

Документ подписан простой электронной подписью  
Информация о владельце:  
ФИО: Локтионова Оксана Геннадьевна  
Должность: проректор по учебной работе  
Дата подписания: 27.04.2022 13:35:34  
Уникальный программный ключ:  
0b817ca911e6668abb13a5d426d39e5f1c11eabbf73e943df4a4851fda56d089

1

1

**МИНОБРНАУКИ РОССИИ**  
Федеральное государственное бюджетное образовательное  
учреждение высшего образования  
«Юго-Западный государственный университет»  
(ЮЗГУ)

Кафедра коммуникологии и психологии

УТВЕРЖДАЮ  
Проректор по учебной работе  
*О.Г. Локтионова*  
О.Г. Локтионова  
2021 г.  
« 26 » 04



**МЕТОДЫ ОБОСНОВАНИЯ РЕШЕНИЙ В УПРАВЛЕНИИ И  
РАЗРЕШЕНИИ КОНФЛИКТОВ\**

Методические рекомендации для самостоятельной работы, в том  
числе для подготовки к практическим занятиям,  
студентов направления подготовки 37.03.02 Конфликтология  
для всех форм обучения

Курск – 2021

УДК 316.48

Составитель: Т.В. Иванова

Рецензент

Кандидат психологических наук, доцент *О.В. Чернышова*

**Методы обоснования решений в управлении и разрешении конфликтов:**

Методические рекомендации для самостоятельной работы, в том числе для подготовки к практическим занятиям, студентов направления подготовки 37.03.02 Конфликтология для всех форм обучения / Юго-Зап. гос. ун-т; сост.: Т.В. Иванова, Курск, 2021. – 30 с.

Содержат информацию, необходимую студентам в процессе самостоятельной подготовки по дисциплине, в том числе для подготовки к практическим занятиям.

Методические рекомендации соответствуют требованиям программы, утвержденной учебно-методическим объединением по специальности (УМО КФ).

Предназначены для студентов направления подготовки 37.03.02 Конфликтология всех форм обучения.

Текст печатается в авторской редакции

Подписано в печать *26.10.* 2021 г. Формат 60×84 1/16  
Усл.печ.л. 2,22 Уч.изд.-л. 1,85 Заказ Тираж 100 экз. Бесплатно *1255*  
Юго-Западный государственный университет  
305040, г. Курск, ул. 50 лет Октября, 94

## **ПРЕДИСЛОВИЕ**

Методические рекомендации разработаны с целью оказания помощи студентам направления подготовки 37.03.02 Конфликтология очной и очно-заочной форм обучения при самостоятельной подготовке к занятиям по дисциплине «Методы обоснования решений в управлении и разрешении конфликтов».

Методические рекомендации разработаны в соответствии с Федеральным государственным образовательным стандартом высшего образования направления подготовки 37.03.02 Конфликтология, утвержденным приказом Министерства образования и науки Российской Федерации № 840 от 29 июля 2020 года.

Предлагаемые методические рекомендации содержат перечень теоретических вопросов, которые необходимо обсудить при самостоятельной подготовке к каждому занятию.

Приводится список литературы, в котором можно найти ответы на поставленные вопросы теории дисциплины.

## **Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины**

Основными видами аудиторной работы обучающихся являются лекции и практические работы.

В ходе лекций преподаватель излагает и разъясняет основные, наиболее сложные понятия темы, а также связанные с ней теоретические и практические проблемы, дает рекомендации на практическое занятие и указания на самостоятельную работу.

Практические работы завершают изучение наиболее важных тем учебной дисциплины. Они служат для закрепления изученного материала, развития умений и навыков подготовки докладов, сообщений, приобретения опыта устных публичных выступлений, ведения дискуссии, аргументации и защиты выдвигаемых положений, а также для контроля преподавателем степени подготовленности студентов по изучаемой дисциплине.

Практические работы предполагают свободный обмен мнениями по избранной тематике. Занятие начинается со вступительного слова преподавателя, формулирующего цель занятия и характеризующего его основную проблематику. Затем, как правило, заслушиваются сообщения студентов. Обсуждение сообщения совмещается с рассмотрением намеченных вопросов. Сообщения, предполагающие анализ публикаций по отдельным вопросам семинара, заслушиваются обычно в середине занятия. Поощряется выдвижение и обсуждение альтернативных мнений. В заключительном слове преподаватель подводит итоги обсуждения и объявляет баллы выступавшим студентам. В целях контроля подготовленности студентов и привития им навыков краткого письменного изложения своих мыслей преподаватель в ходе практических занятий может осуществлять текущий контроль знаний в виде тестовых заданий.

При подготовке к занятию студенты имеют возможность воспользоваться консультациями преподавателя. Кроме указанных тем, студенты вправе, по согласованию с преподавателем, избирать и другие интересующие их темы.

Качество учебной работы студентов преподаватель оценивает в конце занятия.

При освоении данного курса студент может пользоваться библиотекой вуза, которая в полной мере обеспечена соответствующей литературой.

В процессе *подготовки к зачету* студенту следует руководствоваться следующими рекомендациями:

- необходимо стремиться к пониманию всего материала, чтобы еще до зачета не оставалось непонятных вопросов;
- необходимо строго следить за точностью своих выражений и правильностью употребляемых терминов;
- не следует опасаться дополнительных вопросов – чаще всего преподаватель использует их как один из способов помочь студенту или сэкономить время;
- прежде чем отвечать на вопрос, необходимо сначала правильно его понять.

## Содержание дисциплины, структурированное по темам (разделам)

Таблица 1 – Содержание дисциплины, структурированное по темам

| № п/п | Раздел (тема) дисциплины                                      | Содержание  |
|-------|---|---|
| 1     | 2   | 3   |
| 1.    | Принятие решения как особый процесс человеческой деятельности | Общие сведения о теории принятия решений. Решение как организационный акт, решение как этап процесса управления конфликтом, решение как интеллектуальная задача, решение как процесс легализации воздействия. Информация и решение. Формальные и неформальные аспекты решения в управлении и разрешении конфликтов.   |
| 2     | Основные методы принятия решений                              | Неформальные (эвристические) методы принятия решения. Основное достоинство этих методов. Коллективные методы принятия решения. Интерактивная группа. Номинальные группы. «Мозговой штурм». Метод Дельфы. Количественные методы принятия решений. Методы анализа конфликтных ситуаций с применением различных методологических подходов и научных концепций. |

|   |  |  |
|---|--|--|
| 3 | Способы построения логически правильных заключений                       | Основные схемы логически правильных рассуждений. Наиболее употребляемые схемы логически правильных рассуждений. Умозаключения. Виды умозаключений. Построение заключения по итогам конфликто разрешения. Способы определения достоверности эмпирических данных и обоснованность выводов исследований.  |
| 4 | Психология убеждающего воздействия                                       | Убеждение как механизм коммуникации. Отличие убеждения от внушения. Законы психологии убеждающей коммуникации. Технология убеждающего воздействия В.П. Шейнова   |
| 5 | Аргументация и ее анализ   | Понятие об аргументации. Составляющие аргументации: точка зрения; аргументы. Мнение как объект аргументации. Нахождение аргументов. Алгоритм анализа аргументации  |
| 6 | Функции, виды и алгоритмы решений, принимаемых в конфликтных ситуациях   | Признаки конструктивного подхода решения конфликта. Деструктивный подход к попытке решения конфликта. Условия успешного разрешения конфликта (конструктивный подход). Алгоритм решения конфликта. Партнерская стратегия разрешения конфликта. Различия в подходах к применению власти по разрешению конфликтов (по Х. Корнелиус и Ш. Фэйр)   |
| 7 | Индивидуальное принятие решения в конфликтной ситуации и его обоснование | Парадигма полезности. Индивидуальные стили принятия решений. Инертные решения. Осторожные решения. Уравновешенные решения. Рискованные решения. Импульсивные решения. Условия эффективности принятых решений   |
| 8 | Групповое принятие решения в конфликтной ситуации и его обоснование      | Теоретические основы группового выбора модели коллективного принятия решений. Понятие института согласия. Принципы согласования индивидуальных и групповых предпочтений в задачах коллективного выбора. Достоинства и недостатки моделей, правил и процедур голосования Феномены коллективных решений.   |
| 9 | Консультирование по проблемам принятия и обоснования решения в конфликте | Сущность консультирования по проблемам принятия и обоснования решения в конфликте Этапы управленческого консультирования. Стратегия эффективного вмешательства, осуществляемая консультантом. Виды консалтинговых услуг. Основные методы, способы и средства получения информации о конфликтах и мирных способах взаимодействия. Методы подбора и систематизации материала для экспертных заключений о конфликтогенном потенциале ситуации и субъектов взаимодействия. |

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

Таблица 2 – Показатели и критерии оценивания компетенций, шкала оценивания

| Код компетенции/этап<br>(указывается название этапа из п.7.1) | Показатели оценивания компетенций<br>(индикаторы достижения компетенций, закрепленные за дисциплиной)   | Критерии и шкала оценивания компетенций  |   |  |
|---|---|--|---|--|
|   |   | Пороговый уровень<br>(«удовлетворительно»)   | Продвинутый уровень<br>(«хорошо»)   | Высокий уровень<br>(«отлично»)   |
| 1   | 2   | 3  | 4   | 5  |
| УК-1 / завершающий  | УК 1.1 – анализирует задачу, выделяя ее базовые составляющие<br>УК-1.2 – определяет и ранжирует информацию, требуемую для решения поставленной задачи<br>УК-1.3 – осуществляет поиск информации для решения поставленной задачи по различным типам запросов<br>УК-1.4 – при обработке информации отличает факты от мнений, интерпретаций, | <b>Знать:</b><br>основные понятия, описывающие процесс конфликторазрешения;<br>теоретические основы разработки, принятия и реализации решений в конфликте;<br><b>Уметь:</b><br>корректно использовать понятийный аппарат конфликтологии; применять методологию междисциплинарного анализа конфликта и мира;<br>исследовать структуру и | <b>Знать:</b><br>основные понятия, описывающие процесс конфликторазрешения;<br>основы правовых знаний для использования в сфере конфликторазрешения;<br>теоретические основы разработки, принятия и реализации решений в конфликте;<br><b>Уметь:</b><br>корректно использовать понятийный аппарат конфликтологии; применять | <b>Знать:</b><br>историю эволюции предмета конфликтологии, природы конфликта, его структуры, видов, детерминирующих их факторов;<br>основные понятия, описывающие процесс конфликторазрешения;<br>основы правовых знаний для использования в сфере конфликторазрешения;<br>теоретические основы разработки, принятия и |

|  |  |  |   |  |
|--|--|--|---|--|
|  | <p>оценок, формирует собственные мнения и суждения, аргументирует свои выводы, в том числе с применением философского понятийного аппарата</p> | <p>элементы конфликта в организации, выявлять детерминирующие факторы и закономерности и конфликтного взаимодействия; использовать основы правовых знаний в различных сферах жизнедеятельности.</p> <p><b>Владеть:</b> Понятийным аппаратом конфликтологии, основными положениями, теориями, концепциями; методологией междисциплинарного анализа конфликта и мира; способами определения и классификации объекта конфликта, прогноза и предупреждения конфликтов. навыками правового анализа проблемных ситуаций, которые могут возникнуть в процессе общения, профессиональной и учебной</p> | <p>методологию междисциплинарного анализа конфликта и мира; определять и классифицировать объект конфликта; исследовать структуру и элементы конфликта в организации, выявлять детерминирующие факторы и закономерности конфликтного взаимодействия; находить оптимальные пути конструктивного урегулирования конфликтов на основе правовых знаний; использовать основы правовых знаний в различных сферах жизнедеятельности.</p> <p><b>Владеть:</b> Понятийным аппаратом конфликтологии, основными положениями, теориями, концепциями; методологией междисциплинарного анализа конфликта и мира; способами определения и классификации</p> | <p>реализации решений в конфликте;</p> <p><b>Уметь:</b> корректно использовать понятийный аппарат конфликтологии, основные положения, теории, концепции; применять методологию междисциплинарного анализа конфликта и мира; определять и классифицировать объект конфликта, прогнозировать и предупреждать конфликты; исследовать структуру и элементы конфликта в организации, выявлять детерминирующие факторы и закономерности конфликтного взаимодействия, определять приоритетность информации для принятия решений; находить оптимальные пути конструктивного урегулирования конфликтов на</p> |
|--|--|--|---|--|



|  |  |   |  |  |
|--|--|---|--|--|
|  |  | <p>деятельности; навыками разработки решений в процессе урегулирования конфликтов и поддержания мира;</p> | <p>объекта конфликта, прогноза и предупреждения конфликтов. навыками правового анализа проблемных ситуаций, которые могут возникнуть в процессе общения, профессиональной и учебной деятельности; навыками разработки решений в процессе урегулирования конфликтов и поддержания мира;</p> | <p>основе правовых знаний; использовать основы правовых знаний в различных сферах жизнедеятельности.<br/> <b>Владеть:</b> Понятийным аппаратом конфликтологии, основными положениями, теориями, концепциями; методологией междисциплинарного анализа конфликта и мира; способами определения и классификации объекта конфликта, прогноза и предупреждения конфликтов. навыками правового анализа проблемных ситуаций, которые могут возникнуть в процессе общения, профессиональной и учебной деятельности; навыками разработки решений в процессе урегулирования конфликтов и поддержания мира.</p> |
|--|--|---|--|--|

|                           |  |  |  |   |
|---------------------------|--|--|--|---|
| <p>УК-4 / завершающий</p> | <p>УК-4.1 - Выбирает стиль делового общения на государственном языке РФ и иностранном языке в зависимости от цели и условий партнерства группы<br/>УК-4.4 – Представляет свою точку зрения при деловом общении и в публичном выступлении</p> | <p><b>Знать:</b> об особенностях проявления конфликтов в различных сферах общественной жизни; способы построения логически правильных заключений.<br/><b>Уметь:</b> применять конфликтологию категории для определения возможных способов работы с конфликтами; ясно и четко выражать свои мысли.<br/><b>Владеть:</b> способами работы с конфликтами в зависимости от цели и условий партнерства; способами формулировки своих мыслей, интересов, позиций.</p> | <p><b>Знать:</b> об особенностях проявления конфликтов в различных сферах общественной жизни; способы построения логически правильных заключений, убеждающего воздействия, аргументации.<br/><b>Уметь:</b> применять конфликтологические категории для определения возможных способов работы с конфликтами; ясно и четко выражать свои мысли, формулировать и аргументировать интересы, мотивы, позиции.<br/><b>Владеть:</b> способами работы с конфликтами в зависимости от цели и условий партнерства; способами формулировки, аргументации своих мыслей, интересов, позиций, приемами</p> | <p><b>Знать:</b> об основных закономерностях и особенностях проявления конфликтов в различных сферах общественной жизни; способы построения логически правильных заключений, убеждающего воздействия, аргументации.<br/><b>Уметь:</b> применять конфликтологические категории для определения возможных способов работы с конфликтами, условий, обеспечивающих предупреждение, разрешение и управление конфликтами и миром; ясно и четко выражать свои мысли, формулировать и аргументировать интересы, мотивы, позиции.<br/><b>Владеть:</b> способами работы с</p> |
|---------------------------|--|--|--|---|

|                     |  |   |  |   |
|---------------------|--|---|--|---|
|                     |  |   | убеждения собеседника.   | конфликтами в зависимости от цели и условий партнерства;<br><br>способами формулировки, аргументации своих мыслей, интересов, позиций, приемами убеждения собеседника.  |
| ОПК-1 / завершающий | ОПК-1.4 – определяет достоверность эмпирических данных и обоснованность выводов исследований | <b>Знать:</b> методы обработки и интерпретации эмпирических данных, формулировки выводов по результатам эмпирического исследования.<br><b>Уметь:</b> применять методы обработки и формулировки выводов по результатам эмпирического исследования.<br><b>Владеть (или Иметь опыт деятельности):</b> навыками анализа информации, формулировки выводов. | <b>Знать:</b> методы обработки и интерпретации эмпирических данных, анализа информации, формулировки выводов по результатам эмпирического исследования.<br><b>Уметь:</b> применять методы обработки и интерпретации эмпирических данных, анализа информации, формулировки выводов по результатам эмпирического исследования.<br><b>Владеть (или Иметь опыт деятельности):</b> навыками анализа информации, формулировки выводов, | <b>Знать:</b> методы обработки и интерпретации эмпирических данных, анализа информации, подготовки аналитического отчета, формулировки выводов по результатам эмпирического исследования.<br><b>Уметь:</b> применять методы обработки и интерпретации эмпирических данных, анализа информации, подготовки аналитического отчета, формулировки выводов по результатам эмпирического исследования.<br><b>Владеть (или Иметь опыт деятельности):</b> |

|                     |   |   |  |   |
|---------------------|---|---|--|---|
|                     |   |   | подготовки аналитического отчета.  | навыками анализа информации, подготовки аналитического отчета, работы с различными статистическими пакетами.  |
| ОПК-2 / завершающий | <p>ОПК-2.1 – анализирует конфликтные ситуации с применением различных методологических подходов и научных концепций</p> <p>ОПК-2.2 – использует основные методы, способы и средства получения информации о конфликтах и мирных способах взаимодействия</p> <p>ОПК-2.3 – подбирает и систематизирует материалы для экспертных заключений о конфликтно-м потенциале ситуации и субъектов взаимодействия</p> | <p><b>Знать:</b> алгоритмы решений, принимаемых в конфликтных ситуациях; приемы диагностики личностных и профессиональных о значимых качеств в процессе конфликторазрешения; обоснование индивидуально-группового и группового принятия решения в конфликтной ситуации.</p> <p><b>Уметь:</b> применять конфликтологические категории для определения возможных способов работы с конфликтами; применять методы исследования конфликтов в организации;</p> | <p><b>Знать:</b> функции, виды и алгоритмы решений, принимаемых в конфликтных ситуациях; приемы диагностики личностных и профессионально-значимых качеств в процессе конфликторазрешения; обоснование индивидуального и группового принятия решения в конфликтной ситуации.</p> <p><b>Уметь:</b> применять конфликтологические категории для определения возможных способов работы с конфликтами; применять методы исследования конфликтов в организации и мирных способов</p> | <p><b>Знать:</b> методологию междисциплинарного анализа конфликта; функции, виды и алгоритмы решений, принимаемых в конфликтных ситуациях; приемы диагностики личностных и профессионально-значимых качеств в процессе конфликторазрешения; обоснование индивидуального и группового принятия решения в конфликтной ситуации.</p> <p><b>Уметь:</b> применять конфликтологические категории для определения возможных способов работы с конфликтами, условий, обеспечивающих</p> |

|  |  |   |   |   |
|--|--|---|---|---|
|  |  | <p>применять методы проведения экспертизы и подготовки заключений о конфликтном потенциале ситуации и субъектов взаимодействия.</p> <p><b>Владеть:</b> приемами диагностики личностных и профессионально значимых качеств в процессе конфликторазрешения;</p> <p>методами проведения экспертизы и подготовки заключений о конфликтном потенциале ситуации и субъектов взаимодействия.</p> | <p>взаимодействия в соответствии с профессиональной задачей;</p> <p>применять методы проведения экспертизы и подготовки заключений о конфликтном потенциале ситуации и субъектов взаимодействия.</p> <p><b>Владеть:</b> навыками правового анализа проблемных ситуаций; приемами диагностики личностных и профессионально значимых качеств в процессе конфликторазрешения;</p> <p>методами проведения экспертизы и подготовки заключений о конфликтном потенциале ситуации и субъектов взаимодействия</p> | <p>предупреждение, разрешение и управление конфликтами и миром;</p> <p>применять методы исследования конфликтов в организации и мирных способов взаимодействия в соответствии с профессиональной задачей;</p> <p>применять методы проведения экспертизы и подготовки заключений о конфликтном потенциале ситуации и субъектов взаимодействия.</p> <p><b>Владеть:</b> навыками правового анализа проблемных ситуаций, которые могут возникнуть в процессе общения, профессиональной и учебной деятельности; приемами диагностики личностных и профессионально значимых качеств в процессе конфликторазре</p> |
|--|--|---|---|---|

|  |  |  |  |  |
|--|--|--|--|--|
|  |  |  |  | шения;<br>методами<br>проведения<br>экспертизы и<br>подготовки<br>заключений о<br>конфликтном<br>потенциале<br>ситуации и<br>субъектов<br>взаимодействия |
|--|--|--|--|--|

### Задания для самопроверки

Тема 1. Принятие решения как особый процесс человеческой деятельности

1. Психологическая теория принятия решений – это

А) система утверждений, которая раскрывает внутреннее содержание деятельности и поведения людей в процессе принятия решений;

Б) изучение того, каким образом человек или группа принимает решения;

В) все ответы верны;

Г) влияние различных факторов, управляющих процессом принятия решения.

2. Теорию принятия решения можно разделить на две части:

А) дескриптивная и прескриптивная;

Б) прямая и косвенная;

В) узкая и широкая;

Г) нет верного ответа.

3. Составляющая, которая описывает реальное поведение и мышление людей в процессе принятия решений и называется психологической теорией решений, называется:

А) дескриптивной;

Б) косвенной;

В) прямой;

Г) прескриптивной.

4. Составляющая, которая предписывает людям, как им следует принимать решения, и называется нормативной теорией решений – это

А) прескриптивная;

Б) прямая;

В) дескриптивная;

Г) косвенная.

5. Нормативная теория принятия решений – это

А) система методов, обеспечивающих поддержку принятия решений;

Б) рассмотрение «экономического» человека как субъекта, принимающего решения, наделенного рациональным мышлением и осуществляющего выбор оптимального решения;

В) разработка специальных методов построения и максимизации функции полезности, которые помогают определить наилучшее решение;

Г) все ответы верны.

6. В чем суть концепции максимизации полезности?

А) суть заключена в рассмотрении «экономического» человека как субъекта, принимающего решения, наделенного рациональным мышлением и осуществляющего выбор оптимального решения;

Б) суть заключена в разработке специальных методов построения и максимизации функции полезности, которые помогают определить наилучшее решение;

В) все вышеперечисленные варианты верны;

Г) нет верного ответа.

7. Организационное решение – это...

А) выбор, который должен сделать руководитель, чтобы выполнить обязанности, обусловленные занимаемой им должностью;

Б) обеспечение движения к поставленным перед организацией целям;

В) это результат анализа, прогнозирования, оптимизации, экономического обоснования и выбора альтернативы из множества вариантов достижения конкретной цели системы менеджмента;

Г) нет верного ответа.

8. Управленческое решение – это

А) это результат анализа, прогнозирования, оптимизации, экономического обоснования и выбора альтернативы из множества вариантов достижения конкретной цели системы менеджмента;

Б) обеспечение движения к поставленным перед организацией целям;

В) выбор, который должен сделать руководитель, чтобы выполнить обязанности, обусловленные занимаемой им должностью;

Г) нет верного ответа.

9. Выбор альтернативы – это

А) фактически выбор направления решения;

Б) выбор способа реализации выбранной альтернативы;

В) творческий акт целенаправленного воздействия субъекта управления на объект, основанный на знании объективных законов и опыте и ведущий к практическим результатам;

Г) нет верного ответа.

10. Свойства экономического аспекта управленческого решения:

А) – эффективность всех видов ресурсов;

- материальная заинтересованность персонала;

- обоснованность управленческих решений;

- максимизация экономического эффекта;

Б) – неформальная структура рабочих групп;

- качество трудовой деятельности;

- развитие системы участия в управлении;

- внепроизводственная деятельность неформальных групп;

В) – делегирование полномочий;

- локализация и устранение конфликтов;

- разделение труда;

- структуризация функций управления;

Г) – соблюдение правовых норм при подготовке, принятии и реализации управленческих решений;

- придание управленческому решению формы нормативного или распорядительного акта;

- соблюдение и соответствие компетенции персонала по принятию решения.

### **Ситуационная задача**

В ответ на критику со стороны подчиненного, прозвучавшую на служебном совещании, руководитель начал придирается к нему по мелочам и усилил контроль за его служебной деятельностью.

*Вопрос: В чем причина конфликта? Какие технологии урегулирования конфликтов можно использовать в данной ситуации? Определите структуру конфликта.*

Тема 2. Основные методы принятия решений.

1. Решение – это:

- А) выбор альтернативы;
- Б) результат выбора из нескольких возможных вариантов;
- В) выбор альтернативы руководителем;
- Г) процесс мыслительной деятельности человека.

2. Лицо, принимающее решение несет ответственность за:

- А) «непродуманные» решения;
- Б) «моральные» решения;
- В) решения, принятые в условиях неопределенности и риска;
- Г) за все принимаемые им решения.

3. Цель управленческого решения заключается в:

- А) принятие управленцем решения, чтобы выполнить обязанности, обусловленные занимаемой должностью;
- Б) принятие верного управленческого решения;
- В) достижение перед организацией поставленных целей;
- Г) удовлетворении потребностей сотрудников.

4. Совокупность параметров решения, удовлетворяющих конкретного потребителя и обеспечивающих реальность его реализации – это:

- А) эффективность управленческого решения;
- Б) качество управленческого решения;
- В) надежность управленческого решения;
- Г) оптимальность управленческого решения.

5. Личностные оценки руководителя, среда принятия решения, информационные и поведенческие ограничения, взаимозависимость решений – это:

- А) факторы, обеспечивающие качество и эффективность управленческого решения;
- Б) факторы, влияющие на процесс управленческого решения;
- В) параметры качества управленческого решения;
- Г) параметры эффективности управленческого решения.

6. Управленческое решение – это:

- А) результат выбора из нескольких вариантов;
- Б) результат анализа, прогнозирования, оптимизации, экономического обоснования и выбора альтернативы из множества вариантов достижения конкретной цели системы менеджмента;
- В) выбор, который должен сделать руководитель, чтобы выполнить обязанности, обусловленные занимаемой им должностью;
- Д) результат мыслительной деятельности человека.

7. Выбор, обусловленный знаниями или накопленным опытом – это:

- А) решение, основанное на суждении;
- Б) интуитивное решение;
- В) рациональное решение;
- Г) профессиональное решение.

8. На каком этапе разработки решения прогнозируется развитие ситуации:

- А) диагностика ситуации;



- Б) разработка прогноза развития ситуации;
  - В) анализ ситуации;
  - Г) определение целей.
9. Какой из методов генерирования альтернативных вариантов решений основан на использовании опыта решения предшествующих аналогичных проблем:
- А) метод «мозговой атаки»;
  - Б) метод аналогов;
  - В) метод генерирования;
  - Г) метод «Делфи».
10. Каково преимущество использования коллективных экспертиз:
- А) разносторонняя оценка и аргументированность разрабатываемого управленческого решения;
  - Б) возможность сопоставления различных точек зрения на разрабатываемое управленческое решение;
  - В) предоставление лицу, принимающему решение огромное количество альтернативных вариантов решений;
  - Г) детальный анализ ситуации.

### **Ситуационная задача**

Вы недавно назначены менеджером по кадрам. Вы еще плохо знаете сотрудников фирмы, сотрудники еще не знают вас в лицо. Вы идете на совещание к генеральному директору. Проходите мимо курительной комнаты и замечаете двух сотрудников, которые курят и о чем-то оживленно беседуют. Возвращаясь с совещания, которое длилось один час, вы опять видите тех же сотрудников в курилке за беседой.

*Вопрос: Как бы вы поступили в данной ситуации? Объясните свое поведение. Какие детерминирующие факторы используются в данной ситуации? Какие технологии урегулирования конфликтов Вы могли бы использовать?*

Тема 3. Способы построения логически правильных заключений.

1. Одна из логических форм, с помощью которой мышление выделяет и обобщает предметы на основе их существенных отличительных свойств, - это:
  - А) понятие;
  - Б) термин;
  - В) суждение;
  - Г) умозаключение.
2. Комплекс взглядов, представлений, идей, направленных на истолкование и объяснение каких-нибудь явлений – это:
  - А) научная теория;
  - Б) концепция;
  - В) научная система.
3. Комплексный прием обоснования истинности тезиса с помощью аргументов (истинных суждений), путем указания демонстрации (логического следования тезиса из аргументов) называется:
  - А) доказательством;
  - Б) дискуссией;
  - В) аргументацией.
4. Укажите тип следующего сложного суждения: «Вчера он получил двойку не только по русскому языку, но еще и по математике».
  - А) конъюнкция;
  - Б) дизъюнкция;

- В) импликация.
5. Истинность аргументов-посылок и правильность умозаключений в демонстрации являются необходимыми условиями доказанности
- А) тезиса;  
 Б) вывода;  
 В) понятия.
6. Понятие «лучше» относится к логике:
- А) оценок;  
 Б) причинности;  
 В) норм.
7. Сложное высказывание, истинное тогда и только тогда, когда истинно хотя бы одно из входящих в него высказывания, называется:
- А) дизъюнктивным;  
 Б) конъюнктивным;  
 В) имплицитивным.
8. Система умозаключений, показывающих логическое следование тезиса из аргументов – это
- А) демонстрация;  
 Б) дедукция;  
 В) индукция.
9. Многозначность какого-либо слова – это:
- А) полисемия;  
 Б) синонимия;  
 В) омонимия.
10. Слова, имеющие одинаковое звучание, но различное значение, называются:
- А) омонимами;  
 Б) синонимами;  
 В) антонимами.

### **Ситуационная задача**

В начале прошлого века Стендаль написал трактат «О любви», явившийся одним из первых в европейской литературе опыта конкретно-психологического анализа сложных явлений духовной жизни человека. Есть четыре типа любви, говорится в этом сочинении. «Любовь-страсть» заставляет нас жертвовать всеми нашими интересами ради нее. «Любовь-влечение» – «это картина, где все, вплоть до теней, должно быть розового цвета, куда ничего неприятного не должно вкрасться ни под каким предлогом, потому что это было бы нарушением верности обычая, хорошему тону, такту и т.д. ...В ней нет ничего страстного и непредвиденного, и она часто бывает изящнее настоящей любви, ибо ума в ней много...». «Физическая любовь» - «... какой бы сухой и несчастный характер ни был бы у человека, в шестнадцать лет он начинает с этого». И, наконец, «любовь-тщеславие», подобная желанию обладать предметом, который в моде, и часто не приносящий даже физического удовольствия.

*Отвечает ли данная типология требованиям, которые принято предъявлять к делению? Попробуйте составить свою типологию любви.*

### **Тема 4. Психология убеждающего воздействия.**

#### **1. Воздействие – это:**

А) все, что влияет на состояние, отношение, поведение и деятельность субъекта и изменяет их. Основными видами психологического воздействия являются убеждение, внушение, психологического заражение, воздействие на мотивационную сферу личности и ее интересы;

- Б) высшая форма отраженной деятельности, позволяющая понять сущность предметов и явлений;
- В) отражение будущего, создание нового образа;
- Г) отражение отдельных свойств предметов, воздействующих на наши органы чувств.
2. Наиболее значимыми факторами, повышающими эффективность воздействия личности на объект, служат:
- А) высокий социальный статус, престиж профессиональной деятельности, авторитет;
- Б) ценностные ориентации, сознательность;
- В) мировоззрение, убеждение;
- Г) поведение, эмоциональное состояние.
3. Убеждение – это:
- А) воздействие на того или иного человека с целью принятия им определенных оценок, суждений и установок;
- Б) содействие с ребенком с целью коррекции в поведении;
- В) воздействия на собеседника с целью изменить его отношение к чему-либо;
- Г) принуждение с определенной целью
4. В ходе убеждения одним человеком другого оказывается воздействие на:
- А) сознание, психику, поведение;
- Б) материальное состояние, благополучие;
- В) разрешение благополучного исхода действий;
- Г) нет верного ответа.
5. Одним из основных принципов осуществления убеждающего воздействия является:
- А) принцип обеспечения доверия к источнику информации;
- Б) принцип имиджа;
- В) принцип информативности;
- Г) принцип властности.
6. Метод убеждения задействуется для:
- А) все ответы верны;
- Б) долговременного изменения представлений и установок человека в требуемом направлении;
- В) побуждение объекта к нужному поступку;
- Г) привлечение к сотрудничеству.
7. Проще убеждать тех, кто имеет:
- А) яркое живое воображение, несколько заниженную самооценку;
- Б) завышенную самооценку;
- В) ориентацию скорее на себя, чем на других;
- Г) враждебность по отношению к другим.
8. Внушение – это:
- А) воздействие на психику человека, обходящее сознание, которое заключается в коммуникативном (вербальном и эмоциональном) влиянии без осмысления и критической оценки получаемой информации;
- Б) воздействие на эмоции, волю и чувства;
- В) воздействие на поведение;
- Г) воздействие на силу воли человека.
9. Что относится к средствам убеждения?
- А) показ, рассказ и обоснование;
- Б) настойчивость оппонента;
- В) эмоциональное состояние;
- Г) демонстрация фактов.

10. ...внушение осуществляется в том случае, когда объект воздействия отсутствует в зоне досягаемости суггестора, такое воздействие считается заочным:

- А) мысленное;
- Б) гипнотическое;
- В) психологическое;
- Г) косвенное.

### **Ситуационная задача**

Вы руководитель отдела. Ваш отдел ежегодно выезжает на выходные на базу отдыха за счет организации в ближайшие к восьмому марта выходные. Другие отделы выезжают раньше (за каждым отделом закреплены выходные с января по март для лыжных прогулок). В этом году бухгалтерия попросила, что-бы ваш отдел поехал в конце третьей недели января. А они поехали 8 марта. Вы отказали. Просьба бухгалтерии лоббируется руководством. В данный момент Вас пригласили на встречу с главным бухгалтером к руководителю организации.

*Постройте убеждающее высказывание. Сумейте сохранить за своим отделом и мартовскую дату, и хорошие отношения с главным бухгалтером и руководителем организации.*

Тема 5. Аргументация и ее анализ.

1. Аргументация – это...

- А) логико-коммуникативный процесс, направленный на обоснование позиции одного человека с целью последующего ее понимания и принятия другим человеком;
- Б) положения, позиция, которая подлежит обоснованию;
- В) это известные, заранее добытые положения, с помощью которых достигаются обоснованность и убедительность тезиса;
- Г) дело творческое, и множество факторов оказывает влияние на данный процесс: мировоззрение, уровень образования аргументатора, его идеологические и культурные установки, конкретные обстоятельства, сопровождающие процесс аргументации.

2. Аргументы – это:

- А) известные, заранее добытые положения, с помощью которых достигаются обоснованность и убедительность тезиса;
- Б) дело творческое, и множество факторов оказывает влияние на данный процесс: мировоззрение, уровень образования аргументатора, его идеологические и культурные установки, конкретные обстоятельства, сопровождающие процесс аргументации, и т.д.
- В) самый простой «наглядный» способ опровержения;
- Г) положения, позиция которая подлежит обоснованию.

3. Что является составляющими аргументации

- А) точка зрения, аргументы;
- Б) точка зрения;
- В) аргументы;
- Г) спор.

4. Что является объектом аргументации

- А) мнение;
- Б) спор;
- В) аргументы;
- Г) положение.

5. Какие виды аргументации позволяет выделить психологическая составляющая

- А) одностороннюю аргументацию и двухстороннюю;
- Б) убывающая и возрастающая;

В) одностороннюю аргументацию и двухстороннюю, убывающую и возрастающую;  
 Г) убывающую и одностороннюю.

6. Из чего состоит структура доказательства

- А) все ниже перечисленное;
- Б) тезис;
- В) аргументы;
- Г) демонстрация.

7. Тезис – это

- А) суждение, истинность которого надо доказывать;
- Б) истинные суждения, которыми пользуются при доказательстве тезиса;
- В) это некоторое рассуждение, логическая операция, направленная на обоснование ложности, необоснованности, несостоятельности любого из трех элементов структуры доказательства;
- Г) это наиболее общие принципы аргументации, приведения одних высказываний для обоснования и подкрепления других

8. Опровержение – это

- А) некоторое рассуждение, логическая операция, направленная на обоснование ложности, необоснованности, несостоятельности любого из трех элементов структуры доказательства;
- Б) поиск и отбор аргументов или доводов, наиболее убедительных с точки зрения обсуждаемой темы и данной аудитории, а также реакции на контраргументы другой стороны в процессе спора;
- В) это наиболее общие принципы аргументации, приведения одних высказываний для обоснования или подкрепления других

9. Какие существуют способы опровержения:

- А) все ниже перечисленные;
- Б) опровержение тезиса;
- В) критика аргументов;
- Г) выявление логической несостоятельности демонстрации

10. Стратегия – это

- А) наиболее общие принципы аргументации, приведения одних высказываний для обоснования и подкрепления других;
- Б) некоторое рассуждение, логическая операция, направленная на обоснование ложности, необоснованности, несостоятельности любого из трех элементов структуры доказательства;
- В) суждение, истинность которого надо доказать;
- Г) деятельность участника спора, цель которой – защитить свою точку зрения, убедив собеседника в приемлемости.

### **Ситуационная задача**

Вы уже несколько лет работаете в компании в отделе обучения персонала. Ваши обязанности весьма однообразны, но в то же время Вы не отвечаете за конечный результат, так как наряду с другими сотрудниками выполняете работу по поручению руководителя отдела обучения персонала. Вы выполняете главным образом такие стандартные действия:

- получаете заказ на обучение от руководителя отдела и вносите его в базу планирования обучения;
- составляете список работников на обучение или повышение квалификации по заявкам руководителей подразделений;
- вносите все данные по сотрудникам и передаете эту заявку своему руководителю.

В общем, Вы дошли до той стадии в работе, когда стало скучно, но зато Вы имеете возможность отпрашиваться по необходимости, и в коллективе очень хороший психологический климат.

Однако в последнее время Вы чувствуете, что неудовлетворенность трудом усиливается, а Вы готовы выполнять более сложную работу или хотя бы попробовать, причем Вам хотелось бы, чтобы Ваша работа не зависела от результата работы других. В общем, Вы уверены, что руководитель мог бы уже предложить Вам место повыше.

*Сформулируйте Ваши тезисы руководителю, приведите аргументацию.*

Тема 6. Функции, виды и алгоритмы решений, принимаемых в конфликтных ситуациях

1. Какой из приведенных методов относится к группе методов управления конфликтами:

- А) социологический метод;
- Б) метод тестирования;
- В) метод картографии;
- Г) метод наблюдения;
- Д) метод эксперимента.

2. Конфликтная ситуация – это

- А) случайное столкновение интересов субъектов социального взаимодействия;
- Б) накопившиеся противоречия, связанные с деятельностью субъектов социального взаимодействия, которые создают почву для противоборства между ними;
- В) процесс противоборства между субъектами социального взаимодействия, направленный на выяснение отношений;
- Г) причина конфликта;
- Д) этап развития конфликта.

3. Конфликтогены – это

- А) слова, действия (бездействия), которые могут привести к конфликту;
- Б) проявления конфликта;
- В) причины конфликта, обусловленные социальным статусом личности;
- Г) состояние личности, которые наступают после разрешения конфликта;
- Д) поведенческие реакции личности в конфликте.

4. К какому типу конфликтогенов относятся следующие действия: «Приказание, угроза, замечание, критика, обвинение, насмешка»

- А) негативное отношение;
- Б) снисходительное отношение;
- В) менторские отношения;
- Г) нарушение этики.

5. Кто из ниже перечисленных ученых разработал двухмерную модель стратегий поведения личности в конфликте:

- А) К. Томас и Р. Киллмен;
- Б) Х. Корнелиус и Ш. Фейр;
- В) Д. Скотт и Ч. Ликсон;
- Г) М. Дойч и Д. Скотт.

6. Сколько стратегий поведения личности в конфликте выделяется в двухмерной модели:

- А) 1;
- Б) 2;
- В) 3;
- Г) 4;
- Д) 5.

7. Определите тип конфликтогенной личности по следующим поведенческим характеристикам: хочет быть в центре внимания; хорошо быть в центре внимания;

хорошо приспосабливается к различным ситуациям; планирование своей деятельности осуществляет ситуативно; кропотливой, систематической работы избегает

- А) ригидный тип;
- Б) неуправляемый тип;
- В) демонстративный тип;
- Г) сверхточный тип.

8. Коммуникативный аспект общения отражает стремление партнеров отражает стремление партнеров к:

- А) обмену информацией;
- Б) налаживанию добрых взаимоотношений;
- В) достижению взаимопонимания;
- Г) расширению темы общения.

9. Основными моделями поведения личности в конфликте являются:

- А) конструктивная, рациональная, деструктивная;
- Б) компромисс, борьба, сотрудничество;
- В) рациональная, иррациональная, конформистская;
- Г) конструктивная, деструктивная, конформистская.

10. Содержание управления конфликтами включает:

- А) прогнозирование, предупреждение (стимулирование), разрешение;
- Б) прогнозирование, предупреждение (стимулирование), разрешение;
- В) прогнозирование, регулирование, разрешение;
- Г) прогнозирование, анализ, предупреждение, разрешение.

#### **Ситуационная задача**

Несмотря на то, что Ирина П. и Сергей Г. работали в соседних отделах, по роду деятельности пересекались очень редко. Как правило, это были общие совещания, планерки и корпоративные празднования. Однажды на очередной коллективной встрече между ними завязался спор по одному профессиональному вопросу, который касался организации работы между сотрудниками их отделов. Начав с замечаний по поводу недостатков работы соседних кабинетов, они перешли на личные оскорбления, и только когда их общий руководитель попросил успокоиться, они прекратили публичные разборки. После этого они старались избегать общения друг с другом, объясняя это тем, что просто не могут найти общий язык. Прошло время, и в результате горизонтального перемещения по карьерной лестнице Сергей оказывается в одном отделе с Ириной.

После перехода Сергея в отдел, где работала Ирина, их неприязнь стала совсем очевидной. Что бы ни сказала Ирина, Сергей всегда комментировал ее слова в язвительной форме. Они не упускали момента, чтобы подколоть друг друга. Руководитель отдела поговорила с обоими, и вроде все прекратилось. Но на самом деле негативное отношение не исчезло, а стало тщательно скрываться. Напряжение росло. Коллеги стали выражать антипатию друг к другу, соревнуясь в работе. Старались опередить друг друга с решением рабочих вопросов, быстрее другого выполнить свои задачи и показать руководителю, что лучше справляется с заданиями. Проработав рядом с Сергеем три месяца в состоянии активной борьбы, Ирина перестала стараться. Она сдала позиции, приняла тактику равнодушия и безучастия, в то время как Сергей отлично справлялся со своей работой и показывал высокие результаты. Через какое-то время Ирина решилась на откровенный разговор с руководителем отдела и объяснила ситуацию. Руководитель в ответ принял решение отправить Ирину на курсы повышения квалификации и через два месяца поставил ее на должность ведущего специалиста, в результате чего Сергей стал ее подчиненным.

#### **Вопросы**

*Кто из участников выбрал неверную модель поведения?*

*Можно ли было избежать конфликта?*

*От кого это зависело?*

*Смогут ли коллеги наладить отношения?*

Тема 7. Индивидуальное принятие решения в конфликтной ситуации и его обоснование

1. Характеризуются особой тщательностью оценки гипотез, критичностью.

- А) решения осторожного типа;
- Б) инертные решения;
- В) рискованные решения;
- Г) импульсивные решения.

2. Принимают менеджеры, внимательно и критически относящиеся к своим действиям, выдвигаемым гипотезам и их проверке.

- А) уравновешенные решения;
- Б) инертные решения;
- В) рискованные решения;
- Г) импульсивные решения.

3. Эффект восприятия, при котором руководитель видит в сотруднике только положительные или только отрицательные качества.

- А) эффект ореола;
- Б) эффект хоторна;
- В) эффект Пигмалиона.

4. Рациональность, ограниченная рамками мышления одного человека

- А) субъективная рациональность;
- Б) объективная рациональность;
- В) распределение;
- Г) явление ореола.

5. Эффект, при котором на оценки и суждения людей влияют яркость и живость информации о событиях.

- А) эффект наглядности;
- Б) эффект доступности;
- В) ошибка игрока;
- Г) эффект горячей руки.

6. Этот феномен связан с тем, что субъективная оценка вероятности случайного события зависит от того, насколько сам человек верит, что своими действиями он может повлиять на исход данного события.

- А) иллюзия контроля;
- Б) эффект доступности;
- В) ошибка игрока;
- Г) эффект наглядности.

7. Как определяет О.А. Кулагин, «случайное событие называется сложным, если оно состоит из нескольких простых событий. Причем если сложное событие заключается в том, чтобы произошли все простые события, то оно называется произведением этих событий».

- А) феномен сложных событий;
- Б) феномен доступности;
- В) ошибка игрока;
- Г) эффект наглядности.

8. Данный эффект возникает в задачах принятия решений при оценивании людьми как вероятностей случайных событий. Его сущность заключается в том, что в процессе оценивания люди непроизвольно «привязываются» к некоторым исходным оценкам, которые были даны кем-то ранее или вообще получены случайным образом.



- А) якорный эффект;
- Б) эффект доступности;
- В) ошибка игрока;
- Г) эффект наглядности.

9. Данное явление наблюдается в условиях неопределенности, когда принятие решений связано с риском, т.е. возможностью неблагоприятного исхода. В «рискованных» ситуациях важную роль играет такое личностное качество людей, как склонность к риску.

- А) эффект восприятия риска;
- Б) эффект доступности;
- В) ошибка игрока;
- Г) эффект наглядности.

10. Это явление известно также под названием феномен «самоукрепления первой альтернативы». Он состоит в том, что люди, как правило, переоценивают значимость той альтернативы или идеи, которая пришла им в голову при решении проблемы.

- А) инерционный эффект;
- Б) эффект восприятия риска;
- В) ошибка игрока;
- Г) эффект наглядности.

#### **Ситуационная задача**

Через несколько минут к Вам должна подойти Ваша подчиненная, которую Вы вызвали по поводу ее опозданий. Она работает в компании больше года и свои обязанности выполняет качественно. Первое время она была очень увлечена и часто приходила даже раньше на работу. А в последнее время Вы стали замечать, что она опаздывает почти каждый день. В общем, Вы могли бы закрыть на это глаза, но есть корпоративные правила, исполнения которых требуют прежде всего от Вас. Пару раз ей было сделано замечание, что следует все же вовремя приходить, хотя бы по- тому что это прописано в трудовом договоре. Вы предупредили, что будете оформлять все письменно и составлять служебные записки об ее опозданиях. Сегодня 14 января: прошло два месяца с того момента, как Вы сделали замечание. Тогда сотрудница согласилась с Вами и пообещала, что ситуация изменится. Но все осталось так же. Для сегодняшнего разговора Вы собрали данные об ее опозданиях. Кроме того, Вы планировали повышать ее, но теперь думаете, следует ли это делать.

#### **Вопросы**

*Нужно ли учитывать факт опозданий, принимая решение о повышении сотрудника?*

*Нужно ли сразу применять дисциплинарные меры?*

*Аргументируйте свое решение.*

Тема 8. Групповое принятие решений в конфликтной ситуации и его обоснование

1. Понятия «лидерство» и «руководство» по своему содержанию:

- А) совпадают, обозначая один и тот же феномен управления группой;
- Б) обозначают два специфических явления управления группой;
- В) не имеют отношения к управлению группой.

2. Представление о том, что лидером может быть только такой человек, который обладает определенным набором личностных качеств, совокупностью определенных личностных черт, принадлежит:

- А) харизматической теории лидерства;
- Б) системной теории лидерства;
- В) ситуационной теории лидерства.

3. Утверждение: «Лидерство - не свойство личности, а результат меняющихся групповых ситуаций, так как оно распределено между всеми членами группы», - отражает точку зрения:

- А) системной теории лидерства;
- Б) харизматической теории лидерства;
- В) ситуационной теории лидерства.

4. Лидерство – это функция группы, изучать его следует с точки зрения целей и задач группы, хотя и структура личности лидеров при этом не должна сбрасываться со счетов, - таково мнение представителей:

- А) ситуационной теории лидерства.
- Б) системной теории лидерства;
- В) харизматической теории лидерства;

5. Кто изучал теорию кооперации и конкуренции в рамках внутригруппового конфликта?

- А) Л. Козер;
- Б) М. Дойч;
- В) У. Беннис и Г. Шепард;
- Г) К. Левин.

6. Что изучал А.И. Донцов в рамках внутригруппового конфликта?

- А) проблемы внутригрупповых отношений и конфликтов;
- Б) проблемы коллективообразования во временных юношеских группах;
- В) взаимосвязь социально-психологических явлений в связи с деятельностью группы.

7. В каком из трех явлений члены конфликтующих групп воспринимают друг друга по схеме «мы-они»?

- А) деиндивидуализация взаимного восприятия;
- Б) неадекватное социальное, групповое сравнение (игрупповой фаворитизм);
- В) групповая атрибуция.

8. 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

9. К одной из общих функций руководителя относится:

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

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

#### **Ситуационная задача**

Фабрика представляет собой группу компаний: «Альфа» занимается сбытом продукции, «Бета» специализируется на производстве бумаги, «Б-Потенциал» управляет имущественным комплексом. Было решено разделить фабрику на три самостоятельных юридических лица, так как за ней числилась кредиторская задолженность, а также шла подготовка к процедурам приватизации и акционирования.

Служба персонала, состоящая из четырех человек, следует таким принципам кадровой политики предприятия:

- поддерживать профессионализм каждого сотрудника;
- создавать необходимые условия для работы каждого сотрудника;
- ориентировать персонал на цели и задачи бизнеса;
- научить персонал следовать правилам компании.

Кадровая политика выстроена таким образом, что каждый сотрудник принимает все правила и нормы работы, выполняет поставленные задачи. В компании есть положение о премировании. Но оно распространяется лишь на сотрудников отдела продаж. Премия начисляется за поступление денежных средств в текущем месяце от новых клиентов (0,1 %), либо от прежних, либо от тех, которые уходили к другим компаниям, но вернулись (0,05 %). Также введены дополнительные коэффициенты за выполнение индивидуального плана работ и плана всего отдела. Кроме премий сотрудники получают доплаты за выполнение обязанностей временно отсутствующих, за работу в праздничные и выходные дни, за сверхурочные и за совмещение должностей.

Через несколько месяцев после принятия положения о премировании стали снижаться показатели у тех сотрудников, на которых не распространялись нормы локального акта.

### **Вопросы**

*Есть ли, по Вашему мнению, недочеты в системе мотивации персонала?*

*С чем связано, что у части сотрудников снизились показатели результативности работы?*

*Какие решения можно выработать, чтобы стимулировать сотрудников, не числящихся в отделе продаж?*

Тема 9. Консультирование по проблемам принятия и обоснования решения в конфликте

1. В чем состоит назначение консультирования?

- А) в разрешении неблагоприятных управленческих ситуаций;
- Б) в оказании клиенту помощи в решении управленческих и экономических задач;
- В) в принятии за клиента управленческих решений;
- Г) в собеседовании с клиентом по различным вопросам.

2. Процесс консультирования – это

- А) совместная деятельность консультанта и клиента с целью решения определенной задачи и осуществления желаемых изменений в организации;
- Б) процесс ведения переговоров консультанта и клиента о необходимости сотрудничества;
- В) вид профессиональной деятельности людей по организации процессов достижения системы целей, принимаемых и реализуемых с использованием научных подходов, концепции управления и человеческого фактора;
- Г) нет правильного ответа.

3. Что представляют собой экспертное, процессное и обучающее консультирование?

- А) виды консультирования;
- Б) предмет консультирования;
- В) цель консультирования;
- Г) принципы консультирования.

4. Что такое процессное консультирование?

- А) взаимодействие консультанта с клиентом в процессе решения экономических и управленческих задач;
- Б) самостоятельная работа консультанта;
- В) процесс написания консультантом итогового отчета;
- Г) нет правильного ответа.

5. К методам обеспечения взаимодействия с клиентом во время процессного консультирования относятся:

- А) организационная диагностика;
- Б) организационная культура;
- В) организационные мероприятия;
- Г) все ответы верны.

6. Фасилитация – это

- А) форма групповой работы для выработки решений повышенной сложности, в том числе для урегулирования конфликта внутри группы;
- Б) затухание конфликта;
- В) навязывание другой стороне предпочтительного для себя решения;
- Г) нет правильного решения.

7. Способ разрешения конфликта, заключающийся в использовании ненасильственных средств и приемов для решения проблемы – это:

- А) переговоры;
- Б) рефлексия;
- В) эмпатия;
- Г) компромисс.

8. Наиболее эффективная стратегия поведения, включающая конструктивное обсуждение проблемы и полное разрешение противоречия – это

- А) партнерство;
- Б) уход;
- В) компромисс;
- Г) переговоры.

9. Виды профессиональных услуг, с которыми связано управленческое консультирование

- А) торговля, рекрутмент, логистика;
- Б) юридические услуги, аудит, реинжиниринг;
- В) обеспечение информационными технологиями, издательское дело, реклама.

10. Эффективность консультационных услуг определяется ...

- А) выявлением реальных положительных изменений в компании-клиенте;
- Б) желанием консультанта;
- В) рассчитываемым экономическим эффектом, полученным в результате внедрения рекомендаций консультанта в компании-клиенте;

Г) объемом затрачиваемых средств в процессе консультирования.

### **Ситуационная задача**

Компания «Лора» является одним из крупнейших производителей бытовой техники, аккумуляторов и батареек к ней. Для изготовления изделий автономного питания используется большое количество свинца, который оказывает вредное воздействие на внутриутробное развитие плода у беременных женщин. В результате, чтобы уберечь внутриутробный плод от такого вредного воздействия производитель батареек ввел запрет на использование труда женщин в условиях, в которых они могут подвергнуться воздействию свинца. Компания приняла такое решение, чтобы соблюсти следующие нормы: право женщин на то, чтобы выносить и родить здорового ребенка; право компании на предотвращение ущерба от предъявления судебных исков от женщин либо повзрослевших детей, которые ощутили на себе вредные последствия работы их матерей в период беременности в условиях производственного процесса с применением свинца. Компания установила правило о том, что нельзя допускать к вредному производству женщин до 50 лет, так как сочла, что для них еще может быть актуальным вопрос о рождении ребенка.

Это означает, что большей части женщин придется перейти на должности с меньшим окладом. В ответ сотрудницы компании устроили саботаж, усевшись в центре производственного цеха на полу. Они обвиняли компанию в том, что та вмешивается в их личную жизнь, так как только им решать – собираются они иметь детей или нет, и если они хотят работать до рождения детей или после на производстве батареек, то это их право.

Компании предстоит принять ряд решений, чтобы выйти из сложившейся ситуации, но пока нет ответа на вопрос «Как это сделать?»»

### **Вопросы**

*Ответьте на вопросы, не вникая в юридические подробности.*

*Является ли защита беременных женщин и их нерожденных детей предметом заботы лишь самой беременной женщины?*

*Может ли компания оградить себя от негативных последствий, связанных с вредным влиянием производства на здоровье сотрудниц?*

*Можно ли в данной ситуации прийти к обоюдному согласию? Предложите компании свое решение.*

## **Учебная литература, необходимая для самостоятельной подготовки к занятиям**

### **1 Основная учебная литература**

1. Ким, С. А. Теория управления : учебник / С. А. Ким. - Москва : Дашков и К°, 2019. - 240 с. : ил. - (Учебные издания для бакалавров). - URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=573306> (дата обращения 31.08.2021) . - Режим доступа: по подписке. - Текст : электронный.

2. Овсянникова, Е. А. Психология управления : учебное пособие / Е. А. Овсянникова, А. А. Серебрякова. - 3-е изд., перераб. - Москва : Флинта, 2020. - 222 с. - URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=279817> (дата обращения 31.08.2021) . - Режим доступа: по подписке. - Текст : электронный.

3. Скибицкий, Э. Г. Управление конфликтами в профессиональной деятельности : учебное пособие : [16+] / Э. Г. Скибицкий, Е. Т. Китова ; Новосибирский государственный технический университет. – Новосибирск : Новосибирский государственный технический университет, 2019. – 196 с. – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=576528> (дата обращения: 10.09.2021). – Режим доступа: по подписке. – Текст : электронный.

### **2 Дополнительная учебная литература**

4. Захарова, Л. Н. Основы психологического консультирования организаций : учебное пособие / Л.Н. Захарова. - Москва : Логос, 2012. - 431 с. - (Новая университетская библиотека). - URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=119424> (дата обращения 31.08.2021) . - Режим доступа: по подписке. - Текст : электронный.

5. Кильмашкина, Т. Н. Конфликтология: социальные конфликты : учебник / Т. Н. Кильмашкина. - 2-е изд., перераб. и доп. - Москва : Юнити-Дана, 2015. - 287 с. - URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=115392> (дата обращения 31.08.2021) . - Режим доступа: по подписке. - Текст : электронный.

6. Молокова, Маргарита Александровна. Конфликтология : учебное пособие : [для студентов, обучающихся по направлению подготовки бакалавриата 081100.62 «Государственное и муниципальное управление»] / М. А. Молокова, О. И. Федорищева ; Юго-Зап. гос. ун-т. - Курск : ЮЗГУ, 2013. - 183 с. - Текст : электронный.

**Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет»,  
необходимых для самостоятельной  
подготовки к занятиям по дисциплине**

1. Электронно-библиотечная система «Университетская библиотека онлайн:  
<http://www.biblioclub.ru/>