

Документ подписан простой электронной подписью  
Информация о владельце:  
ФИО: Никитина Елена Александровна  
Должность: Заведующий кафедрой  
Дата подписания: 23.09.2022 10:19:26  
Уникальный программный ключ:  
b82bb1b02541bfa5ccfb5e275a3d186687f0792d

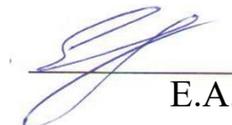
МИНОБРНАУКИ РОССИИ

Юго-Западный государственный университет

УТВЕРЖДАЮ:

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  
(наименование дисциплины)

18.03.01 Химическая технология  
(код и наименование ОПОП ВО)

Курск – 2022

# 1 ОЦЕНОЧНЫЕ СРЕДСТВА ДЛЯ ТЕКУЩЕГО КОНТРОЛЯ УСПЕВАЕМОСТИ

## 1.1 ПРОИЗВОДСТВЕННЫЕ ЗАДАЧИ (кейс-задачи)

### Тема 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ПСИХОЛОГИИ УПРАВЛЕНИЯ. РАЗВИТИЕ УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ НАУКИ

Производственная 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?*

### Тема 2. ЛИЧНОСТЬ РУКОВОДИТЕЛЯ. ПСИХОЛОГИЯ ИНДИВИДУАЛЬНОГО СТИЛЯ УПРАВЛЕНИЯ.

Производственная задача №2. Вулворты закупили для своих работников новые красивые комбинезоны для поднятия духа. Только у комбинезонов отсутствовали карманы, так как работники могли использовать их для воровства. Результат получился прямо противоположным тому, чего добивались, потому, что каждый, кто понял ход этих мыслей, чувствовал себя оскорбленным). То есть люди каким–то неуловимым образом всегда оказываются способными отличить, скрывается ли за поступком искреннее, заботливое отношение или это просто попытка ими манипулировать.

*Проанализируйте ситуацию. Правильно ли поступили руководители предприятия? Обоснуйте свой ответ. Предложите технологию разрешения корпоративного конфликта, чтобы минимизировать конфликтогенный потенциал принятого решения руководителей. Какое мероприятие следовало заранее внести в план развития предприятия, чтобы избежать подобных ситуаций?*

### Тема 3. ЛИЧНОСТЬ ПОДЧИНЕННОГО КАК ОБЪЕКТ УПРАВЛЕНИЯ.

Производственная задача №3. 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 – «хвостун». 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?*

### Тема 4. ОБЩЕНИЕ В ДЕЯТЕЛЬНОСТИ РУКОВОДИТЕЛЯ.

Производственная задача № 4. 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 конфликтный потенциал решений в управлении данной организацией?*

## **Тема 5. ПСИХОЛОГИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКОГО ВОЗДЕЙСТВИЯ В ДЕЯТЕЛЬНОСТИ РУКОВОДИТЕЛЯ.**

Производственная задача №5. 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?*

## **Тема 6. ПСИХОЛОГИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКОГО ТРУДА РУКОВОДИТЕЛЯ.**

Производственная задача №6. 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 приказания 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 конфликтного потенциала организации? Какие технологии разрешения корпоративного конфликта вы можете предложить, чтобы минимизировать конфликтный потенциал решений руководителя?*

## **Тема 7. ПСИХОЛОГИЯ УПРАВЛЕНИЯ ГРУППОВЫМИ ЯВЛЕНИЯМИ И ПРОЦЕССАМИ В ДЕЯТЕЛЬНОСТИ РУКОВОДИТЕЛЯ.**

Производственная задача №7. 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 конфликтогенном потенциале организации? Какие технологии разрешения корпоративных конфликтов вы порекомендуете, чтобы минимизировать конфликтогенный потенциал коллектива? Какие мероприятия вы порекомендуете включить для организации конфликтологического сопровождения деятельности организации?*

## **Тема 8. ПСИХОЛОГИЯ УПРАВЛЕНИЯ КОНФЛИКТНЫМИ СИТУАЦИЯМИ В ОРГАНИЗАЦИИ.**

Производственная задача №8. 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 конфликтогенный потенциал? Какие мероприятия вы порекомендуете руководителю для организации конфликтологического сопровождения деятельности организации?*

## **Тема 9. ЗДОРОВЬЕ РУКОВОДИТЕЛЯ. ПРЕДУПРЕЖДЕНИЕ И ПРЕОДОЛЕНИЕ СТРЕССОВ И ЖИЗНЕННЫХ КРИЗИСОВ**

Производственная задача № 9. 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 конфликтный потенциал решений начальника отдела по работе с крупными клиентами?

**Шкала оценивания:** 5-балльная.

**Критерии оценивания:**

**5 баллов** (или оценка «отлично») выставляется обучающемуся, если задача решена правильно, в установленное преподавателем время или с опережением времени, при этом обучающимся предложено оригинальное (нестандартное) решение, или наиболее эффективное решение, или наиболее рациональное решение, или оптимальное решение.

**4 балла** (или оценка «хорошо») выставляется обучающемуся, если задача решена правильно, в установленное преподавателем время, типовым способом; допускается наличие несущественных недочетов.

**3 балла** (или оценка «удовлетворительно») выставляется обучающемуся, если при решении задачи допущены ошибки не критического характера и (или) превышено установленное преподавателем время.

**2 балла** (или оценка «неудовлетворительно») выставляется обучающемуся, если задача не решена или при ее решении допущены грубые ошибки.

## 1.2 ВОПРОСЫ И ЗАДАНИЯ В ТЕСТОВОЙ ФОРМЕ

### Тема 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ПСИХОЛОГИИ УПРАВЛЕНИЯ. РАЗВИТИЕ УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ НАУКИ

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: .....

## **Тема 2. ЛИЧНОСТЬ РУКОВОДИТЕЛЯ. ПСИХОЛОГИЯ ИНДИВИДУАЛЬНОГО СТИЛЯ УПРАВЛЕНИЯ.**

1. 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

2. 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

3. 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

4. К одной из общих функций руководителя относится:

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

5. Стилль 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

6. К психологическим последствиям авторитарного стиля управления относится:

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

7. 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
---------------------------------	---

8. 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.

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

### Тема 3. ЛИЧНОСТЬ ПОДЧИНЕННОГО КАК ОБЪЕКТ УПРАВЛЕНИЯ.

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.....

#### Тема 4. ОБЩЕНИЕ В ДЕЯТЕЛЬНОСТИ РУКОВОДИТЕЛЯ.

1. 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

2. 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

3. Эффективность коммуникации, в первую очередь, зависит:

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

4. К основным средствам коммуникации относят:

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

5. 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

6. 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

7. 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

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

9. 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

## **Тема 5. ПСИХОЛОГИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКОГО ВОЗДЕЙСТВИЯ В ДЕЯТЕЛЬНОСТИ 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 передается информация 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 добротнo 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 относятся:.....

## Тема 6. ПСИХОЛОГИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКОГО ТРУДА РУКОВОДИТЕЛЯ.

1. Начало беседы включает:

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

2. Цель может быть поставлена как:

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

3. 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

4. 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

5. 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

6. 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

7. 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.

8. Шансы на успешный исход деловой встречи возрастут, если придерживаться следующих рекомендаций:.....

.....

9. 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

## **Тема 7. 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

## **Тема 8. 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 включить 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

## **Тема 9. 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) развивающимся 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 – 1 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. Главным показателем «здорового конфликта» (конструктивного) является:

- а) способность сохранять и развивать целостность системы б) возможность избежать конфликта в) конфликт без слишком агрессивных действий участников

2.Какая из перечисленных функций конфликта является деструктивной?

а) установлению равновесия в обществе б) применение жестоких тактик соперничества в) стимулирование адаптации социальной системы

3. Когда люди пытаются разрешить конфликт с помощью соперничества, стремясь добиться выгоды за счет другого, они используют такие действия и контрдействия, которые усиливают конфликт. Такое усиление конфликта называют:

а) эскалацией конфликта б) прогрессированием конфликта в) динамикой конфликта

4. К числу объективных причин конфликта можно отнести:

а) психологическую несовместимость участников конфликта б) разные характеры участников конфликта в) обстоятельства социального взаимодействия людей, которые привели к столкновению их интересов, мнений, установок

5. Субъективные причины конфликтов в основном связаны с:

а) индивидуальными психологическими особенностями оппонентов, которые приводят к тому, что они выбирают именно конфликтный способ взаимодействия б) неудовлетворительными условиями труда в) неудобным рабочим графиком

6. Является ли правомерным жесткое разделение объективных и субъективных причин конфликтов?

а) да б) нет в) только при рассмотрении производственного конфликта

7. Когда люди пытаются разрешить конфликт с помощью соперничества, стремясь добиться выгоды за счет другого, они используют такие действия и контрдействия, которые усиливают конфликт. Такое усиление конфликта называют:

а) эскалацией конфликта б) прогрессированием конфликта в) динамикой конфликта

8. Что понимают под структурой конфликта?

а) совокупность элементов, составляющих объект б) содержание конфликтного процесса в) совокупность его устойчивых связей, обеспечивающих целостность конфликта, тождественность самому себе, отличие от других явлений социальной жизни

9. Что такое конфликтогены?

а) участники конфликта б) слова, действия или бездействия, способствующие возникновению и развитию конфликта в) объекты и субъекты конфликта в совокупности

10. Что такое инцидент?

а) косвенный участник конфликта б) действие или совокупность действий участников конфликтной ситуации, провоцирующее резкое обострение противоречия и начало борьбы между ними в) причина конфликта

11. Конфликт=

а) Проблема + конфликтная ситуация + участники + инцидент б) Проблема + участники + инцидент в) Проблема + конфликтная ситуация + участники + конфликтогены

Консалтинг как вид профессиональной деятельности сформировался:

а) в США в 50-х гг. XX в. б) в Великобритании в 60-х гг. XX в. в) в России в 80-х гг. XX в.

12. Особенности управленческой культуры: «Управление рассматривается как специализированный вид деятельности. Создана инфраструктура для управления в виде сотен школ бизнеса, десятков тысяч консультативных фирм, разветвленных информационных сетей общего пользования, разнообразных научных исследований и публикаций в области управления. В основе управленческой культуры лежат идеи рационализма, индивидуализма и конкурентного прагматизма»?

А. Американская

Б. Европейская

В. Японская

13. Особенности \_\_\_\_\_ управленческой культуры: «Управление рассматривается как вид деятельности, которой нужно учиться. Созданы школы бизнеса и центры повышения квалификации по управлению, но до сих пор в перечне карьерных предпочтений управление находится не на очень высоком месте.

А. Европейская

Б. Японская

В. Американская

14. Особенности \_\_\_\_\_ управленческой культуры: «Концепция предусматривает подготовку руководителей, прежде всего, посредством опыта. Управленцы различного уровня целенаправленно проводятся через цепочку смен должностей в разных подразделениях фирмы. Ценятся личные контакты, взаимопонимание, устные соглашения, а деловая переписка имеет второстепенное значение. Среди персонала культивируются чувство долга, обязательность, верность слову».

А. Американская

Б. Европейская

В. Японская

15. Система «пожизненного найма» распространена в...

Японии

А. Англии

Б. Японии

В. США

16. К психологическим особенностям управленческой деятельности относятся:

А. Большое разнообразие видов деятельности на разных уровнях управленческой иерархии

Б. Значительная роль коммуникативной функции

В. Ярко выраженная прогностическая природа решаемых управленческих задач

Г. Алгоритмический, творческий характер деятельности

Д. Разработка и использование стимулов к эффективному взаимодействию людей и результативной деятельности"

17. Укажите психологические последствия демократического стиля управления:

А. Относительно высокая производительность труда

Б. Низкая производительность труда

В. Малые психологические затраты

Г. Самодисциплина в коллективе

Д. Отсутствие дисциплины

Е. Низкая текучесть кадров

Ж. Текучесть рабочей силы

18. Новый подход к управлению все более базируется на признании...

А. Приоритета организации

Б. Приоритета прибыли

В. Приоритета личности перед производством, прибылью, организацией в целом

19. Укажите типы подчинения:

А. Строптивное

Б. Равнодушное

В. Инициативное

Г. Либеральное

Д. Демократическое"

Вариант 1: А Б В

Вариант 2: В Г Д

Вариант 3: Б В Г

20. Определите тип подчинения: «Работник воспринимает подчинение как вынужденное и внешне навязанное отношение, для него характерно слабое понимание мотивов подчинения и долга»

А. Равнодушное

Б. Строптивное

В. Инициативное

21. Определите тип подчинения: «Работник вполне удовлетворен своим положением, ибо это освобождает его от принятия ответственных решений»"

А. Равнодушное

Б.Строптивное

В. Инициативное

22. Конструктивный тип подчинения характеризует....

А. Не принимает на себя ответственность за коллективные действия; не стремится устранить помехи в работе; не стремится сам преодолеть трудности, недостатки; не стремится выполнить работу наилучшим образом.

Б. Не переживает за совершенные ошибки; эгоистические потребности ставит на первое место

В. Активная инициатива, поиск нового, творчество; готовность при необходимости к работе.

23. Деструктивный тип подчиненного отличается....

А. Активная инициатива, поиск нового, творчество; готовность при необходимости к работе.

Б. Отсутствием инициативы, ответственности, переживаний за совершенные ошибки.

В. Стремлением выполнить работу наилучшим образом; обостренным переживанием совершенных ошибок

24. Одной из наиболее важных характеристик подчиненного является его темперамент.

Представьте ситуацию: работник опоздал на важное совещание. Как поступит холерик?

А. Будет пытаться во что бы то ни стало прорваться на совещание. Его искренне будет возмущать поведение секретаря-референта руководителя, не позволяющего войти в кабинет. С упорством, достойным лучшего применения, будет эмоционально объяснять, почему же ему так нужно попасть на совещание.

Б. Одарив очаровательной улыбкой секретаря, попытается непринужденно проследовать в кабинет, где проходит совещание. Препятствие в виде секретаря заставит его попытаться зайти еще раз, а затем повернуться и без возражений покинуть приемную, подумав: «Не получилось, ну и бог с ним. Зайду на перерыве».

В. Сильно расстраиваться не станет, неторопливо и спокойно вернется к прерванным делам и будет продолжать их скрупулезно выполнять.

25. Согласно классификации сотрудников российского ученого В.М. Шепеля, претензионисты – это:

А. Работники, которым присущи тщеславие, обидчивость, желание находиться в центре внимания.

Б. Сотрудники, имитирующие чужие манеры и избегающие осложнений

В. Слабовольные работники, не проявляющие инициативы

26. Любому руководителю и сотруднику приходится сталкиваться с так называемыми «трудными служащими». Агрессист – это:

А. Человек, охваченный какой-то идеей и обвиняющий других во всех грехах, но сам ничего не делающий для решения проблемы.

Б. Говорящий грубые и бесцеремонные, задирающие других, колкости и раздражающийся, если его не слушают.

В. Человек, относящийся к этому типу, по своей природе не зол, а взрыв эмоций отражает его желание взять ситуацию под свой контроль.

27. Какие черты свойственны психологическому типу сотрудника «Разведчик»?

А. Это тот, кто, прикрываясь вниманием и заботой о вас, выуживает какие-то сведения, а сам ничего взамен не сообщает, а если и выдает какую-то информацию, она часто оказывается ложной или к делу не относящейся.

Б. 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.

В. Ему непременно нужно сообщить вам все мельчайшие подробности того, что произошло с ним накануне

28. Какие черты свойственны психологическому типу сотрудника Наставник?

А. Это тот, кто, прикрываясь вниманием и заботой о вас, выуживает какие-то сведения, а сам ничего взамен не сообщает, а если и выдает какую-то информацию, она часто оказывается ложной или к делу не относящейся.

Б. Ему надо непрерывно анализировать все, что вы ни скажете или ни сделаете. Ему нужно подтверждение его домыслов

В. Действительно заботится об успехах ближнего, часто даже в ущерб себе. Сведет вас с другими людьми, которые также сумеют помочь вам в данном предприятии.

29. М. Белбин выделил и описал всего восемь деловых ролей, которые могут играть члены коллектива. Какие черты свойственны «лидеру»?

А. Занимает главенствующее положение в группе, но добивается этого ненавязчиво и как бы небрежно. Он часто обладает тем, что называется личным обаянием и авторитетом, то есть способностью заставлять других действовать, не применяя чрезмерно свою власть и права.

Б. Поставляет группе оригинальные идеи, мысли, предложения. У него самый высокий коэффициент интеллектуальности и самое развитое воображение

В. Он, скорее всего, не даст группе увлечь себя неразумным планом и пойти по неправильному пути. Его вклад в общее дело заключается во взвешенном и беспристрастном анализе, а не в выдвижении творческих идей

30. Какое утверждение верное?

А. Вполне возможно, а нередко желательно и даже необходимо, чтобы лицо, входящее в группу, играло более одной роли. Важно, что в успешно действующей группе каждую из восьми ролей играет по крайней мере один человек, и все восемь ролей оказывают свое влияние в процессе жизнедеятельности группы

Б. При формировании организации в ней не должны быть представлены те, личностные характеристики которые охватывают весь диапазон качеств, необходимых для того, чтобы все восемь ролей были реализованы.

В. В каждую группу непременно должно входить восемь членов — по числу ролей. Важно, что в успешно действующей группе каждую из восьми ролей играет один человек"

31. Первой теорией, которая пыталась сформулировать, какими чертами должен обладать лидер была...

А. «Ситуационная теория»

Б. «Теория черт»

В. Концепция физических качеств

32. Укажите основные положения «теории черт»

А. Основное внимание уделяется конкретным ситуациям и контексту, в котором они происходят. Это позволяет определить, какой стиль руководства лучше всего подходит для каждой конкретной ситуации. Согласно этой теории, нет универсального стиля поведения для лидера, который бы одинаково хорошо работал во всех ситуациях. Успех зависит от целого ряда факторов, включая стиль руководителя, особенностей последователей, а также различные аспекты ситуаций.

Б. Люди наследуют определенные качества и черты, которые делают их более подходящими для лидерства. Теория определяет особенности личности или поведенческие характеристики, общие для руководителей. Но если специфические черты — главные особенности лидеров, как объяснить тот факт, что некоторые люди, которые обладают этими качествами, не всегда являются лидерами? Этот вопрос — главная трудность в объяснении проблемы лидерства через эту теорию.

В. В этой теории лидерства основное внимание уделяется действиям лидеров, а не их психическим качествам или внутренним состояниям. Согласно этой теории, люди могут учиться и становиться лидерами через обучение и наблюдение

33. Какая теория лидерства в настоящее время является доминирующей в западной социальной психологии?

А. «Теория черт»

Б. «Синтетическая концепция лидерства».

В. «Ситуационная теория»

34. Самыми важными качествами перспективных руководителей, по мнению Ч. Магерисон и Э. Какабадзе, являются следующие:

- А. Умение работать с людьми и делегировать своим подчиненным ряд своих полномочий
- Б. Готовность рисковать и брать ответственность за это на себя
- В. Способность творчески решать ежедневные проблемы управленческой деятельности
- Г. Способность к самоанализу "

35. Одной из наиболее важных характеристик подчиненного является его темперамент. Представьте ситуацию: работник опоздал на важное совещание. Как поступит флегматик?

А. Будет очень переживать по поводу своего опоздания и предпринимать слабые попытки попасть на совещание («попытки», потому, что он должен быть на совещании, а «слабые» потому что, появившись на совещании, ему придется отвечать за свое опоздание). Не попав на совещание, он будет переживать о возможных последствиях своего опоздания.

Б. Будет пытаться во что бы то ни стало прорваться на совещание. Его искренне будет возмущать поведение секретаря-референта руководителя, не позволяющего войти в кабинет. С упорством, достойным лучшего применения, будет эмоционально объяснять, почему же ему так нужно попасть на совещание

В. Сильно расстраиваться не станет, неторопливо и спокойно вернется к прерванным делам и будет продолжать их скрупулезно выполнять.

36. Развитие науки управления можно разделить:

А. на 5 этапов

Б. на 3 этапа

В. на шесть этапов

37. 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

38. Согласно классификации сотрудников российского ученого В.М. Шепеля, претензионисты – это:

А. Работники, которым присущи тщеславие, обидчивость, желание находиться в центре внимания.

Б. Сотрудники, имитирующие чужие манеры и избегающие осложнений

В. Слабовольные работники, не проявляющие инициативы

39. М. Белбин выделил и описал всего восемь деловых ролей, которые могут играть члены коллектива. Какие черты свойственны «лидеру»?

А. Поставляет группе оригинальные идеи, мысли, предложения . У него самый высокий коэффициент интеллектуальности и самое развитое воображение

Б. Он, скорее всего, не даст группе увлечь себя неразумным планом и пойти по неправильному пути. Его вклад в общее дело заключается во взвешенном и беспристрастном анализе, а не в выдвижении творческих идей

В. Занимает главенствующее положение в группе, но добивается этого ненавязчиво и как бы небрежно. Он часто обладает тем, что называется личным обаянием и авторитетом, то есть способностью заставлять других действовать, не применяя чрезмерно свою власть и права.

40. Какое утверждение верно?

А. Вполне возможно, а нередко желательно и даже необходимо, чтобы лицо, входящее в группу, играло более одной роли. Важно, что в успешно действующей группе каждую из восьми ролей играет по крайней мере один человек, и все восемь ролей оказывают свое влияние в процессе жизнедеятельности группы

Б. При формировании организации в ней не должны быть представлены те, личностные характеристики которые охватывают весь диапазон качеств, необходимых для того, чтобы все восемь ролей были реализованы.

В. В каждую группу непременно должно входить восемь членов — по числу ролей. Важно, что в успешно действующей группе каждую из восьми ролей играет один человек"

41. 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 включить механизм идентификации: «Если бы вы были на моем месте, какие действия предприняли бы?»

42. Подчиненный - это

А. Как правило, полностью сложившаяся личность, связанная господствующими общественными нормами, обладающая своими индивидуальными чертами, испытывавшая значительное влияние многих предшествующих групп (причем далеко не всегда положительное влияние)

Б. Лицо, которое в силу закона, иных нормативных правовых актов или учредительных документов организации осуществляет управление этой организацией.

В. Это личность, за которой все остальные члены группы признают право брать на себя наиболее ответственные решения, затрагивающие их интересы

43. Значительное влияние на поведение сотрудника оказывает ряд внешних и внутренних факторов. Укажите внутренние факторы:

А. Социальное окружение в лице конкретных сотрудников как по «вертикали», так и по «горизонтали»

Б. Ожидание определенного поведения от сотрудника

В. Ориентация на определенные стереотипы поведения, одобряемые в организации

Г. Исполнение определенной социальной роли

Д. Соответствующий статус в организации; степень эмоциональной близости с окружающими

Е. Предшествующий жизненный и профессиональный опыт"

44. Руководителю необходимо использовать в своей работе с подчиненными основные социально-психологические механизмы социализации. Подражание – это:

А. Процесс неосознанного воспроизведения индивидом внутреннего опыта, мыслей, чувств и психических состояний тех людей, с которыми он общается

Б. Стимулирующее влияние поведения одних людей на деятельность других, в результате, которого их деятельность протекает свободнее и интенсивнее

В. Сознательное или бессознательное воспроизведение индивидом модели поведения, опыта других людей (в частности, манер, движений, поступков и др.)

45. Власть, основанная на том, что руководитель имеет возможность наказывать, препятствовать достижению целей и потребностей исполнителей, называется

А. Властью принуждения

Б. Законной властью

В. Харизматической властью

46. Власть, построенная не на логике и не на разумной вере, а на традиции и силе личных качеств и особенностей лидера, называется

А. Властью принуждения

Б. Харизматической властью

В. Законной властью

47. 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

48. 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

49. Эффективность коммуникации, в первую очередь, зависит:

А. от уровня образованности собеседников

Б. от статуса собеседников

В. от правильного использования средств коммуникации

50. Социально-психологическая характеристика стиля руководства, которая проявляется в сосредоточении в руках одного человека всей полноты власти, - это:

А. Авторитарность

Б. Деспотизм

В. Лидерство

51. Негативизм – это:

А. индивидуальное или коллективное поведение, направленное на нанесение психологического вреда либо на уничтожение другого человека или группы людей

Б. разнообразные эмоциональные состояния взаимодействующих людей

В. первичная форма механизма отчуждения, и она же является началом активного поиска подростком собственной уникальной сущности, собственного «Я»

52. Агрессия - это:

А. мотивированное деструктивное поведение, противоречащее нормам сосуществования людей, наносящее вред всем объектам нападения, приносящее физический, моральный ущерб людям, или вызывающее у них психологический дискомфорт

Б. преднамеренное применение силы или власти, действительное или в виде угрозы, направленное против самого себя, против иного лица, группы лиц или общины, результатом которого являются телесные повреждения, смерть, психологическая травма, отклонения в развитии или различного рода ущерб

В. отрицательно окрашенный аффект, направленный против испытываемой несправедливости, и сопровождающийся желанием устранить ее

53. Какой характер носит агрессия?

А. инстинктивный

Б. сознательный

В. физический

54. Исследование динамики, перспектив развития социальных процессов и явлений с целью повышения научной обоснованности и эффективности управления, принятия решений – это:

А. Прогнозирование

Б. Проектирование

В. Планирование

55. Личность, наделенная полномочиями власти формальный лидер коллектива, который имеет соответствующие права и обязанности и выполняет функции регулирования и влияния на группу - это

А. Менеджер

Б. Руководитель

В. Администратор

56. Интегративный показатель положения социальной группы или ее представителей в обществе, в системе социальных связей и отношений, в трудовом коллективе – это... А.

Социальный статус

Б. Авторитет

В. Власть

57. Совокупность типичных и относительно устойчивых приемов воздействия руководителя на подчиненных с целью реализации его соответствующих управленческих функций характеризует индивидуальность руководителя – это:

А. Методы управления

Б. Стиль руководства

В. Управленческие отношения

58. Какие существуют базовые типы стилей руководства?

А. Авторитарный, либеральный, демократический

Б. Харизматический тоталитарный, легальный

В. Авторитарный, попустительский, харизматический

59. Осознанное побуждение к достижению конкретной цели, понимаемое индивидом как личностная необходимость - это

А. Стимул

Б. Потребность

В. Мотив

60. Целенаправленное или нецеленаправленное воздействие на человека или группу людей с целью поддержания определенных характеристик их трудового поведения – это: А.

Стимулирование

Б. Мотивация

В. Регуляция

61. В процессе практической деятельности руководитель решает следующую задачу:

А. овладевать теоретическими основами рационального управления, то есть наукой управления

Б. овладевать умением распределять функции среди сотрудников

В. творчески применять положения науки управления, то есть овладеть искусством управления

62. 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.

63. 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

64. 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

65. К одной из общих функций руководителя относится:

А. организация свободного времени сотрудников

Б. организация личной жизни сотрудников

В. целеполагание организации

7. 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

66. 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

67. 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

68. 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

## 2. Вопросы в открытой форме.

1. Жизнеспособными чертами советской культуры управления были: .....

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

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

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

5. Стороны конфликта – это .....

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

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

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

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

11. Управление – это.....

12. Основные черты демократического стиля управления:.....

13. Основные черты либерального стиля управления:.....

14. Основные черты авторитарного стиля управления:.....

15. Деструктивный тип подчиненного отличается....

16. Работники, которым присущи тщеславие, обидчивость, желание находиться в центре внимания, относятся к .....типу подчиненных.

17. Психологическому типу сотрудника Наставник присущи.....

18. Сотрудники, имитирующие чужие манеры и избегающие осложнений, относятся к .....типу работников.

19. Особенности японской управленческой культуры – это.....

20. Самыми важными качествами перспективных руководителей, по мнению Ч. Магерисон и Э. Какабадзе, являются следующие:

### 3. Вопросы на установление соответствия

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

2. 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

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. 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

5. 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

6. 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

7. Найдите соответствие между типами агрессии в деловых отношениях и примерами:

Тип агрессии	Примеры
1. Физическая-активная-прямая	А) Отказ дать определенные словесные пояснения или объяснения (например, отказ высказаться в защиту человека, которого незаслуженно критикуют).
2. Физическая-пассивная-прямая	Б) Распространение злобной клеветы или сплетен о другом человеке.
3. Физическая-пассивная-непрямая	В) Отказ разговаривать с другим человеком, отвечать на его вопросы и т.д.
4. Вербальная-активная-непрямая	Г) Нанесение другому человеку ударов холодным оружием, избиение или ранение при помощи огнестрельного оружия.
5. Вербальная-пассивная-прямая	Д) Отказ от выполнения необходимых задач (например, отказ освободить территорию во время сидячей демонстрации).

6. Вербальная-пассивная-непрямая	Е) Стремление физически не позволить другому человеку достичь желаемой цели или заняться желаемой деятельностью (например, сидячая демонстрация).
----------------------------------	---

8. 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. Вопросы на установление последовательности.

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

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. Установите правильную последовательность в этапах формирования коллектива:

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

4. 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

**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 КОМПЕТЕНТНОСТНО-ОРИЕНТИРОВАННЫЕ ЗАДАЧИ (кейс-задачи)***

*Компетентностно-ориентированная 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?*

### *Компетентностно-ориентированная задача №2*

Вулворты закупили для своих работников новые красивые комбинезоны для поднятия духа. Только у комбинезонов отсутствовали карманы, так как работники могли использовать их для воровства. Результат получился прямо противоположным тому, чего добивались, потому, что каждый, кто понял ход этих мыслей, чувствовал себя оскорбленным). То есть люди каким-то неуловимым образом всегда оказываются способными отличить, скрывается ли за поступком искреннее, заботливое отношение или это просто попытка ими манипулировать.

*Проанализируйте ситуацию. Правильно ли поступили руководители предприятия? Обоснуйте свой ответ. Предложите технологию разрешения корпоративного конфликта, чтобы минимизировать конфликтогенный потенциал принятого решения руководителей. Какое мероприятие следовало заранее внести в план развития предприятия, чтобы избежать подобных ситуаций?*

### *Компетентностно-ориентированная задача №3*

Сергей считал себя хорошим менеджером и претендовал на должность топ-менеджера в крупной компании, которую занимал Евгений, племянник одного из директоров компании. Для Сергея он был бездарным специалистом, он считал, что ему помогли занять эту должность семейные связи. Но ничего не поделаешь, Сергей был вынужден ему подчиняться. Хотя он очень надеялся, что когда-нибудь это место достанется ему. И вот этот момент настал. Новое руководство компании хотело видеть на должности топ-менеджера именно Сергея, так как считало его способным и трудолюбивым. Но нужно было найти повод, чтобы уволить Евгения. Поэтому Сергею поставили условие: или он остается на прежней должности, или следит за промахами Евгения и собирает компромат на него, чтобы у начальства появился повод его уволить. Для Сергея это был сложный мучительный выбор.

*Внимательно проанализируйте ситуацию. Какой вид конфликта в этой ситуации можно наблюдать? Считаете ли Вы его сложным и почему? Как, по вашему мнению, должен разрешиться этот конфликт? Нужны ли Сергею для разрешения конфликта навыки самоорганизации и саморегуляции?*

### *Компетентностно-ориентированная задача №4*

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 – «хвостун». 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?*

### *Компетентностно-ориентированная задача №5*

Задание для анализа организационного конфликта: 1) дать классификацию конфликта; 2) выявление причин конфликта; 3) возможные варианты урегулирования и их последствия.

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

### *Компетентностно-ориентированная задача №6*

Между двумя сотрудниками не сложились отношения. В разговоре один употребил какие-то неуместные слова, второй обиделся, хлопнул дверью и написал жалобу на первого. Руководитель вызвал обидчика и заставил его извиниться. «Инцидент исчерпан», - заявил руководитель удовлетворенно, имея в виду, что конфликт разрешен.

*Проанализируйте ситуацию. Как вы думаете, является ли данный конфликт разрешенным? Обоснуйте свою точку зрения. Какие варианты разрешения конфликта вы можете предложить с учетом норм этики и нравственности?*

### *Компетентностно-ориентированная задача №7*

Вы знаете, что Ваш коллега говорит о Вас плохо за глаза и это мешает вам строить нормальные взаимоотношения с коллегами по работе. Кроме того, Вы все время нервничаете. Вместо того, чтобы сосредоточиться на работе, вы все время «ловите косые взгляды» сотрудников и думаете, не знают ли они что-то компрометирующее вас?

*Проанализируйте ситуацию. Каковы будут ваши действия для того, чтобы конфликтная ситуация не перешла в конфликт? Какие меры по управлению конфликтом вы можете предложить?*

### *Компетентностно-ориентированная задача №8*

Охарактеризуйте работу менеджера по управлению человеческими ресурсами в приведенной ситуации. Дайте свою оценку эффективности его рабочего дня. Что Вы можете сказать о кадровой политике рассматриваемой организации?

06:00 Даже самый мелодичный звон будильника быстро становится кровавым врагом. Подъем!

06:15 Порция утренних новостей + чашка кофе. Аромат свежесваренного кофе способен вернуть к жизни любого! Пришел муж с прогулки с собакой. Свежие новости о погоде на улице.

06:30–06:45 Душ! Жизнь снова прекрасна и удивительна!

07:00 «Доброе утро!» и «До свидания» – это ребенку. Попутно указания на день грядущий, которые, в большинстве своем, пропускаются мимо ушей, но надо же принимать участие в воспитании.

07:10–09:00 Дорога. Либо ты живешь в красивом и зеленом районе, но далеко от центра, либо рядом с центром, но вместо воздуха вынужден глотать CO<sub>2</sub>. Совместить и то, и другое пока не по карману. Кстати, в длинной дороге есть свои плюсы: пока плетешься в потоке машин - очередная порция новостей по радио + неплохая музыка. Метро, если садиться на конечной, - прекрасная возможность почитать бизнес-журналы. Будет что обсудить с коллегами на работе во время перекуров.

09:00 «Добрый день всем!» Попутно отмечаешь наличие/отсутствие сотрудников. Ну что поделаешь, неприятная работа, а надо. У руководства ярко выраженное недовольство трудовой дисциплиной, и в какой-то мере оно обоснованно.

09:10 Корпоративный ящик e-mail, внешние письма. Пять резюме на должность маркетолога, два логиста. Ну почему люди не умеют читать?! Ведь ясно было написано: «Знание обувного рынка»! А тут обувью и не пахнет — удалить. Какой бы суперспециалист не был, все равно директор по маркетингу не станет и смотреть. Помечаем: в будущем над этим поработать. В итоге остался один. Приглашаем на собеседование. Так, логистики, тут проще. Вот и все. Теперь внешние ящики, личная переписка, новости, предложения, рассылка. «В клубе “СУПЕР” состоялось первое собрание новой бизнес-мастерской, идею которой предложила ты». Отлично! «Все прошло хорошо, большой интерес. Жаль, что ты не смогла приехать». Мне тоже, но все-таки так пугать не стоило.

10:30 Стакан сока и идем дальше. И плохо и хорошо то, что руководство само не знает, чего оно хочет от моей работы. Это в их представлении гибрид администратора, полицейского, Золушки и еще бог его знает кого. «Ты профессионал, вот и наведи порядок в этом бардаке». Одно уже хорошо, плюс этой компании в том, что практически вся необходимая информация тебе доступна, не приходится прибегать к промышленному шпионажу.

10:45 Беседа с новым директором по рекламе. Я «старше» его на месяц, и у меня уже сложилось какое-то впечатление о компании. Делимся. Приятно, что смотрим в одном направлении.

11:30 Встреча с коммерческим директором. Обсуждение совместных усилий. Поступил запрос на обучение сотрудников навыкам работы с ПК. (Проблемы с 1С.) «Что-то не так работает, какие-то неправильные отчеты». Ладно, выясним.

13:00 Лучше бы я этого не делала! Никто толком не знает, на что способна программа 1С. В умах бардак. О каком внутреннем информационном обмене может идти речь, если практически никто не умеет работать с 1С.

13:15 Долгий и тяжелый разговор с IT-специалистом – единственным, кто разбирается во всем этом. Учить – не его дело, но он в итоге подал неплохие идеи. И еще не догадывается, что реализовывать их будет тоже он. Деньги на обучение в бюджете пока не выделены, придется обходиться своими силами.

14:30 Обед. На предыдущей работе руководство компании не заморачивалось такими изысками, как обеды для сотрудников, поэтому домашние и вкусные обеды принимаются как благодать.

15:00 Подготовка к грядущей презентации компании. Так это называется в планах. Реально же это присутствие на экстренном собрании отдела продаж. По результатам – душевная беседа в курилке с начальником отдела продаж на тему: «Руководитель должен руководить, а не решать семейные проблемы своих подчиненных».

16:30 Уф, перерыв, надо продумать план проведения совещания. Knowledge management – это так называется. Мне это предстоит внедрять в компании. Так, план на совещание составлен. Пометить: предварительная беседа с каждым в отдельности, чтобы вместо деловой беседы не получился бардак.

17:00 Назначено повторное собеседование с претендентом на должность маркетолога. Вообще-то, такой специалист больше подойдет директору по рекламе, чем в отдел маркетинга.

18:00 Отлично. Пока директор по маркетингу решал насущные вопросы, с претендентом успел перекурить рекламист. Смотрины прошли успешно. Легкий намек главному маркетологу, и вот «свершилось чудо»: «Пусть работает в рекламе».

18:30 Ты молодец! Чашка чая. Идем дальше. Собеседование с потенциальным логистом.

19:00 Пора домой. Пару звонков, надо же выяснить, какие у меня планы на субботу. Ага, встреча на утро, интересное предложение, но придется поскрипеть мозгами. Ничего, суббота давно уже рабочий день. Ну, вот и все. Закончилась официальная рабочая неделя. Домой.

20:45 Всем «Добрый вечер». Собака, ошейник, поводок, и в лес. Не каждый может похвастаться, что ежедневно гуляет в лесу. Я – да! Тишина. Сразу все проблемы становятся меньше, решения приходят сами собой.

21:30 Ужин. Подготовка к завтрашней встрече. Ну, все. Сегодня пятница, можно и передохнуть.

22:00 Новый фильм на DVD. Ничего, неплохая комедия, надо завтра уточнить, как она называлась.

23:45 Всем «Спокойной ночи».

### *Компетентностно-ориентированная задача №9*

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 конфликтный потенциал решений в управлении данной организацией?*

### *Компетентностно-ориентированная задача №10*

Последнее время Олегу не хватало вдохновения и самоорганизации на фоне кризиса. Он зарабатывал всего по двадцать-тридцать тысяч рублей в месяц, что для Москвы... ну, сами понимаете.

В ходе нескольких коуч-сессий он нашел вдохновение вернуться в ту сферу, которую забросил, а именно в видеосъемку и фотографию.

Находясь в конкурентной среде, переживая за результаты, он сказал, что ему в первую очередь нужны знания и техники для тайм-менеджмента (хотя он многое знает, но важна дополнительная поддержка).

Разработайте для Олега рекомендации по использованию тайм-менеджмента. Предложите приемы и техники, которые могли бы быть для него полезными?

### *Компетентностно-ориентированная задача №11*

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 технологии разрешения корпоративных конфликтов вы порекомендуете, чтобы минимизировать конфликтный потенциал коллектива? Какие мероприятия вы порекомендуете включить для организации конфликтологического сопровождения деятельности организации?*

### *Компетентностно-ориентированная задача №12*

Александр Петрович Семенов окончил Московский авиационный институт, защитил кандидатскую диссертацию и работал старшим научным сотрудником в одном из НИИ. Являясь

натурой творческой, он постоянно стремился реализовать себя в новых разработках, пользовался заслуженным уважением руководства и коллег по работе. Свою работу он любил и отдавал ей все силы. Ему нравилось, когда его хвалили и ставили в пример, однако и разумную критику воспринимал спокойно. После начала перестройки в НИИ, где работал Александр Петрович, постепенно прекратили финансирование практически всех исследований, и сотрудники начали искать новые места работы. Семенов А.П. получил второе высшее экономическое образование и в настоящее время является начальником отдела маркетинга компании «Смена», производящей оборудование для мини-пекарен. Компания хорошо зарекомендовала себя на рынке, имеет хорошую репутацию среди своих постоянных клиентов.

*Предложите систему мотивации для данного работника*

### *Компетентностно-ориентированная задача №13*

*Ирина Матвеевна Кравцова* — старший мастер завода «Станколит». На завод она пришла сразу после школы и работает там уже более 25 лет. Все сотрудники ее хорошо знают и любят за веселый и неунывающий характер, за готовность помочь людям в трудную минуту. Она радостно сообщает всем о своих достижениях, но не скрывает и огорчений. Несмотря на большой стаж работы, Ирина Матвеевна охотно прислушивается к советам и старается их выполнять. Кравцова И.М. гордится тем, что относится к известной на заводе рабочей династии: ее отец, муж, сын и дочь работают на «Станколите». В свое время Ирине Матвеевне предлагали продолжить образование, но ей нравилась ее профессия и не хотелось снова садиться за парту. Теперь она иногда жалеет о своем отказе: ей кажется, что образование открыло бы перед ней новые возможности служебного роста.

*Предложите систему мотивации для данного работника*

### *Компетентностно-ориентированная задача №14*

*Лев Николаевич Смирнов* год назад окончил институт и в настоящее время работает экономистом в финансовом отделе крупной компании. Начальник отдела считает его способным и подающим надежды сотрудником, поэтому после трех месяцев испытательного срока рекомендовал зачислить его в штат. Сослуживцы уверены, что их молодой коллега очень увлечен работой, так как он часто забывает об обеденном перерыве и не ходит в столовую. Однако пока никто в компании не знает, что Смирнов очень впечатлителен: малейшая неприятность может вывести его из равновесия. Он болезненно переживает любую обиду, но если никто не проявляет пристального внимания к его работе, не задевает его, то он работает очень четко и аккуратно. Два месяца назад Лев Николаевич женился, и жена переехала в двухкомнатную квартиру, где он жил с родителями.

*Предложите систему мотивации для данного работника*

### *Компетентностно-ориентированная задача №15*

Соедините ладони рук на уровне груди, а затем надавите правой ладонью на левую. По опыту проведения этого упражнения известно, что левая рука начинает бессознательно оказывать сопротивление, хотя такой инструкции или демонстрации таких действий ведущим не производится.

*Какую идею для обсуждения на основе данного упражнения можно предложить на занятиях по психологии или тренингах?*

### *Компетентностно-ориентированная задача №16*

В трудовой коллектив, где существует конфликт между двумя группами по поводу распределения обязанностей и трудовых функций пришел новый руководитель, приглашенный со стороны.

*Проанализируйте ситуацию. Какие действия нужно предпринять руководителю, чтобы нормализовать психологический климат в группе и обеспечить эффективное*

*производство? Насколько важно при этом руководителю согласовывать свои действия с профессиональными этическими нормами?*

### *Компетентностно-ориентированная задача №17*

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 приказания 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?*

### *Компетентностно-ориентированная задача №18*

Сергей считал себя хорошим менеджером и претендовал на должность топ-менеджера в крупной компании, которую занимал Евгений, племянник одного из директоров компании. Для Сергея он был бездарным специалистом, он считал, что ему помогли занять эту должность семейные связи. Но ничего не поделаешь, Сергей был вынужден ему подчиняться. Хотя он очень надеялся, что когда-нибудь это место достанется ему. И вот этот момент настал. Новое руководство компании хотело видеть на должности топ-менеджера именно Сергея, так как считало его способным и трудолюбивым. Но нужно было найти повод, чтобы уволить Евгения. Поэтому Сергею поставили условие: или он остается на прежней должности, или следит за промахами Евгения и собирает компромат на него, чтобы у начальства появился повод его уволить. Для Сергея это был сложный мучительный выбор.

*Внимательно проанализируйте ситуацию. Какой вид конфликта в этой ситуации можно наблюдать? Считаете ли Вы его сложным и почему? Как, по вашему мнению, должен разрешиться этот конфликт? Нужны ли Сергею для разрешения конфликта навыки самоорганизации и саморегуляции?*

### *Компетентностно-ориентированная задача №19*

Вы – руководитель организации. Назначили вас на эту должность сравнительно недавно. Один из подчиненных игнорирует ваши советы и указания, делает все по-своему, не обращая внимания на замечания, не исправляя того, на что вы ему указываете.

*Проанализируйте ситуацию. Определите тип агрессии со стороны подчиненного. Определите возможные причины проявления агрессии с его стороны. Как вы поступите с этим подчиненным в дальнейшем? Какие ошибки вы видите во взаимоотношениях с вашим коллегой? Какие методы защиты в условиях данной ситуации вы можете использовать? Какое решение конфликта в данной ситуации вы можете предложить? Обоснуйте решение.*

### *Компетентностно-ориентированная задача №20*

Антон назначили руководителем небольшого отдела. В отделе было десять штатных сотрудников, с которыми он быстро наладил деловые отношения благодаря своей активности, обаянию, умению налаживать контакты, неравнодушию 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?*

### *Компетентностно-ориентированная задача №21*

Одна сотрудница высказывает другой претензии по поводу многочисленных и часто повторяющихся ошибок в работе. Вторая сотрудница принимает высказываемые претензии за оскорбление. Между ними возникает конфликт, сопровождающийся угрозами в адрес друг друга, оскорблениями, слезами.

*Проанализируйте ситуацию. Как вы думаете, в чем причина конфликта? Есть ли в данной ситуации проявления агрессии? Если да, то какие и с чем они связаны? Какие методы защиты могут использовать обе сотрудницы в этом конфликте? Каковы способы выхода из данной конфликтной ситуации? Должны ли сотрудницы нести ответственность за исход данной ситуации и почему? Какие технологии разрешения корпоративных конфликтов следует разработать для этой организации, чтобы минимизировать конфликтогенный потенциал тактических и стратегических решений в управлении, которые провоцируют подобные конфликты?*

### *Компетентностно-ориентированная задача №22*

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

*Проанализируйте ситуацию. Дайте примерную экспертную оценку конфликтогенного потенциала организации. Правильно ли поступил начальник в данной ситуации? Сопровождается ли эта ситуация агрессивными действиями? Если да, то в чем они проявляются и в чем причина их проявления? Какие способы выхода из конфликта вы видите? Какие методы защиты в данной ситуации может использовать сотрудник? Должен ли руководитель нести ответственность за разрешение данной конфликтной ситуации?*

### *Компетентностно-ориентированная задача №23*

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?*

### *Компетентностно-ориентированная задача №24*

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 – «хвостун». 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?*

### *Компетентностно-ориентированная задача №25*

Представьте себе обычный рабочий день в банке. Последний день приема коммунальных платежей без начисления пеней. Работают три кассира. К каждому окну стоит огромная очередь. В атмосфере царит напряженность: все явно утомлены. С разных сторон время от времени доносятся недовольные реплики в адрес работников банка. Неожиданно для очереди и к ее неудовольствию один из кассиров – молоденькая девушка с приятной внешностью – объявляет о временном непродолжительном перерыве в работе для сдачи излишков наличных денег в кассе (она действует по инструкции). Второй кассир, женщина 35 лет, в присутствии клиентов начинает критиковать действия своего коллеги, что подогревает назревший конфликт. Необоснованная критика вызывает у первого кассира возмущение, обиду и непонимание, так как она действует в соответствии с установленным порядком, который обеспечивает безопасность работников банка и клиентов. Желая погасить конфликт, молодая девушка возвращается к клиентам и, молча, затаив обиду и потеряв трудовой настрой, продолжает работать.

*Проанализируйте конфликтную ситуацию. Есть ли в поступке второго кассира проявление агрессии и в чем они проявляются? В чем возможная причина проявления таких действий? Оцените действия первого кассира – правильно ли она поступила, вернувшись к клиентам? Можно ли расценивать ее действия как защиту от агрессивных действий второй сотрудницы в такой ситуации? Или может быть это способ разрешения конфликта? Если да, то какой? Как бы вы разрешили данный конфликт?*

### *Компетентностно-ориентированная задача №26*

Вы – руководитель организации. Назначили вас на эту должность сравнительно недавно. Один из подчиненных игнорирует ваши советы и указания, делает все по-своему, не обращая внимания на замечания, не исправляя того, на что вы ему указываете.

*Проанализируйте ситуацию. Определите тип агрессии со стороны подчиненного. Определите возможные причины проявления агрессии с его стороны. Как вы поступите с этим подчиненным в дальнейшем? Какие ошибки вы видите во взаимоотношениях с вашим коллегой? Какие методы защиты в условиях данной ситуации вы можете использовать? Какое решение конфликта в данной ситуации вы можете предложить? Обоснуйте решение.*

*Какие технологии разрешения корпоративных конфликтов вам следует использовать, чтобы минимизировать конфликтотенный потенциал тактических и стратегических решений в управлении, которые провоцируют подобные конфликты?*

### *Компетентностно-ориентированная задача №27*

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 конфликтотенный потенциал? Какие мероприятия вы порекомендуете руководителю для организации конфликтологического сопровождения деятельности организации?*

### *Компетентностно-ориентированная задача №28*

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 конфликтотенный потенциал решений начальника отдела по работе с крупными клиентами?*

### *Компетентностно-ориентированная задача №29*

Вулворты закупили для своих работников новые красивые комбинезоны для поднятия духа. Только у комбинезонов отсутствовали карманы, так как работники могли использовать их для воровства. Результат получился прямо противоположным тому, чего добивались, потому, что каждый, кто понял ход этих мыслей, чувствовал себя оскорбленным). То есть люди каким-то неуловимым образом всегда оказываются способными отличить, скрывается ли за поступком искреннее, заботливое отношение или это просто попытка ими манипулировать.

*Проанализируйте ситуацию. Правильно ли поступили руководители предприятия? Обоснуйте свой ответ. Предложите технологию разрешения корпоративного конфликта, чтобы минимизировать конфликтогенный потенциал принятого решения руководителей. Какое мероприятие следовало заранее внести в план развития предприятия, чтобы избежать подобных ситуаций?*

### **Компетентностно-ориентированная задача №30**

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?*

**Шкала оценивания решения компетентностно-ориентированной 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 компетентностно-ориентированной 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.