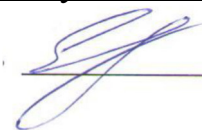


Документ подписан простой электронной подписью
Информация о владельце:
ФИО: Никитина Елена Александровна
Должность: Заведующий кафедрой
Дата подписания: 28.03.2023 14:21:08
Уникальный программный ключ:
b82bb1b02541bfa5ccfb5e275a3d186687f0792d

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

Педагогика и психология управления коллективом
(наименование дисциплины)

08.05.02 «Строительство, эксплуатация, восстановление и техническое
покрытие автомобильных дорог, мостов, тоннелей»
(код и наименование ОПОП ВО)

1. ОЦЕНОЧНЫЕ СРЕДСТВА ДЛЯ ТЕКУЩЕГО КОНТРОЛЯ УСПЕВАЕМОСТИ

1.1 ВОПРОСЫ ДЛЯ СОБЕСЕДОВАНИЯ

Тема 1. Теоретические основы психологии управления.

Личность руководителя и подчиненного

1. Что изучает психология управления, и каковы ее основные задачи?
2. Дайте определения понятий «управление», «организация», «управленческие отношения», «управленческая деятельность», «система управления».
3. Определите наиболее актуальные психологические проблемы управления коллективом.
4. Выделите и охарактеризуйте важнейшие этапы развития отечественной и зарубежной управленческой мысли.
5. Назовите основные управленческие культуры и их особенности.
6. Определите различия между понятиями «управление», «руководство» и «лидерство».
7. Назовите важнейшие функции и психологические особенности управленческой деятельности.
8. Назовите и охарактеризуйте основные теории лидерства.
9. Какие психологические качества являются профессионально значимыми для руководителя?
10. Что такое «стиль руководства»? От каких объективных и субъективных факторов он зависит?
11. Назовите основные компоненты структуры личности подчиненного.
12. Какие проявления личности находятся в сфере интересов психологии управления?
13. Определите важнейшие требования к личности подчиненного. Охарактеризуйте конструктивный и деструктивный типы подчиненных.
14. Как при осуществлении управленческой деятельности следует учитывать темперамент сотрудников?
15. Определите важнейшие показатели и условия успешной социально – психологической адаптации подчиненного?

Тема 2. Психолого-педагогические основы управленческого воздействия на личность и группу

1. Определите основные функции и особенности управленческого общения.
2. Что такое имидж? Каковы основные слагаемые имиджа руководителя?
3. Назовите основные коммуникативные барьеры в управленческом общении и способы их преодоления.
4. Какие стратегии поведения вы знаете, и в каких ситуациях делового и управленческого общения их целесообразно использовать?
5. Какие способы повышения эффективности коммуникации в организации вы знаете?

6. Какие вы знаете методы и технологии, использующие возможности человека как объекта и субъекта управленческого воздействия?
7. Дайте характеристику основных способов управленческого воздействия.
8. Назовите условия повышения эффективности убеждения.
9. Какие индивидуальные особенности объектов психологического воздействия необходимо знать руководителю?
10. Дайте характеристику основным методам передачи управленческого распоряжения.
11. Назовите основные формы делового общения.
12. Выделите основные этапы проведения деловой беседы, их задачи и условия их эффективности?
13. Как добиться взаимопонимания в процессе деловой беседы?
14. В чем особенность проведения проблемных или дисциплинарных бесед?
15. Назовите основные виды совещаний и определите принципы их эффективной подготовки и проведения.
16. Какова структура организации?
17. Что понимается под групповой динамикой? Какие групповые феномены формируются в организации?
18. Перечислите стадии развития коллектива организации. В чем их особенности?
19. В любой организации существует динамичное распределение определенных деловых ролей. В чем сущность этого феномена?
20. Как управлять социально – психологическим климатом организации?
21. Назовите основные причины и типы конфликтов в организации.
22. Охарактеризуйте основные стили управления конфликтами. Какой стиль поведения характерен для вас?
23. Назовите возможные пути разрешения конфликта.
24. Перечислите главные правила поведения в условиях конфликта.
25. Опишите алгоритм действия руководителя по управлению конфликтами подчиненных.
26. Что такое стресс? Перечислите основные признаки стресса.
27. Какие стрессоры служебной деятельности вы знаете?
28. Как управлять стрессами?
29. Возможна ли профилактика стрессов? Что вы знаете об основах профилактики стрессов?
30. Назовите основные виды внутриличностных конфликтов. Какие способы их предупреждения и разрешения вы знаете?

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 ВОПРОСЫ И ЗАДАНИЯ В ТЕСТОВОЙ ФОРМЕ

Тема 1. Теоретические основы психологии управления. Личность руководителя и подчиненного

1. Выделите рекомендацию, не имеющую отношения к усовершенствованиям в сфере управления, сформулированным в рамках концепции научного менеджмента: а) введение дифференцированной оплаты труда; б) учет взаимоотношений между людьми; в) рационализация размещения оборудования и стандартизация инструментов; г) хронометраж трудовых операций.

2. Автором «науки администрирования» является: а) Ф. Тейлор; б) А. Файоль; в) Д. Мак-Грегор; г) Э. Мэйо.

3. Определите время возникновения управленческой науки: а) 60-70-е гг. 19 в.; б) нач.- кон. 20-х гг. 20 в.; в) 30-40-е гг. 20 в.; г) 80-90-е гг. 20 в.

4. Представителями «доктрины человеческих отношений» в управлении являются: а) А. Файоль, Г. Эмерсон, Р. Робб, М. Вебер; б) Ф. Тейлор, Г. Гантт, Л. Урвик; в) М. Фоллет, Э. Мэйо; г) Ч. Барнард, Д. Мак-Грегор, Ф. Херцберг.

5. Реализация управленческой деятельности на основе изучения оценки управленческого опыта (своего или чужого) соответствует такому подходу к исследованию и совершенствованию менеджмента, как: а) научный; б) административный; в) ситуационный; г) эмпирический.

6. Обобщенное название всех приемов в управлении, связанных со знанием математики, статистики, кибернетики относится к такому подходу в рамках управленческой науки, как: а) научный; б) эмпирический; в) системный; г) количественный.

7. Предметом психолого-управленческой науки является: а) психологические аспекты руководства; б) психологические аспекты лидерства; в) психологические аспекты управленческих отношений; г) психологические аспекты неформальных отношений.

8. Укажите тенденцию, противоречащую современным тенденциям развития управленческой мысли: а) ориентация на человека как наивысшую ценность всего процесса управления; б) ориентация на количественное уменьшение управленческого аппарата; в) профессионализация науки управления; г) усиление технической оснащенности и технологическое усложнение управленческого труда.

9. Укажите отличительный признак американской и европейской управленческих культур: а) индивидуализм; б) распространение системы «пожизненного найма»; в) высокая способность к нестандартным решениям; г) подготовка руководителей, главным образом, посредством опыта.

10. Укажите отличительный признак советской управленческой культуры: а) индивидуализм; б) конкурентный прагматизм; в) рационализм; г) бюрократизм.

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

12. 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.

13. 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.

14. Способность руководителя к сопереживанию в процессе взаимодействия с людьми называется: а) конгруэнтность; б) креативность; в)

аттракция; г) эмпатия.

15. 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.

16. 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.

17. 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.

18. Ситуации, в которых может быть эффективным использование авторитарного 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) группа состоит из инициативных, дисциплинированных и творческих сотрудников.

19. Психолог, который выделил и охарактеризовал демократический, авторитарный и либерально-попустительский стили управления – это: а) К.Г. Юнг; б) К. Леонгард; в) К. Левин; г) Я. Морено.

20. Субъективным фактором, влияющим на выбор стиля управления, является: а) совпадение стиля руководства руководителя с теми ожиданиями, которые выражают подчиненные; б) уровень развития организации; в) наличие у руководителя авторитета; г) специфика решаемых задач.

21. Совокупность устойчивых мотивов, целей, потребностей, идеалов, установок, убеждений подчиненного – это: а) направленность; б) самосознание; в) способности; г) характер.

22. Укажите рекомендацию, которой необходимо следовать руководителю при общении с подчиненным, обладающим флегматическим темпераментом: а) руководствоваться принципом «не навреди»; б) руководствоваться принципом «не торопи»; в) руководствоваться принципом «доверяй, но проверяй»; г) руководствоваться принципом «не критикуй».

23. В. Шепель выделяет таких сотрудников, как: а) коллективисты и индивидуалисты; б) агрессивисты и жалобщики; в) наставники и любители; г) максималисты и манипуляторы.

24. Поискovou деятельность, связанную с частым переключением внимания, лучше поручить человеку, обладающему таким типом темперамента, как: а) флегматик; б) меланхолик; в) холерик.

25. Знания, умения, навыки, опыт относятся к такой подструктуре личности, как: а) психические свойства; б) психические образования; в) психические процессы; г) психические состояния.

26. Деловая роль участника группы, значение которой в предохранении

группы от «окостенения», сосредоточения на себе самой и потери связи с реальным миром: а) душа группы; б) реализатор; в) снабженец; г) отделочник (контролер).

27. Деловые роли челнов группы выявил и описал: а) А. Файоль; б) У. Тейлор; в) М. Белбин; г) Э Мэйо.

28. Укажите такой компонент системы социальной регуляции поведения деятельности, как регулятор: а) убеждение; б) социальная позиция; в) внушение; г) личный пример.

29. Осознание расхождения во мнениях с окружающими людьми и внешнее согласие с ними, реализуемое в поведении – это: а) идентификация; б) социальная фасилитация; в) подражание; г) конформность.

30. Показателем успешной социально-психологической адаптации подчиненного в организации является: а) наличие необходимых профессиональных умений и навыков; б) достаточно высокий социальный статус в коллективе; в) высокий уровень профессиональной мотивации; г) готовность к неконфликтному решению проблем.

31. Установите соответствие между классификацией методов психологии управления и их характеристиками, выражающими их детали, признаки, особенности:

	1. тесты
а - Основные	2. социометрия
б- Вспомогательные	3. социально- психологический тренинг
в – Воздействия	4. наблюдение
	5. опрос
	6. эксперимент

Тема 2. Психолого-педагогические основы управленческого воздействия на личность и группу

1. Использование вербальных и невербальных символов, не имеющих для отправителя, передатчика и получателя одного и того же значения, приводит к возникновению коммуникативного барьера: а) фонетического; б) семантического; в) логического; г) стилистического.

2. Укажите условие, способствующее преодолению коммуникативного барьера «избегание»: а) учет логики и жизненной позиции собеседника; б) актуальность и важность сообщаемой информации; в) учет правила рамки и правила цепи; г) объективное восприятие информации, вне зависимости от статуса источника воздействия.

3. Выделите ситуацию, в которой полезно нерефлексивное слушание: а) собеседник говорит путано, неясно; б) собеседник многословен; в) у собеседника отсутствует желание говорить; г) собеседник нуждается в том, чтобы выговориться.

4. Укажите требование к эффективной деловой коммуникации, не относящееся к правилам Г. Бройнига: а) конструкция предложения должна

быть грамотной, понятной и не громоздкой; б) речь должна быть диалогичной; в) необходимо чаще использовать в речи глаголы, а не существительные; г) необходимо прояснять смысл используемых понятий.

5. Соответствие вербальных и невербальных проявлений человека – это: а) рефлексия; б) конгруэнтность; в) эмпатия; г) аттракция.

6. Коммуникативная сторона делового и управленческого общения - это в первую очередь: а) восприятие, познание и понимание людьми друг друга; б) взаимодействие между людьми; в) обмен информацией.

7.Используя прием «отражение чувств», собеседник: а) говорит партнеру о своих чувствах; б) говорит партнеру о его чувствах, которые замечает; в) говорит только о положительных чувствах своих и партнера.

8.По мнению П. Мицича, в процессе передачи сообщения не более 60% информации: а) передается; б) слышится собеседником; в) понимается; г) запоминается.

9.Укажите – в каком случае используется прием «резюмирование»: а) «не могли бы вы рассказать об этом подробнее..»; б) «иными словами говоря, вы имеете в виду..»; в) «подводя итоги, можно сказать, что...»; г) «мне кажется, вы сейчас чем-то озабочены...».

10. Использование какого приема помогает усиливать у собеседника ощущение, что вы очень хорошо ориентируетесь в предмете разговора? а) выяснение; б) перефразирование; в) резюмирование; г) отражение чувств.

11. Повышению эффективности использования любого способа управленческого и психологического воздействия будет способствовать: а) косвенный, а не прямой характер влияния на подчиненных; б) авторитет руководителя; в) «эффект бескорыстия»; г) двусторонняя аргументация.

12.Эффективность внушения на объект воздействия возрастает при условии: а) грамотного использования логической аргументации; б) категоричности сообщения; в) использования точных и ясных для собеседника понятий; г) высокого образовательного уровня подчиненных.

13.Эффект психологического воздействия, при котором изначальное формирование отрицательной установки на сообщение приводит к последующему негативному отношению к информации из этого источника: а) «инокуляционный эффект»; б) «эффект первичности»; в) «эффект недавности».

14.Формой управленческого воздействия является: а) внушение; б) совещание; в) переговоры; г) распоряжение.

15. Противостоянием какому виду манипуляции со стороны подчиненного будут слова руководителя «Правильно ли я вас понял, что вы не способны занимать эту должность?»: а) «Обезьяна на шее»; б) «Дитя на работе»; в) «Меня рвут на части»; г) «Казанская сирота».

16. Определите тип взаимодействия, при котором руководитель говорит подчиненному «Опаздывая, вы подрываете свой авторитет»: а) транзакция «Демагог» (Родитель→Родитель); б) транзакция «Босс» (Родитель→Дитя); в) транзакция «Коллега» (Взрослый→Взрослый); г) транзакция «Профессор» (Родитель→Взрослый).

17. Укажите вариант критики, который использует руководитель, говоря подчиненному «В моей практике была подобная ошибка»: а) смягчение; б) озабоченность; в) аналогия; г) намек.

18. Приказ-просьбу рекомендуется использовать: а) в ситуации экстремальной, требующих быстрых действий; б) при существовании между руководителем и подчиненным доверительных отношений; в) с целью разрешения конфликтной ситуации между руководителем и подчиненным.

19. По мнению психолога П. Мицича, человек, который часто выходит за профессиональные рамки беседы, ведет себя нетерпеливо, несдержанно, возбужденно, наводя собеседников на то, чтобы они не согласились с его тезисами и утверждениями, - это: а) «сноб»; б) нигилист»; в) всезнайка»; г) «болтун».

20. Эффективным воздействием на «всезнайку» со стороны руководителя, ведущего дискуссию, будет: а) посадить его рядом с ведущим беседу или любой авторитетной личностью; б) стимулировать его высказываться как можно более активно; в) посадить его в «мертвый угол»; г) решения по возможности формулировать его словами.

21. Способность вызвать расположение и симпатию к себе со стороны партнера по деловому взаимодействию – это: а) рефлексия; б) аттракция; в) эмпатия; г) идентификация.

22. Позиция участника взаимодействия при определении места и времени встречи, которая выражается в словах «Мне желательно с вами посоветоваться, когда и куда мне подъехать?», соответствует: а) позиции «сверху»; б) позиции «снизу»; в) позиции «на равных».

23. Постановка ряда вопросов, которые должны рассматриваться в беседе, с целью вызвать к ней интерес собеседника – это метод начала беседы, который называется: а) метод стимулирования воображения; б) метод снятия напряжения; в) метод зацепки; г) метод прямого подхода.

24. Для лучшего понимания позиции собеседника необходимо использовать больше: а) закрытых вопросов; б) открытых вопросов; в) риторических вопросов; г) переломных вопросов.

25. Сократовский метод ведения диалога – это: а) ссылка на авторитеты и приведение цитат; б) условное согласие с мнением оппонента; в) поиск частичного сходства и согласия собеседников по отдельным вопросам к достижению полного согласия; г) переформулирование слов оппонента.

26. Демонстрация серьезности, использование в процессе обсуждения слов: «разумно», «реалистично», «выгодно», «эффективно» направлено на стимулирование у собеседника позиции внутреннего: а) «Родителя»; б) «Взрослого»; в) «Ребенка».

27. Сосредоточение на интересах участников переговорного процесса, а не на их позициях – это важнейший принцип: а) мягкого подхода на переговорах; б) принципиальных переговоров; в) жесткого подхода на переговорах.

28. Укажите стратегию поведения участника переговоров, который не желает решать проблему вообще или стремится выиграть время: а) компромисс; б) соперничество; в) избегание; г) приспособление.

29. Решение проблемы в процессе проведения совещания, при котором сначала предлагаются любые решения, а затем отбираются лучшие – это использование метода: а) групповой дискуссии; б) мозгового штурма; в) интеллект-карты; г) софт-анализа.

30. Укажите требование, не способствующее эффективности публичной речи: а) простая конструкция фраз; б) эмоциональность речи; в) монологичность речи; г) построение фраз по законам устной речи.

31. Облегчение работы при любом виде совместной деятельности – это социально-психологический феномен, который называется: а) синергия; б) фасилитация; в) групповая динамика; г) психологический климат.

32. Формальная структура организации не включает в себя такую подструктуру, как: а) статусно-ролевая; б) функциональная; в) социально-демографическая; г) профессионально-квалификационная.

33. Возникновение неформальных групп в организации: а) является причиной организационных конфликтов; б) способствует возникновению слухов; в) препятствует реализации управленческих решений; г) является объективным процессом, вызванным потребностью людей в неформальном межличностном общении.

34. Возможность бесконфликтного общения и согласованности действий членов организации в условиях их совместной деятельности проявляется в таком групповом эффекте психологического климата, как: а) сплоченность; б) совместимость; в) групповая идентификация; г) групповая поляризация.

35. По отношению к неформальным структурам руководителю следует: а) предпринимать меры к ликвидации неформальной группы; б) не встречаться с лидерами неформальных групп, чтобы сохранить нейтральную позицию; в) быстро предоставлять участникам неформальных групп точную информацию, чтобы препятствовать распространению слухов; г) не допускать представителей неформальных групп к разработке управленческих решений.

36. Образование неформальных групп происходит на такой стадии развития коллектива организации, как: а) стадия возникновения; б) стадия формирования; в) стадия стабилизации; г) стадия совершенствования.

37. Укажите уровень развития группы, которая является достаточно организованной и сплоченной, но активность ее членов проявляется, прежде всего, в собственных интересах: а) группа-корпорация; б) группа-кооперация; в) группа-ассоциация; г) диффузная группа.

38. Группа-ассоциация – это группа: а) которая характеризуется организованностью, сплоченностью и совместимостью между ее членами; б) в которой произошло распределение ролей, и она приступила к выполнению своих целей; в) которая отличается поверхностным единством и не имеет направленности; г) которая отличается групповым эгоизмом, противопоставляет себя другим группам.

39. Социометрическая методика используется: а) для изучения стиля управления руководителя; б) для изучения психологического климата в коллективе; в) для изучения мотивации сотрудников; г) для изучения

- социально-психологического статуса сотрудников и отношений между ними.
40. Согласно Я. Морено «предпочитаемый» член группы должен иметь со стороны других членов группы не менее: а) 1-2 выборов; б) 3-4 выборов; в) 5-6 выборов; г) более 6 выборов.
41. Наиболее существенным признаком социального конфликта является: а) негативные эмоции сторон по отношению друг к другу; б) противоборство между сторонами; в) наличие у сторон противоположно направленных мотивов и суждений; г) наличие объективных противоречий у обеих сторон.
42. Объект конфликта – это: а) участник конфликта; б) позиция участника конфликта; в) конкретная причина конфликта, его движущая сила; г) повод для столкновения.
43. Инцидент – это: а) ситуация, когда одна из сторон начинает ощущать непосредственную угрозу своим интересам; б) повод для начала непосредственного столкновения; в) конкретная причина конфликта, его движущая сила; г) попытка сторон разрешить ситуацию неконфликтными способами.
44. Эскалация конфликта – это: а) повод для начала непосредственного столкновения; б) нарастание противодействия сторон; в) попытка сторон разрешить ситуацию неконфликтными способами; г) завершение конфликта.
45. Ориентация на взаимные уступки в конфликте проявляется в выборе такой стратегии конфликтного взаимодействия, как: а) избегание; б) сотрудничество; в) компромисс; г) приспособление.
46. Конфликт является конструктивным, если: а) отсутствует такой этап развития конфликта, как эскалация; б) в конфликте не затрагиваются серьезные противоречия между сторонами; в) конфликт не является длительным; г) конфликт разрешается цивилизованными способами и заканчивается нормализацией отношений между сторонами.
47. Наиболее важным фактором, влияющим на количество конфликтов в группе, является: а) наличие формальной и неформальной подгрупп в группе; б) гибкость или жесткость структуры группы; в) размер группы; г) наличие в группе неформального лидера.
48. Сознательная деятельность по отношению к конфликту, осуществляемая на всех этапах его возникновения, развития и завершения участниками конфликта или третьей стороной, называется: а) профилактика конфликта; б) предупреждение конфликта; в) разрешение конфликта; г) управление конфликтом.
49. Воздействие на конфликт, в результате которого ликвидируются основные структурные элементы конфликта, - это: а) затухание конфликта; б) устранение конфликта; в) разрешение конфликта; г) медиация.
50. Организационно-управленческим условием, способствующим профилактике деструктивных конфликтов в организации, является: а) разработка правовых и других нормативных процедур разрешения типичных предконфликтных ситуаций; б) справедливое и гласное распределение материальных благ в организации; в) соответствие работника занимаемой должности; г) готовность к неконфликтному решению проблем.

51. Фактором, наиболее сильно влияющим на состояние здоровья человека, является: а) уровень медицинского обслуживания; б) наследственность; в) экология; г) образ жизни.
52. Создателем теории стресса является: а) К. Левин; б) З. Фрейд; в) У. Джеймс; г) Г. Селье.
53. Состояние психического напряжения, возникающее у человека в процессе жизнедеятельности как в повседневной жизни, так и при особых обстоятельствах – это: а) фрустрация; б) аффект; в) стресс; г) депрессия.
54. Дистресс – это: а) небольшая психическая нагрузка, оказывающая положительное воздействие на организм; б) психическая нагрузка различной выраженности, к которой организм должен адаптироваться; в) выраженная психическая нагрузка, оказывающая существенное отрицательное воздействие на организм.
55. Всеобщий адаптационный синдром: а) возникает вне связи со стрессовой реакцией организма; б) связан со стрессовой реакцией; в) возникает только в связи с сильным перенапряжением; г) характеризует жизнедеятельность в привычных условиях.
56. Мерой первоочередной самопомощи в ситуации стресса является: а) анализ индивидуальной картины стресса; б) формирование волевых качеств; в) медленный счет до десяти; г) ознакомление с литературой по стрессу.
57. В рамках профилактики стресса осуществляется: а) выполнение физических упражнений; б) увеличение приема жидкости; в) внимательное рассмотрение окружающей обстановки; г) концентрация на дыхании.
58. Медитация – это: а) сознательное нервно-мышечное расслабление в теле; б) сознательное внушение чувств тепла, тяжести, облегчения различных органов и участков тела; в) мысленное воссоздание во всех подробностях образа приятного места, красивого пейзажа и своих ощущений при нахождении там; г) умственные действия, направленные на приведение психики человека в состояние углубленной сосредоточенности, погружения в себя.
59. Внутриличностный конфликт между структурами «я могу» и «я должен» называется: а) адаптационный конфликт; б) нравственный конфликт; в) ролевой конфликт; г) мотивационный конфликт.
60. Мотивационный внутриличностный конфликт – это конфликт между структурами: а) «я хочу» и «я хочу»; б) «я хочу» и «я могу»; в) «я могу» и «я могу»; г) «я хочу» и «я должен».

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. Выделите рекомендацию, не имеющую отношения к усовершенствованиям в сфере управления, сформулированным в рамках концепции научного менеджмента: а) введение дифференцированной оплаты труда; б) учет взаимоотношений между людьми; в) рационализация размещения оборудования и стандартизация инструментов; г) хронометраж трудовых операций.

1.2. Автором «науки администрирования» является: а) Ф. Тейлор; б) А. Файоль; в) Д. Мак-Грегор; г) Э. Мэйо.

1.3. Определите время возникновения управленческой науки: а) 60-70-е гг. 19 в.; б) нач.- кон. 20-х гг. 20 в.; в) 30-40-е гг. 20 в.; г) 80-90-е гг. 20 в.

1.4. Представителями «доктрины человеческих отношений» в управлении являются: а) А. Файоль, Г. Эмерсон, Р. Робб, М. Вебер; б) Ф. Тейлор, Г. Гантт, Л. Урвик; в) М. Фоллет, Э. Мэйо; г) Ч. Барнард, Д. Мак-Грегор, Ф. Херцберг.

1.5. Реализация управленческой деятельности на основе изучения оценки управленческого опыта (своего или чужого) соответствует такому подходу к исследованию и совершенствованию менеджмента, как: а) научный; б) административный; в) ситуационный; г) эмпирический.

1.6. Обобщенное название всех приемов в управлении, связанных со знанием математики, статистики, кибернетики относится к такому подходу в рамках управленческой науки, как: а) научный; б) эмпирический; в) системный; г) количественный.

1.7. Предметом психолого-управленческой науки является: а) психологические аспекты руководства; б) психологические аспекты лидерства; в) психологические аспекты управленческих отношений; г) психологические аспекты неформальных отношений.

1.8. Укажите тенденцию, противоречащую современным тенденциям развития управленческой мысли: а) ориентация на человека как наивысшую ценность всего процесса управления; б) ориентация на количественное уменьшение управленческого аппарата; в) профессионализация науки управления; г) усиление технической оснащенности и технологическое усложнение управленческого труда.

1.9. Укажите отличительный признак американской и европейской управленческих культур: а) индивидуализм; б) распространение системы «пожизненного найма»; в) высокая способность к нестандартным решениям; г) подготовка руководителей, главным образом, посредством опыта.

1.10. Укажите отличительный признак советской управленческой

культуры: а) индивидуализм; б) конкурентный прагматизм; в) рационализм; г) бюрократизм.

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

1.12 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.

1.13 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.

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

1.15. 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.

1.16. 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.

1.17. 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.

1.18 Ситуации, в которых может быть эффективным использование авторитарного 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) группа состоит из инициативных, дисциплинированных и творческих сотрудников.

1.19 Психолог, который выделил и охарактеризовал демократический, авторитарный и либерально-попустительский стили управления – это: а) К.Г. Юнг; б) К. Леонгард; в) К. Левин; г) Я. Морено.

1.20 Субъективным фактором, влияющим на выбор стиля управления, является: а) совпадение стиля руководства руководителя с теми ожиданиями, которые выражают подчиненные; б) уровень развития организации; в) наличие у руководителя авторитета; г) специфика решаемых задач.

1.21. Совокупность устойчивых мотивов, целей, потребностей, идеалов, установок, убеждений подчиненного – это: а) направленность; б) самосознание; в) способности; г) характер.

1.22 Укажите рекомендацию, которой необходимо следовать руководителю при общении с подчиненным, обладающим флегматическим темпераментом: а) руководствоваться принципом «не навреди»; б) руководствоваться принципом «не торопи»; в) руководствоваться принципом «доверяй, но проверяй»; г) руководствоваться принципом «не критикуй».

1.23 В. Шепель выделяет таких сотрудников, как: а) коллективисты и индивидуалисты; б) агрессивисты и жалобщики; в) наставники и любители; г) максималисты и манипуляторы.

1.24 Поисковую деятельность, связанную с частым переключением внимания, лучше поручить человеку, обладающему таким типом темперамента, как: а) флегматик; б) меланхолик; в) холерик.

1.25 Знания, умения, навыки, опыт относятся к такой подструктуре личности, как: а) психические свойства; б) психические образования; в) психические процессы; г) психические состояния.

1.26. Укажите условие, способствующее преодолению коммуникативного барьера «избегание»: а) учет логики и жизненной позиции собеседника; б) актуальность и важность сообщаемой информации; в) учет правила рамки и правила цепи; г) объективное восприятие информации, вне зависимости от статуса источника воздействия.

1.27. Выделите ситуацию, в которой полезно нерефлексивное слушание: а) собеседник говорит путано, неясно; б) собеседник многословен; в) у собеседника отсутствует желание говорить; г) собеседник нуждается в том, чтобы выговориться.

1.28. Укажите требование к эффективной деловой коммуникации, не относящееся к правилам Г. Бройнига: а) конструкция предложения должна быть грамотной, понятной и не громоздкой; б) речь должна быть диалогичной; в) необходимо чаще использовать в речи глаголы, а не существительные; г) необходимо прояснять смысл используемых понятий.

1.29. Соответствие вербальных и невербальных проявлений человека – это: а) рефлексия; б) конгруэнтность; в) эмпатия; г) аттракция.

2. Вопросы в открытой форме.

2.1 Продолжите фразу: "Управление - это ..."

- а) работа всего персонала организации
- б) целенаправленное воздействие
- в) принцип согласования отношений между социальными группами;
- г) открытая динамическая система

2.2 Закончить мысль

Социальная роль – это набор определённых.....

2.3 Продолжите предложение:

"Личность - это..."

- а) набор психологических особенностей человек

б) единство качеств, получаемых человеком при взаимодействии с другими людьми

в) ценностные ориентации человека

г) характер и темперамент человека

2.4 Назовите свойство личности, связанное с процессом саморегуляции
.....

2.5 Назовите основные характеристики "формальных отношений" в организации?

2.6 Что делает социальную группу психологической общностью?

2.7 Продолжите предложение: "Групповая динамика - это..."

2.8 Назовите основные факторы, влияющие на успешность работы членов группы?

2.9 Что следует понимать под "групповой сплоченностью"?

2.10 Какие компоненты характеризуют личность руководителя?

а) деловые качества

б) определенные правила и инструкции

в) компетентность

г) все названные варианты

2.11 Укажите такой компонент системы социальной регуляции поведения деятельности, как регулятор?

2.12 Назовите основные психологические принципы, обеспечивающие управленческое общение.

2.13 Что следует понимать под "качеством управленческого общения"?

2.14 Продолжите предложение: "Коммуникация - это..."

а) побуждение к активности

б) процесс целеполагания

в) общение человека с человеком

г) система взаимодействий между людьми

2.15 Какую основную функцию выполняет коммуникация в организации?

а) целеполагания

б) информационную

в) мотивационную

г) планирования

д) все названные варианты

2.16 Назовите основные элементы коммуникативного процесса?

2.17 Что следует понимать под мотивацией? а) систему санкций в организации б) процесс побуждения к деятельности в) процесс планирования г) процесс общения.

2.18 Назовите, что является основным мотиватором, с точки зрения, теории Ф.Тейлора?

2.19 Что является важным условием направленности и силы воздействия стимула?

а) система контроля в организации

б) характер применяемого средства стимулирования

в) планирование

г) цели организации

2.20 Какие из ниже перечисленных характеристик следует относить к психологическим условиям эффективности стимулирования?

а) учет самооценки подчиненного

б) сложившиеся традиции в группе

в) непрерывность воздействия стимулов

г) соответствие применяемых средств заслугам (или упущениям) подчиненного

д) все названные варианты

2.21. Закончить предложение:

Общение – это многоплановый.....

2.22 Продолжите предложение: "Социальное управление -это...

а) особый вид социальной диагностики

б) принцип воздействия человека на биологический организм

в) воздействия на природные явления

г) целенаправленное изменение образа жизни социальных групп

2.23. Работу, связанную с частым переключением внимания и активным взаимодействием людьми, лучше осуществляет.....

2.24. Человек, который считает происходящие события главным образом результатом действия внешних сил и обстоятельств, называется:

2.25 Выберите правильный ответ: Первое описание типов темперамента предложил: а) Гиппократ; б) И.П. Павлов; в) Б.М. Теплов.

2.26. Выберите и вставьте правильный ответ:

... - это метод, который предполагает изучение психических особенностей человека в специально созданных условиях для выяснения зависимости протекания психического процесса или проявления свойств личности от внешних и внутренних условий.

а) наблюдение;

б) опрос;

в) тестирование;

г) эксперимент.

2.27. Установите соответствие между основными знаковыми системами и деталями, признаками, особенностями их выражающими:

а - Оптико-кинетическая система

б - Паралингвистическая система

в - Экстралингвистическая система

1. тембр голоса

2. пауза

3. поза

4. жест

5. кашель

2.28. Вставьте пропущенное слово:

Социальная группа, на нормы, ценности и оценки которой ориентируется индивид в своем поведении и самооценке, называется

2.29. Закончите предложение:

К. Левин выделил такие стили лидерства как

2.30. Найти правильный ответ:

Меланхолик.....

1. Говорит тихо, действия сдержаны
2. Настроения устойчивы
3. Легко ранимый, склонен переживать глубоко даже незначительные события
4. Речь медлительная, лишена живости, но уверенная.

2.31 Выбрать правильные ответы

Формы влияния:

1. Вознаграждение
2. Принуждение
3. Участие в управлении
4. Убеждение.

3. Вопросы на установление последовательности

3.1 Определить последовательность в блоках личности

А. 1-я часть

Б. 2-я часть

В. 3-я часть

Г. 4-я часть

1. Устойчивые особенности психических процессов
2. Социально обусловленные особенности личности
3. Знаний и умений
4. Биологически обусловленные особенности личности.

3.2 Установите последовательность проведения беседы

1. Начало беседы

2. Аргументирование

3. Принятие решения

4. Информирование

5. Подготовка к беседе

6. Опровержение довода собеседника.

3.3 Установите последовательность конфликта по значимости

Причины конфликта внутри торгового коллектива

1. Психологическая несовместимость

2. Личные причины

3. Нечестные действия отдельных работников

4. Организационные

3.4 Определить последовательность в самовоспитании

А.

Б.

В.

1. Овладение самоприказом
2. Анализ своего характера
3. Составление программы самовоспитания

3.5 Указать последовательность иерархии потребностей по А. Маслоу

- 1.Самовыражение
- 2.Физиологические потребности
- 3.Социальные
- 4.Потребность в уважении
- 5.Потребность в безопасности и защищённости
- 3.6. Расположите стадии разрешения конфликтной ситуации в логической последовательности:
 1. конфликтные действия
 2. переход потенциального конфликта в реальный или стадию осознания участниками конфликта своих верно или ложно понятых интересов
 3. постконфликтная ситуация
 4. потенциальное формирование противоречивых интересов, ценностей, норм
 5. снятие или разрешение конфликта
- 3.7 Расположите стадии развития малой группы от низшей к высшей:
 - 1.Группа-ассоциация
 2. Номинальная (диффузная группа)
 - 3.Коллектив
 4. Группа-кооперация
- 3.8 Определите последовательность развития элементов конфликта:
 - 1.источник конфликта
 - 2.конфликтная ситуация
 - 3.инцидент
 - 4.продолжение конфликта
 - 5.разрешение конфликта
 - 6.последствия конфликта
- 3.9 Определите последовательность процесса подбора кадров:
 - 1.сбор информации о возможных кандидатах
 - 2.обработка информации о кандидатах по определенной системе
 - 3.оценка необходимых качеств кандидатов и составление характеристик на каждого из них
 - 4.сопоставление совокупных качеств кандидата и тех требований, которые необходимы для выполнения функций по данной должности
 - 5.сравнение кандидатов
- 3.10 Онтогенетическое развитие человека можно охарактеризовать следующей последовательностью понятий:
 - 1) человек
 - 2) индивид
 - 3) индивидуальность
 - 4) личность

4 Вопросы на установление соответствия.

4.1 Найти соответствие:

А. Объект управленческой психологии

Б. Предмет психологии управления

- 1.Психические процессы

2. Коллективы людей

4.2 Найти соответствие

А Задачи психологии

Б. Принципы психологии

1. Единство сознания и деятельности

2. Управление психическими процессами

3. Личный подход

4. Понимание сущности психических явлений

5. Развитие психики и сознания в деятельности

6. Детерминизм.

4.3 Найти соответствие

А. Аристотель

Б. Платон

1. Душа материальна и состоит из атомов

2. Душа представляет три вида душевных явлений: разум, мужество, воля.

4.4 Найти соответствие

А. Способности

Б. Задатки

В. Талант

Г. Гениальность

1. Анатомофизиологическая предрасположенность

2. Высокая степень способности к определённой деятельности

3. Совокупность свойств, служащих условием успеха в определённой деятельности

4. Высшая степень одарённости.

4.5 Найти соответствие

По Гиппократу

А. Сангвиник

Б. холерик

В. Флегматик

Г. Меланхолик

По Павлову

1. Сильный, уравновешенный, инертный

2. Слабый

3. Сильный неуравновешенный

4. Сильный, уравновешенный. подвижный.

4.6 Найти соответствие

Классификация черт характера:

А. Отношение человека к другим людям

Б. Отношение к труду

В. Отношение к самому себе

Г. отношение к вещам

1. Гордость, самокритичность, тщеславие

2. Аккуратность, небрежность

3. Общительность, уважение, замкнутость. Бездушие

4. Творчество, добросовестность, лень.

4.7 Найти соответствие

А. Власть

Б. Лидерство

1. Способность влиять на других для достижения цели

2. Возможность влиять на поведение других лиц.

4.8 Найти соответствие стилей руководства:

А. Авторитарный

Б. Демократический

В. Либеральный

1. Аппеляция к психологическим потребностям

2. Полная свобода подчинённых в выборе своей цели

3. Аппеляция к первичным потребностям

4.9 Найти соответствие

А. Теория «Х»

Б. Теория «У»

1. Люди хотят защищённости

2. Труд есть процесс

3. Люди изначально не любят трудиться

4. Приобщение является функцией вознаграждения

5. Чтобы заставить людей трудиться необходимо принуждение

6. Способность к творческому решению проблем встречается чаще, чем интеллектуальный потенциал.

4.10 Найти соответствие

А. Неформальные группы

Б. Формальные группы

1. Отношения строятся на основе нормативных документов

2. Отношения строятся на основе личных симпатий и общих интересов

4.11 Найти соответствие

А. Позиция

Б. Статус

В. Внутренняя установка

Г. Роль

1. Личное восприятие человеком своего статуса

2. Реальное положение индивида в групповых отношениях

3. Нормативно заданный и коллективно одобряемый образ

4. Официальное положение индивида в группе

4.12 Найти соответствие

А. Зрелый СПК (социально-психологический климат)

Б. Отстающий СПК

В. Перспективный СПК

Г. Незрелый СПК

1. Отрицательное состояние управленческой деятельности, низкая её эффективность

2.Правильность построения управления и положительное отношение к нему членов коллектива

3.Управленческая деятельность руководителя опережает, а коллектив не способен её оценить

4.Плохое состояние управления и неудовлетворённость им членов коллектива.

4.13. Найти соответствие

А-Малая группа

Б-Условная группа

В-Реальная

1.Группы по изучению покупательского спроса

2.Учебная группа, семья

3.Группа, существующая во времени и пространстве

4.14 Найти соответствие

А. Виды конфликтов

Б. Типы конфликтов

1.Внутриличностный

2.Дисфункциональный

3.Межличностный

4.Межгрупповой

5.Функциональный

6.Между личностью и группой.

4.15 Найти соответствие

А. Групповое давление

Б. Внутригрупповая внушаемость

В Конформизм

1.Пассивное принятие существующего порядка вещей; отсутствие собственной позиции

2.Воздействие группы на мнение и поведение её члена

3.Бесконфликтное неосознаваемое принятие членом группы мнения группы

4.16 Найти соответствие

А. Конформность

Б. Конкуренция

В. Негативизм

1.Внешнее согласие с группой при внутреннем расхождении с ним

2.член группы во всём противится мнению группы, демонстрируя независимость

3.Одна из форм межличностного взаимодействия при достижении целей, интересов в условиях противоборства.

4.17 Найти соответствие

А. Коллективизм

Б. Групповые нормы

В. Подражание

1.Совокупность правил и требований, вырабатываемых общностью и регулирующих поведение членов группы

2. Следованию примеру, образцу. Идеалу
3. Избирательное отношение личности к влиянию и воздействию коллектива.
- 4.18 Найти соответствие сторон общения
- А. Коммуникативная
- Б. Интерактивная
- В. Перцептивная
1. Организация взаимодействия людей
2. Процесс восприятия партнёрами друг друга
3. Обмен информацией
- 4.19 Найти соответствие способов общения
- А. По способу передачи информации
- Б. По содержанию общения
1. Манипулятивное общение
2. Деловое общение
3. Опосредственное
4. «Контакт масок»
5. Примитивное
6. Непосредственное.
- 4.20 Найти соответствие функций общения
- А. Познавательная
- Б. Регулятивная
- В. Коммуникативная
1. В общении вырабатываются правила поведения, устанавливаются его нормы
2. Обмен информацией
3. Многообразие межличностного общения, процесс обучения.
- 4.21 Найти соответствие
- А. Ощущение
- Б. Восприятие
1. Процесс отражения предметов и явлений в целом
2. Психический процесс отражения отдельных свойств предметов и явлений.
- 4.22. Найти соответствие
- По Гиппократу
- А. Сангвиник
- Б. холерик
- В. Флегматик
- Г. Меланхолик
- По Павлову
1. Сильный, уравновешенный, инертный
2. Слабый
3. Сильный, неуравновешенный
4. Сильный, уравновешенный, подвижный.

Шкала оценивания результатов тестирования: в соответствии с действующей в университете балльно-рейтинговой системой оценивание

результатов промежуточной аттестации обучающихся осуществляется в рамках 100-балльной шкалы, при этом максимальный балл по промежуточной аттестации обучающихся по очной форме обучения составляет 36 баллов, по очно-заочной и заочной формам обучения – 60 баллов (установлено положением П 02.016).

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

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

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

Соответствие 100-балльной и дихотомической шкал

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

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

Критерии оценивания результатов тестирования:

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

2.2 КЕЙС-ЗАДАЧИ

Кейс-задача №1

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 не принято 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.

Кейс-задача №2

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.

Кейс –задача №3

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?

Кейс-задача №4

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)?

Кейс-задача №5

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 Никандровым 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?

Кейс-задача №6

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?

Кейс-задача №7.

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.

Кейс-задача №8

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

1. Относьсь 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.

Кейс-задача №9

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.

Кейс -задача 10. 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?

Кейс-задача 11. 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.

Кейс-задача 12. 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?

Кейс-задача 13. 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.

Кейс-задача 14. 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.

Кейс-задача 15. 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?

Кейс-задача 16. 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.

Кейс-задача 17. 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. Тогда К. собрала коллектив и предупредила, что больше не допустит невыполнения подчиненными их работы, и в дальнейшем в подобных случаях будет использовать административные санкции.

Как вы считаете, правильно ли К. поступила в данной ситуации? Обоснуйте свой ответ.

Кейс-задача 18. 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. Начальник отдела, который делал доклад по документу, сначала слегка растерялся, но потом нашелся: «Вы знаете, этот раздел готовила Т., признаюсь, я не досмотрел. Мы с ней разберемся».

Какое поведение Т., по вашему мнению, было бы эффективным в данной ситуации?

Кейс-задача 19. Управленческая ситуация (от лица участницы): «Я работала секретарем в центральном офисе фирмы, у которой существовало несколько филиалов, расположенных в разных районах города. И в каждом филиале был свой секретарь. У нас было немало общих вопросов, по которым приходилось связываться, и все мы работали в хорошем контакте, проявляя взаимопонимание и взаимовыручку. Все, кроме Людмилы, секретаря одного из филиалов. Людмила явно тяготилась своими обязанностями. Она часто

отсылала своих клиентов к нам либо в другие офисы, хотя информация, необходимая для их обслуживания, находилась только в ее филиале. На службу она приходила с опозданием, а уходила раньше положенного времени. Основную часть ее рабочего дня занимал обеденный перерыв. Застать ее на месте было весьма трудно, и многие, кому она была нужна, возмущенно звонили мне, надеясь выяснить, где ее найти, когда она появится и т.п. Немало нареканий вызывали и ее ответы на телефонные звонки. Она забывала послать факс, передать важную информацию директору или привезти нужные документы в бухгалтерию.

Замечания и предупреждения результатов не давали, и, наконец, стало ясно, что от нее придется избавиться. Такое решение было принято на совещании у директора с главным бухгалтером и начальником отдела кадров. Однако, поскольку все они люди весьма занятые, сбор «компромата», необходимого для соблюдения «юридической чистоты увольнения» решили поручить мне. Дело, разумеется, было не в занятости, а в том, что никто из них не хотел выполнять эту «грязную работу». Я отказалась. Мой отказ не удивил руководство. Они предпочли махнуть на все рукой и мириться с существующим положением».

Как вы считаете, какими должны были быть действия директора фирмы и секретаря центрального офиса в сложившейся управленческой ситуации?

Кейс-задача 20. На совещании руководитель раскритиковал работу одного из сотрудников. Этот сотрудник был человеком вспыльчивым, он достаточно резко ответил своему начальнику, сказав, что считает его критику несправедливой, и покинул присутствующих, хлопнув дверью. После этого случая отношения между руководителем и подчиненным долгое время оставались натянутыми.

Как Вы думаете, в чем причина сложившейся ситуации и как эту ситуацию можно было урегулировать?

Кейс-задача 21. Специалист обращается к своему руководителю за помощью. Тот в данный момент не может ничем помочь – то ли вопрос упирается в технические тонкости, в которых руководитель не превосходит спрашивающего, то ли новый руководитель еще не знает, как следует поступать в подобных случаях, чтобы его помощь была эффективной. Однако признаться в этом руководитель считает недопустимым – не хочет ронять свой авторитет.

Какое поведение руководителя в данной ситуации, на ваш взгляд, могло бы быть эффективным?

Кейс-задача 22. Управленческая ситуация (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.

Я решила сделать следующее. На директорском компьютере я оставила сообщение, что в связи с невыполнением условий договора я считаю его расторгнутым и завтра на работу не выхожу.

В тот же вечер директор нашел меня и вручил деньги. Мы продлили наш договор и работаем по сей день. Деньги выдаются регулярно и вовремя. Но до сих пор он считает, что я была не права».

Оцените поведение программиста фирмы. Существует ли какой-либо более оптимальный способ поведения в данной управленческой ситуации?

Кейс-задача 23. Рабочий грубо нарушил технику безопасности, и только случайно никто не пострадал. Мастер должен покритиковать своего подчиненного при непосредственном контакте с ним. Он может использовать различные формы критики:

- Критика – упрек: «Ну что же вы? Как же вы могли так поступить!» или «Эх вы! Я был о вас более высокого мнения!»

- Критика – надежда: «Надеюсь, что в следующий раз вы будете внимательнее».

- Критика – похвала: «Вы хороший работник, но в данном случае вы допустили серьезное нарушение».

- Критика – озабоченность: «Я очень озабочен случившимся, потому что не могу быть уверенным, что это не повторится».

- Критика – удивление: «Как вы могли так поступить? Не ожидал от вас такого».

- Критика – предупреждение: «Если вы еще раз поступите таким образом, пеняйте на себя!»

- Критика – опасение: «Я очень опасаясь, что и в следующий раз вы поведете себя точно так же».

- Критика – обида: «Эх вы! Не ожидал я от вас такого! Где же ваша совесть?!»

- Критика – угроза: «Я вынужден применить к вам самые строгие дисциплинарные меры».

Какие формы критики, по вашему мнению, следует использовать мастеру в данной ситуации? Почему?

Кейс-задача 24. Подчиненный обращается к начальнику: «Вы поручили мне достать автокран. Они есть (там-то), но не с моим авторитетом к ним обращаться. Вот если бы Вы им пару слов сказали – я могу набрать номер телефона их начальника». Руководитель соглашается. Но чаще всего одним звонком дело не решается: то нужного человека нет, то выдвинуты встречные условия. «Ну ладно, идите, я решу этот вопрос», - говорит руководитель.

На следующий день подчиненный заглядывает в кабинет с видом полной покорности и просящим тоном интересуется: «Ну как, не решили?» Занятый текущей работой руководитель машет на него рукой: «Иди, работай, решу». Через некоторое время подчиненный снова интересуется, решен ли вопрос.

Какой тип взаимодействия демонстрируют участники данной управленческой ситуации, и какой, на Ваш взгляд, должна быть реакция руководителя на предложение подчиненного?

Кейс-задача 25. Важной составляющей профессиональной, и в том числе управленческой деятельности, является проведение деловых бесед и переговоров.

Около месяца назад у сотрудника одной из фирм Н. была беседа с заместителем генерального директора другой крупной фирмы. Собеседница заинтересовалась сделанным Н. предложением и обещала получить положительное решение у своего руководителя.

Шло время. Н. несколько раз звонил в эту фирму, но результата не было: командировка – то ее, то генерального, его занятость... И сегодня, позвонив, Н. услышал то же. Н. может использовать различные слова для того, чтобы попытаться ускорить принятие решения другой стороной:

- 1) «Мы по-прежнему ждем решения нашего вопроса».
- 2) «Мы очень надеемся на Вашу помощь».
- 3) «Скоро месяц, как вопрос не решается...»
- 4) «Конечно, в крупных организациях и вопросов больше, и решаются они обычно дольше. Однако наше дело уже нельзя откладывать».
- 5) «Через три дня у нас с Вами юбилей: исполнится месяц нашего знакомства».
- 6) «Когда я рассказывал о нашем предложении, мне показалось, что решить вопрос Вам будет нетрудно. Но, видно, обстоятельства сильнее нас?»
- 7) «Неплохо было бы определиться с этим вопросом в ближайшие дни, так как появилась возможность решить его с помощью другой фирмы. Но в наших общих интересах довести дело до конца».
- 8) «Может быть, нам стоит встретиться по этому вопросу с Вами или с тем, кого Вы порекомендуете?»

Как вы думаете, какими словами Н. необходимо предварить свою просьбу ускорить решение? Почему?

Кейс-задача №26

Михаил Степанович, с детства хотел быть военным. Выбор профессии одобрили родители и он закончил высшее командное артиллерийское училище. Но случилось так, что в пору перестройки пришлось сменить профессию. Поскольку характер у Михаила Степановича был твердый и настойчивый (иногда его упорство граничило с упрямством), ему удалось организовать свое дело. В свои 45 лет он стал владельцем и Генеральным директором торговой компании, продающей строительные материалы в своем родном Санкт-Петербурге.

Компания была успешной, дела шли отлично. Сам Михаил Степанович, оценивая итоги работы всей фирмы считал, что это его заслуга, поскольку он все держал «в ежовых рукавицах». Директор сам определял планы для подразделений и задания для менеджеров. И следил, чтобы они были выполнены строго в соответствии с инструкциями, «как в армии».

Будучи от природы любознательным, однажды он принял участие в модном тренинге по лидерству. Ведущая семинара, рассказала о стилях управления и при этом настойчиво подчеркивала, что лучший стиль – это демократический, поскольку способствует вовлечению всех работников в обсуждение и разработку решений, а в последствии, в их эффективную реализацию.

Тренер была очень красноречива и убедительна, и Михаил Степанович решил что-то изменить в своей компании. на следующий день, в понедельник, на утреннем совещании, Михаил Степанович торжественно объявил, что теперь он ожидает от менеджеров предложений и инициатив по поводу плана продаж на ближайший месяц. Срок предоставления планов – ближайшая пятница. В пятницу на вечернем совещании, Михаил Степанович, заслушивая предложения по планам продаж от работников, медленно, но уверенно, становился мрачнее тучи.

Однако, найдя в себе силы, выслушал последнего выступающего и уже после разразился гневным криком. «Хочешь сделать дело хорошо – сделай его сам. Как Вы могли меня так подвести, я решил довериться вам, а вы воспользовались ситуацией и решили создать себе сладкую курортную жизнь? Эти планы, которые Вы написали, сможет выполнить любой стажер, у которого мало-мальски язык подвешен. А больше всего, я возмущен тем, что вы решили, что я глупее вас, раз надеялись на одобрение своих бредовых предложений. Ну, ничего, я сам вам «нарежу» планы, получите их в понедельник. И уж очень постарайтесь их выполнить...»

Ответьте на вопросы:

- Какие именно действия Михаила Степановича оказались неверными?
- Какой стиль управления использовал Михаил Степанович?
- Сделайте свой прогноз поведения менеджеров и продавцов компании.
- Каким образом следовало поступить Михаилу Степановичу?

Кейс-задача №27

Заведующий отделом информации Иван Подгорный известен как строгий руководитель, всегда требующий выполнения правил и проводивший строгий контроль. Когда два года назад его назначили на эту должность, возникло много разногласий. За шесть месяцев его руководства было уволено девять инженеров и техников, некоторые сотрудники были переведены на другую работу. Однако Подгорный смог воодушевить оставшихся своих работников участвовать в проведении весенних проектов, требовал подчинения и одобрения своим решениям.

Подгорному удалось уменьшить затраты на персонал на 10% и все проекты были сданы в срок. Так как его считали серьезным руководителем,

использующим эффективные методы, ему сделали выгодное предложение и через месяц он ушел в другую фирму.

Директор данного предприятия Петр Силин сначала хотел предложить повышение в должности кому-нибудь из работников отдела, но никто не был всерьез заинтересован стать руководителем. После двухнедельного перерыва на должность заведующего отделом информации назначили Николая Демьянова. Демьянов считался способным руководителем, и хотя это не было повышением в должности, он считал, что может получить новый опыт в работе.

Николай Демьянов был сторонником целенаправленного планирования работ. Он считал, что главное определить цель для решения каких-либо задач, а вопрос о средствах и методах их достижения должны решать подчиненные. Но он не отказывал в помощи при решении проблем, связанных с работой.

Через месяц стало ясно, что дела в отделе с новым руководителем идут плохо. Несколько проектов не были исполнены к сроку, в других не был достигнут желаемый результат. Беседуя с работниками, директор узнал, что, по их мнению, Николай Демьянов действовал не так, как необходимо руководителю. Он не давал конкретных указаний для достижения цели. И персонал, не имея конкретного плана работ считал, что Демьянов не способен руководить, даже если бы имел желание.

Ответьте на вопросы:

- Дайте характеристику стилей руководства Подгорного и Демьянова, выделив различия.
- Какие рекомендации вы можете дать Петру Силину?

Кейс-задача №28

Это случилось на одном из предприятий Псковской области.

Три работника торгового отдела одновременно подали заявление об увольнении с работы по собственному желанию.

Отдел располагался на площади 40 м², состоял из двух комнат: одну комнату (8 м²) занимал начальник отдела Малышева И.Н. (38 лет), во второй комнате работало 8 человек: Калинина А.П. – 30 лет, Лазарева С.И. – 46 лет, Офицерова О.Ф. – 25 лет, Егорова Н.П. – 49 лет, Большова Е.И. – 54 года, Артемова И.В. – 20 лет, Денисенко Л.Р. – 27 лет. Все имеют высшее или среднее специальное образование, соответствующее профилю работы в отделе.

После бесед с этими работниками, а также с сотрудниками данного отдела руководству удалось выяснить причины желания переменить место работы. В них можно выделить три момента.

1. Стиль работы Малышевой И.Н.

Малышева И.Н. считала, что самое главное для руководителя – это четко и понятно давать задания, а потом контролировать их выполнение. Обсуждение же заданий с подчиненными и вступление с ними в более тесные контакты она считала излишним, ей хотелось быть более строгим и требовательным руководителем.

Молодежь отдела еще мирилась с установившемся стилем работы своего руководителя и ее взаимоотношениями с работниками отдела. Они не особенно стремились проявлять инициативу в выполнении заданий. Часто у молодых работников подход к выполнению своих обязанностей был формальным: сделать только то, что давало возможность отчитаться перед начальником отдела.

Иначе воспринимали стиль работы Малышевой старшие по возрасту работники. Они были, исполнительными, но официальный тон общения с ними был им не по душе. Они хотели больше знаков внимания со стороны руководителя, признания их опыта работы, согласования с ними практических вопросов, решаемых в отделе.

2. Взаимоотношения руководителя отдела с Денисенко.

Малышева очень ценила этого молодого работника. Денисенко была грамотным товароведом, хорошо знающим свою группу товаров и владеющим методами экономической статистики, учета, анализа и планирования, стремящимся к оригинальному решению возникающих проблем. Малышева выделяла ее среди других работников, подолгу беседовала с ней у себя в кабинете.

Она была опытным работником со значительным стажем работы, и ей интересно было поговорить с мыслящим молодым специалистом. Когда требовалось послать кого-нибудь на научно-практическую конференцию, на совещание по обмену передовым опытом по вопросам, которые решает коллектив отдела, обычно посылали Денисенко. Это не нравилось некоторым работникам отдела, особенно Большой, Лазаревой, Егоровой. Они считали, что, хотя Денисенко и умна, но недостаточно знает особенности коммерческой деятельности, поэтому Малышевой необходимо чаще советоваться с более опытными работниками.

3. Телефоны.

Из четырех телефонов два стояли в кабинете Малышевой и два – в отделе. Сотрудники по роду своей работы должны были пользоваться только телефоном внутренней сети, да и то не очень часто. Однако в действительности телефонные разговоры были часты и в основном по аппарату городской сети. В течение дня было немало разговоров по личным вопросам. Более других пользовалась телефоном молодежь, старшим по возрасту работникам (Большой, Лазаревой, Егоровой), эти разговоры мешали работать. На замечания старших товарищей молодежь не реагировала, а Малышева им замечания не делала.

Создавшаяся ситуация в отделе повлияла на отношения к работе Большой, Лазаревой, Егоровой, решивших перейти на работу в другую организацию.

Ответьте на вопросы:

- Какова истинная причина возникновения конфликта?
- Каковы основные пути устранения причины конфликта?

Кейс-задача №29

Шесть лет назад Надежда Березкина закончила механико-математический факультет университета и довольно быстро устроилась работать в банк

программистом. По характеру Надежда человек искренний и открытый. В банке она была душой коллектива, к ней обращались за советом, доверяли даже личные тайны. Однако банк не выстоял в сложные годы перестройки и закрылся. Больше года Надежда пыталась найти работу по специальности, но ничего не получилось, и тогда она решила сменить профессию, стать продавцом. Ей удалось устроиться в кондитерский отдел большого продуктового магазина.

Работа в магазине была организована посменно, в смене было занято пять продавцов и один кассир. Надежда легко вошла в коллектив и стала старательно овладевать профессией. Работала она аккуратно и добросовестно. Открытая и искренняя манера общения привлекала людей, и вскоре у нее появились свои покупатели. Она узнавала их в лицо и с удовольствием обсуждала с ними варианты возможной покупки.

Руководитель отдела отмечала хорошую работу нового продавца. Дважды она ставила ее в пример другим девушкам, а по итогам работы за квартал отметила денежной премией. Казалось, что все складывается хорошо, но Надежда стала замечать холодок в отношениях с другими продавцами. Однажды, обслуживая очередного покупателя, она услышала за спиной: «Ишь, выслуживается!». Сначала она даже не отнесла это на свой счет, но потом стала замечать недоверие. Когда в обеденный перерыв обсуждали громкую перебранку, возникшую между продавцом их отдела и покупателем, не стали слушать ее мнение. В другой раз замолчали, когда она подошла к разговаривающим девушкам. Отношения становились все хуже и хуже. С ней уже говорили только по делу. Все ее попытки выяснить, что случилось, наталкивались на глухую стену молчания.

Наконец разразился скандал. В отделе, где работала Н. Березкина, обнаружили недостачу. Так бывало и раньше. Сумма была небольшая, и ее обычно покрывали сообща, но тут вся смена поднялась войной на Надежду, обвинив в недостаче ее. На собрании коллектива прозвучало заявление о том, что она воровка и таким, как она, не место в торговле. Рассерженная необоснованным обвинением, Надежда тоже не осталась в долгу. Она напомнила коллегам о невнимании к покупателям и об обвесах, свидетелем которых являлась неоднократно. Отношения были испорчены окончательно, и Надежда подала заявление об увольнении.

Ответьте на вопросы:

- Является ли конфликт функциональным или дисфункциональным?
- Выделите составляющие конфликта, определите его причину.
- Можно ли было избежать конфликта? Если да, то как? Если нет, то почему?
- Оцените действия руководителя кондитерского отдела по отношению к конфликту.
- Как бы вы поступили на месте руководителя, на месте Н. Березкиной?

Кейс-задача №30

Дело происходит в банке.

Идет беседа клиента и банкира. Клиент, который пришел в банк хочет вложить деньги в банк, но у них это не получается.

Все причина тому, что у него когда то был в этом банке кредит, но он его не платил.

Забыл, да и финансы не позволяли.

Банкир ему объясняет, что это невозможно. Он должен в начале заплатить или закрыть кредит.

Но клиент не слушается. И между ними происходит конфликт. Банкир еще раз ему объясняет, что да как. Но клиент не понимает, и банкир тогда начинает повышать голос.

Клиент этого не выдерживает и тоже начинает ругаться.

Все вокруг смотрят на них. Шум подняли на весь зал.

После вызвали менеджера-психолога.

Он их внимательно выслушивает, и выносит решение.

- 1) С чего начался конфликт? Кто был инициатором конфликта?
- 2) Кто первый начал поднимать голос?

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

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

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

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

Соответствие 100-балльной и дихотомической шкал

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

Соответствие 100-балльной и 5-балльной шкал

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

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.