


Документ подписан простой электронной подписью
Информация о владельце:
ФИО: Никитина Елена Александровна
Должность: Заведующий кафедрой
Дата подписания: 19.08.2022 10:07:27
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

Организационная психология и организационное консультирование
(наименование дисциплины)

37.04.01 Психология
(код и наименование ОПОП ВО)

1. ОЦЕНОЧНЫЕ СРЕДСТВА ДЛЯ ТЕКУЩЕГО КОНТРОЛЯ УСПЕВАЕМОСТИ

1.1 ВОПРОСЫ ДЛЯ СОБЕСЕДОВАНИЯ

Тема 1. Объект, предмет и методы организационной психологии. Теоретические основы организационной психологии

1. Объект, предмет и задачи организационной психологии.
2. Основные понятия организационной психологии.
3. Методы организационной психологии.
4. Основные этапы развития организационной психологии и их характеристика.
5. Сравнительный анализ теоретических концепций организационной психологии (тейлоризм, НОТ, школа человеческих отношений, гуманистическая концепция).
6. Организационно-психологические переменные и процессы.

Тема 2. Индивид в организации. Характеристики персонала. Взаимодействие и взаимовлияние человека и ситуации в организационно-психологическом контексте

1. Устойчивые черты человека, значимые в контексте организационных отношений.
2. Теории мотивации (содержательные и процессуальные).
3. Воля, способности и навыки.
4. Организация как открытая система. Характеристики организации.
5. Организационные структуры.
6. Взаимодействие и взаимовлияние человека и ситуации в организационно-психологическом контексте как наиболее важный фактор анализа организационно-психологических проблем и интерпретации результатов исследований.

Тема 3. Организационная среда и организационно-психологические подходы к проектированию рабочей среды

1. Понятие об организационной среде. Основные организационно-психологические подходы к проектированию рабочей среды.
2. Влияние технологии производства и информационной технологии на рабочую среду сотрудника и на социальные отношения в организации.
3. Рабочее задание, нагрузка и напряжение.

4. Коммуникация, формальная и неформальная системы отношений в организации

1. Формальные и неформальные группы и взаимодействия в организации. 17. Рабочая группа, ее характеристики.
2. Социальное партнерство и развитие социальной поддержки.

Тема 5. Доверие, лидерство, власть и микрополитика в организации

1. Теории лидерства: подход личностных черт, ситуативный подход; управление, ориентированное на цели; символическое управление, харизматическое управление.
2. Многоуровневая иерархическая модель компетентности менеджера.
3. Стили управления.

Тема 6. Подходы к изменению в организациях и группах

1. Основные подходы к изменению в организациях и группах.
2. Организационная культура.
3. Концепция психологического обеспечения профессиональной деятельности в организационной психологии

Тема 7. Роль консультанта в организационном развитии

1. Функции и возможности консультанта в организационном развитии. Позиции консультанта.
2. Кодекс консультанта.
3. Консультирование процесса изменения.

Шкала оценивания: 5-балльная.

Критерии оценивания:

5 баллов (или оценка «**отлично**») выставляется обучающемуся, если он принимает активное участие в беседе по большинству обсуждаемых вопросов (в том числе самых сложных); демонстрирует сформированную способность к диалогическому мышлению, проявляет уважение и интерес к иным мнениям; владеет глубокими (в том числе дополнительными) знаниями по существу обсуждаемых вопросов, ораторскими способностями и правилами ведения полемики; строит логичные, аргументированные, точные и лаконичные высказывания, сопровождаемые яркими примерами; легко и заинтересованно откликается на неожиданные ракурсы беседы; не нуждается в уточняющих и (или) дополнительных вопросах преподавателя.

4 балла (или оценка «хорошо») выставляется обучающемуся, если он принимает участие в обсуждении не менее 50% дискуссионных вопросов; проявляет уважение и интерес к иным мнениям, доказательно и корректно защищает свое мнение; владеет хорошими знаниями вопросов, в обсуждении которых принимает участие; умеет не столько вести полемику, сколько участвовать в ней; строит логичные, аргументированные высказывания, сопровождаемые подходящими примерами; не всегда откликается на неожиданные ракурсы беседы; не нуждается в уточняющих и (или) дополнительных вопросах преподавателя.

3 балла (или оценка «удовлетворительно») выставляется обучающемуся, если он принимает участие в беседе по одному-двум наиболее простым обсуждаемым вопросам; корректно выслушивает иные мнения; неуверенно ориентируется в содержании обсуждаемых вопросов, порой допуская ошибки; в полемике предпочитает занимать позицию заинтересованного слушателя; строит краткие, но в целом логичные высказывания, сопровождаемые наиболее очевидными примерами; теряется при возникновении неожиданных ракурсов беседы и в этом случае нуждается в уточняющих и (или) дополнительных вопросах преподавателя.

2 балла (или оценка «неудовлетворительно») выставляется обучающемуся, если он не владеет содержанием обсуждаемых вопросов или допускает грубые ошибки; пассивен в обмене мнениями или вообще не участвует в дискуссии; затрудняется в построении монологического высказывания и (или) допускает ошибочные высказывания; постоянно нуждается в уточняющих и (или) дополнительных вопросах преподавателя.

1.2 СИТУАЦИОННЫЕ ЗАДАЧИ

1. Объект, предмет и методы организационной психологии. Теоретические основы организационной психологии

Ситуационная задача 1.

Описание ситуации.

На одной кафедре из декретного отпуска вышла на работу молодая ассистентка Л. и сразу же вступила в конфликт с заведующим кафедрой, руководителем, пользующимся большим авторитетом в коллективе. Она стала отстаивать свои права, ссылаясь на имеющиеся инструкции. Например, отказывалась читать лекции, так как по уставу высшей школы ассистентам читать лекции не положено. Обычная практика была такова, что каждый ассистент мечтает читать лекции, ибо это путь вверх. Да и обстоятельства иногда складываются так, что профессор и доценты могут быть заняты на другой работе. Л. категорически отказалась читать лекции, и волевые приемы не дали эффекта. Отказывалась она также от командировок, ссылаясь на то, что у нее маленький ребенок. Но в коллективе знали, что в семье у этого ребенка несколько нянек. Да и в туристические поездки Л. ездила.

Иногда она уступала, но конфликт продолжал разгораться. Были в коллективе и сочувствующие ей: «Правильно, не давай садиться себе на голову!»

Задание:

Укажите понятия организационной психологии, значимые в контексте анализа данной организационной ситуации.

Сформулируйте управленческие задачи, решение которых предполагает данная ситуация. Определите варианты поведения руководителя в данной ситуации, способствующие решению указанных задач.

Определите наиболее эффективные речевые формы воздействия руководителя в данном случае.

Докажите этическую и организационно-правовую правомерность предложенных вариантов поведения и речевых форм воздействия руководителя.

Определите - в каких видах психологических услуг проявляется потребность в данной организационной ситуации. Предложите варианты оказания подобных услуг.

Ситуационная задача 2.

Описание ситуации.

В отделе переводов освободилась должность начальника. Вопреки ожиданиям сотрудниц отдела, которые надеялись на повышение, на это место приняли человека со стороны – некую К., квалификация которой была заметно выше, хотя она по возрасту не отличалась от переводчиц, оказавшихся у нее в подчинении.

Специфика работы отдела состоит в неравномерности нагрузки: бывают дни, когда работы нет совсем, а иногда приходится сидеть до ночи, когда вдруг сваливается подготовка какого-либо контракта или поступают информационные материалы из других фирм, требующие срочного ответа. Предыдущий начальник был старше остальных. Это был человек жесткий, к тому же дружил с директором. А в отделе хорошо платили, и потому при необходимости все безропотно сидели хоть до часа ночи.

С приходом К. все изменилось. Людей стали раздражать как бездействие, так и авралы. Они стали уходить домой по расписанию, ссылаясь на свои законные права и оставляя невыполненной срочную работу. К. была вынуждена доделывать все сама. Она попыталась обратиться за помощью к руководству организации. Но там ее даже не захотели слушать. Сказали, что зарплата, которую платят ей и другим сотрудникам, избавляет руководство от необходимости вникать в их взаимоотношения. У прежнего начальника таких проблем не было, так что пусть выходит из положения как знает.

Задание:

Проанализируйте данную ситуацию с помощью ситуационных подходов Фидлера, Врума и Йеттона.

Сформулируйте управленческие задачи, решение которых предполагает данная производственная ситуация. Определите варианты поведения управленца в данной ситуации, способствующие решению указанных задач.

Определите наиболее эффективные речевые формы воздействия руководителя производственной группы в данном случае.

Докажите этическую и организационно-правовую правомерность предложенных вариантов поведения и речевых форм воздействия руководителя.

Определите - в каких видах психологических услуг проявляется потребность в данной организационной ситуации. Предложите варианты оказания подобных услуг.

2. Индивид в организации. Характеристики персонала. Взаимодействие и взаимовлияние человека и ситуации в организационно-психологическом контексте

Ситуационная задача 3.

Описание ситуации (от лица участника).

«Для работы над проектом в мою группу был назначен коллега, который считается специалистом-корифеем. К тому же он старше меня. Я выдал ему задание на работу и в течение 3-4 недель периодически лишь напоминал ему о нем. На мои напоминания я слышал ответ: «Да, да, я помню и сделаю».

Подошел срок промежуточной сдачи проекта. Он принес три небрежно исписанных листка...»

Задание:

Охарактеризуйте профессионально-личностные качества исполнителя проекта.

Сформулируйте управленческие задачи, решение которых предполагает данная производственная ситуация. Определите варианты поведения руководителя производственной группы в данной ситуации, способствующие решению указанных задач.

Определите наиболее эффективные речевые формы воздействия руководителя производственной группы в данном случае.

Докажите этическую и организационно-правовую правомерность предложенных вариантов поведения и речевых форм воздействия руководителя.

Определите – в каких видах психологических услуг проявляется потребность в данной организационной ситуации. Предложите варианты оказания подобных услуг.

Ситуационная задача 4.

Описание ситуации (от лица участницы).

«Я работаю программистом в небольшой фирме. Существует устный договор между мной и директором о том, что зарплату он выдает мне сам 9-го числа каждого месяца.

На протяжении трех месяцев деньги ни разу вовремя не выдавались. Я была вынуждена напоминать, что прошло уже десять дней, а зарплаты нет.

Работа мне нравится. Я не хочу ее менять. Задача заключается в том, чтобы без потери достоинства и без невыносимого выпрашивания ежемесячно получать зарплату. Дело осложняется тем, что директор избегает прямого разговора. Мое общение с ним происходит только на людях – в коридоре, в буфете. Свою часть договора я выполняю от и до, и он мной в этом плане доволен, о чем нередко говорил».

Задание:

Охарактеризуйте взаимодействие и взаимовлияние человека и ситуации в организационно-психологическом контексте в данной ситуации.

Сформулируйте управленческие задачи, отсутствие решения которых демонстрирует данная ситуация. Определите варианты поведения подчиненного в данной ситуации, способствующие решению указанных задач.

Определите наиболее эффективные речевые формы взаимодействия подчиненного с руководителем в данном случае.

Докажите этическую и организационно-правовую правомерность предложенных вариантов поведения и речевых форм взаимодействия подчиненного с руководителем.

Определите - в каких видах психологических услуг проявляется потребность в данной организационной ситуации. Предложите варианты оказания подобных услуг.

3. Организационная среда и организационно-психологические подходы к проектированию рабочей среды

Ситуационная задача 5.

Описание ситуации (от лица участницы).

«На любом предприятии есть участки, на которые работники по разным причинам идут без особого желания. И вот однажды начальница отдела, в котором я работала (коллектив в организации был полностью женский), вернувшись с планерки, сообщила мне тоном, не терпящим возражений, что я должна буду замещать заболевшую работницу в соседнем подразделении. Я в той же манере отказалась, мотивируя тем, что режим работы на этой должности с 10 до 19 часов, а мне нужно до 18 часов забирать ребенка из детского сада, о чем моя начальница хорошо знала. Наши препирательства ни к чему не привели – она настаивала, я отказывалась, и тогда она доложила о моем отказе руководителю организации».

Задание:

Проанализируйте способ распределения рабочей нагрузки, использованный руководителем отдела в данной ситуации, с психологической точки зрения.

Сформулируйте управленческие задачи, которые должны быть решены руководителем. Определите варианты поведения руководителя в данной ситуации, способствующие решению указанных задач.

Определите наиболее эффективные речевые формы воздействия руководителя на подчиненную в данном случае.

Докажите этическую и организационно-правовую правомерность предложенных вариантов поведения и речевых форм психолого-управленческого воздействия руководителя.

Определите - в каких видах психологических услуг проявляется потребность в данной организационной ситуации. Предложите варианты оказания подобных услуг.

4. Коммуникация, формальная и неформальная системы отношений в организации

Ситуационная задача 6.

Описание ситуации (от лица участницы).

«Когда я пришла работать на предприятие, отношения с сотрудниками сложились доброжелательные и вскоре переросли в товарищеские – с посиделками «за жизнь» за чашкой кофе, с совместными походами на природу и в театр. По прошествии какого-то времени меня назначили руководителем отдела. Казалось, все были довольны таким решением, предпочитая иметь начальника «из своих», а не со стороны. Мне, конечно, тоже было приятно, но сразу же возникли трудности: как отдавать руководящие указания приятельницам, почти сверстницам, с которыми вместе начинали и каждая из которых в своей области гораздо компетентнее, чем я?

Первое время все как-то обходилось, а потом возник конфликт с одной из сотрудниц. Назовем ее В. Должность, которую она занимала, оплачивалась ниже остальных. Вскоре появилась возможность повысить ей зарплату. Но она посчитала, что объем ее работы, увеличился больше, чем доплата за эту деятельность. Обида дала повод к разрыву личных отношений, которые складывались не один год. В. стала игнорировать меня как руководителя, нарочито совершала мелкие дисциплинарные нарушения (приходила на работу позже, уходила раньше и т. п.)».

Задание:

Укажите основные причины конфликтной ситуации, возникшей между руководителем и подчиненной.

Сформулируйте управленческие задачи, которые должны быть решены руководителем в данной ситуации. Определите варианты поведения руководителя, способствующие решению указанных задач.

Определите наиболее эффективные речевые формы воздействия руководителя на подчиненную в данном случае.

Докажите этическую и организационно-правовую правомерность предложенных вариантов поведения и речевых форм психолого-управленческого воздействия руководителя.

Определите - в каких видах психологических услуг проявляется потребность в данной организационной ситуации. Предложите варианты оказания подобных услуг.

5. Доверие, лидерство, власть и микрополитика в организации

Ситуационная задача 7

Описание ситуации.

Шла подготовка важного документа. Над одним из разделов работала сотрудница Т. Когда проект был готов, начальник отдела попросил ее изменить один из пунктов. Изменения носили принципиальный характер, и Т. попыталась доказать начальнику, что он не прав. Но тот не согласился и в жесткой форме распорядился внести изменения, что и было сделано. При сдаче проекта возник ряд вопросов. В частности, директор организации указал, что тот самый пункт изложен неверно, тогда как первый вариант оказался правильным».

Задание:

Укажите стиль управления, который демонстрирует начальник отдела в описанной ситуации.

Сформулируйте управленческие задачи, на которые должен ориентироваться руководитель в сложившейся ситуации. Определите варианты поведения руководителя, способствующие решению указанных задач.

Определите наиболее эффективные речевые формы взаимодействия начальника отдела с директором организации и подчиненной в данном случае.

Докажите этическую и организационно-правовую правомерность предложенных вариантов поведения и речевых форм психолого-управленческого взаимодействия начальника отдела с директором организации и подчиненной.

Определите - в каких видах психологических услуг проявляется потребность в данной организационной ситуации. Предложите варианты оказания подобных услуг.

6. Подходы к изменению в организациях и группах

Ситуационная задача 8.

Описание ситуации (от лица участника).

«В учреждении, где я работаю, прошел слух о сокращении штата. Коллектив заволновался. Люди, забыв о делах, говорили только об этом. Начались переживания, опасения, интриги, пошли слухи и сплетни. И вот, наконец, до каждого подразделения были доведены списки увольняемых. В моем

подразделении работали 7 человек. Все женщины. Сокращению подлежала одна из сотрудниц. Узнав об этом, она пошла к руководителю учреждения, и выразила несогласие, заявив, что работает в этой должности более 15 лет и единственная в этом подразделении знает весь процесс работы. Кроме того, у нее на иждивении больной 17-летний сын...»

Задание:

Укажите действия руководителя, способствующие сохранению оптимального социально-психологического климата в коллективе в условиях организационных изменений.

Сформулируйте управленческие задачи, на которые должен ориентироваться руководитель в сложившейся ситуации. Определите варианты поведения руководителя, способствующие решению указанных задач.

Определите наиболее эффективные речевые формы взаимодействия руководителя и подчиненной в данном случае.

Докажите этическую и организационно-правовую правомерность предложенных вариантов поведения и речевых форм психолого-управленческого взаимодействия руководителя и подчиненной.

Определите - в каких видах психологических услуг проявляется потребность в данной организационной ситуации. Предложите варианты оказания подобных услуг.

7. Роль консультанта в организационном развитии

Ситуационная задача 9.

Описание ситуации.

К организационному консультанту обратился директор структуры при городском комитете труда и занятости. Профилем деятельности этой структуры являются: методические разработки и адаптация методик по профессиональной ориентации, внедрение новых технологий психологической поддержки безработных граждан и незанятого населения, социально-психологическая реабилитация сотрудников Службы занятости и безработных граждан. Количество персонала: около 50 человек. Срок работы - 3 года.

Причиной обращения стало то, что перед организацией встала необходимость заниматься коммерческой деятельностью. Ее введение обнажило разбалансировку, несостоятельность структуры организации в целом. Запрос директора организационному консультанту: мотивация персонала на взаимодействие в команде для развития коммерческой деятельности.

В беседе организационного консультанта с начальниками отделов один из них, выражая точку зрения многих, сказал: «Мы никогда не занимались коммерческой деятельностью. Люди к этому не готовы. У нас практически нет для этого реальных возможностей. Мы не верим в эффективность вашей работы».

Задание:

Сформулируйте конкретные управленческие задачи, на которые должен ориентироваться руководитель в сложившейся ситуации.)

Определите варианты поведения организационного консультанта, способствующие решению указанных задач в представленной ситуации.

Определите наиболее эффективные речевые формы взаимодействия организационного консультанта с начальниками отделов в данном случае.

Докажите этическую и организационно-правовую правомерность предложенных вариантов поведения и речевых форм организационного консультанта.

Определите - в каких видах психологических услуг проявляется потребность в данной организационной ситуации. Предложите варианты оказания подобных услуг.

Шкала оценивания: 5- бальная

Критерии оценивания (нижеследующие критерии оценки являются примерными и могут корректироваться):

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 время.

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

1.3 ВОПРОСЫ И ЗАДАНИЯ В ТЕСТОВОЙ ФОРМЕ

1.Объект, предмет и методы организационной психологии.

Теоретические основы организационной психологии

1. Предметом исследования организационной психологии являются: а) трудовая деятельность, личностно-ценностная сфера работников и их профессионально-важные качества, групповые процессы; б) разнообразные психические феномены и поведение людей в организациях; в) разнообразные психические феномены и поведение людей в организациях, а также трудовая деятельность, личностно-ценностная сфера работников и их профессионально-важные качества, групповые процессы.

2. Разновидностями опроса в организационном консультировании являются: а) анкетирование, очный опрос, интервью; б) социометрический опрос, анкетирование, очный опрос; в) письменный заочный опрос, интервью, анкетирование.

3. Удовлетворенность трудом в первую очередь зависит от: а) соответствие результатов и внутренних потребностей; б) одобрительное отношение окружающих; в) полученного в результате практического опыта.

4. Под документами в организационном поведении и психологии понимаются: а) специально созданные носители информации об организации и ее членах; б) медицинские книжки и заключения психиатра членов организации; в) документы, удостоверяющие личность членов организации,

5. Термином «физическая работоспособность» обозначается ее внешнее проявление (в широком смысле) – это: а) потенциальная способность человека показать максимум физического усилия в статической, динамической или смешанной работе; б) функциональное состояние кардиореспираторной системы; в) сложный процесс, который зависит от интеграции и взаимодействия различных систем и органов на различных уровнях организации: от биохимического и генетического до социального.

6. Самый распространенный метод в организационно-психологических исследованиях: а) анализ; б) опрос; в) наблюдение.

7. Умственная работоспособность – это: а) способность воспринимать и перерабатывать информацию с максимальной эффективностью; б) количественный показатель времени мозговой активности; в) способность с максимальной скоростью использовать имеющиеся знания и опыт.

8. Возникновение организационной психологии связывают с именем: а) У. Д. Скотта; б) Г. Мюнстерберга; в) Э. Мейо.

9. Организационная психология – это _____

10. Установите соответствие между понятиями и определениями.

- | | |
|---------------------|---|
| а) наблюдение | 1) получение ответов на задаваемые исследователем вопросы |
| б) анализ документа | 2) непосредственное целенаправленное восприятие и регистрация организационных явлений и процессов |
| в) опрос | 3) интерпретация исследователем информации, содержащейся в изучаемых материалах и выявление их сути |

2. Индивид в организации. Характеристики персонала. Взаимодействие и взаимовлияние человека и ситуации в организационно-психологическом контексте

1. Ценностные предпосылки в организационной психологии – это: а) индивидуальные цели человека; б) указания начальника, которые влияют на цели человека в организации; в) цели организации, на которые должен ориентироваться сотрудник.

2. Наиболее сильное влияние на восприятие воздействия сотрудника предприятия окажет: а) совет стороннего человека; б) подсказка коллеги по работе; в) указание вышестоящих должностных лиц.

3. Моральный дух организации – это: а) активное участие сотрудников в деятельности предприятия и заинтересованность повышении его эффективности; б) максимальная трудовая выкладка сотрудников с целью увеличения заработной платы; в) желание сотрудников наладить крепкие дружеские отношения в коллективе.

4. Если работники концентрируют свое внимание на условиях труда, большое значение придают удобству на рабочих местах, то следует удовлетворять в основном: а) физиологические потребности; б) потребности в безопасности; в) потребности в признании.

5. В рамках какой теории мотивации сформулирована идея: если одна потребность удовлетворяется, то на ее место выходит неудовлетворенная потребность; удовлетворенные потребности не мотивируют людей: а) теория МакКлелланда; б) теория Маслоу; в) теория Герцберга.

6. Потребности – это: а) процесс воздействия на человека с целью побуждения его к определенным действиям; б) совокупность мотивов, находящихся в определенном отношении друг к другу; в) нужды человека в чем-либо.

7. Осознанная потребность личности, побуждающая ее действовать в соответствии со своими ценностными ориентациями, - это: а) установка; б) стиль жизни; в) убеждение.

8. Профессионализм - это: а) уровень мастерства человека, позволяющий ему добиться успеха в выбранном деле; б) уровень формального образования и подготовки работников; в) подготовленность к выполнению задач профессиональной деятельности.

9. К содержательным теориям мотивации относятся _____

10. Установите соответствие между психическими качествами и их характеристиками.

А) задатки

Б) способности

В) навыки

1) особенности межполушарных связей, быстрота нервных связей

2) освоение компьютера, удар мяча в футболе

3) хорошая память, глубина ума, наблюдательность

3. Организационная среда и организационно-психологические подходы к проектированию рабочей среды

1. Для определения справедливой оплаты, кроме оплаты в соответствии с должностью и результатами труда, по мнению Л.Хэйнера, чаще всего используется и такой критерий, как: а) инициативность б) исполнительность в) умение решать проблемы

2. Требования к условиям труда в соответствии с жизненными ориентациями человека: а) естественное освещение; б) защита от статического электричества; в) минимальная травматичность условий работы и оборудования.

3. Концепцией, объясняющей процесс оценки работником своей оплаты, является теория: а) С. Адамса; б) К. Дэвис; в) М. Альберта.

4. Организационные возможности для профессионального продвижения определяются: а) информированием работников об уровне их производственных результатов; б) уровнем профессиональной компетентности работника; в) системой профессионального обучения, позволяющей повышать профессиональный уровень работника.

5. К общим требованиям к взаимодействию человека в организации относится: а) безоценочность; б) способность к сотрудничеству; в) эмпатия.

6. А.И.Кравченко по проблеме оплаты труда, отмечает, что:

а) чем больше вознаграждение, тем выше рабочая мотивация;

б) работник соотносит вознаграждение за свой труд со своим вкладом и с вознаграждением, полученным референтными для него личностями, которые выступают объектами сравнения;

в) более высокая оплата труда связана с более содержательным образом жизни и более высокой производительностью труда работника.

7. Требования к самореализующему взаимодействию: а) открытость, искренность, проявление себя таким, какой есть; б) способность встать на точку зрения Другого; в) признающее (дающее высокую оценку).

8. По мнению Д.Хакмена и Г.Олдхема, при анализе работы необходимо учитывать такое базовое переживание работника, как: а) знание перспектив карьерного роста; б) значимость работы; в) уровень заработной платы.

9. Комплекс условий труда – это _____

10. Установите соответствие между видами взаимодействий и их характеристиками.

А) Духовное взаимодействие
Б) Дефицитарное взаимодействие
В) Самореализующее взаимодействие

1) Связано с нуждой в чем-либо, необходимостью
2) Предполагает раскрытие человека в процессе деятельности
3) Связано со служением общечеловеческим ценностям

4. Коммуникация, формальная и неформальная системы отношений в организации

1. К невербальным коммуникациям относятся: а) SMS-сообщения; б) беседы; в) схемы и рисунки; г) бумажные документы; д) жесты.

2. Скорость перемещения информации внутри организации:

а) устанавливается руководителями высшего звена и никогда не меняется; б) всегда одинакова, независимо от содержания, канала, направления и условий передачи; в) может быть различной, в зависимости от содержания, канала, направления и условий передачи.

3. Нисходящие внутриорганизационные коммуникационные потоки представляют собой: а) отчеты сотрудников о проделанной работе; б) информацию о планах и нормах, которые необходимо выполнить; в) передачу менеджерами приказов и распоряжений своим подчиненным; г) переговоры руководства компании с партнерами.

4. Слухи в организации: а) являются одним из самых быстрых способов распространения неформальной информации; б) во всех без исключения случаях представляют собой негативное явление, поэтому задача менеджеров - немедленно пресекать их; в) не рассматриваются в качестве способа распространения информации, поэтому менеджеры никогда не принимают их к сведению.

5. Борьба с искажениями передаваемой информации не подразумевает: а) фиксацию искажения с помощью обратной связи; б) определение причин искажений - выявление типов коммуникационных барьеров, препятствующих эффективной коммуникации; в) увольнение сотрудников, передающих искаженную информацию.

6. Искажения информации возможны в результате существования барьера: а) предвзятого отношения; б) искажения с помощью обратной связи; в) объективного отношения.

7. Основа формальных коммуникаций – это: а) норма; б) регламент; в) инструкция.

8. В какой форме документации содержатся «правила подписи»? а) учетные документы; б) плановые документы; в) распорядительные документы.

9. Коммуникативные барьеры в организации: _____

10. Установите последовательность действий, если решение должно быть принято быстро: а) передача участниками согласования своих предложений руководителю для окончательного решения, б) передать предложение для одновременного анализа всеми участниками процесса согласования, в) установить предельный срок принятия решения.

1 _____ 2 _____ 3 _____

5. Доверие, лидерство, власть и микрополитика в организации

1. Процесс правового воздействия, осуществляемый на основе власти, данной государством или группой – это: а) лидерство; б) руководство; в) координация; г) управление.

2. Укажите психологическую особенность управленческой

деятельности: а) выработка основных, текущих и перспективных целей деятельности; б) разработка и использование стимулов к эффективному взаимодействию людей и результативной деятельности; в) большое разнообразие видов деятельности на разных уровнях управленческой иерархии; г) наблюдение за ходом деятельности и оценка ее эффективности в целях повышения ее результативности и устранения недостатков.

3. Выделите теорию, согласно которой лидером может быть человек, обладающий определенным набором врожденных личностных качеств: а) харизматическая теория; б) ситуационная теория; в) синтетическая теория; г) поведенческая теория.

4. Способность руководителя к сопереживанию в процессе взаимодействия с людьми называется: а) конгруэнтность; б) креативность; в) аттракция; г) эмпатия.

5. Ситуация, в которой может быть эффективным использование либерально-попустительского стиля управления – это: а) поиск наиболее продуктивных направлений групповой деятельности; б) низкий уровень развития группы; в) слабо структурированная деятельность, в которой большую роль играют межличностные отношения и творческое решение задач; г) экстремальная ситуация.

6. Определите показатель, не являющийся последствием авторитарного стиля управления: а) низкая производительность труда; б) текучесть рабочей силы; в) потеря творческого характера труда и его мотивации; г) твердая дисциплина в присутствии руководителя.

7. Согласно исследованию Ф. Фидлера и А. Лейстера, влияние интеллекта на эффективность деятельности менеджера зависит от его: а) возраста; б) волевых качеств; в) мотивации; г) стиля управления.

8. К какой структуре группы относиться руководитель? а) эмоциональной; б) инструментальной; в) командатной.

9. Стиль управления – это _____

10. Соотнесите управленческие функции руководителя с их характеристиками:

А) Стимулирование

Б) Планирование

В) Организация

1) выработка путей для реализации целей

2) упорядочивание взаимоотношений между подчиненными

3) мотивация персонала

6. Подходы к изменению в организациях и группах

1. Попытка одного человека или группы людей вмешаться в поведение другого/других - это: а) экспериментирование; б) управление изменениями; в) силовой подход.

2. Значительная часть организационных изменений не обеспечивает достижения запланированных результатов, и основной причиной этого является: а) неполное согласие с изменениями; б) абсолютное бездействие; в) сопротивление изменениям.

3. К личным барьерам организационных изменений относится: а) прошлый отрицательный опыт, связанный с проектами изменений; б) потребность в гарантиях, особенно когда под угрозой оказывается собственное рабочее место; в) сопротивление трансформационным процессам, навязанным консультантами извне.

4. К организационным барьерам относится: а) инертность сложных организационных структур, трудность переориентации мышления из-за сложившихся социальных норм; б) невовлеченность в преобразования затрагиваемых переменами лиц; в) недостаток ресурсов и времени из-за оперативной работы, что тормозит перемены, которые не могут быть реализованы «между делом».

5. В настоящее время классическими способами преодоления сопротивления являются тактики, обобщенные: а) Берном, Клейнманом, Чалдини; б) Загайным, Гоббсом, Меллоу; в) Коттером, Шлезингером, Сате.

6. Система мер необходимая для предотвращения возникновения сопротивления изменениям и ускорения процессов интеграции нового в поведение индивида – это: а) персональный рост; б) готовность к изменениям; в) поглощение сопротивления.

7. Шаг, на котором происходит запланированная организационная трансформация – это: а) размораживание; б) изменение; в) модификация.

8. Замораживание учит людей: а) готовиться к изменениям; б) не бояться изменений; в) создавать изменения.

9. Интеграция – это _____

10. Установите правильную последовательность в расположении подходов к введению организационных изменений (от вызывающего наименьшее сопротивление к вызывающему наибольшее сопротивление персонала): а) силовой; б) экспертный, в) сбытовой.

1 _____ 2 _____ 3 _____

7. Роль консультанта в организационном развитии

1. Целью привлечения консультантов является: а) проведение налоговой проверки; б) гармонизация деятельности организации; в) повышение квалификации персонала.

2. Потребность в изменениях – это: а) ясное и практическое видение желательного состояния дел в будущем; б) понимание последовательности шагов, необходимых для того, чтобы приблизиться к видению; в) некоторое серьезное основание, чтобы изменить текущее положение дел в организации.

3. Контракт на консалтинг должен быть: а) прагматическим; б) жестким; в) сбалансированным.

4. Могут ли консультанты помогать высшему исполнительному руководству? а) да; б) нет; в) иногда.

5. Задачей лидера проектов изменений является: а) защищать агентов изменений от влияния окружения; б) создать систему для управления изменениями; в) все вышеперечисленное верно.

6. Автором трехфазной модели «размораживание - изменение - замораживание» является: а) К. Левин; б) Дж. Коттер; в) Э. Мейо.

7. Психодинамический подход к изменениям разработан: а) Д. Мак-Грегором; б) Э. Кюблер-Росс; в) Д. Бойдом.

8. Изменения в ассортименте продукции и наборе оказываемых услуг, рынках, клиентах и поставщиках – это изменения: а) в управленческих процессах и структурах; б) в задачах и деятельности; в) в применяемой технологии.

9. Архитектура изменений – это _____

10. Соотнесите между собой факторы успешного воплощения программы перспективного развития:

А) С точки зрения клиента

Б) С точки зрения консультанта

1) При подготовке программы изменений используются инструменты проектного менеджмента

2) Управление рисками должно быть признано организацией, как естественный процесс при управлении изменениями

3) Рамки проекта могут «расползаться» и нужна система для управления изменениями в консультационном проекте

4) Обеспечение механизма для изменений условий в случае необходимости

Шкала оценивания: 5 балльная

Критерии оценивания результатов тестирования:

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 баллов соответствует оценке «отлично»

4 балла соответствует оценке «хорошо»

3 балла соответствует оценке «удовлетворительно»

2 балла и менее соответствует оценке «неудовлетворительно»

2 ОЦЕНОЧНЫЕ СРЕДСТВА ДЛЯ ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ ОБУЧАЮЩИХСЯ

2.1 БАНК ВОПРОСОВ И ЗАДАНИЙ В ТЕСТОВОЙ ФОРМЕ

1. Вопросы в закрытой форме

1.1 Предметом исследования организационной психологии являются: а) трудовая деятельность, личностно-ценностная сфера работников и их профессионально-важные качества, групповые процессы; б) разнообразные психические феномены и поведение людей в организациях; в) разнообразные психические феномены и поведение людей в организациях, а также трудовая деятельность, личностно-ценностная сфера работников и их профессионально-важные качества, групповые процессы.

1.2 Разновидностями опроса в организационном консультировании являются: а) анкетирование, очный опрос, интервью; б) социометрический опрос, анкетирование, очный опрос; в) письменный заочный опрос, интервью, анкетирование.

1.3 Удовлетворенность трудом в первую очередь зависит от: а) соответствие результатов и внутренних потребностей; б) одобрительное отношение окружающих; в) полученного в результате практического опыта.

1.4 Под документами в организационном поведении и психологии понимаются: а) специально созданные носители информации об организации и ее членах; б) медицинские книжки и заключения психиатра членов организации; в) документы, удостоверяющие личность членов организации,

1.5 Термином «физическая работоспособность» обозначается ее внешнее проявление (в широком смысле) – это: а) потенциальная способность человека показать максимум физического усилия в статической, динамической или смешанной работе; б) функциональное состояние кардиореспираторной системы; в) сложный процесс, который зависит от интеграции и взаимодействия различных систем и органов на различных уровнях организации: от биохимического и генетического до социального.

1.6 Самый распространенный метод в организационно-психологических исследованиях: а) анализ; б) опрос; в) наблюдение.

1.7 Умственная работоспособность – это: а) способность воспринимать и перерабатывать информацию с максимальной эффективностью; б) количественный показатель времени мозговой активности; в) способность с максимальной скоростью использовать имеющиеся знания и опыт.

1.8 Возникновение организационной психологии связывают с именем: а) У. Д. Скотта; б) Г. Мюнстерберга; в) Э. Мейо.

1.9 Ценностные предпосылки в организационной психологии – это: а) индивидуальные цели человека; б) указания начальника, которые влияют на цели человека в организации; в) цели организации, на которые должен ориентироваться сотрудник.

1.10 Наиболее сильное влияние на восприятие воздействия сотрудника предприятия окажет: а) совет стороннего человека; б) подсказка коллеги по работе; в) указание вышестоящих должностных лиц.

1.11 Моральный дух организации – это: а) активное участие сотрудников в деятельности предприятия и заинтересованность повышении его эффективности; б) максимальная трудовая выкладка сотрудников с целью увеличения заработной платы; в) желание сотрудников наладить крепкие дружеские отношения в коллективе.

1.12 Если работники концентрируют свое внимание на условиях труда, большое значение придают удобству на рабочих местах, то следует удовлетворять в основном: а) физиологические потребности; б) потребности в безопасности; в) потребности в признании.

1.13 В рамках какой теории мотивации сформулирована идея: если одна потребность удовлетворяется, то на ее место выходит неудовлетворенная потребность; удовлетворенные потребности не мотивируют людей: а) теория МакКлелланда; б) теория Маслоу; в) теория Герцберга.

1.14 Потребности – это: а) процесс воздействия на человека с целью побуждения его к определенным действиям; б) совокупность мотивов, находящихся в определенном отношении друг к другу; в) нужды человека в чем-либо.

1.15 Осознанная потребность личности, побуждающая ее действовать в соответствии со своими ценностными ориентациями, - это: а) установка; б) стиль жизни; в) убеждение.

1.16 Профессионализм - это: а) уровень мастерства человека, позволяющий ему добиться успеха в выбранном деле; б) уровень формального образования и подготовки работников; в) подготовленность к выполнению задач профессиональной деятельности.

1.17 Для определения справедливой оплаты, кроме оплаты в соответствии с должностью и результатами труда, по мнению Л.Хэйнера, чаще всего используется и такой критерий, как: а) инициативность б) исполнительность в) умение решать проблемы

1.18 Требования к условиям труда в соответствии с жизненными ориентациями человека: а) естественное освещение; б) защита от статического электричества; в) минимальная травматичность условий работы и оборудования.

1.19 Концепцией, объясняющей процесс оценки работником своей оплаты, является теория: а) С. Адамса; б) К. Дэвис; в) М. Альберта.

1.20 Организационные возможности для профессионального продвижения определяются: а) информированием работников об уровне их производственных результатов; б) уровнем профессиональной компетентности работника; в) системой профессионального обучения, позволяющей повышать профессиональный уровень работника.

1.21 К общим требованиям к взаимодействию человека в организации относится: а) безоценочность; б) способность к сотрудничеству; в) эмпатия.

1.22 А.И. Кравченко по проблеме оплаты труда, отмечает, что:

а) чем больше вознаграждение, тем выше рабочая мотивация;
б) работник соотносит вознаграждение за свой труд со своим вкладом и с вознаграждением, полученным референтными для него личностями, которые выступают объектами сравнения;

в) более высокая оплата труда связана с более содержательным образом жизни и более высокой производительностью труда работника.

1.23 Требования к самореализующему взаимодействию: а) открытость, искренность, проявление себя таким, какой есть; б) способность встать на точку зрения Другого; в) признающее (дающее высокую оценку).

1.24 По мнению Д.Хакмена и Г.Олдхема, при анализе работы необходимо учитывать такое базовое переживание работника, как: а) знание перспектив карьерного роста; б) значимость работы; в) уровень заработной платы.

1.25 К невербальным коммуникациям относятся: а) SMS-сообщения; б) беседы; в) схемы и рисунки; г) бумажные документы; д) жесты.

1.26. Скорость перемещения информации внутри организации:

а) устанавливается руководителями высшего звена и никогда не меняется; б) всегда одинакова, независимо от содержания, канала, направления и условий передачи; в) может быть различной, в зависимости от содержания, канала, направления и условий передачи.

1.27. Нисходящие внутриорганизационные коммуникационные потоки представляют собой: а) отчеты сотрудников о проделанной работе; б) информацию о планах и нормах, которые необходимо выполнить; в) передачу менеджерами приказов и распоряжений своим подчиненным; г) переговоры руководства компании с партнерами.

1.28 Слухи в организации: а) являются одним из самых быстрых способов распространения неформальной информации; б) во всех без исключения случаях представляют собой негативное явление, поэтому задача менеджеров - немедленно пресекать их; в) не рассматриваются в качестве способа распространения информации, поэтому менеджеры никогда не принимают их к сведению.

1.29 Борьба с искажениями передаваемой информации не подразумевает: а) фиксацию искажения с помощью обратной связи; б) определение причин искажений - выявление типов коммуникационных барьеров, препятствующих эффективной коммуникации; в) увольнение сотрудников, передающих искаженную информацию.

1.30 Искажения информации возможны в результате существования барьера: а) предвзятого отношения; б) искажения с помощью обратной связи; в) объективного отношения.

1.31 Основа формальных коммуникаций – это: а) норма; б) регламент; в) инструкция.

1.32 В какой форме документации содержатся «правила подписи»? а) учетные документы; б) плановые документы; в) распорядительные документы.

1.33 Процесс правового воздействия, осуществляемый на основе власти, данной государством или группой – это: а) лидерство; б) руководство; в)

координация; г) управление.

1.34 Укажите психологическую особенность управленческой деятельности: а) выработка основных, текущих и перспективных целей деятельности; б) разработка и использование стимулов к эффективному взаимодействию людей и результативной деятельности; в) большое разнообразие видов деятельности на разных уровнях управленческой иерархии; г) наблюдение за ходом деятельности и оценка ее эффективности в целях повышения ее результативности и устранения недостатков.

1.35 Выделите теорию, согласно которой лидером может быть человек, обладающий определенным набором врожденных личностных качеств: а) харизматическая теория; б) ситуационная теория; в) синтетическая теория; г) поведенческая теория.

1.35 Способность руководителя к сопереживанию в процессе взаимодействия с людьми называется: а) конгруэнтность; б) креативность; в) аттракция; г) эмпатия.

1.36 Ситуация, в которой может быть эффективным использование либерально-попустительского стиля управления – это: а) поиск наиболее продуктивных направлений групповой деятельности; б) низкий уровень развития группы; в) слабо структурированная деятельность, в которой большую роль играют межличностные отношения и творческое решение задач; г) экстремальная ситуация.

1.37 Определите показатель, не являющийся последствием авторитарного стиля управления: а) низкая производительность труда; б) текучесть рабочей силы; в) потеря творческого характера труда и его мотивации; г) твердая дисциплина в присутствии руководителя.

1.38 Согласно исследованию Ф. Фидлера и А. Лейстера, влияние интеллекта на эффективность деятельности менеджера зависит от его: а) возраста; б) волевых качеств; в) мотивации; г) стиля управления.

1.39 К какой структуре группы относиться руководитель? а) эмоциональной; б) инструментальной; в) комондатной.

1.40 Попытка одного человека или группы людей вмешаться в поведение другого/других - это: а) экспериментирование; б) управление изменениями; в) силовой подход.

2. Вопросы в открытой форме

2.1 Организационная психология – это _____

2.2 К содержательным теориям мотивации относятся _____

2.3 Комплекс условий труда – это _____

2.4 Коммуникативные барьеры в организации: _____

2.5 Стиль управления – это _____

2.6 Интеграция – это _____

2.7 Архитектура изменений – это _____

2.8 Попытка одного человека или группы людей вмешаться в поведение другого/других - это: _____

2.9 Шаг, на котором происходит запланированная организационная трансформация – это: _____

2.10 Процесс правового воздействия, осуществляемый на основе власти, данной государством или группой – это: _____.

2.11 Укажите психологическую особенность управленческой деятельности:

3. Вопросы на установление последовательности

3.1 Установите последовательность действий, если решение должно быть принято быстро: а) передача участниками согласования своих предложений руководителю для окончательного решения, б) передать предложение для одновременного анализа всеми участниками процесса согласования, в) установить предельный срок принятия решения.

1 _____ 2 _____ 3 _____

3.2 Установите правильную последовательность в расположении подходов к введению организационных изменений (от вызывающего наименьшее сопротивление к вызывающему наибольшее сопротивление персонала): а) силовой; б) экспертный, в) сбытовой.

1 _____ 2 _____ 3 _____

4. Вопросы на установление соответствия

4.1 Установите соответствие между понятиями и определениями.

- | | |
|---------------------|---|
| а) наблюдение | 1) получение ответов на задаваемые исследователем вопросы |
| б) анализ документа | 2) непосредственное целенаправленное восприятие и регистрация организационных явлений и процессов |
| в) опрос | 3) интерпретация исследователем информации, содержащейся в изучаемых материалах и выявление их сути |

4.2 Установите соответствие между психическими качествами и их характеристиками.

- | | |
|----------------|--|
| А) задатки | 1) особенности межполушарных связей, быстрота нервных связей |
| Б) способности | 2) освоение компьютера, удар мяча в футболе |
| В) навыки | 3) хорошая память, глубина ума, наблюдательность |

4.3 Установите соответствие между видами взаимодействий и их характеристиками.

- А) Духовное взаимодействие
- Б) Дефицитарное взаимодействие
- В) Самореализующее взаимодействие

- 1) Связано с нуждой в чем-либо, необходимостью
- 2) Предполагает раскрытие человека в процессе деятельности
- 3) Связано со служением общечеловеческим ценностям

4.4 Соотнесите управленческие функции руководителя с их характеристиками:

- А) Стимулирование
- Б) Планирование
- В) Организация

- 1) выработка путей для реализации целей
- 2) упорядочивание взаимоотношений между подчиненными
- 3) мотивация персонала

4.5 Соотнесите между собой факторы успешного воплощения программы перспективного развития:

- А) С точки зрения клиента
- Б) С точки зрения консультанта

- 1) При подготовке программы изменений используются инструменты проектного менеджмента
- 2) Управление рисками должно быть признано организацией, как естественный процесс при управлении изменениями
- 3) Рамки проекта могут «расползаться» и нужна система для управления изменениями в консультационном проекте
- 4) Обеспечение механизма для изменений условий в случае необходимости

2.2 СИТУАЦИОННЫЕ ЗАДАЧИ

Ситуационная задача 1.

Описание ситуации.

На одной кафедре из декретного отпуска вышла на работу молодая ассистентка Л. и сразу же вступила в конфликт с заведующим кафедрой, руководителем, пользующимся большим авторитетом в коллективе. Она стала отстаивать свои права, ссылаясь на имеющиеся инструкции. Например,

отказывалась читать лекции, так как по уставу высшей школы ассистентам читать лекции не положено. Обычная практика была такова, что каждый ассистент мечтает читать лекции, ибо это путь наверх. Да и обстоятельства иногда складываются так, что профессор и доценты могут быть заняты на другой работе. Л. категорически отказалась читать лекции, и волевые приемы не дали эффекта. Отказывалась она также от командировок, ссылаясь на то, что у нее маленький ребенок. Но в коллективе знали, что в семье у этого ребенка несколько нянек. Да и в туристические поездки Л. ездила.

Иногда она уступала, но конфликт продолжал разгораться. Были в коллективе и сочувствующие ей: «Правильно, не давай садиться себе на голову!»

Задание:

Укажите понятия организационной психологии, значимые в контексте анализа данной организационной ситуации.

Сформулируйте управленческие задачи, решение которых предполагает данная ситуация. Определите варианты поведения руководителя в данной ситуации, способствующие решению указанных задач.

Определите наиболее эффективные речевые формы воздействия руководителя в данном случае.

Докажите этическую и организационно-правовую правомерность предложенных вариантов поведения и речевых форм воздействия руководителя.

Определите - в каких видах психологических услуг проявляется потребность в данной организационной ситуации. Предложите варианты оказания подобных услуг.

Ситуационная задача 2.

Описание ситуации.

В отделе переводов освободилась должность начальника. Вопреки ожиданиям сотрудниц отдела, которые надеялись на повышение, на это место приняли человека со стороны – некую К., квалификация которой была заметно выше, хотя она по возрасту не отличалась от переводчиц, оказавшихся у нее в подчинении.

Специфика работы отдела состоит в неравномерности нагрузки: бывают дни, когда работы нет совсем, а иногда приходится сидеть до ночи, когда вдруг сваливается подготовка какого-либо контракта или поступают информационные материалы из других фирм, требующие срочного ответа. Предыдущий начальник был старше остальных. Это был человек жесткий, к тому же дружил с директором. А в отделе хорошо платили, и потому при необходимости все безропотно сидели хоть до часа ночи.

С приходом К. все изменилось. Людей стали раздражать как бездействие, так и авралы. Они стали уходить домой по расписанию, ссылаясь на свои законные права и оставляя невыполненной срочную работу. К. была вынуждена доделывать все сама. Она попыталась обратиться за помощью к

руководству организации. Но там ее даже не захотели слушать. Сказали, что зарплата, которую платят ей и другим сотрудникам, избавляет руководство от необходимости вникать в их взаимоотношения. У прежнего начальника таких проблем не было, так что пусть выходит из положения как знает.

Задание:

Проанализируйте данную ситуацию с помощью ситуационных подходов Фидлера, Врума и Йеттона.

Сформулируйте управленческие задачи, решение которых предполагает данная производственная ситуация. Определите варианты поведения управленца в данной ситуации, способствующие решению указанных задач.

Определите наиболее эффективные речевые формы воздействия руководителя производственной группы в данном случае.

Докажите этическую и организационно-правовую правомерность предложенных вариантов поведения и речевых форм воздействия руководителя.

Определите - в каких видах психологических услуг проявляется потребность в данной организационной ситуации. Предложите варианты оказания подобных услуг.

Ситуационная задача 3.

Описание ситуации (от лица участника).

«Для работы над проектом в мою группу был назначен коллега, который считается специалистом-корифеем. К тому же он старше меня. Я выдал ему задание на работу и в течение 3-4 недель периодически лишь напоминал ему о нем. На мои напоминания я слышал ответ: «Да, да, я помню и сделаю».

Подошел срок промежуточной сдачи проекта. Он принес три небрежно исписанных листка...»

Задание:

Охарактеризуйте профессионально-личностные качества исполнителя проекта.

Сформулируйте управленческие задачи, решение которых предполагает данная производственная ситуация. Определите варианты поведения руководителя производственной группы в данной ситуации, способствующие решению указанных задач.

Определите наиболее эффективные речевые формы воздействия руководителя производственной группы в данном случае.

Докажите этическую и организационно-правовую правомерность предложенных вариантов поведения и речевых форм воздействия руководителя.

Определите – в каких видах психологических услуг проявляется потребность в данной организационной ситуации. Предложите варианты оказания подобных услуг.

Ситуационная задача 4.

Описание ситуации (от лица участницы).

«Я работаю программистом в небольшой фирме. Существует устный договор между мной и директором о том, что зарплату он выдает мне сам 9-го числа каждого месяца.

На протяжении трех месяцев деньги ни разу вовремя не выдавались. Я была вынуждена напоминать, что прошло уже десять дней, а зарплаты нет.

Работа мне нравится. Я не хочу ее менять. Задача заключается в том, чтобы без потери достоинства и без невыносимого выпрашивания ежемесячно получать зарплату. Дело осложняется тем, что директор избегает прямого разговора. Мое общение с ним происходит только на людях – в коридоре, в буфете. Свою часть договора я выполняю от и до, и он мной в этом плане доволен, о чем нередко говорил».

Задание:

Охарактеризуйте взаимодействие и взаимовлияние человека и ситуации в организационно-психологическом контексте в данной ситуации.

Сформулируйте управленческие задачи, отсутствие решения которых демонстрирует данная ситуация. Определите варианты поведения подчиненного в данной ситуации, способствующие решению указанных задач.

Определите наиболее эффективные речевые формы взаимодействия подчиненного с руководителем в данном случае.

Докажите этическую и организационно-правовую правомерность предложенных вариантов поведения и речевых форм взаимодействия подчиненного с руководителем.

Определите - в каких видах психологических услуг проявляется потребность в данной организационной ситуации. Предложите варианты оказания подобных услуг.

Ситуационная задача 5.

Описание ситуации (от лица участницы).

«На любом предприятии есть участки, на которые работники по разным причинам идут без особого желания. И вот однажды начальница отдела, в котором я работала (коллектив в организации был полностью женский), вернувшись с планерки, сообщила мне тоном, не терпящим возражений, что я должна буду замещать заболевшую работницу в соседнем подразделении. Я в той же манере отказалась, мотивируя тем, что режим работы на этой должности с 10 до 19 часов, а мне нужно до 18 часов забирать ребенка из детского сада, о чем моя начальница хорошо знала. Наши препирательства ни к чему не привели – она настаивала, я отказывалась, и тогда она доложила о моем отказе руководителю организации».

Задание:

Проанализируйте способ распределения рабочей нагрузки, использованный руководителем отдела в данной ситуации, с психологической точки зрения.

Сформулируйте управленческие задачи, которые должны быть решены руководителем. Определите варианты поведения руководителя в данной ситуации, способствующие решению указанных задач.

Определите наиболее эффективные речевые формы воздействия руководителя на подчиненную в данном случае.

Докажите этическую и организационно-правовую правомерность предложенных вариантов поведения и речевых форм психолого-управленческого воздействия руководителя.

Определите - в каких видах психологических услуг проявляется потребность в данной организационной ситуации. Предложите варианты оказания подобных услуг.

Ситуационная задача 6.

Описание ситуации (от лица участницы).

«Когда я пришла работать на предприятие, отношения с сотрудниками сложились доброжелательные и вскоре переросли в товарищеские – с посиделками «за жизнь» за чашкой кофе, с совместными походами на природу и в театр. По прошествии какого-то времени меня назначили руководителем отдела. Казалось, все были довольны таким решением, предпочитая иметь начальника «из своих», а не со стороны. Мне, конечно, тоже было приятно, но сразу же возникли трудности: как отдавать руководящие указания приятельницам, почти сверстницам, с которыми вместе начинали и каждая из которых в своей области гораздо компетентнее, чем я?

Первое время все как-то обходилось, а потом возник конфликт с одной из сотрудниц. Назовем ее В. Должность, которую она занимала, оплачивалась ниже остальных. Вскоре появилась возможность повысить ей зарплату. Но она посчитала, что объем ее работы, увеличился больше, чем доплата за эту деятельность. Обида дала повод к разрыву личных отношений, которые складывались не один год. В. стала игнорировать меня как руководителя, нарочито совершала мелкие дисциплинарные нарушения (приходила на работу позже, уходила раньше и т. п.)».

Задание:

Укажите основные причины конфликтной ситуации, возникшей между руководителем и подчиненной.

Сформулируйте управленческие задачи, которые должны быть решены руководителем в данной ситуации. Определите варианты поведения руководителя, способствующие решению указанных задач.

Определите наиболее эффективные речевые формы воздействия руководителя на подчиненную в данном случае.

Докажите этическую и организационно-правовую правомерность предложенных вариантов поведения и речевых форм психолого-управленческого воздействия руководителя.

Определите - в каких видах психологических услуг проявляется потребность в данной организационной ситуации. Предложите варианты оказания подобных услуг.

Ситуационная задача 7

Описание ситуации.

Шла подготовка важного документа. Над одним из разделов работала сотрудница Т. Когда проект был готов, начальник отдела попросил ее изменить один из пунктов. Изменения носили принципиальный характер, и Т. попыталась доказать начальнику, что он не прав. Но тот не согласился и в жесткой форме распорядился внести изменения, что и было сделано. При сдаче проекта возник ряд вопросов. В частности, директор организации указал, что тот самый пункт изложен неверно, тогда как первый вариант оказался правильным».

Задание:

Укажите стиль управления, который демонстрирует начальник отдела в описанной ситуации.

Сформулируйте управленческие задачи, на которые должен ориентироваться руководитель в сложившейся ситуации. Определите варианты поведения руководителя, способствующие решению указанных задач.

Определите наиболее эффективные речевые формы взаимодействия начальника отдела с директором организации и подчиненной в данном случае.

Докажите этическую и организационно-правовую правомерность предложенных вариантов поведения и речевых форм психолого-управленческого взаимодействия начальника отдела с директором организации и подчиненной.

Определите - в каких видах психологических услуг проявляется потребность в данной организационной ситуации. Предложите варианты оказания подобных услуг.

Ситуационная задача 8.

Описание ситуации (от лица участника).

«В учреждении, где я работаю, прошел слух о сокращении штата. Коллектив заволновался. Люди, забыв о делах, говорили только об этом. Начались переживания, опасения, интриги, пошли слухи и сплетни. И вот, наконец, до каждого подразделения были доведены списки увольняемых. В моем подразделении работали 7 человек. Все женщины. Сокращению подлежала одна из сотрудниц. Узнав об этом, она пошла к руководителю учреждения, и выразила несогласие, заявив, что работает в этой должности более 15 лет и

единственная в этом подразделении знает весь процесс работы. Кроме того, у нее на иждивении больной 17-летний сын...»

Задание:

Укажите действия руководителя, способствующие сохранению оптимального социально-психологического климата в коллективе в условиях организационных изменений.

Сформулируйте управленческие задачи, на которые должен ориентироваться руководитель в сложившейся ситуации. Определите варианты поведения руководителя, способствующие решению указанных задач.

Определите наиболее эффективные речевые формы взаимодействия руководителя и подчиненной в данном случае.

Докажите этическую и организационно-правовую правомерность предложенных вариантов поведения и речевых форм психолого-управленческого взаимодействия руководителя и подчиненной.

Определите - в каких видах психологических услуг проявляется потребность в данной организационной ситуации. Предложите варианты оказания подобных услуг.

Ситуационная задача 9.

Описание ситуации.

К организационному консультанту обратился директор структуры при городском комитете труда и занятости. Профилем деятельности этой структуры являются: методические разработки и адаптация методик по профессиональной ориентации, внедрение новых технологий психологической поддержки безработных граждан и незанятого населения, социально-психологическая реабилитация сотрудников Службы занятости и безработных граждан. Количество персонала: около 50 человек. Срок работы - 3 года.

Причиной обращения стало то, что перед организацией встала необходимость заниматься коммерческой деятельностью. Ее введение обнажило разбалансировку, несостоятельность структуры организации в целом. Запрос директора организационному консультанту: мотивация персонала на взаимодействие в команде для развития коммерческой деятельности.

В беседе организационного консультанта с начальниками отделов один из них, выражая точку зрения многих, сказал: «Мы никогда не занимались коммерческой деятельностью. Люди к этому не готовы. У нас практически нет для этого реальных возможностей. Мы не верим в эффективность вашей работы».

Задание:

Сформулируйте конкретные управленческие задачи, на которые должен ориентироваться руководитель в сложившейся ситуации.)

Определите варианты поведения организационного консультанта, способствующие решению указанных задач в представленной ситуации.

Определите наиболее эффективные речевые формы взаимодействия организационного консультанта с начальниками отделов в данном случае.

Докажите этическую и организационно-правовую правомерность предложенных вариантов поведения и речевых форм организационного консультанта.

Определите - в каких видах психологических услуг проявляется потребность в данной организационной ситуации. Предложите варианты оказания подобных услуг.

Ситуационная задача 10.

Описание ситуации.

Определите верную стратегию выхода из психологической игры и разрешения конфликтной ситуации. Помните о том, что вы находитесь в роли руководителя.

Руководитель говорит опоздавшему сотруднику: «А вы знаете, который уже час?» Сотрудник виновато отвечает: «Извините, пожалуйста, за опоздание, это больше не повторится». Руководитель (угрожающе): «Вы уже третий раз за эту неделю опаздываете на работу. Я не буду больше с этим мириться». Не зная, как реагировать, подчиненный молчит.

Ситуационная задача 11.

Описание ситуации.

Определите верную стратегию выхода из психологической игры и разрешения конфликтной ситуации. Помните о том, что вы находитесь в роли

руководителя.

Работник А в целом знает свое дело хорошо и выполняет его достаточно качественно. Но при этом постоянно совершает мелкие ошибки, которых вполне можно избежать. Начальник Б каждый раз вызывает его к себе для объяснений и А получает «пинок», который на время делает его внимательнее. Затем ситуация повторяется.

Ситуационная задача 12.

Описание ситуации.

В процессе проведения совещаний участники деловых и управленческих отношений сталкиваются с необходимостью подготовки и проведения докладов и публичных выступлений. Соблюдение докладчиком регламента является одним из показателей коммуникативной культуры выступающего и его уважения к слушателям.

Во время выступления председательствующий сообщил докладчику, что его время истекло. Докладчик может отреагировать на это по-разному:

- 1) «Я заканчиваю»;
- 2) «Прошу еще полторы минуты»;
- 3) «Таким образом...»;

- 4) «И последнее, самое главное...»;
- 5) «В заключение хочется сказать еще и о...».

Какой из предложенных вариантов ответов, на ваш взгляд, является наиболее оптимальным в данной ситуации?

Ситуационная задача 13.

Описание ситуации.

Управленческая ситуация (от лица участника): «В учреждении, где я работаю, прошел слух о сокращении штата. Коллектив заволновался. Люди, забыв о делах, говорили только об этом. Начались переживания, опасения, интриги, пошли слухи и сплетни. И вот, наконец, до каждого подразделения были доведены списки увольняемых. В моем подразделении работали 7 человек. Все женщины. Сокращению подлежала одна из сотрудниц. Узнав об этом, она пошла к руководителю учреждения, и выразила несогласие, заявив, что работает в этой должности более 15 лет и единственная в этом подразделении знает весь процесс работы. Кроме того, у нее на иждивении больной 17-летний сын. Руководитель сократил одну из молодых женщин. Он действовал юридически грамотно. Однако, коллективу было известно, что у этой женщины были малолетний сын и муж, потерявший работу незадолго до этого. Оставшиеся, конечно, вздохнули с облегчением, хотя многие не считали решение руководителя справедливым. Прошло много времени, а о восстановлении прежней доброжелательной атмосферы в коллективе не приходится и мечтать. Некоторые сотрудники ругают высшее руководство за необъективность и непоследовательность в кадровых решениях».

Оцените действия руководителя в данной управленческой ситуации с психологической точки зрения. Обоснуйте свою оценку.

Ситуационная задача 14.

Описание ситуации.

На одной кафедре из декретного отпуска вышла на работу молодая ассистентка Л. и сразу же вступила в конфликт с заведующим кафедрой, руководителем, пользующимся большим авторитетом в коллективе. Она стала отстаивать свои права, ссылаясь на имеющиеся инструкции. Например, отказывалась читать лекции, так как по уставу высшей школы ассистентам читать лекции не положено. Обычная практика была такова, что каждый ассистент мечтает читать лекции, ибо это путь вверх. Да и обстоятельства иногда складываются так, что профессор и доценты могут быть заняты на другой работе. Л. категорически отказалась читать лекции, и волевые приемы не дали эффекта. Отказывалась она также от командировок, ссылаясь на то, что у нее маленький ребенок. Но в коллективе знали, что в семье у этого ребенка несколько нянек. Да и в туристические поездки Л. ездила.

Иногда она уступала, но конфликт продолжал разгораться. Были в коллективе и сочувствующие ей: «Правильно, не давай садиться себе на голову!»

Каким образом руководитель может разрешить данную управленческую ситуацию, как вы думаете?

Ситуационная задача 15.

Описание ситуации.

Управленческая ситуация (от лица участницы): «На любом предприятии есть участки, на которые работники по разным причинам идут без особого желания. И вот однажды начальница отдела, в котором я работала (коллектив в организации был полностью женский), вернувшись с планерки, сообщила мне тоном, не терпящим возражений, что я должна буду замещать заболевшую работницу в соседнем подразделении. Я в той же манере отказалась, мотивируя тем, что режим работы на этой должности с 10 до 19 часов, а мне нужно до 18 часов забирать ребенка из детского сада, о чем моя начальница хорошо знала. Наши препирательства ни к чему не привели — она настаивала, я отказывалась, и тогда она доложила о моем отказе руководителю организации».

Какое поведение вышестоящего руководителя в этой ситуации, по вашему мнению, будет наиболее эффективным: а) сделать выговор подчиненной за ее отказ выполнить поручение непосредственного руководителя; б) побеседовать с непосредственным руководителем подчиненной о том, что разрешение данной проблемы – это ее обязанность; в) побеседовать с подчиненной в целях выяснения причин ее поведения и поиска разрешения возникшей проблемы. Обоснуйте свой ответ. Подберите формы высказываний руководителя, которые лучше использовать при разрешении данной управленческой ситуации.

Ситуационная задача 16.

Описание ситуации.

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.

Как вы думаете, является ли данный конфликт разрешенным? Обоснуйте свою точку зрения.

Ситуационная задача 17.

Описание ситуации.

Один из руководителей отделов жалуется своему коллеге на ту ситуацию, которая сложилась на его работе: «Как меня измотала эта работа. Наверное, уйду я отсюда!» Ответ того, кто слушает, может быть различным:

- 1) «Ты напрасно так переживаешь. Все образуется»;
- 2) «Да... Мне кажется, что ты просто устал постоянно бороться за свои предложения, и, видимо, хочешь отдохнуть от всего этого – хотя бы на время».

Какой из указанных ответов, по Вашему мнению, является более эффективным с точки зрения оказания поддержки собеседнику, находящемуся в состоянии стресса? Почему?

Ситуационная задача 18.

Описание ситуации.

Разговаривают двое коллег. Один из них рассказывает другому о своих трудностях. Тот, который является слушателем, пытается помочь своему коллеге, давая ему советы:

- Ума не приложу, что мне делать! В понедельник сдавать отчет, а у меня ничего не готово.

- Почему бы тебе не посидеть ночку?

- Да, но я и так уже одну ночь не спал.

- Почему бы тебе не поработать в воскресенье?

- Да, но на воскресенье у меня назначено свидание.

- Почему бы тебе не попросить у руководителя отсрочки?

- Да, но он сказал, что никакой отсрочки быть не может...

Как вы думаете, является ли поведение слушателя эффективным? Как бы Вы порекомендовали ему себя вести в подобных ситуациях? Обоснуйте свой ответ.

Ситуационная задача 19.

Описание ситуации.

Изучите описание организации и 1) выявите проблемные области в управлении персоналом; 2) представьте, что вас приняли на работу в эту должности руководителя вновь создаваемой службы персонала. Разработайте организационную и должностную структуру службы персонала, распределите функции между сотрудниками. Определите первоочередные меры, которые служба персонала должна реализовать в краткосрочной и среднесрочной перспективе для изменения ситуации.

Организация ОАО «Сибирский сад» – торгово-производственное объединение по продаже и ремонту садово-огородной техники и инвентаря. Магазины и ремонтные мастерские работают в Новосибирске и 10 городах области. Срок работы на российском рынке – 12 лет. Численность персонала – около 350 человек. За время существования компания достигла хороших финансово-экономических показателей по уровню прибыльности и в настоящее время занимает устойчивое положение в своем сегменте рынка. Компания продолжает расти, планируется открытие собственного производства, сформирована дилерская сеть, планируется расширение каналов сбыта.

Директор – харизматичный лидер, решения принимает быстро и, как правило, единолично. Решения обсуждать не привык, считает, что остальным они итак должны быть понятны. Имеет четкое представление о стратегии компании, но не сообщает о ней работникам, поэтому даже ближайшее окружение смутно представляет себе перспективы развития. Директору часто

не хватает времени на решение текущих вопросов, что приводит к хаотичному управлению.

Специалисты низового звена довольно квалифицированы, но грамотных менеджеров немного, поэтому они часто работают как специалисты, пуская организацию работы подразделений на самотек. Часто у них просто не хватает времени, чтобы заниматься собственно управлением, т.к. они постоянно выполняют несвойственные им функции и поручения директора. Границы ответственности руководителей подразделений разделены нечетко, бывает, что одно и то же задание дается сразу двум подразделениям, хотя они решают различные задачи. Многие менеджеры сделали карьеру в компании и работают практически со дня основания.

В целом атмосфера в коллективе доброжелательная и творческая. Директор заражает всех своим энтузиазмом. Проповедуется стиль открытых дверей, руководителю может зайти «поговорить» любой сотрудник. Часто идеи рядовых сотрудников активно поддерживаются и реализуются. Однако нередко внедрение какой-либо идеи тормозится на уровне руководителей среднего звена, т.к. они не понимают ее смысла.

Некоторые зоны напряжения наблюдаются относительно оценки труда и принципов оплаты. В компании практически не бывает премий, только оклады. О величине окладов руководитель договаривается при приеме на работу. Каких-либо систематических пересмотров зарплаты нет. Зарплату могут повысить, если потребовать. Текучесть небольшая, но кадры постоянно нужны, т.к. компания растет.

Руководители подразделений сами занимаются подбором персонала, т.к. отдел кадров занимается только кадровым учетом. Кроме того, руководитель принимает активное участие в подборе, встречаясь с кандидатами на все должности. В компании непринято оформлять регламентирующие, нормативные распорядительные документы, Приказов о приеме увольнении, распорядительных документов не составляется. Нет Положений о подразделениях, должностных инструкций, Положений о системе мотивации, подбора и др. Все вопросы решаются в рабочем порядке. Сроки (если они ставятся) регулярно нарушаются.

Все это снижает эффективность деятельности компании и может привести к недостаточной конкурентоспособности.

Ситуационная задача 20.

Описание ситуации.

Изучите сложившуюся в компании ситуацию. Представьте, что Вы руководитель, отвечающий за деятельность корпоративного университета. Перед Вами поставлена задача о необходимости развития такой системы обучения, которая обеспечила бы реализацию стратегических задач компании. Определите актуальные направления работы корпоративного университета на ближайший год и спланируйте основные мероприятия на этот период времени.

Профиль деятельности: банковский холдинг, включающий финансовые компании и банки.

Численность персонала: 12 тыс. человек.

Срок работы на рынке: 7 лет.

Холдинговая компания образована за счет приобретения региональных банков со сложившейся системой и структурой управления, которые не подвергались изменениям при включении в состав холдинга. На данный момент в холдинге имеется корпоративный университет, созданный на базе отдела обучения, его организационная структура прошла несколько этапов эволюции, приспособившись к стремительно растущим запросам компании. До появления корпоративного университета учебный план и бюджет на обучение формировались на основе консолидированных заявок руководителей и предложений подрядчиков с учетом требования периодичности обучения.

Решение о создании университета было принято после того, как собственники прошли обучение курсах по лидерству и вдохновились идеей формирования единой программы, которая дифференцировалась бы по категориям персонала с учетом требований, заложенных в корпоративных компетенциях, а не по заявкам.

Корпоративный университет работает уже несколько лет, обеспечивает и координирует деятельность отделов обучения и учебных центров в компаниях холдинга.

На данный момент для сотрудников реализуется обучение:

– по продуктам, существующим в рамках каждой из компаний группы (данные курсы полностью разрабатываются и реализуются в отделах обучения каждой из компаний, без согласования с корпоративным университетом);

– по лидерским навыкам (личное лидерство), которые реализуются корпоративным университетом с привлечением внешних провайдеров для всех сотрудников холдинга.

На совете директоров при реструктуризации стратегических целей развития компании встал вопрос о необходимости пересмотра деятельности корпоративного университета. В целом система обучения актуальна для холдинга, поскольку обеспечивает престиж, рейтинги банков компании и актуализацию знаний персонала в части продуктов, однако в части проведения курсов лидерских качеств и навыков обучен уже весь персонал, текучесть которого невысока. В настоящий момент перед холдингом стоит задача интеграции корпоративной культуры, формирования единого бренда и выработки новых единых корпоративных ценностей, которые позволили бы компаниям холдинга чувствовать себя единым целым.

Ситуационная задача 21.

Описание ситуации.

В банк начальником юридического отдела был принят молодой (25 лет) человек с незаконченным финансово-экономическим образованием. В его подчинении оказались трое специалистов высокой квалификации с большим опытом работы, принявшие сложившуюся ситуацию спокойно и нейтрально. В первый же день в отдел поступил заказ на юридическое обслуживание от

крупного и перспективного клиента. Банк внимательно относился к потребностям клиентов, поэтому начальник отдела принял заказ в устной форме и пообещал выполнить его в кратчайшие сроки – к 16.00 того же дня. Он поручил работу ведущему специалисту отдела – Марии Ивановне (36 лет). Та кивнула головой и погрузилась в работу. Прошло 16.00, затем еще час. Клиент «оборвал» все телефоны. На раздраженный вопрос руководителя: «Сколько же можно ждать?!» – Мария Ивановна спокойно ответила: «Мне на такую работу по инструкции положено 12 часов. Конечно, если Вы не хотите получить халтуру. Поэтому завтра в 10.00 она будет у Вас на столе». Попытки поручить работу двум другим сотрудникам успехом не увенчались: одна сотрудница сослалась на более низкую квалификацию, а второй коллега заявил, что кроме Марии Ивановны никто не сделает работу для столь крупного клиента на должном уровне. Начальник отдела сорвался и накричал на Марию Ивановну, а затем вышел из комнаты. Его вспышка вызвала у сотрудников улыбки. Что делать?

Ситуационная задача 22.

Описание ситуации.

Ваш вышестоящий руководитель, минуя Вас, дает срочное задание Вашему подчиненному, который уже занят выполнением другого ответственного задания, полученного Вами лично от директора. Ваш вышестоящий руководитель делает это уже не в первый раз, и Вы знаете о его натянутых отношениях с директором предприятия. Оба задания являются неотложными. Выберите наиболее приемлемый вариант решения: 1) выразите подчиненному свое несогласие с заданием вышестоящего руководителя и заставьте его выполнить неотложное задание директора; 2) в интересах дела подключите к выполнению порученных заданий другого Вашего сотрудника; 3) напишете служебную записку на имя директора по поводу случившегося и попросите выпустить приказ о порядке исполнения распоряжений на предприятии; 4) Обратитесь к вышестоящему руководителю с просьбой давать указания Вашим подчиненным только через Вас и попросите перенести срок его задания; 5) примете иное решение (какое)?

Ситуационная задача 23.

Описание ситуации.

При устройстве на работу гражданка Никанорова Агафья Порфирьевна заполняла анкету, в которой указала, что она является специалистом с высшим экономическим образованием (закончила Великолукскую ГСХА в 2005 г., специальность – «Финансы и кредит»), происходит из семьи служащих, замужем за Никаноровым Федотом Валерьяновичем, имеет сына Алексея и дочь Марию. Назовите прирожденный (предписанный) и достигнутый (приобретенный) статусы гражданки Никаноровой. На примере одного из названных достигнутых статусов укажите статусные права и обязанности гражданки Никаноровой. Какие виды ролей (основные, эпизодические) могут быть свойственны гражданке Никаноровой?

Ситуационная задача 24.

Описание ситуации.

Ознакомьтесь с шуточной классификацией сотрудников. Хотя, как известно, в каждой шутке есть доля истины.

· «Халявщик». Без него не обходится ни один коллектив. Это гений отлынивания от работы. В каких бы ситуациях он ни оказался – все равно умудряется свалить работу на других. Если вы попросите его о помощи, то услышите в ответ что-нибудь вроде: «Ах, если бы ты подошел на десять минут раньше! Сейчас я по уши завяз». Когда приходит время распределять работу, они всегда умудряются куда-то исчезнуть: спрятаться за спины, что-то забыть в другой комнате или просто раствориться в воздухе. Их никто не любит, однако же все завидуют их таланту.

· «Сплетник» - это препротивный тип. Он всегда находится во власти болезненного желания перемыть сослуживцам кости. Кажется, если он замолчит, то погибнет от избытка распирающей его информации. Он создает легенды Похлеще Гомера, но если призвать его к ответу, то сразу спасует и свалит все на других.

· «Подлиза». Весь свой рабочий день он посвящает тому, как бы понравиться шефу. По-кошачьи выгнув спинку, крутится вокруг начальства, умильно улыбается, сдувает пылинки с пиджаков и временами оглашает окрестности восклицаниями вроде: «О, как вы правы, господин директор!» У «подлиз» всегда красные лица, потные руки и страх в глазах: вдруг они впадут в немилость там, «наверху».

· « Попрошайка». Это разоритель любого коллектива. Он постоянно стреляет деньги в буфете, берет вашу пачку сигарет со словами: «Не возражаешь?» - и, не дожидаясь ответа, выуживает парочку. «Попрошайку» можно победить только совместными усилиями: «возражать» всем коллективом.

· «Хохмач». Он носится по офису, переполненный новыми анекдотами, зажимает вас в угол и не выпускает, пока вы не услышите очередную порцию «свежачка», перемежаемого хихиканьем. Он страшно обижается, когда вы говорите, что не можете его выслушать, потому что заняты. Если близится первое апреля - наступает звездный час «хохмача». Выход один: запереть его на это время в какой-нибудь сейф.

· «Зануда». От его стола веет кислотой. Ему вообще ничего не нравится. Зимой «страшно холодно», летом «смертельна жарко», зарплата слишком маленькая, а работы всегда слишком много. Начальник, не лишенный чувства юмора, посадит в один кабинет «зануду» и «хохмача» - тогда будет веселиться весь коллектив.

· «Бабник». Это гроза женской части коллектива. Он физически не может пропустить ни одной юбки. Он постоянно практикует двусмысленности, одному ему понятные шутки, игривые взгляды. Правда, его амурный пыл сводится на нет встречной атакой в его же духе: «Ах, Сан Саныч, вам бы с такой мордашкой не в конторе сидеть, а в кино сниматься!»

· «Халтурщик». Это самый загадочный человек во всем коллективе. Он очень похож на шпиона, так как постоянно прячет свои

бумаги и ведет секретные телефонные разговоры: «И сколько, говоришь, там этих? Понятно, понятно...» Работа на стороне занимает у него столько времени, что для коллектива почти ничего не остается.

· «Трудоголик». Это не идиот. Дело в том, что он человек из поговорки: «Работа дураков любит». На них держится любое дело. Они остаются допоздна в офисе, работают по выходным, пропускают обед. Их беда в том, что они не умеют сказать «нет». И мудрые коллеги, пользуясь этим, сваливают на них большую часть работы.

Ответьте на вопросы:

- Какой тип работников нежелателен для организации?
- В чем на ваш взгляд состоит роль каждого типа?

Ситуационная задача 25 .

Описание ситуации.

Вы выступаете в качестве руководителя отдела в небольшой компании. В вашем подчинении находятся шесть менеджеров, каждый из которых обладает лидерскими амбициями, в результате чего при совместной работе над проектами возникают конфликты. Характеристика подчиненных:

Иван обладает аналитическим складом ума, у него хорошо развиты организационные навыки. При оформлении документов может допускать ошибки. Жесткий, директивный в общении. Считает, что только он работает в отделе;

· Лариса – творческий человек, фонтанирует новыми идеями, но может допускать ошибки в расчетах и при работе с числами. Эмоциональна, любые претензии по работе воспринимает на личный счет. Считает себя самым эффективным сотрудником в отделе;

· Артур обладает среднеразвитыми профессиональными навыками, но эффектно проводит презентации. Любит быть в центре внимания, периодически критикует коллег за их ошибки и является инициатором многих конфликтов. Считает, что без него провалились бы многие проекты отдела;

· Алена аккуратна при работе с документами, редко допускает ошибки при расчетах, обладает аналитическим складом ума, хорошо развиты организационные навыки. Обидчива, все замечания принимает в штыки. Уверена, что ее недооценивают как сотрудника;

· Николай – творческий человек, с легкостью придумывает новые идеи, но может не доводить их до конца. Ошибается при работе с числами и в расчетах. Вспыльчив, может затевать интриги в отделе. Считает, что успех большинства проектов – его личная заслуга;

· Иван может легко убедить собеседника, эффектно проводит презентации. Любит быть в центре внимания, ему явно «недостает сцены». Часто выступает инициатором конфликтов. Считает, что он – самый эффективный сотрудник в отделе.

Буквально на днях отделу поручили новый ответственный проект, который очень важен для компании. В это самое время вы уходите в отпуск, поэтому перед вами стоит задача поставить общую цель и настроить на

групповую работу своих подчиненных, грамотно распределить задачи, мотивировать каждого сотрудника к работе, учитывая его индивидуальные особенности.

Задачи проекта:

- постановка задач, организация работы, координирование деятельности сотрудников (на время вашего отсутствия) (1 сотрудник);
- подготовка презентации к переговорам с клиентом (1 сотрудник);
- проведение переговоров с клиентом (1 сотрудник);
- анализ и статистика продаж (1 сотрудник);
- урегулирование возможных спорных моментов договорных обязательств (1 сотрудник);
- организация и проведение специальных акций (2 сотрудника);
- координация взаимодействия с подразделениями (1 сотрудник);
- регулирование претензий клиентов (2 сотрудника);
- принятие решений о закупке продукции (1 сотрудник);
- проведение переговоров с клиентом по новому ассортименту (2 сотрудника);
- анализ новинок компании (1 сотрудник);
- анализ остатков товара на складе, еженедельных, ежедневных отчетов (1 сотрудник);
- контроль отгрузок в магазины клиента (2 сотрудника);
- отслеживание платежей клиента (1 сотрудник).

Ответьте на вопрос:

1. Каким образом, кому и какие задачи следует распределить? Свой ответ обоснуйте.

Ситуационная задача 26.

Описание ситуации.

В своей работе, кроме профессиональных норм, правил и стандартов, мы руководствуемся следующими заповедями.

1. Относись с уважением к власти, ибо во всем должен быть порядок. Власть – необходимое условие порядка в обществе.

Должное уважение к власти – важный элемент в структуре успешного предпринимательства. Проявлять уважение нужно на всех уровнях общения. Относиться с уважением только к своему начальнику или к равным по положению людям недостаточно, то же в праве требовать и подчиненные.

2. Будь целеустремленным, ибо для достижения поставленной цели надо сосредоточить на этом все свои усилия. Цель должна быть точно определена, поскольку «служение двум господам», как известно, не может привести ни к чему хорошему.

Честность – это целостность характера и чистота поставленной цели. Личные дела и моральные ценности менеджера не должны противоречить целям и ценностям той компании, которой он служит. Такое понимание честности в бизнесе поможет не скомпрометировать ни компанию, ни его самого. Плохая

репутация снижает эффективность деятельности и соответственно возможную прибыль.

Цели, которые ставит перед собой компания, в свою очередь, не должны противоречить личным целям и моральным ценностям ее работников. Эти цели призваны удовлетворять обе стороны.

3. Не разделяй слово и дело, ибо эффективность делового общения определяется, прежде всего, тем, чтобы вас правильно поняли, верно истолковали ваши слова, и они вызвали адекватную реакцию.

Деловой человек считается деловым, если умеет держать слово, т.е. выполнять свои обещания и поручительства. Верность слову включает в себя и выполнение элементарных устных обязательств (прийти куда-то вовремя), и сложные, зафиксированные в контрактах договоренности. При деловом общении нельзя произвольно пользоваться значением слов. На переговорах предпочтительно обходиться словами с четко определенным смыслом, не имеющим разночтений. Речь делового человека не должна быть непонятна и тем более груба. Вульгарный язык вызывает у собеседника негативную реакцию, а также настороженное отношение к говорящему и, следовательно, к компании, которую тот представляет.

4. Уделяй время отдыху и размышлениям о своей жизни, ибо отдых – необходимое условие для творческой и эффективной работы. Отдых и восстановление сил защищает мозг от эмоциональной и умственной перегрузки. Прибыль, получаемая компанией, зависит не только от эффективного и творческого труда ее работников, но и от состояния их здоровья. Нормальный отдых и восстановление сил работников гарантирует компании высокий доход.

5. Оказывай уважение старшим, ибо будущее и настоящее базируется на прошлом, во всех областях человеческой жизни существует преемственность.

Огромную роль в жизни каждого человека играют его родители, учителя и наставники. Их опыт и мудрость помогают нам избегать многих ошибок и лучше ориентироваться в жизни. Уроки прошлого помогают нам в нашем настоящем. Поэтому необходимо прислушиваться к советам опытных людей, относиться с уважением к культуре и традициям своей страны и всех других стран. Люди, обладающие деловым опытом, должны выступать в роли наставников молодых, демонстрируя свои знания и навыки в процессе работы. Возраст не является определяющим, и потому недопустима дискриминация, основанная на возрасте.

6. Уважай человеческую жизнь, человеческое достоинство и права человека, ибо осознание ценности человеческой жизни, человеческой личности играет исключительно важную роль во всех сферах отношений между людьми – во взаимоотношениях в семье, в компании, в отношениях с сослуживцами и мире в душе. Ценность человеческой жизни, бережное отношение к человеку – это основные составляющие в достижении высокой прибыли компании. Золотое правило: веди себя по отношению к другим так, как ты хотел бы, чтобы вели себя другие по отношению к тебе.

7. Правильно рассчитывай свои средства, ибо двумя основными отличительными чертами процветающего бизнесмена являются: оптимальное использование средств и ресурсов и мудрое руководство людьми.

Оптимальное использование ресурсов и мудрое руководство людьми гарантирует эффективность работы компании и ее прибыль. Для того, чтобы будущие поколения смогли жить достойно, необходимо разумно использовать ресурсы. Существует информация (технологии, расчеты и т.п.), которая должна храниться служащими в тайне. Собственность компании, ее имущество и принадлежащая ей информация не могут быть использованы служащими для достижения личной выгоды. Служащие должны быть компетентными специалистами, т.к. несут ответственность за принимаемые ими деловые решения.

8. Будь честен и правдив, ибо хорошая репутация – это не только недопустимость лжи, но и помощь другим людям в том, чтобы избежать обмана. Честность и правдивость – это основные блоки в здании эффективного управления, высокой прибыли и гармоничных межличностных отношений. Отклоняй бесчестные предложения. Бережно относись к доброму имени компании и своему собственному. Поступай правильно – и хорошая репутация обеспечена.

9. Уважай право частной собственности, ибо система свободного предпринимательства приносит выгоду тому, кто отдает ей все свои силы. Только дисциплинированный, трудолюбивый, творческий и предусмотрительный человек может получить от работы и удовлетворение, и материальную выгоду. Уважение, престиж, благополучие – это результаты работы. Но это не цель. Цель – это максимальное использование своих сил и способностей. Заработная плата и иные вознаграждения – это компенсация затраченных усилий.

Ответьте на вопросы:

- Согласны ли вы с представленными заповедями делового человека?
- Что гарантирует соблюдение этих заповедей?
- Каким образом может быть осуществлена их апробация?
- Действительно ли, что, обладая этими качествами, можно сохранить лицо в любых экстремальных ситуациях, неожиданностях, передрягах, без которых невозможно построение бизнеса?
- Какие профессиональные качества стоят за каждым из этих правил?
- Предложите современную интерпретацию этих заповедей.

Ситуационная задача 27.

Описание ситуации.

Начальник планово-экономического отдела предприятия Кузьмин Н.В. ушел на пенсию. Руководитель Григорьев А.А. и его заместитель Москвин И.И., курирующий этот отдел, были не совсем довольны работой Кузьмина Н.В. По их мнению, тот был чрезвычайно мягким начальником.

В связи с последними событиями роль отдела существенно возросла. В связи с этим возникла необходимость разработки обоснованной программы его дальнейшей деятельности, по сути дела, придания ему другого статуса. В

отдел назначается новый начальник Романов О.Н., ранее работавший в родственной организации заместителем начальника аналогичного отдела (назначение Григорьев А.А. согласовал со своими заместителями).

Романову О.Н. 36 лет, женат, имеет двоих детей, закончил вечерний институт, имеет большой практический опыт работы. На прежнем месте работы у него был сравнительно молодой начальник, поэтому руководство организации пошло навстречу коллегам и рекомендовало Романова О.Н. на новую должность, дав ему положительную характеристику, в которой подчеркивались его хорошие организаторские навыки, требовательность себе и подчиненным, умение четко исполнять и давать распоряжения.

Руководство предприятия понимало, что некоторые работники отдела (2-3 человека) по квалификации выше нового начальника, но считало, что совместная деятельность высококвалифицированных специалистов и хорошего организатора приведет к существенным улучшениям в работе отдела.

Сам отдел занимает комнату площадью 120 м², имеет четыре телефонных аппарата, из них два – городской сети и два внутренних. У бывшего начальника отдела своего кабинета не было, он находился вместе со своими подчиненными. В отделе в основном работают женщины: 23 из 25 человек. Состав отдела по возрасту и образованию следующий:

- десять человек в возрасте 32-42 лет имеют высшее или средне-специальное образование;
- пять человек со средне-специальным образованием – пенсионного или предпенсионного возраста;
- пять молодых специалистов, недавно окончивших экономический институт, из них один мужчина;
- четыре технических исполнителя со средним образованием в возрасте от 18 до 24 лет (двое из них учатся на первом курсе института);
- один – полковник запаса, работает в отделе недавно и не имеет образования по профилю работы отдела.

Заместителем начальника отдела работает опытный сотрудник Ильина А.Н., имеющая высшее образование и пользующаяся достаточным авторитетом в коллективе. В работе она придерживается традиционных подходов, поэтому начальником отдела ее решили не назначать.

Работники отдела не отличаются высокой трудовой дисциплиной; иногда много разговаривают и не всегда на служебные темы, часто ходят по территории организации, хотя это и не всегда связано с производственной необходимостью. Нередко городские телефонные аппараты подолгу оказываются занятыми из-за посторонних разговоров и в отдел бывает трудно дозвониться.

Пока решался вопрос (в течение двух месяцев) о назначении нового начальника отдела, им руководила Ильина А.Н. Незадолго до описываемых событий в отдел пришел молодой специалист Иванцов П.П., который с самого начала пытался выяснить, чем он точно должен заниматься и как его деятельность регламентируется должностными инструкциями. Однако в

отделе должностные инструкции были составлены давно и их конкретного содержания никто не знал (и даже неизвестно было, где они находятся). В повседневной деятельности сотрудники занимались своими делами, как они их привыкли понимать.

Месяц назад появилась необходимость выполнить срочную (не очень интересную) и достаточно трудоемкую работу. Ее поручили Иванцову Н.Н., но он отказался, так как она, по его мнению, не входила в круг его обязанностей, а также не требовала высшего образования. Поведение молодого специалиста вызвало бурную реакцию в отделении. Как минимум двое были возмущены вызывающим, по их мнению, поведением нового сотрудника. Другие не придали особого значения этому, однако также заинтересовались должностными инструкциями и пытались их найти.

В целом же работа отдела двигалась без каких-либо серьезных упущений, но и больших успехов не было.

Ситуационная задача 28.

Описание ситуации.

В процессе проведения совещаний участники деловых и управленческих отношений сталкиваются с необходимостью подготовки и проведения докладов и публичных выступлений. Соблюдение докладчиком регламента является одним из показателей коммуникативной культуры выступающего и его уважения к слушателям.

Во время выступления председательствующий сообщил докладчику, что его время истекло. Докладчик может отреагировать на это по-разному:

- 1) «Я заканчиваю»;
- 2) «Прошу еще полторы минуты»;
- 3) «Таким образом...»;
- 4) «И последнее, самое главное...»;
- 5) «В заключение хочется сказать еще и о...».

Какой из предложенных вариантов ответов, на ваш взгляд, является наиболее оптимальным в данной ситуации?

Ситуационная задача 29.

Описание ситуации.

Управленческая ситуация (от лица участника): «В учреждении, где я работаю, прошел слух о сокращении штата. Коллектив заволновался. Люди, забыв о делах, говорили только об этом. Начались переживания, опасения, интриги, пошли слухи и сплетни. И вот, наконец, до каждого подразделения были доведены списки увольняемых. В моем подразделении работали 7 человек. Все женщины. Сокращению подлежала одна из сотрудниц. Узнав об этом, она пошла к руководителю учреждения, и выразила несогласие, заявив, что работает в этой должности более 15 лет и единственная в этом подразделении знает весь процесс работы. Кроме того, у нее на иждивении больной 17-летний сын. Руководитель сократил одну из молодых женщин. Он действовал юридически грамотно. Однако, коллективу было известно, что у этой женщины были малолетний сын и муж, потерявший работу незадолго до этого. Оставшиеся, конечно, вздохнули с облегчением, хотя многие не считали

решение руководителя справедливым. Прошло много времени, а о восстановлении прежней доброжелательной атмосферы в коллективе не приходится и мечтать. Некоторые сотрудники ругают высшее руководство за необъективность и непоследовательность в кадровых решениях».

Оцените действия руководителя в данной управленческой ситуации с психологической точки зрения. Обоснуйте свою оценку.

Ситуационная задача 30.

Описание ситуации.

На одной кафедре из декретного отпуска вышла на работу молодая ассистентка Л. и сразу же вступила в конфликт с заведующим кафедрой, руководителем, пользующимся большим авторитетом в коллективе. Она стала отстаивать свои права, ссылаясь на имеющиеся инструкции. Например, отказывалась читать лекции, так как по уставу высшей школы ассистентам читать лекции не положено. Обычная практика была такова, что каждый ассистент мечтает читать лекции, ибо это путь наверх. Да и обстоятельства иногда складываются так, что профессор и доценты могут быть заняты на другой работе. Л. категорически отказалась читать лекции, и волевые приемы не дали эффекта. Отказывалась она также от командировок, ссылаясь на то, что у нее маленький ребенок. Но в коллективе знали, что в семье у этого ребенка несколько нянек. Да и в туристические поездки Л. ездила.

Иногда она уступала, но конфликт продолжал разгораться. Были в коллективе и сочувствующие ей: «Правильно, не давай садиться себе на голову!»

Каким образом руководитель может разрешить данную управленческую ситуацию, как вы думаете?

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

Сумма баллов по 100-балльной шкале	Оценка по дихотомической шкале
------------------------------------	--------------------------------

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.