, который старается приспособиться к новым условиям б) с восстановлением хорошего настроения в) с улучшением общего состояния психики человека

1.54 . При стрессе, происходит активизация той части вегетативной нервной системы, которая ответственна за активность и работоспособность организма. Г. Селье назвал комплекс этих реакций:

а) комплекс реактивных реакций организма б) всеобщим адаптационным синдромом в) развивающим комплексом

1.55 Под *управлением стрессом* обычно подразумевается:

а) совокупность стратегий, методов и приемов, позволяющих человеку предотвратить негативное воздействие стрессоров либо свести это воздействие к минимуму б) способность не переводить стресс в дистресс в) способность расслабляться в стрессовой ситуации

1.56 Что такое релаксация?

а) психическая саморегуляция б) сознательное нервно-мышечное расслабление в теле в) мобилизация психофизиологических возможностей для противодействия стрессу

1.57 Как называется конфликт между важнейшими мотивационными структурами внутреннего мира личности, который служит причиной стресса?



- а) внутриличностный б) структурный в) мотивационный

## 2. Вопросы в открытой форме

- 2.1 Жизнеспособными чертами советской культуры управления были: .....
- 2.2 Нет единого правила, позволяющего руководителю определить, как следует вести себя в той или иной ситуации, поскольку .....
- 2.3 В целом характер нашего поведения подвержен постоянному воздействию.....
- 2.4 На повышение эффективности убеждения оказывают влияние следующие условия:.....
- 2.5 Как и любая деятельность, управленческое воздействие побуждается определенными мотивами, преследует определенные цели и приводит к определенным результатам. К основным формам управленческого воздействия относят:.....
- 2.6 Шансы на успешный исход деловой встречи возрастут, если придерживаться следующих *рекомендаций*:.....
- 2.7 Одно из главных качеств руководителя – стрессоустойчивость, потому что .....
- 2.8 Сформулируйте 9 правил успешной коммуникации, которые сформулировал Гисберт Бройниг.....

## 3. Вопросы на установление последовательности

### 3.1 Установите правильную последовательность в этапах развития науки управления:

- А. развитие доктрины «человеческих отношений»  
Б. развитие «классической теории научного менеджмента»  
В. развитие современных теорий управления

### 3.2 Установите правильную последовательность в этапах деловой беседы:

- 1) Установление места и времени встречи.
- 2) Подготовка к деловой беседе.
- 3) Постановка проблемы и передача информации.
- 4) Аргументирование.
- 5) Начало беседы: вступление в контакт.
- 6) Опровержение доводов собеседника.
- 7) Принятие решения.
- 8) Фиксация договоренности.
- 9) Выход из контакта.
- 10) Анализ альтернатив, поиск оптимального или компромиссного варианта либо конфронтация участников.

### 3.3 Установите правильную последовательность в этапах формирования коллектива:

- 1) *Стадия возникновения*
- 2) *Стадии развития коллектива организации*
- 3) *стадии стабилизации*
- 4) *стадия совершенствования*
- 5) *Стадия формирования*

### 3.4 Установите правильную последовательность уровней развития конфликта:

- а) конфликтная ситуация
- б) противодействие
- в) инцидент
- г) противоборство
- д) разрешение конфликта
- е) противостояние

### 3.5 Установите последовательность в стадиях протекания стресса:

- А. фаза сопротивления
- Б. фаза истощения
- В. фаза тревоги

3.6 Установите последовательность.

Процесс ведения переговоров включает в себя пять основных фаз:

- А. передача информации
- Б. аргументирование
- В. нейтрализация замечаний собеседника
- Г. принятие решения и завершение переговоров
- Д. начало беседы

4. Вопросы на установление соответствия

3.6 Расположите книги по искусству ведения переговоров в хронологической последовательности их выхода

- А. Роберт Чалдини «Психология влияния»
- Б. Джим Кемп «Сначала скажи «нет»
- В. Уильям Юри «Как преодолеть «нет»

3.7 Установите последовательность стадий теоретической подготовки к переговорам:

- А. Проведение анализа проблемы и разработквозможных альтернатив будущему решению (соглашению)
- Б. Подготовка необходимых документов (выступлений, речей, проектов нормативных документов и т.д.)
- В. Разработка переговорной концепции и своейпозиции на переговорах
- Г. Разработка стратегии и тактики переговоров

4.1 Соотнесите тип управленческой науки с ее содержанием:

1) Американская управленческая культура	А) система «пожизненного найма», организация – вторая семья для человека, увольняют только за серьезные проступки и при банкротстве фирмы
2) Японская управленческая культура	Б) высокая эффективность и результативность в экстремальных условиях и относительно низкая в «нормальные» времена, приоритетность государственных проблем по отношению к проблемам отдельного человека
3) Советская управленческая культура	В) рассматривала управление как специализированный вид деятельности, а сам менеджер представлялся профессионалом, обладающим специальным образованием

4.2 Соотнесите необходимые качества руководителя с их характеристикой:

1) Инициативность и деловая активность	А) высокая самооценка и высокий уровень притязаний
2) Уверенность в себе	Б) умение быстро устанавливать контакт с людьми, способность соперничать, находить свое место в коллективе,

	соответствовать ожиданиям подчиненных
3) Коммуникабельность	В) организационные навыки и хорошая ориентация в своей профессии
4) Стрессоустойчивость	Г) высокая мотивация достижений, самостоятельность и ответственность, способность к принятию решений
5) Профессиональная компетентность	Д) уравновешенность, способность управлять своими эмоциями и переключаться, психологическая гибкость

#### 4.3 Соотнесите стиль управления с его характеристикой:

1) Авторитарный стиль	А) решения навязываются подчиненными руководителю, он практически устраняется от активного управления группой. Ведет себя как рядовой участник, предоставляет работникам группы полную свободу.
2) Либеральный стиль	Б) решения принимаются руководителем совместно с подчиненными, подчиненным предоставляется достаточная свобода действий, руководитель организует обсуждение своих решений, поддерживает инициативу.
3) Демократический стиль	В) решения принимает руководитель единолично, он действует по отношению к подчиненным властно и жестко, осуществляет детальный контроль, сосредотачивает в своих руках все основные функции управления.

#### 4.4 Соотнесите типы сотрудников по В.М. Шепелю с их характеристиками

1) коллективисты	А) работники, которым присущи тщеславие, обидчивость, желание находиться в центре внимания
2) индивидуалисты	Б) сотрудники, имитирующие чужие манеры и избегающие осложнений
3) претензионисты	В) общительные работники, активно поддерживающие общественные начинания
4) подражатели	Г) слабовольные работники, не проявляющие инициативы
5) пассивные	Д) работники с несносным характером
6) изолированные	Е) тяготеющие к персональной ответственности, самостоятельности

#### 4.5 Соотнесите типы «трудных служащих» с их характеристиками:

1) агрессист	А) человек, относящийся к этому типу, по своей природе не зол, а взрыв эмоций отражает его желание взять ситуацию под свой контроль
2) жалобщик	Б) говорящий грубые и бесцеремонные, задирающие других, колкости и раздражающийся, если его не слушают
3) разгневанный ребенок	В) человек, желающий чего-то без промедления, даже если в этом нет необходимости
4) максималист	Г) человек, охваченный какой-то идеей и обвиняющий других (кого-то конкретно или весь мир в целом) во всех грехах, но сам ничего не делающий для решения проблемы

#### 4.6 Соотнесите требования к вербальной коммуникации с их характеристикой:

1) Убедительность	А) свободное владение языком и адекватное использование его вариантов: литературного языка, просторечия,
-------------------	--

	профессиональной или ненормативной лексики; речевая культура в речевом общении выражается в оценке уровня мышления собеседника, его жизненного опыта и в обращении к собеседнику на понятном для него языке; необходимо употреблять простые, ясные и точные слова, грамотно формулировать свою мысль
2) <i>Культура речевого общения</i>	Б) ориентированность не на себя, а на собеседника и интерес дела
3) <i>Диалогичность</i>	В) определяется особенностями говорящего – его темпераментом и характером, уверенностью в себе, логичностью речи, способностью преодолевать коммуникативные барьеры, конгруэнтностью, рефлексивностью и самой атмосферой беседы – благоприятной, доброжелательной или наоборот

#### 4.7 Соотнесите виды слушания с их характеристиками:

1) Рефлексивное слушание	А) слушание без анализа (рефлексии), дающее возможность собеседнику высказаться. Оно состоит в умении внимательно молчать
2) Нерефлексивное слушание	Б) стремление показать собеседнику, что мы понимаем его чувства (здесь акцент делается не на содержании сообщения, как во всех предыдущих приемах, а на эмоциональном состоянии собеседника)
3) Эмпатическое слушание	В) процесс расшифровки смысла сообщений, в котором используются такие приемы, как выяснение, перефразирование, отражение чувств и резюмирование

#### 4.8 Установите соответствие между эффектами психологического воздействия и их значением:

1) «инокуляционный эффект»	А) если человек является объектом двух альтернативных воздействий, то имеет большое значение временная последовательность воздействий; первое воздействие станет более авторитетным для человека, если между воздействиями будет небольшой временной интервал, однако он должен быть большим между последним воздействием и решением человека как арбитра
2) «эффект первичности»	Б) второе альтернативное воздействие на человека будет более результативным, если между двумя воздействиями временной интервал будет как можно больше, а промежуток между вторым воздействием и окончательным решением человека будет как можно меньшим.
3) «эффект недавности»	В) если у человека изначально формируется отрицательная установка на сообщение, негативное первое впечатление, то он как бы «иммунизируется» против принятия и всей последующей информации подобного содержания из этого источника, даже если дальнейшее сообщение и будет подготовлено более добротнее и убедительно

#### 4.9 Установите соответствие между приемами начала беседы и их описанием:

1) <i>метод снятия</i>	А) постановка ряда вопросов, которые должны
------------------------	---

<i>напряжения</i>	рассматриваться в беседе, цель — пробудить интерес к беседе
2) <i>метод стимулирования воображения</i>	Б) несколько приятных фраз личного характера, может использоваться легкая шутка
3) <i>метод прямого подхода</i>	В) непосредственный переход к делу, без вступления

4.10 Соотнесите принцип деятельности современной организации с его содержанием:

1) принцип перспективной деятельности	А) ни один работник не должен отчитываться о своей деятельности более чем перед одним руководителем и должен получать приказы только от этого же руководителя
2) принцип единоначалия	Б) чем меньше иерархических ступеней, тем легче управлять организацией
3) принцип специализации управления	В) нельзя подстраивать организацию к способностям наличных людей, надо строить ее как инструмент для достижения четко обозначенной цели и подбирать людей, способных обеспечить достижение этой цели
4) принцип вертикального ограничения иерархии	Г) все регулярно повторяющиеся действия следует твердо распределять между работниками аппарата и не дублировать их

4.11 Установите соответствие между методами психической саморегуляции и их характеристикой:

1) <i>Релаксация</i>	А) метод психической саморегуляции состояний, основанный на сознательном внушении чувств тепла, тяжести, облегчения различных органов и участков тела
2) <i>Аутотренинг</i>	Б) метод психической саморегуляции при помощи умственных действий, направленных на приведение психики человека в состояние углубленной сосредоточенности, погружения в себя
3) <i>Медитация</i>	В) метод психической саморегуляции состояний, основанный на мысленном воссоздании во всех подробностях образа приятного места, красивого пейзажа и своих ощущений при нахождении там
4) <i>Визуализация</i>	Г) сознательное нервно-мышечное расслабление в теле

**Шкала оценивания результатов тестирования:** в соответствии с действующей в университете балльно-рейтинговой системой оценивание результатов промежуточной аттестации обучающихся осуществляется в рамках 100-балльной шкалы, при этом максимальный балл по промежуточной аттестации обучающихся по очной форме обучения составляет 36 баллов, по очно-заочной и заочной формам обучения – 60 баллов (установлено положением П 02.016).

Максимальный балл за тестирование представляет собой разность двух чисел: максимального балла по промежуточной аттестации для данной формы обучения (36 или 60) и максимального балла за решение компетентностно-ориентированной задачи (6).

Балл, полученный обучающимся за тестирование, суммируется с баллом, выставленным ему за решение компетентностно-ориентированной задачи.

Общий балл по промежуточной аттестации суммируется с баллами, полученными обучающимся по результатам текущего контроля успеваемости в течение семестра; сумма баллов переводится в оценку по дихотомической шкале (для зачета) или в оценку по 5-балльной шкале (для экзамена) следующим образом:

Соответствие 100-балльной и дихотомической шкал

<i>Сумма баллов по 100-балльной шкале</i>	<i>Оценка по дихотомической шкале</i>
100–50	зачтено

49 и менее	не зачтено
------------	------------

Соответствие 100-балльной и 5-балльной шкал

<i>Сумма баллов по 100-балльной шкале</i>	<i>Оценка по 5-балльной шкале</i>
100–85	отлично
84–70	хорошо
69–50	удовлетворительно
49 и менее	неудовлетворительно

***Критерии оценивания результатов тестирования:***

Каждый вопрос (задание) в тестовой форме оценивается по дихотомической шкале: выполнено – **2 балла**, не выполнено – **0 баллов**.

## 2.2 СИТУАЦИОННЫЕ ЗАДАЧИ

### Ситуационная задача № 1.

Сэр Джон Харви–Джонс, бывший президент ICI, описывал процесс строительства двух одинаковых химических заводов – одного в Японии и другого в Великобритании. Японцы все еще вели свои бесконечные обсуждения через 4 месяца после того, как британцы начали строительство. Но когда они начали, то «двигались со скоростью хорошо смазанной молнии» и закончили строить свой завод на 7 месяцев раньше британцев. И у них все работало со дня пуска, тогда как на британской заводе, пущенном на 7 месяцев позднее, еще 3 месяца устраняли недоделки.

*Проанализируйте ситуацию. К каким управленческим культурам относятся руководители двух организаций, которые строили химические заводы? В чем причина опережения японцев? Какие мероприятия нужно внести в план развития организации. Чтобы добиться результативности японцев?*

### Ситуационная задача № 2

Ваша подруга работает в организации уже давно. Ее все устраивало: зарплата, характер работы, взаимоотношения в коллективе и с руководителем в частности. Но недавно пришел новый руководитель, который не отличался трудолюбием, профессионализмом, воспитанностью, высокими интеллектуальными способностями. Но при этом он все время был всем не доволен, пытался перебросить все свои обязанности на подчиненных. В один прекрасный день вы услышали от подруги: «Как меня измотали отношения с шефом. Наверное, уйду отсюда».

*Проанализируйте ситуацию. Какой вид слушания вы должны применить в данной ситуации? Приведите в качестве примера конкретные фразы. Которые вы можете*

*сказать подруге. Способен ли новый руководитель разрабатывать план развития организации и конфликтологического сопровождения деятельности своей организации? Какие технологии разрешения корпоративного конфликта вы можете предложить, чтобы минимизировать конфликтогенный потенциал решений в управлении данной организацией?*

2. В офисе всем сотрудникам приходится терпеливо выслушивать рассказы обо всех победах и достижениях Ивана Петровича на личном фронте и профессиональном поприще. Это часто раздражает людей, потому что достижения его, как правило, заурядные и нет никакого смысла акцентировать на них внимание. Некоторые сотрудники просто молча выслушивают его, кто-то за спиной Ивана Петровича насмехается над ним и отпускает злые шуточки, а кто-то начинает с ним ругаться и выкрикивать фразы: «Ну сколько можно это слушать? Вы забили голову своими рассказами, а людям, между прочим, надо заниматься делом! Тоже мне достижение!»

*Проанализируйте ситуацию. Тип личности Ивана Петровича – «хвастун». В чем причина такого поведения?» Дайте рекомендации по поводу стратегии поведения сотрудников по отношению к нему. Какой способ разрешения конфликта между сотрудниками должен предпринять руководитель? Какие мероприятия в конфликтологическое сопровождение деятельности организации надо включить, учитывая возможность существования разных типов сотрудников, в том числе и этот?*

### Ситуационная задача № 3.

Руководитель организации Николай Иванович, общаясь со своими сотрудниками употреблял фразы типа: «Я жду вас в 16 часов у себя в кабинете», «К 17.00 отчет должен лежать у меня на столе», «Меня не интересуют ваши обстоятельства, в 18.00 я жду вас с подготовленной информацией по этому вопросу». Некоторые сотрудники безропотно выполняли приказание Николая Ивановича. Некоторые пытались парировать в ответ, но Николай Иванович категорично «сводил на нет» все их возражения. Некоторые за спиной руководителя в беседах с коллегами возмущались данной ситуацией и грозились высказать начальнику все в лицо. Обстановка была напряженной.

*Проанализируйте ситуацию. Какую позицию в общении с сотрудниками занял руководитель? Является ли эта позиция конструктивной для общения с сотрудниками? Можно ли сказать, что руководитель обеспечивает конфликтологическое сопровождение деятельности организации? Какое ваше мнение по поводу конфликтогенного потенциала организации? Какие технологии разрешения корпоративного конфликта вы можете предложить, чтобы минимизировать конфликтогенный потенциал решений руководителя?*

2. Антона назначили руководителем небольшого отдела. В отделе было десять штатных сотрудников, с которыми он быстро наладил деловые отношения благодаря своей активности, обаянию, умению налаживать контакты, равнодушию к общему делу. И только с Иваном Николаевичем ему было трудно. Он был замкнут, на многие вопросы отвечал односложно, часто чувствовал себя вне времени и пространства, а также вне темы и ситуации конкретного разговора, так как все это казалось недостойным его внимания и усилий.

*Проанализируйте ситуацию. Иван Николаевич относится к типу сотрудников «неприступный». В чем причина такого поведения?» Дайте рекомендации по поводу стратегии поведения сотрудников по отношению к нему. Какой способ разрешения конфликта между сотрудниками должен предпринять руководитель? Какие мероприятия в конфликтологическое сопровождение деятельности организации надо включить, учитывая возможность существования разных типов сотрудников, в том числе и этот?*

### Ситуационная задача № 4.

Конфликтолог Ирина Петровна была приглашена руководителем организации как специалист, который сможет исправить проблему высокой конфликтности в группе. Руководитель так сформулировал свой запрос: «Ну

разберитесь, в чем дело. Вместо того, чтобы усердно работать, они выясняют отношения друг с другом, да еще и меня втягивают в свои разборки». В ходе наблюдения за группой Ирина Петровна сделала первые выводы: высокая требовательность руководителя; низкий уровень доверия членов организации друг к другу; язвительная неконструктивная критика в адрес друг друга; собственное субъективное мнение членов организации при отсутствии обсуждения вопросов групповой жизни; неудовлетворенность принадлежностью к организации; низкая степень взаимопомощи; недостаточная информированность членов организации обо всех аспектах ее внутренней жизни.

*Проанализируйте ситуацию. Какие методы прикладных исследований вы можете порекомендовать конфликтологу для получения информации о состоянии организации, расширения экспертного заключения о конфликтном потенциале организации? Какие технологии разрешения корпоративных конфликтов вы порекомендуете, чтобы минимизировать конфликтный потенциал коллектива? Какие мероприятия вы порекомендуете включить для организации конфликтологического сопровождения деятельности организации?*

#### Ситуационная задача № 5.

Руководитель в разговоре со своим сотрудником заявил: «Вы – совершенно безответственный человек! На вас нельзя положиться! Вы подвели весь коллектив, и из-за вас у нас сорвался выгодный контракт с поставщиками». Сотруднику было обидно слышать про себя такое, тем более что он не считал себя виноватым в этой ситуации. «Какое вы имеете право так оскорблять меня? – выкрикнул он и выскочил из кабинета, хлопнув дверью.

*Проанализируйте ситуацию. Правильно ли поступил руководитель? Перефразируйте слова руководителя таким образом, чтобы минимизировать их конфликтный потенциал? Какие мероприятия вы порекомендуете руководителю для организации конфликтологического сопровождения деятельности организации?*

#### Ситуационная задача № 6.

В крупном рекламном агентстве руководство и HR-директор давно знают, что начальник отдела по работе с крупными клиентами очень импульсивен. Часто на ходу отменяет одни решения и принимает другие. Однако это помогает ему использовать момент: скажем, срочно подготовить к какому-либо событию мероприятие, выступление, и в итоге заключить новые контракты на большие суммы. Но работать с таким шефом сложно, и люди уходят. В отделе запредельная текучесть – выше 60%!

Не выдерживают даже отменные профессионалы, влюбленные в свое дело и готовые работать, казалось бы, в любое время дня и ночи. Как выяснилось в ходе выходных интервью, которые провели с увольняющимися профессионалами HR-менеджеры, дело не в том, что работы много или приходится трудиться в условиях ненормированного дня. Причина в другом: так как руководитель отдела часто меняет решения и задачи, лишь 50% начатого удается доводить до конца. Только сотрудники приступят к выполнению одного поручения, шеф говорит, что надо все бросить и срочно приступить к другому. У людей возникает ощущение, что они работают напрасно. И начиная следующий проект, они никогда не знают, смогут ли его реализовать. Это снижает эффективность работы.

О том, чтобы расстаться с начальником отдела, не может быть и речи. Он приносит много денег компании. Но нужно как-то стабилизировать отдел, добиться, чтобы люди оставались в нем. Об этом HR-директор и генеральный директор поговорили после одного из совещаний.

*Проанализируйте ситуацию. Можно ли сказать, что руководитель создает стрессовую ситуацию для сотрудников? Какие меры вы можете предложить HR-директору и генеральному директору, чтобы разрешить постоянные конфликтные ситуации? Есть ли смысл использовать технологии разрешения корпоративных*



*конфликтов, чтобы минимизировать конфликтогенный потенциал решений начальника отдела по работе с крупными клиентами?*

#### Ситуационная задача № 7

*Представляя в этой ситуации интересы каждой из сторон участников переговоров, сформулируйте письменно перечень некоторых вопросов, которые позволят Вам спланировать предстоящий переговорный процесс, например:*

- *Чего я хочу добиться?*
- *Каковы условия предстоящих переговоров?*
- *Чему партнер по переговорам придает особое значение?*
- *Какое мне необходимо информационное обеспечение? и т. д.*

*Какие рекомендации как конфликтолог Вы можете предложить, соблюдая профессиональные этические нормы и границы профессиональной компетентности конфликтолога в данной ситуации?*

Максимальная цель — контракт на поставку двух упаковок (по 20 штук весом 150 г) эксклюзивного испанского хамона четыре раза в месяц с отсрочкой платежа 14 дней и скидкой 7% при большем объеме. Дополнительно — возврат продукции, у которой подходит срок годности, рекламные материалы.

Минимальная цель — заключить пробную сделку на 1 упаковку 2 раза в месяц с договоренностью о последующих поставках, если спрос на продукт окажется высоким, получение информации о популярных производителях продукта.

#### Ситуационная задача № 8

*Ознакомьтесь с ситуацией. Какие технологии урегулирования конфликтов и поддержания мира Вы можете предложить?*

*Какие рекомендации как конфликтолог Вы можете предложить, соблюдая профессиональные этические нормы и границы профессиональной компетентности конфликтолога в данной ситуации?*

Фирма продает услуги, в частности, время для радиорекламы ни УКВ диапазоне. Ее радиостанция «К-ВИ». Строительная компания «Кварсис» является крупнейшей фирмой с радиорекламой. Она покупает все свое время у конкурирующей радиостанции «К-ДВА». Состоялась встреча менеджера (М) фирмы с радиостанции «К-ВИ» с руководителем (Р) отдела рекламы компании «Кварсис». Вот их диалог. М.: Вы удовлетворены услугами «К-ДВА»?

- Р.: Да. Они прекрасно для нас работают.
- М.: А сколько времени Вы уже пользуетесь услугами «К-ДВА»?
- Р.: Около трех лет.
- М.: А до «К-ДВА» Вы рекламировали свой товар на радио?
- Р.: Да, конечно, только на другой радиостанции.
- М.: А могу я узнать, какое время Вы возглавляете отдел рекламы Вашей фирмы?
- Р.: Я здесь уже три года.
- М.: Тогда я могу с уверенностью предположить, что Вам пришлось здорово поработать, переходя от одной рекламирующей радиостанции к другой.
- Р.: Верно.
- М.: И Вы совершали такой переход на основе глубокого анализа и исследований. Не так ли?
- Р.: Да. На основе очень широких исследований. Мы тщательно провели рыночный анализ многих радиостанций. И наши исследования убедили нас, что наши затраты на УКВ-рекламу будут полнее реализованы на «К-ДВА», чем на всех других станциях.
- М.: Три года назад, когда проводили эти исследования, Вы стремились к расширению сбыта?

- Р.: Разумеется.
- М.: И результаты были близки к ожидаемым?
- Р.: Да. Мы были вполне удовлетворены.
- М.: Скажите, а поскольку Вы получили большую отдачу от планирования, а затем и от осуществления перехода с одной радиостанции на другую три года назад, может ли случиться, что теперь Вы лишите себя возможности повторить весь этот процесс? Ваши исследования в прошлом привели к повышению прибыли и получению Вашей фирмой большего престижа. При этом повысился и лично Ваш престиж? Верно?
- Р.: Конечно.
- М.: Вы сделали это один раз. Поэтому не исключена возможность, что Вы сделаете это и во второй раз. Вы согласны?
- Р.: Да, с этим я соглашусь. Такая возможность существует.
- М.: Прекрасно, Я бы хотел занять несколько минут Вашего времени, чтобы поподробнее остановиться на этой возможности.
- Р.: Пожалуйста. Я слушаю Вас.
- М.: Я воспользовался этой возможностью и провел презентацию радиостанции «К-ВИ». Их последние рекламные заставки выглядели прекрасно, и ей хочется плодотворно работать и дальше. Поэтому у Вас может появиться дополнительная возможность для успешных перемен на этой радиостанции. Давайте договоримся еще об одной встрече для более детального обсуждения нашего сотрудничества.

#### Ситуационная задача № 9

*Ознакомьтесь с ситуацией. Какие технологии урегулирования конфликтов и поддержания мира Вы можете предложить?  
Какие рекомендации как конфликтолог Вы можете предложить, соблюдая профессиональные этические нормы и границы профессиональной компетентности конфликтолога в данной ситуации?*

Представляя в этой ситуации интересы каждой из сторон участников переговоров, сформулируйте письменно перечень некоторых вопросов, которые позволят Вам спланировать предстоящий переговорный процесс, например:

- Чего я хочу добиться?
- Каковы условия предстоящих переговоров?
- Чему партнер по переговорам придает особое значение?
- Какое мне необходимо информационное обеспечение? и т. д.

*Какие рекомендации как конфликтолог Вы можете предложить, соблюдая профессиональные этические нормы и границы профессиональной компетентности конфликтолога в данной ситуации?*

ЗАО «Мебельная фабрика № 5» и коммерческий банк «Омега»: о выделении кредита на 5 млн. рублей на срок до 3-х лет под залог готовой продукции.

#### Ситуационная задача № 10

*Ознакомьтесь с ситуацией. Какие технологии урегулирования конфликтов и поддержания мира Вы можете предложить?*

*Какие рекомендации как конфликтолог Вы можете предложить, соблюдая профессиональные этические нормы и границы профессиональной компетентности конфликтолога в данной ситуации?*

У вас в подразделении есть несколько подчиненных, которые совершают немотивированные действия. Вы видите их постоянно вместе, при этом вам кажется, что вы знаете, кто у них неформальный лидер. Вам нужно заставить их хорошо работать, а не устраивать «тусовки» прямо на рабочем месте. Вы не знаете, какой интерес их объединяет. Что вы предпримете для изменения ситуации и улучшения работы?

### Ситуационная задача № 11

*Ознакомьтесь с ситуацией. Что же можно предпринять, чтобы изменить ситуацию? Какие технологии урегулирования конфликтов и поддержания мира Вы можете предложить?*

*Какие рекомендации как конфликтолог Вы можете предложить, соблюдая профессиональные этические нормы и границы профессиональной компетентности конфликтолога в данной ситуации?*

Всякий раз, когда вы ведете серьезный разговор с одной из ваших подчиненных: критикуете ее работу и спрашиваете, почему она так поступает, сотрудник отделяется молчанием. Вам это неприятно, вы не знаете толком, с чем связано ее молчание, воспринимает она критику или нет, вы расстраиваетесь и злитесь.

### Ситуационная задача № 12

*Ознакомьтесь с ситуацией. Какие технологии урегулирования конфликтов и поддержания мира Вы можете предложить?*

*Какие рекомендации как конфликтолог Вы можете предложить, соблюдая профессиональные этические нормы и границы профессиональной компетентности конфликтолога в данной ситуации?*

Покупатель хочет купить квартиру за 3 млн. руб., но продавец всеми силами упирается и не хочет снижать цену ниже 3,2 млн. руб. Первому нужна квартира, а второму – деньги, но оба они не могут прийти к согласию.

### Ситуационная задача № 13

*Ознакомьтесь с ситуацией. Какие технологии урегулирования конфликтов и поддержания мира Вы можете определить?*

*Какие рекомендации как конфликтолог Вы можете предложить, соблюдая профессиональные этические нормы и границы профессиональной компетентности конфликтолога в данной ситуации?*

Б.:Здравствуйте. Мне назначено собеседование.

А.:Доброе утро, Елена Александровна. Итак, вы подали заявление о приеме на работу в нашу компанию. Верно?

Б.: Да, я послала резюме на должность менеджера по рекламе.

А.:Хорошо. Я бы хотела узнать о вас немного больше. Образование, указанное в резюме, нас устраивает. А опыт у вас есть?

Б.: Разумеется. Сначала я работала менеджером в ресторане. Я провела там 1 года, и затем перешла в фирму, где работаю в данный момент менеджером по рекламе.

Б.: Это интересно. А почему вы недовольны своей работой? Почему вы собираетесь уходить?

А.:Ну, зарплата там неплохая, должна признаться. Но рабочий график неудобен для меня. И часто я работаю там сверхурочно. Кроме того, у вас отличная репутация, и я надеюсь приобрести больше возможностей и перспективу роста в вашей компании.

Б.: Понятно. А что вы можете рассказать мне о ваших положительных качествах?

А.:Ну... я приступаю к работе вовремя. Я обучаюсь довольно быстро. Я коммуникабельна, отличаюсь креативностью идей и к тому же неплохой художник.

Б.:Хорошо. Думаю, достаточно. Что ж, Елена Александровна. Большое спасибо. Было приятно побеседовать с вами, и мы сообщим вам о результатах собеседования через несколько дней. До свидания.

А.:С нетерпением буду ждать вашего извещения, была рада общению. До свидания.

### Ситуационная задача № 14

*Ознакомьтесь с ситуацией. Какие технологии урегулирования конфликтов и*

*поддержания мира Вы можете определить?*

*Какие рекомендации как конфликтолог Вы можете предложить, соблюдая профессиональные этические нормы и границы профессиональной компетентности конфликтолога в данной ситуации?*

– Добрый день, меня зовут ..., я представитель компании ..., мы занимаемся продажей канцелярских изделий. Есть ли у вас время для разговора?

– Да, слушаю вас.

– Скажите, вы пользуетесь бланками для печати налоговых документов?

– Да, пользуемся.

– То есть, для вас актуальна покупка таких документов?

– Да, верно, а что вы хотите предложить?

– Наша компания будет заинтересована в сотрудничестве по поставкам таких бланков для вас. Мы готовы обсуждать индивидуальную ценовую политику и условия сотрудничества.

#### Ситуационная задача № 15

*Ознакомьтесь с ситуацией. Какие технологии урегулирования конфликтов и поддержания мира Вы можете определить?*

*Какие рекомендации как конфликтолог Вы можете предложить, соблюдая профессиональные этические нормы и границы профессиональной компетентности конфликтолога в данной ситуации?*

Учитель беседует с учеником о том, какую отметку поставить ему за контрольную работу.

Анна Константиновна (в ответ на притязания ученика): Я думаю, что больше тройки за твою работу поставить нельзя. Глеб: Можно поставить и четверку.

А.К.: Почему ты так обеспокоен тройкой?

Г: Да, я вчера сказал отцу, что постараюсь получить хорошую оценку по истории, чтобы он отпустил меня к Андрею на день рождения.

А.К.: Я понимаю, что для тебя это важно, но я думаю, что это не причина для повышения оценки за конкретную работу. Я думаю, что если твой отец получит от меня записку о том, что ты сегодня работал очень хорошо, то он поймет, что по истории у тебя дела обстоят хорошо, а эта тройка - увы, результат твоей досадной оплошности. В конце-концов ведь ему важно, как хорошо ты будешь знать историю, а не то какую отметку ты получил именно сегодня.

Г: Да, пожалуй, это будет хорошо, напишите записку.

#### Ситуационная задача № 16

Вы - сотрудник компании, ваша профессиональная сфера - торговля зерном. Вы договорились о встрече с вашим постоянным клиентом, который систематически задерживает выплаты за полученную продукцию. Вы не хотите передавать это в службу безопасности, так как вам очень дороги эти отношения, переросшие в дружеские. Клиент - директор большого Московского мукомольного холдинга.

Ваша цель - договориться о выплате задолженности.

*Задание: выстройте примерный алгоритм переговоров с директором компании. Опишите вашу позицию и ваш интерес. Сформулируйте предложение. Напишите ваши аргументы в пользу выплаты задолженности.*

#### Ситуационная задача № 17

Вы - сотрудник компании «Поле-Полюшко», ваша профессиональная сфера - торговля птицей. Вы срочно лично встречаетесь с клиентом, который должен был получить 20 тонн глубокомороженной птицы, расфасованной по 1200 грамм. «Поле-Полюшко» опаздывает с поставками на два дня. К тому же пришедший заказ состоял из птиц весом по 1900 грамм и без пакета. Клиент в ярости, и предварительный телефонный разговор состоял из одних угроз. Вы решили встретиться лично. Вы встречаетесь с директором оптовой базы. В

течение дня вам уже звонили начальник отдела закупок, коммерческий директор, менеджер по развитию, юрист и сотрудник отдела закупок. *Директор оптовой базы* всегда воспринимал «Поле-Полюшко» как надежного и важного поставщика. Он «в ярости» и еще «накручен» потоком жалоб подчиненных. Он хочет компенсации.

Ваша цель - урегулировать конфликт, принять товар и сохранить долгосрочные отношения.

*Задание: выстройте примерный алгоритм переговоров с директором компании. Опишите вашу позицию и ваш интерес. Сформулируйте предложение. Выстройте ваши аргументы.*

#### Ситуационная задача № 18

Вы - сотрудник компании, ваша профессиональная сфера - торговля птицей. Вы договорились о поставке птицы из Саратовской области крупному московскому дилеру. Товар уже в пути. Клиент ультимативно потребовал встречи по поводу изменения условий поставок. На встрече он требует изменить условия поставки и расфасовку. Говорит о том, что у него есть другой поставщик, который готов выполнить все его условия и дать лучшую цену. Клиент - коммерческий директор базы. На самом деле у клиента нет другого поставщика. Он допустили ошибку, пообещав своему клиенту другую расфасовку.

Ваша цель - урегулировать конфликт, сохранить долгосрочные отношения и предотвратить подобные ситуации в будущем.

*Задание: выстройте примерный алгоритм переговоров с диллером. Опишите вашу позицию и ваш интерес. Сформулируйте предложение. Выстройте ваши аргументы.*

#### Ситуационная задача № 19

Вы - сотрудник компании, ваша профессиональная сфера - торговля колбасными изделиями и мясопродуктами. Вы договорились о встрече с руководителем крупной дистрибьютерской сети Поволжья. Ваши преимущества: более низкая цена при аналогичном качестве и расположенный в том же регионе завод-производитель. Вы знаете, что через некоторое время появится «бренд» вашей продукции, и это, естественно, приведет к повышению цены.

Ваша цель - продать продукцию.

*Задание: выстройте примерный алгоритм переговоров с дистрибьютерами. Опишите вашу позицию и ваш интерес. Сформулируйте предложение. Выстройте ваши аргументы.*

#### Ситуационная задача № 20

Вы - сотрудник компании, ваша профессиональная сфера - торговля сахаром. Вы встречаетесь в Москве с директором регионального представительства. Он уверяет вас, что необходимо снизить цены, так как тогда он сможет продавать большие объемы. Он считает, что в его регионе (Новгородская область) значение имеет только цена. Он говорит о том, что у него уже есть договоренность с потенциальными клиентами на большие объемы при снижении цены.

Ваша цель - убедить директора регионального представительства, что стратегию продаж определяете вы, а он принимает только тактические решения, и что вопрос ценообразования решается в Москве.

*Задание: выстройте примерный алгоритм переговоров с региональным директором. Опишите вашу позицию и ваш интерес. Сформулируйте предложение. Выстройте ваши аргументы.*

#### Ситуационная задача № 21

Вы - сотрудник компании, ваша профессиональная сфера - торговля сахаром. Вы встречаетесь для подписания контракта с новым покупателем. До этого вы несколько раз встречались с ним, и пришли к согласию по всем вопросам. В течение встречи покупатель начинает говорить о том, что цена может измениться во время транспортировки. И требует внести в договор пункт о том, что если цена, во время транспортировки изменится, то изменится и платеж.

Ваша цель - добиться фиксированной цены либо на момент отгрузки, либо на момент прибытия. Урегулировать ситуацию, сохранить долгосрочные отношения и предотвратить подобные ситуации на будущее.

*Задание: выстройте примерный алгоритм переговоров с покупателем. Опишите вашу позицию и ваш интерес. Сформулируйте предложение. Выстройте ваши аргументы.*

#### Ситуационная задача № 22

Вы - бизнесмен и начинаете вести переговоры с партнером о предоставлении ему срочного коммерческого кредита. Ваша цель - выяснить возможные условия предоставления кредита, процентную ставку, сроки погашения кредита и т. п. Кроме того, Ваш партнер потенциально полезен для Вас в плане возможного заключения с ним выгодного контракта для Вашей фирмы.

В ходе обсуждения данного вопроса Ваш партнер выдвинул предложение следующего содержания: он хочет заключить договор о предоставлении ему кредита на условиях 10 %-ной ставки. Вы понимаете, что можете поторгаться и решаете выдвинуть второе условие:

«Хорошо, - говорите Вы, - я согласен обсудить подробнее вопрос о предоставлении Вам кредита при условии заключения с Вами контракта на поставку нам крупной партии станков Вашей фирмы на льготных условиях».

Партнер: «А на какую процентную ставку я могу рассчитывать при получении кредита?»

Вы: «Ну, думаю, что в пределах 15-20 процентов, но не меньше. К тому же этот вопрос я должен обсудить с руководством».

Партнер: «Знаете, я вижу, у Вас возникают сложности. Давайте тогда оставим этот вопрос. Мы постараемся решить его с другим партнером. Тем более, что у нас уже были предварительные контакты».

Вы пытаетесь исправить ситуацию и продолжаете: «Наверное, я был не совсем точен. Давайте подробнее обсудим возможные варианты, думаю, что мы сможем договориться».

Партнер: «Полагаю, что нам надо прервать наше обсуждение, поскольку Вы, по-видимому, еще не готовы к серьезному разговору. Тем более, что мы прорабатываем запасные варианты».

*Продумайте свои ответы на следующие вопросы.*

- В чем состояла Ваша главная психологическая ошибка?
- Своевременно ли Вы раскрыли свою позицию?
- Выяснили ли Вы точно, как срочно нуждается в кредите партнер?

- Выяснили ли Вы до конца, какие шаги партнер уже предпринимал, чтобы получить кредит?
- Какой правильный и наиболее эффективный путь Вы должны были выбрать для изложения своей позиции?

#### Ситуационная задача № 23

Вам предлагается ситуация предстоящих переговоров.

ТОО «Кондитер» и маслобойный комбинат: есть предложение о поставке партии масла для производства кондитерских изделий.

*Представляя в этой ситуации интересы каждой из сторон участников переговоров, сформулируйте письменно перечень некоторых вопросов, которые позволят Вам спланировать предстоящий переговорный процесс, например:*

- Чего я хочу добиться?
- Каковы условия предстоящих переговоров?
- Чему партнер по переговорам придает особое значение?
- Какое мне необходимо информационное обеспечение?

#### Ситуационная задача № 24

Вам предлагается ситуация предстоящих переговоров.

В процессе подготовки к строительству для заказчика двухэтажных домов в поселке городского типа инженер подрядной организации обнаружил, что несущая способность фундаментов по проекту имеет достаточный запас, чтобы выдержать не два, а три I этажа. Подрядчик предлагает заказчику увеличить количество этажей до трех и вместо трех двухэтажных домов построить два трехэтажных.

*Представляя в этой ситуации интересы каждой из сторон участников переговоров, сформулируйте письменно перечень некоторых вопросов, которые позволят Вам спланировать предстоящий переговорный процесс, например:*

- Чего я хочу добиться?
- Каковы условия предстоящих переговоров?
- Чему партнер по переговорам придает особое значение?
- Какое мне необходимо информационное обеспечение?

#### Ситуационная задача № 25

Вам предлагается ситуация предстоящих переговоров.

ЗАО «Мебельная фабрика № 5» и коммерческий банк «Альфа-Банк»: о выделении кредита на 4 млн. рублей на срок до 4 месяцев под залог готовой продукции.

*Представляя в этой ситуации интересы каждой из сторон участников переговоров, сформулируйте письменно перечень некоторых вопросов, которые позволят Вам спланировать предстоящий переговорный процесс, например:*

- Чего я хочу добиться?
- Каковы условия предстоящих переговоров?
- Чему партнер по переговорам придает особое значение?
- Какое мне необходимо информационное обеспечение?

#### Ситуационная задача № 26

Участники: фирма «А» - занимается изысканием и проектированием линий электропередач и фирма «Б» - коммерческая, действует на рынке продовольственных

товаров. Случалось, что с фирмой «А» за ее услуги рассчитывались не деньгами, а товаром, который впоследствии приходилось реализовывать.

Фирма «А» заключила с фирмой «Б» договор о передаче определенного количества товара на продажу. Договор был подписан обеими сторонами. В нем оговаривались обязанности и имущественная ответственность сторон. В частности, в договоре отмечалось, что фирма «Б» берет у фирмы «А» товар на реализацию и через определенное время возвращает деньги за товар и положенные проценты участия в прибыли.

Фирма «Б» получила товар в определенном количестве. Через некоторое время она реализовала его, однако, когда наступило время возврата денег от реализации и процентов, руководство фирмы «Б» объявило, что денег у нее нет, и вразумительно не смогло объяснить причину этого.

Фирма «А» решила провести новые переговоры с фирмой «Б», с согласия последней. В ходе переговоров так и не удалось выяснить, куда подевались деньги, однако в результате переговоров фирма «Б» обязалась вернуть долг каким-либо товаром. Фирма «А» была вынуждена на это согласиться. Были определены новые сроки возврата теперь уже любого товара. Когда же пришел срок возврата этого товара, выяснилось, что руководство фирмы «Б» исчезло, а сама фирма была ликвидирована.

Фирма «А» подала иск на розыск бывших руководителей фирмы «Б», которые вскоре были установлены.

*Задание: Дайте письменный ответ на вопрос: какие требования, предъявляемые к подготовке переговоров, были нарушены фирмой «А».*

#### Ситуационная задача № 27

Фирма продает услуги, в частности, время для радиорекламы ни УКВ диапазоне. Ее радиостанция «К-ВИ». Строительная компания «Кварсис» является крупнейшей фирмой с радиорекламой. Она покупает все свое время у конкурирующей радиостанции «К-ДВА». Состоялась встреча менеджера (М) фирмы с радиостанции «К-ВИ» с руководителем (Р) отдела рекламы компании «Кварсис». Вот их диалог. М.: Вы удовлетворены услугами «К-ДВА»?

- Р.: Да. Они прекрасно для нас работают.

- М.: А сколько времени Вы уже пользуетесь услугами «К-ДВА»?

- Р.: Около трех лет.

- М.: А до «К-ДВА» Вы рекламировали свой товар на радио?

- Р.: Да, конечно, только на другой радиостанции.

- М.: А могу я узнать, какое время Вы возглавляете отдел рекламы Вашей фирмы?

- Р.: Я здесь уже три года.

- М.: Тогда я могу с уверенностью предположить, что Вам пришлось здорово поработать, переходя от одной рекламирующей радиостанции к другой.

- Р.: Верно.

- М.: И Вы совершали такой переход на основе глубокого анализа и исследований. Не так ли?

- Р.: Да. На основе очень широких исследований. Мы тщательно провели рыночный анализ многих радиостанций. И наши исследования убедили нас, что наши затраты на УКВ-рекламу будут полнее реализованы на «К-ДВА», чем на всех других станциях.

- М.: Три года назад, когда проводили эти исследования, Вы стремились к расширению сбыта?

- Р.: Разумеется.

- М.: И результаты были близки к ожидаемым?

- Р.: Да. Мы были вполне удовлетворены.

- М.: Скажите, а поскольку Вы получили большую отдачу от планирования, а затем и от осуществления перехода с одной радиостанции на другую три года назад, может ли



случиться, что теперь Вы лишите себя возможности повторить весь этот процесс? Ваши исследования в прошлом привели к повышению прибыли и получению Вашей фирмой большего престижа. При этом повысился и лично Ваш престиж? Верно?

- Р.: Конечно.

- М.: Вы сделали это один раз. Поэтому не исключена возможность, что Вы сделаете это и во второй раз. Вы согласны?

- Р.: Да, с этим я соглашусь. Такая возможность существует.

- М.: Прекрасно, Я бы хотел занять несколько минут Вашего времени, чтобы поподробнее остановиться на этой возможности.

- Р.: Пожалуйста. Я слушаю Вас.

- М.: Я воспользовался этой возможностью и провел презентацию радиостанции «К-ВИ». Их последние рекламные заставки выглядели прекрасно, и ей хочется плодотворно работать и дальше. Поэтому у Вас может появиться дополнительная возможность для успешных перемен на этой радиостанции. Давайте договоримся еще об одной встрече для более детального обсуждения нашего сотрудничества.

*Задание:*

- *проследите технику перехода от защиты позиций к защите интересов;*

- *выделите особенности подходов участников переговоров в каждой из ситуаций.*

### Ситуационная задача № 28

В 1997 г. в стоматологическом отделении Новосибирского металлургического завода сложилась следующая ситуация. Из-за реформирования в здравоохранении вышел приказ о закрытии этого отделения 1-й городской стоматологической поликлиники, находящегося на территории завода, и, как следствие, подлежали сокращению все его сотрудники.

С приказом был ознакомлен директор завода, который согласился с ним. Зав. отделением (З) решил провести переговоры с директором (Д), чтобы предотвратить закрытие стоматологического отделения и сохранить рабочие места. Он нашел возможным предложить директору сотрудничество на взаимовыгодных условиях и попытался убедить директора в необходимости сохранить отделение.

Предварительно были составлены необходимые документы с расчетами о затратах и прибыли, согласованные с главным бухгалтером завода. Приведен перечень положительных моментов для завода при сохранении отделения.

Переговоры состоялись в кабинете директора завода.

З.: Мы хотели бы обсудить с Вами сложившуюся ситуацию. В соответствии с приказом мы поставлены в жесткие условия. В течение двух месяцев мы должны сдать оборудование в 1-ю стоматологическую поликлинику и считать себя уволенными по сокращению штатов.

Д.: У меня состоялся разговор с главным врачом 1-й поликлиники. Он убедил меня в неизбежности данного шага. Мне очень жаль.

З.: Мы хотели бы предложить Вам несколько другое решение вопроса.

Д.: В чем оно состоит?

З.: Мы хотели бы сохранить стоматологическое отделение.

Д.: Какой интерес у завода в этом? Ведь есть масса поликлиник за пределами предприятия, где рабочие могут получить помощь.

З.: Наши предложения следующие:

- мы могли бы помимо лечения осуществлять и протезирование за 50% стоимости;
- оплату за протезирование проводить через кассу завода;
- лечение импортными материалами проводить за 30% стоимости;
- оплату за лечение также проводить через кассу завода;
- пенсионерам завода оказывать бесплатную помощь.

Вот расчеты главного бухгалтера. Завод будет получать прибыль, если будет принято наше предложение.

Д.: Но, насколько мне известно, Вы должны будете передать свое оборудование 1-й стоматологической поликлинике. Заводу необходимо будет идти на затраты для приобретения специального оборудования. Как велики они?

З.: Мы могли бы приобрести это оборудование по бартеру у Свердловского завода медоборудования за продукцию завода. У нас состоялись с ними переговоры. Их такой вариант устраивает.

Д.: Какой у Вас штат?

З.: Девять человек.

Д.: Я должен подумать. Свое решение я сообщу через два дня. Прошло два дня.

Д.: Ваше предложение меня устраивает. Если Вы согласны, я включу вас в штатное расписание заводоуправления. Должностные оклады составите с главным бухгалтером. Распоряжение

о приобретении оборудования уже в отделе снабжения. Думаю, мы будем с Вами успешно сотрудничать.

*Задание:*

- проследите технику перехода от защиты позиций к защите интересов;
- выделите особенности подходов участников переговоров в каждой из ситуаций.

#### Ситуационная задача № 29

На переговорах отечественной фирмы «Терра» и германской «Бауэр» по продаже германских комбайнов и сеялок обстановка в самом начале складывалась как нельзя лучше. За день до переговоров все было подготовлено. Немцев встретили в аэропорту, привезли в гостиницу, где их ждал руководитель фирмы «Терра» и где состоялось знакомство обеих сторон.

Весь вечер проходил в неформальной обстановке. Гостей водили в ресторан, после чего им предложили сауну. Генеральный директор полагал, что подготовка прошла отлично, немцы остались очень довольны, и их руководитель пригласил российскую сторону к себе в Германию.

На следующий день начались переговоры. Стороны собрались в офисе рано утром - так пожелали немцы. Началось обсуждение договора: количество, сроки поставки, цена, сроки и форма оплаты.

Все участники переговоров вели обсуждение на немецком языке, что очень нравилось делегации из Германии. Лишь иногда российская сторона общалась между собой на своем языке, но тогда немцев это раздражало, и в их глазах проблескивало недоверие. Разговоры сразу же прекращались.

Через некоторое время стороны пришли к соглашению по основным пунктам договора. Когда же речь коснулась сроков оплаты, тут возникли серьезные разногласия. Представители Германии просили выплатить всю сумму через 30 дней, когда уйдет в *Россию* последняя партия товара. Это оказалось совершенно неприемлемым для российской стороны: фирма просто не могла перечислить такую большую сумму в валюте. Немцам предложили более длительный срок. Однако они отклонили это предложение, ссылаясь на нестабильность российского рынка, кроме того, они требовали гарантий. Переговоры зашли в тупик

Директор фирмы «Терра» взял инициативу в свои руки. Он ответил немцам, что в течение часа вопрос будет решен, а пока предложил обсудить другие проблемы. Он послал одного из своих компаньонов во «Внешторгбанк», с которым поддерживал

деловые отношения уже в течение нескольких лет и попросил его привезти на переговоры компетентного представителя банка.

Через некоторое время в переговорах участвовало уже три стороны. Каждый из участников начал выдвигать свои дополнительные требования и обсуждение вновь сильно затянулось и затруднилось.

Руководитель «Терры» принял требования «Внешторгбанка» (они были вполне реальны). Немецкая сторона согласилась оплатить доставку до Белоруссии. На этом переговоры были закончены

Все участники переговоров остались довольны подписанным контрактом. Немцы признались, что им очень понравилось работать с фирмой «Терра» и предложили расширить спектр отношений и организовать встречу в их стране.

*Задание: Оцените поведение руководителя российской переговорной группы с точки зрения способности решать проблемы. К какому типу решений относится то, которое было принято в результате его усилий?*

### Ситуационная задача № 30

«Переговоры о создании совместного предприятия». Борис возглавляет группу специалистов фирмы «А» на переговорах с фирмой «Б» по поводу возможного создания совместного предприятия, чтобы соединить знания и опыт «А» в области разработки и производства лабораторного диагностического оборудования с достижениями «Б» в разработке программного обеспечения, используемого при работах в области искусственного интеллекта. Технические специалисты обеих фирм полагают, что подобная комбинация сможет привести к созданию отличной новой экспертной системы, способной автоматизировать большую часть рутинной работы, осуществляемой в медицинских лабораториях. Обсуждение связанных с этим проблем шло на протяжении почти шести месяцев, поэтому руководство требует от Бориса скорейшего положительного результата, чтобы потенциальное преимущество перед конкурентами, к которому могло бы привести создание этого совместного предприятия, сохранилось

Борис также полагает, что настало время разобраться с последними остающимися вопросами и затем можно закругляться. Он надеется, что двух дней заседаний, которые он запланировал провести в помещении фирмы «Б», окажется достаточно. Он хотел бы вернуться в свою фирму с документами о подписанной сделке на руках, или, по крайней мере, имея хоть что-то конкретное и достаточно ясное, что можно было бы передать юристу для составления текста договора. Ему не хотелось оставлять партнерам возможность требовать повторного обсуждения этой сделки, что затормозило бы все дело

После месяцев обсуждений, в которых участвовал технический персонал, был разработан хорошо сбалансированный пакет первоначальных взносов, которые должны внести в совместное предприятие обе стороны (патенты, персонал, коммерческую информацию, долю в рынке, наличные и т.п.). И Борис, и его партнер полагают, что данный пакет отвечает интересам каждой из сторон, так как их взносы справедливы и они имеют равные доли в создающемся предприятии. Базовая структура управления этим предприятием с руководством согласована, однако осталось еще определить, кто конкретно будет входить в руководство нового предприятия. Кроме того, в подготовленном Борисом списке в качестве открытых значатся следующие вопросы:

- как избежать того, чтобы вся деловая активность совместного предприятия осуществлялась только за счет предложений, сделанных фирме «А»
- как справиться со значительными разногласиями в отношении корпоративной культуры в этих двух фирмах;
- как назвать новое предприятие.

Прежде чем ответить на телефонный звонок главного исполнительного директора, который хотел узнать, смогут ли они, по мнению Бориса, определиться на этой неделе,

Борис потратил несколько минут, планируя следующий и, как он надеялся последний, раунд переговоров.

*Задание:*

- *определить вопросы, которые необходимо включить в соглашение;*
- *спланировать шаги на пути к достижению соглашения.*

**Шкала оценивания решения ситуационных задачи:** в соответствии с действующей в университете балльно-рейтинговой системой оценивание результатов промежуточной аттестации обучающихся осуществляется в рамках 100-балльной шкалы, при этом максимальный балл по промежуточной аттестации обучающихся по очной форме обучения составляет 36 баллов, по очно-заочной и заочной формам обучения – 60 (установлено положением П 02.016).

Максимальное количество баллов за решение компетентностно-ориентированной задачи – 6 баллов.

Балл, полученный обучающимся за решение компетентностно-ориентированной задачи, суммируется с баллом, выставленным ему по результатам тестирования.

Общий балл по промежуточной аттестации суммируется с баллами, полученными обучающимся по результатам текущего контроля успеваемости в течение семестра; сумма баллов переводится в оценку по дихотомической шкале (для зачета) или в оценку по 5-балльной шкале (для экзамена) следующим образом:

Соответствие 100-балльной и дихотомической шкал

<i>Сумма баллов по 100-балльной шкале</i>	<i>Оценка по дихотомической шкале</i>
100–50	зачтено
49 и менее	не зачтено

Соответствие 100-балльной и 5-балльной шкал

<i>Сумма баллов по 100-балльной шкале</i>	<i>Оценка по 5-балльной шкале</i>
100–85	отлично
84–70	хорошо
69–50	удовлетворительно
49 и менее	неудовлетворительно

***Критерии оценивания решения ситуационной задачи:***

**6-5 баллов** выставляется обучающемуся, если решение задачи демонстрирует глубокое понимание обучающимся предложенной проблемы и разностороннее ее рассмотрение; свободно конструируемая работа представляет собой логичное, ясное и при этом краткое, точное описание хода решения задачи (последовательности (или выполнения) необходимых трудовых действий) и формулировку доказанного, правильного вывода (ответа); при этом обучающимся предложено несколько вариантов решения или оригинальное, нестандартное решение (или наиболее эффективное, или

наиболее рациональное, или оптимальное, или единственно правильное решение); задача решена в установленное преподавателем время или с опережением времени.

**4-3 балла** выставляется обучающемуся, если решение задачи демонстрирует понимание обучающимся предложенной проблемы; задача решена типовым способом в установленное преподавателем время; имеют место общие фразы и (или) несущественные недочеты в описании хода решения и (или) вывода (ответа).

**2-1 балла** выставляется обучающемуся, если решение задачи демонстрирует поверхностное понимание обучающимся предложенной проблемы; осуществлена попытка шаблонного решения задачи, но при ее решении допущены ошибки и (или) превышено установленное преподавателем время.

**0 баллов** выставляется обучающемуся, если решение задачи демонстрирует непонимание обучающимся предложенной проблемы, и (или) значительное место занимают общие фразы и голословные рассуждения, и (или) задача не решена.