


Документ подписан простой электронной подписью
Информация о владельце:
ФИО: Никитина Елена Александровна
Должность: Заведующий кафедрой
Дата подписания: 01.10.2024 22:43:16
Уникальный программный ключ:
b82bb1b02541bfa5ccfb5e275a3d186687f0792d

МИНОБРНАУКИ РОССИИ

Юго-Западный государственный университет

Заведующий кафедрой

коммуникологии и психологии



Е.А. Никитина

«29» марта 2024 г.

ОЦЕНОЧНЫЕ СРЕДСТВА

Для текущего контроля успеваемости

и промежуточной аттестации
обучающихся по дисциплине

«Психология управления коллективом»

1. ОЦЕНОЧНЫЕ СРЕДСТВА ДЛЯ ТЕКУЩЕГО КОНТРОЛЯ УСПЕВАЕМОСТИ

1.1 ВОПРОСЫ И ЗАДАНИЯ В ТЕСТОВОЙ ФОРМЕ

Тема № 1 «Теоретические аспекты дисциплины «Психология управления коллективом»

1. Развитие науки управления можно разделить:....
 - а) на 5 этапов;
 - б) на 3 этапа;
 - в) на шесть этапов.
2. В самом общем виде под управлением понимается:.....
 - а) функция, обеспечивающая сохранение определенной структуры или организованной системы, а также поддержание режима ее деятельности, реализацию ее программы и целей; б) процесс функционирования разных подразделений в структуре организации;
 - в) подчинение различных организационных структур уполномоченному лицу.
3. В социальном управлении главными компонентами являются:.....
 - а) люди как члены различных организаций, либо организационные подразделения;
 - б) организационные и структурные подразделения;
 - в) люди как члены различных организаций и структур.
4. В процессе практической деятельности руководитель решает следующую задачу:.....
 - а) овладеть теоретическими основами рационального управления, то есть наукой управления;
 - б) овладеть умением распределять функции среди сотрудников;
 - в) творчески применять положения науки управления, то есть овладеть искусством управления.
5. Современной тенденцией развития управленческой мысли является:....
 - а) теоретическая направленность науки управления;
 - б) ориентация на количественное увеличение, многослойность управленческого аппарата, усиление дифференциации управленческого труда;
 - в) ориентация на машины и аппараты как наивысшую ценность всего процесса управления.
6. Американская управленческая культура рассматривала управление:....
 - а) систему постоянной смены специалистов на более квалифицированных;
 - б) систему «пожизненного найма»;
 - в) как специализированный вид деятельности, а сам менеджер представлялся профессионалом, обладающим специальным образованием.
7. Соотнесите тип управленческой науки с ее содержанием:

Американская управленческая культура	система «пожизненного найма», организация – вторая семья для человека, увольняют только за серьезные проступки и при банкротстве фирмы
Японская управленческая культура	высокая эффективность и результативность в экстремальных условиях и относительно низкая в «нормальные» времена, приоритетность государственных проблем по отношению к проблемам отдельного человека

Советская управленческая культура	рассматривала управление как специализированный вид деятельности, а сам менеджер представлялся профессионалом, обладающим специальным образованием
-----------------------------------	--

8. Установите правильную последовательность в этапах развития науки управления: А. развитие доктрины «человеческих отношений»; Б. развитие «классической теории научного менеджмента» В. развитие современных теорий управления.
9. Жизнеспособными чертами советской культуры управления были:
.....
10. Функция, нормативно одобренный образец поведения, ожидаемая от каждого, занимающего данную позицию - это:.....
а) социальная роль;
б) статус;
в) позиция;
г) расположение.
11. Каков основной метод современной психологии управления?
а) тестирование;
б) интроспекция;
в) эксперимент.
12. Валидность – это: ...
а) пригодность методики для оценки именно того качества, для исследования которого она предназначена;
б) способность методики к точному измерению изучаемого свойства личности;
в) устойчивость показателей, получаемых с помощью данной методики.
13. Метод познания, который ограничивается регистрацией выявленных в процессе исследования фактов, называется:
а) наблюдением;
б) формирующим экспериментом;
в) констатирующим экспериментом.
14. Личность – это...
а) индивид как субъект социальных отношений и сознательной деятельности;
б) человек как биосоциальное существо;
в) совокупность индивидуальных качеств человека.
15. Неофициальный лидер относится к эмоциональной структуре группы, которая обеспечивает:.....
а) планирование деятельности организации;
б) выполнение производственных целей из задач;
в) поддержание групповой стабильности на межличностном уровне.

Тема 2 «Теоретические подходы к структуре личности. Личность руководителя. Психология индивидуального стиля управления»

16. Руководство—это процесс правового воздействия, осуществляемый руководителем на основе:.....
а) власти, данной ему коллективом;
б) симпатии и уважения членов коллектива;
в) власти,данной ему государством или группой.

17. Лидерство – это процесс:.....

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

18. К одной из общих функций руководителя относится:....

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

19. Стиль управления – это:....

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

20. К психологическим последствиям авторитарного стиля управления относится:

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

21. Соотнесите необходимые качества руководителя с их характеристикой:

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

22. Соотнесите стиль управления с его характеристикой:

Авторитарный стиль	решения навязываются подчиненными руководителю, он практически устраняется от активного управления группой. Ведет себя как рядовой участник, предоставляет работникам группы полную свободу.
Либеральный стиль	решения принимаются руководителем совместно с подчиненными, подчиненным предоставляется достаточная свобода действий, руководитель организует обсуждение своих решений, поддерживает инициативу.

Демократический стиль	решения принимает руководитель единолично, он действует по отношению к подчиненным властно и жестко, осуществляет детальный контроль, сосредотачивает в своих руках все основные функции управления.
-----------------------	--

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

24. Мотив оказания кому-либо помощи, не связанный сознательно с собственными эгоистическими интересами, называется:

- а) альтруизм;
- б) карьеризм;
- в) эгоизм;
- г) злость.

25. Мотивация – это...

- а) психофизиологический процесс, управляющий поведением человека, задающий его направленность, организацию, активность и устойчивость;
- б) процесс общения и взаимодействия;
- в) процесс учебной деятельности.

26. Это понятие представляет собой фундаментальное образование зрелой психики, включающее в себя важнейшие знания о мире и отношении к нему.....

- а) направленность;
- б) характер;
- в) мировоззрение;
- г) мышление.

27. Дайте определение «Я-концепции»...

- а) совокупность сознательных и бессознательных представлений личности о себе, на основе которых она строит свое поведение;
- б) совокупность факторов, составляющих личность;
- в) совокупность действий, позволяющих человеку сформировать себя как личность.

28. Назовите составляющие «Я-концепции»...

- а) когнитивная, оценочная, поведенческая;
- б) деятельная, психологическая, педагогическая;
- в) функциональная, эмоциональная, коммуникативная.

29. Фаза развития личности в относительно стабильной общности, которая определяется трансформацией групповых взаимодействий (А.В. Петровский) – это ...

- а) адаптация;
- б) индивидуализация;
- в) интеграция;
- г) рационализация;
- д) правильный ответ отсутствует.

30. Выделяют три типа подчинения:

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

Тема 3 «Личностные особенности подчиненного. Процесс социализации личности подчиненного в условиях организации»

31. Конструктивный тип подчинений характеризует:

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

32. Таким людям, прежде чем принять какое-либо решение, нужно, чтобы их долго обхаживали. При первой встрече ни в коем случае не требуйте от них ответить «да» или

«нет» на конкретное предложение. С такими людьми лучше встретиться несколько раз, чтобы между встречами проходило некоторое время, нежели пытаться вытянуть ответ сразу. Как называется такой тип сотрудника?

- а) кривляка
- б) зануда
- в) ломака.

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

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

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

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

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

- а) идентификация
- б) адаптация
- в) дифференциация.

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

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

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

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

38. В целом характер нашего поведения подвержен постоянному воздействию.....
39. Осознание индивидом того, как он воспринимается партнером по общению, называется:
- а) рефлексией;
 - б) эмпатией;
 - в) идентификацией;
 - г) сопоставление.
40. Сторонники какой теории установили, что наказание является специальным средством обучения?
- а) когнитивная теория;
 - б) психоаналитическая теория;
 - в) гуманистическая теория;
 - г) бихевиоризм.
41. Одно из расстройств самосознания, когда происходит утрата своего "Я" и все происходящее в своей психике люди воспринимают как бы со стороны, называется...
- а) дереализацией;
 - б) деперсонализацией;
 - в) расщепление ядра личности;
 - г) нарушение телесной идентичности.
42. Теория, согласно которой человеческие потребности удовлетворяются в иерархическом порядке, начиная с физиологических и до потребностей в самоактуализации, принадлежит:....
- а) Колбергу;
 - б) Ж. Пиаже;
 - в) З. Фрейду;
 - г) А. Маслоу;
 - д) правильный ответ отсутствует.
43. По мнению этого ученого, процесс формирования личности включает различные стадии: стадия имитации, игровая стадия и т.д.:...
- а) И. Кули;
 - б) Дж. Мид;
 - в) Ж. Пиаже;
 - г) А. Валлон.
44. Иерархическую пирамиду потребностей разработал известный психолог;
- а) Э. Эриксон;
 - б) А. Маслоу;
 - в) А. Адлер; Выготский.
45. Коммуникация – это:...
- а) обмен информацией, значимой для участников общения (обмен мнениями, идеями, переживаниями, соображениями, настроениями, желаниями и т.д.)
 - б) обмен действиями между участниками
 - в) восприятие участниками друг друга в процессе общения.

Тема № 4 «Социально-психологические особенности группового взаимодействия. Общение в деятельности руководителя»

46. Для коммуникативной стороны общения наиболее характерна значимость самой коммуникации, поскольку:....
- а) обмен информацией происходит не просто так, а ради достижения каких-либо целей, удовлетворения каких-либо потребностей
 - б) можно познакомиться с большим количеством деловых партнеров

- в) в процессе коммуникации можно приятно провести время
47. Эффективность коммуникации, в первую очередь, зависит:...
- а) от уровня образованности собеседников
- б) от статуса собеседников
- в) от правильного использования средств коммуникации
48. К основным средствам коммуникации относят:.....
- а) устные и письменные
- б) вербальные и невербальные
- в) прямые и косвенные
49. Успех делового общения во многом зависит не только от умения говорить, но и от умения:...
- а) абстрагироваться б) пребывать в нужном месте собеседника в) слушать
50. Что такое резюмирование?
- а) подытоживание основных идей или мыслей говорящего
- б) стремление показать собеседнику, что мы понимаем его чувства
- в) собственная формулировка сообщения говорящего для проверки точности его понимания.
51. Соотнесите требования к вербальной коммуникации с их характеристикой:

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

52. Сформулируйте девять правил успешной коммуникации, которые сформулировал Гисберт Бройниг....

53. Соотнесите виды слушания с их характеристиками:

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

54. Уподобление, отождествление с чем-либо или с кем-либо, называется:....

- а) идентификация;
- б) креативность;

- в) научение;
- г) карикатура.

55. Теория, согласно которой человеческие потребности удовлетворяются в иерархическом порядке, начиная с физиологических и до потребностей в самоактуализации, принадлежит:....

- а) Колбергу;
- б) Ж. Пиаже;
- в) З. Фрейду;
- г) А. Маслоу;
- д) правильный ответ отсутствует.

56. По мнению этого ученого, процесс формирования личности включает различные стадии: стадия имитации, игровая стадия и т.д.:....

- а) И. Кули;
- б) Дж. Мид;
- в) Ж. Пиаже;
- г) А. Валлон.

57. Иерархическую пирамиду потребностей разработал известный психолог;

- а) Э. Эриксон;
- б) А. Маслоу;
- в) А. Адлер; Выготский.

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

- а) нагрузка
- б) напряжение
- в) расслабление.

59. В чем суть феномена группового давления?

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

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

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

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

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

Балл, полученный обучающимся за тестирование, суммируется с баллом,

выставленным ему за решение компетентностно-ориентированной задачи.

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

Соответствие 100-балльной и дихотомической шкал

<i>Сумма баллов по 100-балльной шкале</i>	<i>Оценка по дихотомической шкале 100–</i>
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 100–</i>
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**.

1.2 СИТУАЦИОННЫЕ ЗАДАЧИ

Ситуационная задача № 1

Описание ситуации: «Представьте, что вы работаете в Региональном центре нанотехнологий. Недавно Антона Н. назначили руководителем научно-исследовательского отдела. В отделе работают десять штатных сотрудников, с которыми он быстро наладил деловые отношения благодаря своей активности, обаянию, умению налаживать контакты, равнодушию к общему делу. И только с Иваном Николаевичем ему было трудно. Он был замкнут, на многие вопросы отвечал односложно, часто чувствовал себя вне времени и пространства, а также вне темы и ситуации конкретного разговора, так как все это казалось недостойным его внимания и усилий.

Проанализируйте ситуацию. В чем причина такого поведения Иван Николаевич?» Дайте рекомендации по поводу стратегии поведения сотрудников по отношению к нему. Какой способ разрешения конфликта между сотрудниками должен предпринять руководитель?

Какие мероприятия в конфликтологическое сопровождение деятельности организации надо включить, учитывая возможность существования разных типов сотрудников, в том числе и этот? Можно ли использовать в данной ситуации тренинговые занятия? Какие тренинговые упражнения эффективны в данной ситуации?

Ситуационная задача 2.

Описание ситуации: «Представьте, что Вы работаете в Региональном центре нанотехнологий. С Вами работают Ирина и Сергей, в соседних отделах. Однажды на одной из коллективных встреч между ними завязался спор по профессиональному вопросу. Начав с замечаний по поводу недостатков работы соседних отделов, они перешли на личные оскорбления, и только когда их общий руководитель попросил успокоиться, они прекратили конфликт. После этого они старались избегать общения друг с другом. Позднее, в результате горизонтального перемещения по карьерной лестнице, Сергей оказался в одном отделе с Ириной. Их неприязнь стала еще больше. Они не упускали момента, чтобы «задеть», обидеть друг друга. Руководитель отдела поговорила с ними, и казалось, что отношения улучшились. Но на самом деле негативное отношение не исчезло, а стало тщательно скрываться. Коллеги стали выражать антипатию друг к другу, соревнуясь в работе. Через три месяца, не выдержав напряжения, Ирина перестала стараться работать, в то время как Сергей отлично справлялся со своей работой. Через какое-то время Ирина решила на откровенный разговор с руководителем отдела и объяснила ситуацию. Руководитель принял решение отправить Ирину на курсы повышения квалификации, и через два месяца поставил ее на должность ведущего специалиста, в результате чего Сергей стал ее подчиненным.

Проанализируйте ситуацию. Какой вариант решения проблемы Вы предлагаете? Оцените решение руководителя для предотвращения конфликта: 1) руководитель принял ошибочное и несправедливое решение о повышении в должности Ирины, что будет провоцировать дальнейший конфликт; 2) руководитель не должен был переводить Сергея в отдел Ирины. Для прекращения конфликта Сергею нужно уволиться или перевестись в другой отдел; 3) руководителю следовало бы вмешаться сразу. Ирина и Сергей должны были сразу идти к руководителю вместе и при нем высказать свои претензии; 4) руководитель должен был корректно указать Ирине и Сергею на то, что они повели себя непрофессионально, неэтично.

Ситуационная задача 3.

Описание ситуации: «Представьте, что Вы работаете в Региональном центре нанотехнологий. Вам приходится часто делать замечания вашему коллеге Геннадию М., который является научным сотрудником. Замечания связаны с его некорректным поведением по отношению к подчиненным, с которыми он работает. Реакция Геннадия неоднозначна, иногда он делает вид, что понял вас и даже извиняется перед ними. Но чаще всего, отшучивается и через какое-то время подобная ситуация, повторяется. В конечном итоге вы понимаете, что критика, с которой обращаетесь к нему, не имеет нужного воздействия.

Проанализируйте ситуацию. Вопросы:

- Как вы себя поведете в этой ситуации?
- Что бы Вы сделали на месте директора?
- Какие психологические методы воздействия можно использовать в данной ситуации?

Ситуационная задача 4.

Описание ситуации: «Представьте, что Вы работаете в Региональном центре нанотехнологий.

Когда Вам приходится делать справедливое замечание одной из ваших подчиненных Ирине С., она чаще всего молчит или начинает плакать. Замечания ваши связаны с ее профессиональной непригодностью, частыми жалобами подчиненных. Вы знаете о ее сложном семейном положении, о личных проблемах с мужем, но понимаете, что такая ситуация негативно сказывается на имидже научного центра, в котором вы оба работаете.

Проанализируйте ситуацию. Вопросы:

- Как вы себя поведете в этой ситуации?
- Что бы Вы сделали на месте директора?
- Какие психологические методы воздействия можно использовать в данной ситуации?

Ситуационная задача 5.

Описание ситуации: «Представьте, что Вы работаете в Региональном центре нанотехнологий.

Иван Николаевич, уважаемый человек, Ваш руководитель. Вы часто вместе проводите время не только на работе, но и в свободное время: вместе ходите в бассейн, встречаете Новый год и другие праздники, дружите семьями. Однажды, вы узнали, что вашему центру выделено 1000 евро на «благотворительность» и приобретение компьютера. Но Иван Николаевич попросил забыть об этом. Через две недели спустя вы узнаете, что Иван Николаевич приобрел на эти деньги три новых компьютера».

Проанализируйте ситуацию. Вопросы:

- Как вы себя поведете в этой ситуации?
- Какие психологические методы воздействия можно использовать в данной ситуации?
- Что бы Вы сделали на месте руководителя?

Ситуационная задача 6.

Описание ситуации: «Представьте, что Вы работаете в Региональном центре нанотехнологий.

Однажды Вы стали невольным свидетелем разговора на повышенных тонах между

сотрудником и клиентом Вашего центра. Вы понимаете, что речь идет о некорректной оплате услуг Вашего центра. При этом тон разговора постоянно повышается, слышна резкость в выражениях с обеих сторон. Вы понимаете, что не прав ваш сотрудник.

Проанализируйте ситуацию. Вопросы:

- Как вы себя поведете в этой ситуации?
- Какие психологические методы воздействия можно использовать в данной ситуации?
- Что бы Вы сделали на месте руководителя?

Ситуационная задача 7

Описание ситуации: «Представьте, что Вы работаете в Региональном центре нанотехнологий.

Вы часто опаздываете на работу по независящим от вас причинам. В качестве своего оправдания приводите аргумент, о проблемах с транспортом. Руководство ваши объяснения не принимает во внимание, в очередной раз выносит вам выговор.

Проанализируйте ситуацию. Вопросы:

- Как вы себя поведете в этой ситуации?
- Какие психологические методы воздействия можно использовать в данной ситуации?
- Что бы Вы сделали на месте руководителя?

Ситуационная задача 8

Описание ситуации: «Представьте, что Вы работает специалистом в организации. К вам обратился сотрудник Петров С. с просьбой помочь решить одну щекотливую проблему. Он стал свидетелем, как его коллега унес с работы канцелярские принадлежности, являющиеся собственностью фирмы: пачку бумаги для ксерокса, пачку чистых дискет и скотч.

Проанализируйте ситуацию. Вопросы:

- Какие нарушения этического кодекса можно тут увидеть?
- Как вы поступите в этой ситуации?
- Какие методы психологического общения и взаимодействия можно использовать в данной ситуации?

Ситуационная задача 9

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

Проанализируйте ситуацию. Какой вид слушания вы должны применить в данной ситуации? Приведите в качестве примера конкретные фразы. Которые вы можете сказать подруге. Какие технологии разрешения корпоративного конфликта вы можете предложить, чтобы минимизировать конфликтотенный потенциал решений в управлении данной организацией?

Ситуационная задача 10.

Описание ситуации: «Представьте, что Вы работаете в Региональном центре нанотехнологий.

Вы являетесь его руководителем. Во время собрания слышите лестные отзывы в ваш адрес от подчиненных, это явно приятно. Они хвалят Вас за организаторские способности, умение воодушевлять коллектив, заботу и т.д. При этом они обосновывают свои положительные отзывы конкретными примерами.

Проанализируйте ситуацию. Вопросы:

- Как вы себя поведете в этой ситуации?
- Какие психологические методы воздействия можно использовать в данной ситуации?

Ситуационная задача 11.

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

Проанализируйте ситуацию. В чем причина такого поведения Ивана Петровича? Дайте рекомендации по поводу стратегии поведения сотрудников по отношению к нему. Какой способ разрешения конфликта между сотрудниками должен предпринять руководитель? Какие мероприятия в конфликтологическое сопровождение деятельности организации надо включить, учитывая возможность существования разных типов сотрудников, в том числе и этот? Можно ли использовать в данной ситуации тренинговые занятия? Какие тренинговые упражнения эффективны в данной ситуации?

Ситуационная задача 12.

Описание ситуации: «Представьте, что вы работаете в Региональном центре нанотехнологий. Недавно на предприятии был объявлен прием рабочих различных специальностей. Желающих оказалось много. При приеме на работу с претендентами беседовал менеджер по кадрам, а также руководитель соответствующего участка работы. Будущим работникам была предложена «достойная» зарплата. Их заверили, что через три месяца зарплата им будет повышена. Они стали добросовестно работать. Прошло более трех месяцев, но зарплату рабочим не повысили. Самые активные работники заинтересовались, почему им не прибавляют обещанную надбавку. Руководители разговаривали с ними недоброжелательно, да еще и пригрозили, что если они поднимут этот вопрос еще раз, то их уволят. Одни смирились с «волчьими» законами рынка труда, а другие продолжали возмущаться.

Проанализируйте сложившуюся ситуацию. Какие варианты решения проблемы Вы предлагаете? Могут ли сотрудники объединиться и выдвинуть свои требования руководителю предприятия, потребовать уважительного отношения к себе и повышения зарплаты? Какие мероприятия в конфликтологическое сопровождение деятельности организации надо включить, учитывая возможность существования разных типов сотрудников, в том числе и этот? Можно ли использовать в данной ситуации тренинговые занятия? Какие тренинговые упражнения эффективны в данной ситуации?

Ситуационная задача 13.

Описание ситуации: «Представьте, что Вы работаете в Региональном центре нанотехнологий. Вы начальник научного отдела. Вам предстоят очень важные переговоры с представителем другой организации по поводу заключения договора. В начале беседы Вы видите, что ваш партнер настроен благожелательно и поэтому эмоционально «расписывает» ему все преимущества Вашего с ним сотрудничества, сопровождая Вашу речь энергичными жестами. Но затем Вы отмечаете, что партнер принимает «закрытую» позу – скрещивает руки на груди и, высказывая свое мнение по данному вопросу, избегает смотреть Вам в глаза.

Проанализируйте сложившуюся ситуацию. Вопросы:

1. Что означает данная поза?
2. Какова может быть причина такого поведения партнера?
3. Какие действия Вы предпримете?
4. Какие методы убеждения можно использовать в данном случае?

Ситуационная задача 14

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

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

Ситуационная задача 15

Описание ситуации: «Представьте, что Вы работаете в Региональном центре нанотехнологий. В Вашем коллективе, как Вам стало известно, имеется неформальный лидер Евгений П. Данный работник имеет более продолжительный, чем у вас, опыт работы в данной сфере деятельности, его стаж работы превышает ваш почти в два раза. Кроме того, он умеет выслушать других сотрудников, многие идут к нему за советом, а не к Вам. Вы наметили в ближайшее время расширить сферу деятельности Вашего центра, провести некоторые изменения в структуре управления. Евгений П., неформальный лидер, как Вам сообщили, против предстоящих перемен.

Проанализируйте ситуацию. Разработайте стратегию взаимодействия руководителя и неформального лидера Евгений П.. Выберите одну из альтернатив поведения руководителя:

1. Уволить несогласного лидера;
2. Пройгнорировать его мнение;
3. Привлечь на свою сторону;
4. Прочее (обосновать).

Какие методы психологического воздействия можно использовать в данной ситуации?

Ситуационная задача 16

Описание ситуации: «Представьте, что Вы работаете в Региональном центре нанотехнологий. Ирина Петровна была приглашена руководителем организации как специалист, который сможет исправить проблему высокой конфликтности в группе. Руководитель так сформулировал свой запрос: «Ну разберитесь, в чем дело. Вместо того, чтобы усердно работать, они выясняют отношения друг с другом, да еще и меня втягивают в свои разборки». В ходе наблюдения за группой Ирина Петровна сделала первые выводы: высокая требовательность руководителя; низкий уровень доверия членов организации друг к другу; язвительная неконструктивная критика в адрес друг друга; собственное субъективное мнение членов организации при отсутствии обсуждения вопросов групповой жизни; неудовлетворенность принадлежностью к организации; низкая степень взаимопомощи; недостаточная информированность членов организации обо всех аспектах ее внутренней жизни.

Проанализируйте ситуацию. Какие психологические методы Вы можете использовать для получения информации о состоянии организации, расширения экспертного заключения о конфликтном потенциале организации? Какие технологии разрешения корпоративных конфликтов вы порекомендуете, чтобы минимизировать конфликтный потенциал коллектива? Какие мероприятия вы порекомендуете включить для организации конфликтологического сопровождения деятельности организации? Можно ли использовать в данной ситуации тренинговые занятия? Какие тренинговые упражнения эффективны в данной ситуации?

Ситуационная задача 17

Описание ситуации: «Представьте, что Вы работаете в Региональном центре нанотехнологий. Руководитель в разговоре со своим сотрудником Сергеем П. заявил: «Вы – совершенно безответственный человек! На вас нельзя положиться! Вы подвели весь коллектив, и из-за вас у нас сорвался выгодный контракт с поставщиками». Сотруднику было обидно слышать про себя такое, тем более что он не считал себя виноватым в этой ситуации.

«Какое вы имеете право так оскорблять меня? – выкрикнул он и выскочил из кабинета, хлопнув дверью.

Проанализируйте ситуацию. Правильно ли поступил руководитель? Перефразируйте слова руководителя таким образом, чтобы минимизировать их конфликтный потенциал? Какие мероприятия вы порекомендуете руководителю для организации конфликтологического сопровождения деятельности организации? Можно ли использовать в данной ситуации тренинговые занятия? Какие тренинговые упражнения эффективны в данной ситуации?

Ситуационная задача 18

Описание ситуации: «Представьте, что Вы работаете в Региональном центре нанотехнологий. Начальник отдела по научной работе Иван И. очень импульсивен. Часто на ходу отменяет одни решения и принимает другие. Однако это помогает ему использовать момент: скажем, срочно подготовить к какому-либо событию мероприятие, выступление, и в итоге заключить новые контракты на большие суммы. Но работать с таким шефом сложно, и люди уходят. В отделе запредельная текучесть – выше 60%!

Не выдерживают даже отменные профессионалы, влюбленные в свое дело и

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

О том, чтобы расстаться с начальником отдела Иваном И., не может быть и речи. Но нужно как-то стабилизировать отдел, добиться, чтобы люди оставались в нем.

Проанализируйте ситуацию. Можно ли сказать, что руководитель создает стрессовую ситуацию для сотрудников? Какие меры вы можете предложить руководителю, чтобы разрешить постоянные конфликтные ситуации? Есть ли смысл использовать технологии разрешения корпоративных конфликтов, чтобы минимизировать конфликтогенный потенциал решений начальника отдела по работе с крупными клиентами? Можно ли использовать в данной ситуации тренинговые занятия? Какие тренинговые упражнения эффективны в данной ситуации?

Ситуационная задача 19

Описание ситуации: «Представьте, что Вы работаете в Региональном центре нанотехнологий. Руководство вашего предприятия приняло решение о выпуске новых видов продукции. В связи с этим предусматривается: закупка новых видов оборудования, обучение персонала работе на нем, временное сокращение выпуска продукции и соответствующее уменьшение размера заработной платы; изменение структуры кадров (перестановка, создание новых рабочих мест). Многие из работников предприятия не одобряют эти изменения, так как считают, что нововведения приведут к сокращению численности сотрудников, сокращению заработной платы, повышению интенсификации труда, нарушению социально-психологического климата в коллективе, неуверенности в завтрашнем дне.

Проанализируйте ситуацию. Как Вы будете себя вести? Какие возможны варианты решения этой проблемной ситуации? Какие мероприятия вы порекомендуете руководителю для организации конфликтологического сопровождения деятельности организации? Можно ли использовать в данной ситуации тренинговые занятия? Какие тренинговые упражнения эффективны в данной ситуации?

Ситуационная задача 20

Описание ситуации: «Представьте, что Вы работаете специалистом по организации и управлению научно-исследовательскими разработками на кафедре информатики в Курской государственной университете. В ваш отдел пришел работать молодой специалист Некрасов Иван. Проработав чуть меньше месяца, он получил свое первое серьезное задание - сделать проект по исследованию компьютерной техники. Иван вынужден был выполнять это задание самостоятельно, так как более опытный сотрудник находился в отпуске. Молодой специалист с энтузиазмом взялся за работу, но времени на выполнение задания было крайне мало. Сделав проект, Иван понял, что допустил серьезные ошибки в оформлении, но времени на исправление не осталось. У Ивана не было возможности поговорить с руководителем перед общим собранием. На совещании молодой специалист очень волновался, но держал себя в руках и, когда ему предоставили слово, коротко сообщил, что из-за допущенных ошибок он постарается сделать новый вариант проекта на следующей неделе. Начальник отдела вышел из

себя, при всех отругал и унизил Ивана. Иван держался спокойно и пообещал в кратчайшие сроки исправить допущенные ошибки.

Проанализируйте ситуацию. Определите варианты решения проблемной ситуации. Определите психологические основы поведения сотрудников. Как Вы думаете, как должен был поступить начальник отдела? Что бы Вы сказали на месте начальника отдела? Какие методы психологического воздействия можно использовать в данной ситуации?

Ситуационная задача 21

Описание ситуации: «Представьте, что Вы работаете в Региональном центре нанотехнологий. С Вами работают Ирина и Сергей, в соседних отделах. Однажды на одной из коллективных встреч между ними завязался спор по профессиональному вопросу. Начав с замечаний по поводу недостатков работы соседних отделов, они перешли на личные оскорбления, и только когда их общий руководитель попросил успокоиться, они прекратили конфликт. После этого они старались избегать общения друг с другом. Позднее, в результате горизонтального перемещения по карьерной лестнице, Сергей оказался в одном отделе с Ириной. Их неприязнь стала еще больше. Они не упускали момента, чтобы «задеть», обидеть друг друга. Руководитель отдела поговорила с ними, и казалось, что отношения улучшились. Но на самом деле негативное отношение не исчезло, а стало тщательно скрываться. Коллеги стали выражать антипатию друг к другу, соревнуясь в работе. Через три месяца, не выдержав напряжения, Ирина перестала стараться работать, в то время как Сергей отлично справлялся со своей работой. Через какое-то время Ирина решилась на откровенный разговор с руководителем отдела и объяснила ситуацию. Руководитель принял решение отправить Ирину на курсы повышения квалификации, и через два месяца поставил ее на должность ведущего специалиста, в результате чего Сергей стал ее подчиненным.

Проанализируйте ситуацию. Какой вариант решения проблемы Вы предлагаете? Оцените решение руководителя для предотвращения конфликта: 1) руководитель принял ошибочное и несправедливое решение о повышении в должности Ирины, что будет провоцировать дальнейший конфликт; 2) руководитель не должен был переводить Сергея в отдел Ирины. Для прекращения конфликта Сергею нужно уволиться или перевестись в другой отдел; 3) руководителю следовало бы вмешаться сразу. Ирина и Сергей должны были сразу идти к руководителю вместе и при нем высказать свои претензии; 4) руководитель должен был корректно указать Ирине и Сергею на то, что они повели себя непрофессионально, неэтично.

Ситуационная задача 22

Описание ситуации: «Представьте, что Вы работаете в Региональном центре нанотехнологий. В любой организации есть отделы, в которых неблагоприятные условия труда, в которых не хотят работать специалисты. И вот однажды начальница научного отдела, в котором Вы работаете, вернувшись с планерки, сообщила Вам тоном, не терпящим возражений, что Вы будите замещать заболевшую сотрудницу в соседнем отделе, в котором неблагоприятные условия труда. Вы категорически отказались, мотивируя тем, что режим работы на этой должности с 10 до 19 часов, а Вам нужно до 18 часов забрать ребенка из детского сада, о чем ваша начальница хорошо знала. Ваши препирательства ни к чему не привели, руководитель настаивала, Вы отказывались, и тогда она сообщила о Вашем отказе директору Вашего центра .

Проанализируйте ситуацию. Какой вариант решения проблемы Вы предлагаете? Какое поведение вышестоящего руководителя в этой ситуации будет наиболее эффективным: 1. Сделать выговор подчиненной за ее отказ выполнить поручение

непосредственного руководителя.

2. Побеседовать с непосредственным руководителем подчиненной о том, что разрешение данной проблемы – это ее обязанность.

3. Побеседовать с подчиненной в целях выяснения причин ее поведения и поиска разрешения возникшей проблемы.

4. Рекомендовать непосредственному руководителю подчиненной быть более гибкой в общении с людьми.

Ситуационная задача 23

Описание ситуации: «Представьте, что Вы работаете инженером в Региональном центре нанотехнологий. Задачи вашего предприятия усложнились в связи с перепрофилированием продукции всей организации. Данная ситуация была обусловлена тем, что предприятие опередили конкуренты и сбыт продукции резко упал. Под угрозой оказалась конкурентоспособность научного центра. Директор после совещания, дал задание всем руководителям подразделений в срочном порядке приступить к техническому перевооружению организации для выпуска нового ассортимента продукции. Все руководители и персонал предприятия приняли задание как руководство к действию. Но некоторые из руководителей среднего звена и мастера начали нервничать, так двое из них стали очень эмоциональными, раздражительными, у них «сдали нервы», они стали думать не столько о делах предприятия, сколько о себе.

Проанализируйте ситуацию. Что бы Вы сделали на месте руководителя предприятия? Укажите необходимые действия руководителя в данной ситуации:

1) руководитель не должен реагировать на поведение сотрудников;

2) руководитель с помощью авторитарных методов может заставить работать всех сотрудников;

3) руководитель совместно с другими руководителями среднего звена должен разработать программу по повышению мотивации труда;

4) руководитель должен собрать руководителей среднего звена для объяснения негативных последствий низкой мотивации труда и призвать их работать лучше.

Ситуационная задача 24

Описание ситуации: «Представьте, что Вы работаете в Региональном центре нанотехнологий. В вашу организацию после окончания вуза с отличием пришел молодой специалист Иванов Сергей. Ему был назначен оклад, равный окладу опытных старых мастеров, не имеющих высшего образования, однако имеющих большой практический опыт. При возникновении профессиональных вопросов, даже связанных с производственной необходимостью, Сергей всякий раз не желает отвечать и выражает свое недовольство. «Старожилы предприятия» чувствуют себя уязвленными, испытывают угрозу в связи с предстоящим сокращением штатов.

Проанализируйте ситуацию. Определите тип конфликта по характеру участников. Какова его структура? Кто является инициатором конфликта? Какие варианты разрешения проблемы существует? Разработайте и напишите план мероприятий по устранению конфликтной ситуации.

Ситуационная задача 25

Описание ситуации: «Представьте, что Вы работаете в Региональном центре нанотехнологий. Ваше предприятие затратило большие суммы денег на покупку нового оборудования и на внедрение новейших технологий. Предварительные расчеты

окупаемости показали, что если не будут привлечены дополнительные инвестиции, то Ваше предприятие начнет получать прибыль от вложений только через 10 лет. Финансовое положение критическое. Если не удастся быстро получить крупные заказы, то придется приостановить часть производства. Но это означает, что предприятие придется оставить без работы несколько сотен рабочих. Генеральный директор пытается заинтересовать правительство страны в размещении крупного заказа. Он передает несколько пакетов документов для участия в тендерах на производство авиа- и электронных приборов, но процедура принятия решения и объявления победителя займет около восьми месяцев. Генеральный директор узнает, что один министр, обладающий правом окончательного решения, глубоко увяз в долгах. Он устанавливает с ним конфиденциальный контакт и предлагает ему 1 млн. долларов наличными за предоставление предприятию контракта на изготовления авиа- и электронных приборов. Министр соглашается, и они заключают сделку. Деньги уплачены, и контракт заключен. Генеральный директор утверждает, что его поступок оправдан, так как его предприятие, рабочие места спасены. Министр, в свою очередь, может расплатиться с долгами. Он избежал публичного скандала, тем самым сохранил свое рабочее место.

Проанализируйте ситуацию. Как бы Вы поступили на месте генерального директора предприятия? Какие существуют варианты решения этой проблемы? Какие методы психологического воздействия можно использовать в данной ситуации?

Ситуационная задача 26

Описание ситуации: «Представьте, что Вы работаете инженером в Региональном центре нанотехнологий. В проектном отделе вашего предприятия работали инженерами две женщины – Анастасия М. и Елена И. Они пришли в организацию одновременно, но стиль их работы сильно различался. Анастасия была на редкость добросовестна, пунктуальна и требовала того же от подчиненных, к тому же не отказывалась от внеплановой работы. Елена, в свою очередь, работала нестабильно, периоды активности чередовались у нее со спадами настроения и работоспособности, она жаловалась на давление, сердцебиение, но на больничный никогда не ходила, объясняя это тем, что не хочет терять в зарплате. Руководитель всегда шел ей на уступки, зная, что может положиться на Анастасию. Когда Елена отказывалась от мелких поручений или в очередной раз ссылалась на плохое самочувствие, то начальник отдела передавал часть ее работы Анастасии. Причиной первых столкновений между сотрудницами послужили ошибки в работе Елены. Так как Анастасии приходилось доделывать некоторую часть работы за Елену, то она стала требовать качественного и своевременного ее исполнения. И хотя свои замечания и требования Анастасия высказала Елене без свидетелей, та сделала инцидент предметом обсуждений в отделе. Конфликт перерос в неприязнь коллег друг к другу. И их непосредственный руководитель, решив не лезть в женские дела, при первой возможности полностью разделит их функции и предложил Анастасии занять другое рабочее место в соседнем отделе. Анастасия отказалась выполнять другие функциональные задачи и потребовала, чтобы руководитель пересадил Елену в другой отдел, так как именно она отлынивает от работы и виновата в сложившейся ситуации.

Проанализируйте ситуацию. Что бы Вы сделали на месте руководителя? Какие методы управления предприятием можно использовать? Есть ли ошибки в решениях руководителя? Какие методы психологического воздействия можно использовать в данной ситуации?

Ситуационная задача 27

Описание ситуации: «Представьте, что Вы работаете инженером в Региональном центре нанотехнологий. Ваши обязанности весьма однообразны, но в то же время Вы не отвечаете

за конечный результат, так как наряду с другими сотрудниками выполняете работу по поручению руководителя информационного отдела. Вы выполняете главным образом такие стандартные действия: получаете информацию от руководителя отдела и вносите его в информационную базу, составляете список работников и передаете все данные своему руководителю. Таким образом, Вы дошли до той стадии в работе, когда стало скучно, но зато Вы имеете возможность отпрашиваться с работы по личным делам, и в коллективе очень хороший психологический климат. Однако в последнее время Вы чувствуете, что неудовлетворенность трудом усиливается, а Вы готовы выполнять более сложную работу или хотя бы попробовать, причем Вам хотелось бы, чтобы Ваша работа не зависела от результата работы других. В общем, Вы уверены, что руководитель мог бы уже предложить Вам место повыше. В ответ на Вашу просьбу о повышении руководитель сказал, что ответит через несколько дней. Через три дня начальник предложил Вам следующие условия: по результатам работы за предыдущее время он не видит оснований для повышения должности, но предлагает Вам в течение следующих двух месяцев выполнять функции ведущего специалиста вместе с теми обязанностями, которые у Вас уже есть; официальное распоряжение о повышении будет сделано, если Вы будете отлично справляться со всей работой; оплата не меняется, но если работа будет выполнена качественно, то Вы получите премиальные, размер которых также будет зависеть от результата.

Проанализируйте ситуацию. Оцените предложение руководителя и предложите наиболее конструктивные ответные действия со стороны подчиненного. Как бы Вы поступили на месте руководителя? Какие методы психологического воздействия можно использовать в данной ситуации? Можно ли использовать психологическую консультацию в данном случае? Можно ли использовать тренинговые занятия в данной ситуации?

Ситуационная задача 28

Описание ситуации: «Представьте, что Вы работаете начальником отдела в Региональном центре нанотехнологий. Психолог Петров С.В., работающий в организации, провел в производственном коллективе исследование удовлетворенности сотрудников работой. Организация переживала кризисный период, люди были обеспокоены, выявились проблемы, на которые руководству нужно было реагировать. Результаты тестирования показали высокий уровень неудовлетворенности сотрудников по целому ряду показателей. Узнав результаты диагностики, руководитель попросил психолога в целях морально-психологической стабилизации ситуации в коллективе представить подчиненным данные в лучшем свете, чем они были на самом деле. Психолог выполнил просьбу руководителя.

Проанализируйте ситуацию. Как бы Вы поступили, если бы были начальником отдела? Оцените действия психолога с точки зрения профессиональных этических норм и границ профессиональной компетентности. Какие педагогические методы воздействия можно использовать в этой ситуации?

Ситуационная задача № 29

Описание ситуации: «Представьте, что Вы работаете начальником отдела в Региональном центре нанотехнологий. В коллективе, которым Вы руководите, недавно появился сотрудник Семен Н., который у многих вызывает раздражение. Он очень самоуверенный человек, является приятелем директора и сыном богатых родителей, а в нашем отделе основную массу составляют люди не очень высокого достатка. Он вежлив, хорошо знает свое дело, но это не меняет отношение к нему. Он как будто «белая ворона»,

и почти каждый его поступок интерпретируется в коллективе негативно».

Проанализируйте ситуацию. Какие действия руководителя отдела и нового сотрудника будут способствовать налаживанию благоприятной психологической атмосферы в трудовом коллективе? *Как руководитель центра должен поступить в данной ситуации? Какие психологические методы воздействия можно использовать в этой ситуации?*

Ситуационная задача № 30

Описание ситуации: «Представьте, что вы работаете инженером в Региональном центре нанотехнологий. В учреждении, где Вы работаете, 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 Вашем 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».

Проанализируйте сложившуюся ситуацию. Оцените действия руководителя в данной управленческой ситуации с психологической точки зрения. Обоснуйте свою оценку. Какие психологические методы воздействия можно использовать в этой ситуации?

Шкала оценивания: 5-балльная.

Критерии оценивания:

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

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

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

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

1.4 Темы эссе :

1. Особенности деятельности руководителя по управлению конфликтами.
2. Специфика человеческих ресурсов организации.
3. Морально-психологические стимулы в мотивации трудовой деятельности.
4. [Формирование личного бренда генерального директора](#) организации.
5. Коммуникативная культура генерального директора организации.

Критерии оценки эссе

Количество баллов:	Общая оценка выполнения практического задания
Оценка «отлично» (5 баллов)	Четко сформулировано понимание проблемы и ясно выражено отношение к ней автора; проблема раскрыта на теоретическом (в связях и с обоснованиями) и бытовом уровнях, с корректным использованием или без использования обществоведческих понятий в контексте ответа; логически соединены в единое повествование термины, понятия, теоретические обобщения, относящиеся к раскрываемой проблеме; представлена четкая аргументация, доказывающая позицию автора
Оценка «хорошо» (4 балла)	С неточностями представлена собственная точка зрения (позиция, отношение) при раскрытии проблемы; проблема раскрыта на теоретическом уровне с неточностями в использовании обществоведческих терминов и понятий в контексте ответа. Дана аргументация своего мнения со слабой опорой на факты общественной жизни или личный социальный опыт.
Оценка «удовлетворительно» (3 балла)	Расплывчато представлена собственная точка зрения (позиция, отношение) при раскрытии проблемы; проблема раскрыта с некорректным использованием обществоведческих терминов и понятий в контексте ответа (теоретические связи и обоснования не присутствуют или явно не прослеживаются); слабо аргументировано собственное мнение с минимальной опорой на факты общественной жизни, личный социальный опыт или её отсутствие
Оценка «неудовлетворительно» (2 балла)	Не прослеживается собственная точка зрения (позиция, отношение) при раскрытии проблемы; проблема раскрыта слабо, без использования обществоведческих терминов; не аргументировано собственное мнение.

1.5 Кейс-задачи

Кейс-задача № 1

Описание ситуации : «На завод пришел новичок» Леонид Ковшов, выпускник Курского политехнического колледжа, пришел на предприятие АО «Авиаавтоматика» им. В.В. Тарасова г. Курска. за полчаса до смены. Накануне в отделе кадров ему дали телефон мастера арматурного цеха Сидорова С.В. , на участке которого ему предстояло работать. Минут десять он пытался дозвониться до проходной, пока, наконец, не застал мастера на месте.

- Направили ко мне? – спросил мастер Сидоров С.В. , через 10 минут планерка – подходи к этому времени», – и повесил трубку.

Завод был большой, незнакомый. Только через 15 минут Л. Ковшов разыскал свой цех и участок. Все рабочие уже успели получить задания, и он услышал лишь, как мастер Сидоров С.В. «настраивал» всех на выполнение срочного задания, то уговаривая, то угрожая. Когда все ушли, мастер заметил новичка: «А, это ты? Пойдем к станку». Они долго пробирались по цеху между станками, пока не подошли к станку, который стоял несколько в стороне. Стружка вокруг него была не убрана, инструменты разбросаны, но станок (это было видно) – новый.

– Что, пришлось работать на таком? – Нет... – Новенький, только три месяца, как получили. Видишь, сразу тебе доверяем. Вот только не повезло тому, что до тебя здесь работал. Позавчера пошел на обед, а оттуда – в больницу. Пока побудь на его месте, а вернется – посмотрим. Ты приברי пока здесь, подготовь станок, а я минут на двадцать к начальнику цеха сбегая, после потолкуем, что к чему.

Леонид Ковшов с готовностью принялся за уборку, собрал стружку, разложил инструмент. Но когда подметал пол, его заставил вздрогнуть резкий свист: на него чуть не наехал электрокар. Электрокарщик увидел испуганное лицо, прокричал новичку: «Не зевай, салага!». После этого Ковшов все время оглядывался с опаской. Он уже заметил, что надо остерегаться не только электрокара, но и крана, который часто сновал над головой. Мастер вернулся через полчаса.

– Так, говоришь, на таком станке работать не доводилось? Тогда слушай. И он стал рассказывать, какая это хорошая машина, на каком принципе основано ее действие, каковы параметры и характеристики, как нужно ухаживать за станком. Все время через несколько предложений он переспрашивал: «Ясно? Понятно?» – и Ковшов поддакивал. Удовлетворенный такой обстоятельной и доходчивой, по его мнению, беседой, мастер Сидоров С.В. еще раз переспросил: «Понятно?». Получил снова все тот же робкий ответ, ободряюще похлопал новичка по плечу: «Ну, вот и начинай. Заготовок тебе хватит, а насчет инструмента спросишь у Терентьича, нашего «старшины».

Леонид Ковшов хотел спросить, кто такой Терентьич и где его найти, но не осмелился, да и мастер уже его не услышал бы. Работа шла нормально, но с непривычки он все-таки порезал палец. Было не особенно больно, но кровь шла сильно. Поднял голову, хотел спросить, где можно сделать перевязку, но снова не отважился: все сосредоточены – задание срочное, не до него. Кое-как перетянул палец носовым платком и снова принялся за дело. Оторвался от станка неожиданно – заметил, что стало меньше шума. Судя по времени, начался обед, и все без него ушли. Пока он искал, где 15-й цех, в котором находилась столовая, опоздал – смена уже отобедала. Пожалели его в столовой, покормили, чем могли. После обеда все шло, в общем, благополучно. В четыре часа Ковшов собрался было сдавать работу (ему, как подростку, рабочий день положен на час меньше), но мастера не было видно. Мастер Сидоров С.В. подошел к нему лишь в конце рабочего дня, осмотрел, что сделано, похвалил: «Продолжай в том же духе!». И тут же заспешил, ссылаясь на заботы: «Твоя смена кончилась, а у меня, брат, день ненормированный». У Л. Ковшова было к нему много вопросов: хотелось знать, сколько заработал, какая работа будет завтра, но докучать этими мелкими делами, отрывать от более важных он не решился, тем более что мастер уже был далеко, а все рабочие разошлись. Ничего не оставалось больше, как отправиться со своими вопросами домой – до утра.

Задание:

1. Проанализируйте поведение и действия мастера Сидорова С.В. по отношению к молодому рабочему.
2. Дайте психологическую оценку первого рабочего дня новичка Леонида Ковшова.
3. Определите целесообразное поведение и действия мастера Сидорова С.В. в данной ситуации.
4. Какие психологические методы воздействия можно было использовать мастеру Сидорову С.В.?

5. *Какие методы социально-психологической адаптации Вам известны?*
6. *Какие задачи должен был выполнить наставник нового сотрудника завода?*
7. *Разработайте программу социально-психологической поддержки нового сотрудника завода.*

Кейс-задача 2

Представьте, что вы работаете инженером в Региональном центре нанотехнологий. В нашем коллективе есть люди, относящиеся к разным национальностям и имеющие различное вероисповедание. Я сам являюсь атеистом и считаю, что каждый имеет право верить в то, во что считает нужным. Во время обеденного перерыва мой коллега, мусульманин, стал говорить о том, что его религия самая истинная. И тогда я стал с ним спорить и критически высказался по поводу его религии. Разговор закончился тем, что каждый остался при своей точке зрения. Он очень рассердился на меня и почти перестал со мной разговаривать, а это мешает нашей совместной работе».

- Какое поведение в данной ситуации было бы более конструктивным?
- Проанализируйте эффективность поведения участников исходя из теории транзактного анализа Э. Берна и стратегий взаимодействия К. Томаса – Р. Килменна.

Кейс-задача 3

Описание ситуации: «Вас недавно назначили руководителем трудового коллектива, в котором вы несколько лет были рядовым сотрудником. На 8 часов 15 минут вы вызвали к себе в кабинет подчиненного для выяснения причин его частых опозданий на работу, но сами неожиданно опоздали на 15 минут. Подчиненный же пришел вовремя и ждет вас.

Проанализируйте ситуацию. Вопросы:

- Как вы начнете беседу при встрече?
- А) независимо от своего опоздания сразу же потребуете его об опозданиях на работу;
- Б) извинитесь перед ним и начнете беседу;
- В) поздороваетесь, объясните причину своего опоздания и спросите его: «Как вы думаете, что можно ожидать от руководителя, который так же часто опаздывает, как и вы?»;
- Г) отмените беседу и перенесете ее на другое время.

Кейс-задача 4

Описание ситуации: «Вы руководитель организации. В организации создано положение, вынуждающее повысить плановое задание, одновременно уменьшить количество персонала.

Проанализируйте ситуацию. Вопросы:

- Какое управленческое решение вы примете в данной ситуации? Обоснуйте его.
- Какие психологические методы воздействия можно использовать?

Кейс-задача 5

Описание ситуации: «Вы руководитель организации. В организации предстоит провести сокращение численности работников. Вы не располагаете достаточным количеством информации для ее решения, и для вас важны мнения сотрудников. В коллективе царит атмосфера демократии и взаимопонимания.

Проанализируйте ситуацию. Вопросы:

- Какое управленческое решение вы примете в данной ситуации? Обоснуйте его.
- Какие психологические методы воздействия можно использовать?

Кейс-задача 6

Описание ситуации: «Вы начальник отдела в Региональном центре нанотехнологий. Ваш сотрудник Петров С. испортил дорогостоящее оборудование, которое недавно закупили за большую сумму денег.

Проанализируйте ситуацию. Вопросы:

- Как вы поступите?

А) вы вызовете к себе в кабинет подчиненного и примите решение о наложении штрафа за испорченное оборудование.

Б) вы вызовете к себе в кабинет подчиненного и примите решение об объявлении выговора.

В) вы вызовете к себе в кабинет подчиненного и примите решение о возмещении убытка за его счет.

Постановка задачи. Выберете и обоснуйте подходящий для вас вариант. Определите, к какому методу управления относится выбранный вами вариант ответа.

- Какие психологические методы воздействия можно использовать?

Кейс-задача 7

Описание ситуации: «Вы начальник отдела в Региональном центре нанотехнологий. У Вас работает Светлана – руководитель небольшого подразделения. В подчинении находится 10 человек.

Во время ее управленческой деятельности возникали различные сложные ситуации с подчиненными:

подразделение Светланы занимается несколькими направлениями. Коллектив разновозрастной – от 25 до 60 лет.

Стиль в управлении Светланы – максимальная тактичность, «сглаживание углов». Она очень сдержанный человек, стремящийся проявлять в основном только положительные стороны. Конфликт по ее мнению – неблагоприятный признак. Сотрудники одного из направлений периодически испытывают недовольство своим руководителем – стилем управления, уровнем компетентности, стратегией развития направления. Регулярно делятся своей позицией с самой Светланой, поднимают эту тему в беседах с коллегами.

Светлана по сложившейся на работе ситуации делится переживаниями с подчиненными. По сути, жалуется. Она рассказывает как «неправильно» нерадивые подчиненные работают, действуют, общаются с ней. Критикует их конфликтность. Недовольство со стороны «бунтарей» постепенно нарастает. Руководитель Светлана продолжает возмущаться неправильной с ее точки зрения позицией вверенных в ее управление сотрудников и жаловаться другим подчиненным на них.

Проанализируйте ситуацию. Вопросы:

- Как бы Вы поступили в данной ситуации?

- Какие психологические методы воздействия можно использовать?

- Каким образом можно разрешить конфликтную ситуацию?

Кейс-задача 8

Описание ситуации: «Вы начальник отдела в Региональном центре нанотехнологий. Вам поручили разработать правила по технике безопасности в центре, где Вы работаете. Важной частью этих правил является определение порядка обращения с легковоспламеняющимися жидкостями, которые используются в процессе производства.

В соответствии с недавно принятым законом Вы заключили контракт с консультативной фирмой для выработки рекомендаций по пересмотру существующих

правил техники безопасности. Этой фирмой было предложено несколько возможных изменений в порядке обращения с легковоспламеняющимися жидкостями. К сожалению, представленные рекомендации повлекли за собой множество проблем. Во-первых, рабочим, которые используют данные жидкости в процессе производства, не нравятся рекомендации, разработанные в соответствии с законом. Во-вторых, в течение прошедшего года из-за вышеуказанного закона Вы были вынуждены внести ряд изменений в порядок работы. Каждое из них вызвало противодействие и жалобы со стороны рабочих. Особенно трудно было произвести третье, самое недавнее изменение: сопротивление рабочих было настолько сильным, что внедрение его в производство прошло с очень значительной задержкой. В-третьих, консультативная фирма представила полную информацию относительно различных возможных вариантов изменения технологического процесса в соответствии с новыми правилами техники безопасности, однако в рекомендациях не указывается, какой из предложенных вариантов является наилучшим, и Вам самому придется это определить. Через три недели будет проводиться инспекция Вашего завода. В случае, если в технологическом процессе будут обнаружены какие-либо изъяны, угрожающие безопасности, научный центр могут оштрафовать.

Проанализируйте ситуацию. Вопросы:

- Как бы Вы поступили в данной ситуации?
- Какие психологические методы воздействия можно использовать?
- Каким образом можно разрешить конфликтную ситуацию?

Кейс-задача 9

Описание ситуации: «Вы начальник отдела в Региональном центре нанотехнологий. Вы возглавляете отделение, в котором работают двенадцать сотрудников.

Каждый из Ваших сотрудников имеет индивидуальный стиль работы, старается выполнять обязанности лучше, чем другие. Ваш начальник недоволен тем, что сотрудники, выезжая из офиса, каждое утро останавливаются выпить кофе. Он потребовал от Вас положить этому конец и следить за тем, чтобы впредь подобная практика не повторялась. В принципе Ваш начальник не против остановок на кофе, однако ему не нравится то, что сотрудники оставляют автомашины прямо перед зданием кафе, что вредит имиджу организации.

Вы знаете, что служащим компании позволяется делать десятиминутные перерывы на кофе, что, правда, не относится к тем, кто занят доставкой. Тем не менее, выезжая на маршрут, они останавливаются, чтобы выпить кофе. Кстати, Вы и сами поступали подобным образом, когда работали. Вам хотелось бы найти такое решение, которое удовлетворяло бы как Вашего начальника, так и подчиненных. Во время бесед со своими сотрудниками Вы слышали много аргументов в пользу утреннего кофе. Однако особых причин для того, чтобы делать это именно в данном кафе и в данное время, у них нет.

Проанализируйте ситуацию. Вопросы:

- Как бы Вы поступили в данной ситуации?
- Какие психологические методы воздействия можно использовать?
- Каким образом можно разрешить конфликтную ситуацию?

Кейс-задача 10

Описание ситуации: «Вы директор Регионального центра нанотехнологий ЮЗГУ. С целью сокращения расходов компания планирует закрытие одного из своих филиалов, вся документация которого поступает в Ваш центр.

Вы уполномочены нанять новых служащих для выполнения этой работы, однако их количество должно быть меньше количества работающих в филиале, который намечено

закрывать. Поэтому Вы просите каждого из своих сотрудников взять на себя дополнительный объем работы. Вам подотчетны три Ваших заместителя. Каждый из них, в свою очередь, руководит четырьмя начальниками отделов. Все вышеназванные лица работают с полной нагрузкой, так что дополнительные обязанности наверняка отрицательно скажутся на эффективности их работы.

Закрытие филиала произойдет через месяц, и на Вас ляжет ответственность за его работу. Вы рассматриваете возможности перераспределения обязанностей своих трех заместителей и четырех начальников отделов. Однако четкого представления о том, как это сделать, у Вас нет. Все Ваши заместители и начальники отделов обладают большой компетенцией и умением выполнять необходимую работу при условии, что у них в распоряжении имеется достаточное количество ресурсов. К сожалению, меры по сокращению расходов компании не позволяют увеличить штат служащих до необходимых размеров.

В трехнедельный срок Вам необходимо представить план реорганизации работы Ваших подчиненных, которые должны быть готовы приступить к ведению дополнительно поступающей документации. У Вас множество идей, однако Вы не можете решить, что же предпринять! Реорганизация болезненно отразится на работе Ваших заместителей и начальников отделов. Вы, насколько это возможно, хотели бы провести ее с минимальной потерей эффективности.

Проанализируйте ситуацию. Вопросы:

- Как бы Вы поступили в данной ситуации?
- Какие психологические методы воздействия можно использовать?
- Каким образом можно предотвратить конфликтную ситуацию?

Кейс-задача 11

Описание ситуации: «Представьте, что Вы работаете специалистом в Региональном центре нанотехнологий. В профессиональной этике существует этикет телефонных деловых переговоров. Как правильно ответить на звонок, касающийся служебных переговоров:

1. Вам нужно дать ответ на голосовую почту автоответчика, как это сделать правильно:

а) «Я сейчас отсутствую на рабочем месте»

или более конкретно:

б) «Все утро я буду на совещании. Но к обеду вернусь в офис. Вы можете оставить ваше сообщение, а когда я приду на рабочее место, я с вами свяжусь. Спасибо».

Задание:

1. Что бы Вы сделали в данной ситуации?
2. Какие психологические методы воздействия можно использовать?

Кейс-задача № 12

Описание ситуации: «Представьте, что Вы работаете специалистом в Региональном центре нанотехнологий. К Вам за консультацией обратился сотрудник Симонов А. Посетители Вашего центра часто застают вас врасплох, задавая вопросы, на которые он не компетентен ответить. Поэтому прибегаете к традиционным фразам «не знаю», «не в курсе», тем самым показывая свою некомпетентность.

Задание:

1. Что бы Вы сделали в данной ситуации?
2. Какие психологические методы воздействия можно было использовать?

Кейс-задача № 13

Описание ситуации: «ЗАО «Авиатехника» было учреждено в 1989 г. в статусе дочернего образования одного из авиаремонтных заводов МАП. В течение первых трех лет общество с 30% прибылью освоило более 82% внешней кооперации основного предприятия, включая сертификационные и поверочные процедуры. Развивая инициативную коммерческую программу, ЗАО окончательно сформировалось в качестве основного рыночного партнера завода, учредив совместно с ним и другими контрагентами ряд малых предприятий и коммерческих структур. При этом производственная группа управлялась на 40% единым менеджментом. После акционирования авиаремонтного завода, поэтапного сокращения портфеля заказов предприятия, реорганизации системы его отношений с производителями и ремонтниками двигателей, сертифицирующими органами, аэропортом финансовые показатели работы завода стали постоянно снижаться. Ситуация резко обострилась в августе 1998 г., поскольку в результате девальвации рубля некоторые отечественные заказчики оказались неплатежеспособны по уже запущенным в работу контрактам.

Это обусловило постановку вопроса о сохранении группы предприятий в сложившемся виде, реструктуризации одних ее составляющих и перепрофилировании других. Разрабатываемые и реализуемые решения не привели к выходу из кризисной ситуации, и к началу 2001 г. производственно-коммерческая группа практически перестала существовать как единое соглашение. Часть учредителей и команды менеджмента в поиске выхода из кризиса перешли к переделу собственности, в том числе латентными методами. Было принято и реализовано решение по санации, реструктуризации, банкротству, перепрофилированию, закрытию составляющих группу предприятий, что позволило ряду из них сохраниться и позиционироваться в этом и других сегментах бизнеса. Вместе с тем положение завода не претерпело кардинальных изменений и оставляет актуальным вопрос о его дальнейшей судьбе.

Задания для анализа ситуации:

- 1. Приведите иллюстрации действия законов организации в данной ситуации.*
- 2. Определите, действия каких законов организации не были учтены менеджментом.*
- 3. Выделите ключевые зависимости разрешения кризисной ситуации.*

Кейс-задача № 14

Описание ситуации: «Мастерская по ремонту антикварной мебели «Кварт» специализируется также и на восстановлении старых пианино и роялей. В компании работают 24 человека, в их числе 6 столяров и 5 настройщиков. Директор на основании общей, но еще слабой тенденции уменьшения спроса на эти услуги решил постепенно осваивать новые виды услуг. Он заключил договор на поставку через год технологического оборудования для восстановления старых скрипок, условился с двумя специалистами по восстановлению скрипок, что они перейдут к нему на работу из другой мастерской также через год. Директор оказался прав, через 4-5 месяцев количество заказов уменьшилось на 20%, и заработная плата работников стала постепенно сокращаться. Несоответствие между возможностями мастерской и количеством заказов вызвало у работников настороженное отношение к директору из-за его якобы бездействия, появилось желание что-то предпринять самостоятельно. Они стали принимать заказы на восстановление других антикварных инструментов, в том числе и скрипок. Но отсутствие навыков и опыта работы негативно сказывалось на качестве работ. Когда по плану директора в компанию пришли опытные специалисты и было поставлено специальное оборудование, репутация компании была подорвана.

Задания для анализа ситуации:

- Что следовало бы предпринять руководителю во избежание появления данной проблемы?*
- Что бы Вы сделали в данной ситуации?*
- Какие психологические методы воздействия можно было использовать?*

Кейс-задача № 15

Описание ситуации: «Далеко не все руководители связывают напрямую показатели эффективности работы организации с показателями удовлетворенности работников данной организации. В то же время прогрессивные менеджеры все чаще приходят к выводу, что важно внимательно относиться не только к «внешним клиентам» - покупателям продукции и потребителям услуг компании, но и к собственным работникам (их принято относить к категории «внутренних клиентов» организации). В последнее время доказано, что только «удовлетворенные», «счастливые» работники способны произвести товар или оказать услугу высокого качества. Недовольство работника, помыслы о переходе в другую организацию непременно скажутся на результатах его работы - особенно тех работников, которые непосредственно контактируют с партнерами, покупателями и клиентами данной организации.

Ряд исследований демонстрирует, как отношение к персоналу организации, его удовлетворенность отражаются на экономических показателях ее работы. В частности, специалисты в области маркетинга выявили прямую корреляционную зависимость между степенью удовлетворенности и лояльности работников системы отелей Radisson SAS и степенью удовлетворенности клиентов — потребителей их услуг, а следовательно, и уровнем прибыли и рентабельности работы организации. Представляют также интерес результаты исследования, проведенного Д. Краветс на американских предприятиях. В середине 90-х гг. он предложил так называемый индекс прогрессивности (HR Progressiveness Index), чтобы оценить прогрессивность управления людьми. Исследование, в котором приняли участие 150 компаний, затрагивало более 50 областей их управленческой деятельности и практики управления персоналом, в том числе:

- корпоративную культуру;
- прогрессивность взаимодействия внутри организации;
- привлечение работников к управлению;
- обучение работников и их карьерный рост;
- удовлетворенность работников;
- справедливость оценки и поощрения и др.

На основе специально разработанной системы балльной оценки был рассчитан индекс прогрессивности по каждой из 150 компаний. Самым высоким этот индекс оказался у таких всемирно известных компаний, как IBM, American Medical International, ЗМ. После завершения общей оценки прогрессивности управления людьми Д. Краветс сравнил полученные показатели с финансовыми показателями работы этих организаций, опубликованными в их ежегодных финансовых отчетах. За пятилетний период работы этих организаций отмечалась высокая корреляционная зависимость между индексом прогрессивности и финансовыми показателями их работы, особенно такими, как прибыль и доходы на акцию.

Таким образом, прогрессивность форм и методов управления людьми, умение понимать, анализировать и прогнозировать их поведение становится все более существенным фактором успешной хозяйственной деятельности организации, ее финансовой стабильности и конкурентоспособности на рынке.

Задания для анализа ситуации:

1. Как бы вы оценили по пятибалльной системе показатель прогрессивности управления людьми в вашей организации?
2. Что, на ваш взгляд, необходимо в первую очередь сделать в вашей организации для повышения прогрессивности управления?

Кейс-задача № 16

Описание ситуации: «Многие крупные компании, в особенности те, которые

доминировали в своих отраслях, обнаруживают, что должны предпринять усилия для превращения в научающиеся организации. Хорошим примером является компания АТ&Т, осуществившая важнейшие изменения после того, как была вынуждена освободиться от местных компаний-операторов в 1984 г. Хотя в последние годы компания приобрела фирму National Cash Register и McCaw Electronics, это не остановило ее в стремлении изменять методы ведения бизнеса, политику и процедуры с целью повышения эффективности. Например, в прошлом каждое подразделение АТ&Т работало наполовину независимо друг от друга. Теперь же руководители всех основных бизнес-групп ежемесячно проводят встречи, длящиеся несколько дней, чтобы обсудить различные операции и научиться работать сообща, используя синергетический эффект. Для компании это абсолютно новый метод работы. Высшее руководство организовало также команды для изучения и развития областей, в которых, по его мнению, для компании открываются наиболее благоприятные возможности. Каждая команда состоит из представителей всех четырех бизнес-групп. Главное исполнительное лицо компании (СЕО) пояснило логику, лежащую в основе этой новой системы, следующими словами: «Цель состоит в том, чтобы «перемешать» сотрудников, заставить людей общаться друг с другом и выявить области бизнеса и структуры, которые будут необходимы АТ&Т как компании в будущем».

IBM также делает попытки стать научающейся организацией. Компания реорганизуется и налаживает коммуникации между всеми подразделениями. Лу Герстнер, новый СЕО, создал комитет из одиннадцати высших руководителей, отвечающих за операции компании, и поставил перед ними задачу находить лучшие пути совместной работы. Он также заменил корпоративный исполнительный совет IBM, состоявший из трех членов, на всемирный совет, включающий 34 руководителя. Этот совет собирается четыре-пять раз в год для обсуждения практики ведения бизнеса, проблем и решений, а также инициатив, касающихся всей компании. Цель этих изменений в IBM состоит в том, чтобы упростить бюрократическую структуру и заставить менеджеров учиться новым методам выполнения работы.

В дополнение к структурным изменениям многие фирмы переосмысливают формы обучения своих менеджеров. Чтобы научить менеджеров большей гибкости и умению разрешать нетипичные проблемы, такие компании, как General Electric, Motorola, Weyerhaeuser и IBM, создают собственные корпоративные университеты или ведут тщательный мониторинг тренингов, которые менеджеры проходят вне компании. Например, в Weyerhaeuser, гигантской компании, занимающейся деревообработкой и производством бумаги, был создан собственный Институт управленческого лидерства (Leadership Institute for Managers). По программе Института прошли обучение 1240 менеджеров компании, после чего было объявлено, что прибыльность деревообрабатывающего подразделения компании достигла рекордных показателей. В корпорации General Electric во внутрифирменной системе обучения особое внимание уделяется обучению действием. Менеджеры объединяются в команды и обучаются тому, как собирать информацию по проблемам, касающимся бизнеса, и представлять ее менеджерам более высокого уровня. Высшие руководители GE разбиваются на группы и имеют возможность отправиться куда угодно, чтобы собрать необходимую информацию. Чтобы выполнить задание в установленный тридцатидневный срок, некоторые группы отправляются за рубеж. Затем под руководством консультантов, инструкторов компании и университетских преподавателей они упорядочивают, анализируют, оценивают собранную информацию и представляют ее «наверх». В рамках подобных программ менеджеры GE учатся переосмысливать старые подходы к разрешению проблем и превращать свои предприятия в научающиеся организации, которые оказываются способными не только адаптироваться к веч-но меняющемуся миру бизнеса, но и предвидеть изменения и извлекать из них уроки.

Вопросы к ситуации

1. Почему таким фирмам, как АТ&Т и IBM, необходимо преобразование в научающиеся

организации?

2. В чем сходство подходов, использованных AT&T и IBM? Выявите и поясните две сходные черты.

3. Почему научающиеся организации все шире используют внутрифирменное обучение и программы развития менеджмента?

Кейс-задача № 17

Описание ситуации: «Представьте, что Вы работаете специалистом в организации. Борис Никифоров работает в отделе планирования и анализа в течении 14 лет. Его руководитель считает, что Борис готов к продвижению по ситуации –переход в финансовое управление кампании. Для этого он должен пройти повышение квалификации по университетской программе для высшего руководящего состава. Одна из первых частей данной программы касается организационного поведения. Борис считает, что после 14 лет руководства людьми овладения принципами управления поведением не представит для него трудностей. Однако во время лекций по организационному поведению профессор сделал несколько замечаний, которые вызвали у Бориса раздражение. В частности, профессор отметил: «Большинство менеджеров достаточно хорошо знают своих специалистов, имеют хорошие знания в конкретной функциональной области, но очень плохо управляют своими подчиненными. Одна из причин заключается в том, что, имея большой опыт работы с людьми, менеджеры считают себя в этом деле экспертами. В то время как ученые, работающие в области организационного поведения, только начинают углубляться в понимания индивидуального поведения. Кроме того, для эффективного управления людьми мы должны научиться лучше предсказывать и контролировать организационное поведение. В настоящее время ведется разработка нескольких людей, которые, как мы надеялись помогут менеджерам лучше понимать, предсказывать организационное поведение и управлять им».

Борис был огорчен тем, что профессор очевидно принижает значение практического опыта управления людьми, и не мог представить себе, как концептуальная модель, поможет ему в работе.

Вопросы к ситуации

1. Как вы думаете, прав ли Борис Никифоров в своей оценке лекций профессора?

2. Каков смысл концептуальных людей в области организационного поведения?

3. Как бы вы оценили относительную ценность изучения теорией и результатов исследования по сравнению с практическим опытом, для эффективного управления людьми.

Кейс-задача № 18

Описание ситуации: «Laurelli Materassi s.n.c. - это предприятие, которое производит фирменные матрасы (т.е. те которые обладают известной маркой). Поскольку матрасы громоздкие и их транспортировка дорогостоящая, на предприятие создали национальную систему франчайзинга с многочисленными локальными предприятиями (филиалы), которые производят их для местных продавцов. На предприятии работает примерно 32 рабочих монтажников-сборщиков, которые выполняют различные операции при изготовлении матраса. Пружины для и матраца поставляются от внешнего поставщика. Во внутренней части матраца находятся пружины и пена (пенопласт), которые должны быть покрыты тканью. Каждый сборщик должен выполнять задание со специфически длинной цепью монтажных операций. Для каждой операции есть стандарт, как получить наилучший результат (performance) и денежное вознаграждение базируется на производительности.

Известный консультант в области организации обратилась к дирекции провести исследование по оценке выполнения работы сборщиков. Обследование включало психологическое тестирование работников и выявление посредством результата возможности предсказывать реальное выполнение (performance) работы работника. Один из тестов оценивал локус контроля. Консультант была уверена, что основная часть являлись экстерналами, (т.е. контроль осуществлялся средой), учитывая характер работы сборщиков. С большим удивлением, она обнаружила, что почти все сборщики показывали результат внутреннего локуса контроля.

1. Проанализируйте ситуацию, почему так произошло?
2. Какое ваше мнение по поводу выводов консультанта?
3. Какие варианты решения данной проблемы Вы можете предложить?

Кейс-задача № 19

Описание ситуации: «Работники корпоративного call-центра проводят недостаточное количество времени на рабочих местах, отвечая на телефонные звонки. В место этого они гуляют по помещению и разговаривают друг с другом, обсуждая свои личные дела. Иными словами, работа занята праздными беседами и бездельем. Важные звонки остаются без ответа, что приводят к проблемам обслуживании потребителей.

Вопросы к ситуации.

-Как бы вы охарактеризовали этих работников и как это может быть связано с вашей оценкой работы?

-Какие варианты решения данной проблемы Вы можете предложить?

Кейс-задача № 20

Описание ситуации: «Павел работал в компании «Витраж» с момента ее основания в 1985 г. Являлся отличником качества и неоднократно получал поощрения за профессиональный труд. Последнюю награду и денежное вознаграждение он получил 3 года назад. К настоящему времени ситуация резко изменилась. За прошедших 1,5 года отношения Павла с коллегами испортились, стали натянутыми. Он всегда был не особенно разговорчивым, но сейчас потребовал от сослуживцев держаться подальше от его рабочего места. Дал понять, что пропадет инструмент. Ухудшилось и качество его работы. Примерно год назад производимая им продукция оценивалась как бездефектная. Это было правилом работы Павла. Сейчас при выборочном контроле 3 из 100 изделий выбраковываются. как видим, от нулевого брака он перешел к 3 % брака, в то время, как у коллег составляет 1,5 %.

Вопросы к ситуации.

- Что послужило причиной такого изменения поведения Павла?

- Какие варианты решения данной проблемы Вы можете предложить?

Кейс-задача № 21

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

Задание:

1. Проанализируйте ситуацию. Правильно ли поступили руководители предприятия? Обоснуйте свой ответ.

Предложите технологию разрешения корпоративного конфликта, чтобы минимизировать конфликтный потенциал принятого решения руководителей. Какое мероприятие следовало заранее внести в план развития предприятия, чтобы избежать подобных ситуаций?

Кейс-задача № 22

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

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

Кейс-задача № 23

Описание ситуации: «Представьте, что Вас пригласили работать руководителем Регионального центра нанотехнологий.

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

Проанализируйте ситуацию. Вопросы:

- Какие методы прикладных исследований вы можете порекомендовать конфликтологу для получения информации о состоянии организации, расширения экспертного заключения о конфликтном потенциале организации?

- Какие технологии разрешения корпоративных конфликтов вы порекомендуете, чтобы минимизировать конфликтный потенциал коллектива?

Кейс-задача № 24

Описание ситуации: «Представьте, что Вы работаете начальником Отдела по инновационным технологиям в Курском государственном университете. Ректор университета Михайлов В.А. предоставил крупную денежную сумму Интернату № 2 г. Курска в виде подарка на проведение юбилейного, праздничного мероприятия. Сотрудники Курского государственного университета отнеслись к такой благотворительности не однозначно. Были высказаны различные точки зрения: ряд

работников поддержали руководителя, так как считают, что спонсорство явление нравственное, приносящее пользу, как обществу, так и организациям. Другие посчитали, что руководитель поступил аморально по двум причинам: крупный взнос ухудшил финансовое положение Курского государственного университета, чем нанес ущерб ее работникам; в принципе такие «жесты» формирует иждивенчество тех, кто надеется на спонсорство, и не стремится сам заработать на подобные цели.

Задание:

1. Проанализируйте ситуацию. Какие варианты решения проблемы возможны?
2. Как бы Вы поступили на месте ректора Курского государственного университета?
3. Опишите программу работы с проблемной ситуацией.

Кейс-задача № 25

Описание ситуации: «Представьте, что Вы работаете в Региональном центре нанотехнологий. Всякий раз, когда вы ведете серьезный разговор с одной из ваших подчиненных: критикуете ее работу и спрашиваете, почему она так поступает, сотрудник отделяется молчанием. Вам это неприятно, вы не знаете толком, с чем связано ее молчание, воспринимает она критику или нет, вы расстраиваетесь и злитесь».

Задание:

- Что же можно предпринять, чтобы изменить ситуацию?
- *Какие технологии урегулирования конфликтов и поддержания мира Вы можете предложить?*
- *Какие рекомендации как конфликтолог Вы можете предложить, соблюдая профессиональные этические нормы и границы профессиональной компетентности конфликтолога в данной ситуации?*

Кейс-задача № 26

Описание ситуации: «Представьте, что Вы работаете в Региональном центре нанотехнологий.

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

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

затормозило бы все дело

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

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

Прежде чем ответить на телефонный звонок главного исполнительного директора, который хотел узнать, смогут ли они, по мнению Бориса, определиться на этой неделе, Борис потратил несколько минут, планируя следующий и, как он надеялся последний, раунд переговоров.

Проанализируйте ситуацию. Задание:

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

Кейс-задача № 27

Описание ситуации: «Представьте, что Вы работаете начальником отдела в организации г. Курска. Психолог, работающий в организации, провел в производственном коллективе исследование удовлетворенности сотрудников работой. Организация переживала кризисный период, люди были обеспокоены, выявились проблемы, на которые руководству нужно было реагировать. Результаты тестирования показали высокий уровень неудовлетворенности сотрудников по целому ряду показателей. Узнав результаты диагностики, руководитель попросил психолога в целях морально-психологической стабилизации ситуации в коллективе представить подчиненным данные в лучшем свете, чем они были на самом деле. Психолог выполнил просьбу руководителя.

Проанализируйте ситуацию. Вопросы:

- *Оцените действия психолога с точки зрения профессиональных этических норм и границ профессиональной компетентности.*
- *Какие методы психологического воздействия можно использовать в данной ситуации?*

Кейс-задача № 28

Описание ситуации: «Представьте, что Вы работаете в Региональном центре нанотехнологий.

Существует система «всеобщего управления качеством» (Total Quality Management, TQM). Тенденция, позволяющая компании постоянно улучшать качество работы и добиваться таким образом дополнительного конкурентного преимущества, носит название «всеобщее управление качеством» (англ. Total Quality Management, TQM), встречается также название «глобальное управление качеством». В основе такого подхода находится работник, понимающий, что такое качество, и стремящийся «сделать свою работу с первого раза». Такой подход выгодно отличается от контроля качества специальными отделами

технического контроля, проверяющими качество работы после того, как она уже выполнена. Главная идея TQM состоит в том, что компания должна работать не только над качеством продукции, но и над качеством организации в целом, включая работу персонала. Постоянное одновременное усовершенствование этих трех составляющих — продукта, организации, персонала — позволяет достичь более быстрого и эффективного развития бизнеса. Качество определяется достижением удовлетворенности клиентов, улучшением финансовых результатов и ростом удовлетворенности служащих своей работой в компании. Можно выделить следующие элементы Total Quality Management:

- Управление отдельными процессами как ключ к общему успеху.
- Систематичность улучшений.
- Работа на уровне всей организации, а не отдельных подразделений.
- Ориентация на потребителя.
- Управление на основе фактов (Management-by-Fact).
- Вовлечение работников в процесс оптимизации повседневной деятельности компании.
- Кросс-функциональное управление качеством.
- Давление на поставщиков.
- Признание TQM как центральной стратегии завоевания высокой конкурентоспособности и доли рынка.

Постоянное параллельное усовершенствование 3-х составляющих: 1. качества продукции 2. качества организации процессов 3. уровня квалификации персонала. Качество определяется следующими категориями: - степень реализации требований клиентов - значения финансовых показателей компании - уровень удовлетворенности служащих компании своей работой.

Проанализируйте ситуацию. Вопросы:

- *Разработайте программу для Вашего центра, которая позволит повысить качество продукции и услуг?*

- *Что мешает в повышении качества продукции и услуг Вашего центра?*

Кейс-задача № 29

Описание ситуации: «Представьте, что Вы работаете в Региональном центре нанотехнологий.

Существуют два общепризнанных аргумента для поиска хороших отношений клиента и консультанта. Первый аргумент — персональное удовлетворение. Клиент, собираясь проводить время с консультантом, естественно, будет желать, чтобы их отношения были настолько же приятны, как и производительны. Второй аргумент — воздействие личностных качеств на успех консультации. До некоторой степени значение этого фактора зависит от ситуации. Когда клиенту необходимы технические навыки эксперта для решения определенной задачи, он ясно будет искать того, чьи навыки и знания соответствуют задаче. Клиенту может нравиться, а может и не нравиться этот человек. Пациент в случае необходимости операции на открытом сердце, например, будет искать самого лучшего хирурга. Его вряд ли будет беспокоить, как одевается этот хирург и каковы его политические взгляды. Но если консультант должен постоянно тесно сотрудничать с коллективом организации, то вопрос личностной совместимости очень важен. Участники должны быть настолько откровенными с консультантом, насколько они бы говорили со своим персональным врачом или с другим человеком, которому они доверяют. Без этого вида доверия клиенты не захотят раскрывать болезненную информацию или рисковать чем-либо для разрешения задачи. Определенная степень персональной совместимости — предпосылка подобного доверия. На процесс консультирования имеют воздействие некоторые элементы индивидуальности личности консультанта, включая внешний вид, используемую в разговоре лексику, биографические данные, интересы, стиль общения и другие характерные черты. Некоторые из этих элементов, такие, как внешний вид и

биографические данные, являются важными только тогда, когда они серьезно влияют на работу, для проведения которой консультант был приглашен. Индивидуальность консультанта становится проблемой тогда, когда люди настолько шокированы, что не могут концентрироваться на задаче или отвергают все попытки вмешательства. Однако это не означает того, что для достижения эффективности в работе стиль одежды, разговора и мышления консультанта должны подгоняться под стандарты организации. Как лицо постороннее для данной организации консультант может говорить и делать вещи, не позволенные обычным сотрудникам. Фактически может быть выгодным использовать возможность пригласить консультанта, который не будет точной копией сотрудников организации. Различные точки зрения на проблему помогут заказчику понять свою организацию лучше — ее уникальные качества и сильные стороны, а также нераскрытые возможности.

Проанализируйте ситуацию. Вопросы:

- *Разработайте программу для Вашего центра, которая позволит повысить эффективность работы с клиентами?*
- *Что мешает в повышении эффективности работы с клиентами Вашего центра?*

Кейс-задача № 30

Описание ситуации: «Представьте, что Вы работаете в Региональном центре нанотехнологий.

Существуют методы привлечения новых клиентов. Действительность консалтингового рынка такова, что консультантам необходимо предпринимать шаги по продвижению своих услуг, стремиться установить контакты с потенциальными клиентскими системами самым различным способом. Однако, как показывает анализ рынка консалтинговых услуг в России, во многих консалтинговых компаниях привлечение новых клиентов часто остается интуитивным процессом, зависящим в основном от успешности руководителей компании. В маркетинге консалтинговых услуг важен маркетинговый профиль консультанта, т.е. совокупность впечатлений участников рынка от консультанта и его деятельности. Впечатления о товарах и услугах складываются в процессе коммуникации из ряда источников:

- справочники;
- реклама;
- освещение в СМИ;
- лекции и выступления;
- публикации исследований;
- информационные бюллетени;
- книги.

Можно выделить шесть основных принципов, определяющих успешность маркетинга услуг по консультированию.

- Не продавайте больше, чем можете поставить!
- Изображайте себя в соответствии с действительностью!
- Не черните других консультантов!
- Никогда не забывайте, что занимаетесь маркетингом профессиональных услуг!
- Старайтесь быть одинаково эффективными в маркетинге и в работе!
- Считайте нужды и желания клиентов центральной точкой всего маркетинга!

Проанализируйте ситуацию. Вопросы:

- *Разработайте программу для Вашего центра, которая позволит привлечь новых клиентов ?*
- *Что мешает сейчас в привлечении новых клиентов для Вашего центра?*

Шкала оценивания решения кейс-задач : 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 **кейс-задач** – 6 баллов.

Балл, полученный обучающимся за решение **кейс-задач**, суммируется с баллом, выставленным ему по результатам тестирования.

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

Соответствие 100-балльной и дихотомической шкал

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

Соответствие 100-балльной и 5-балльной шкал

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

Критерии оценивания решения кейс-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.

2. ОЦЕНОЧНЫЕ СРЕДСТВА ДЛЯ ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ ОБУЧАЮЩИХСЯ

2.1 БАНК ВОПРОСОВ И ЗАДАНИЙ В ТЕСТОВОЙ ФОРМЕ

1. Вопросы в закрытой форме

1.1 Развитие науки управления можно разделить:

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

1.2 В самом общем виде под управлением понимается:

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

1.3 В социальном управлении главными компонентами являются:

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

1.4 В процессе практической деятельности руководитель решает следующую задачу:

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

1.5 Современной тенденцией развития управленческой мысли является:

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

1.6 Американская управленческая культура рассматривала управление:

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

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

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

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

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

1.9 Лидерство – это процесс:

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

1.10 К одной из общих функций руководителя относится:

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

1.11 Стиль управления – это:

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

1.12 К психологическим последствиям авторитарного стиля управления относится: а) отсутствие травматизма б) высокий травматизм в) низкий травматизм

1.13 Выделяют три типа подчинения:

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

1.14 Конструктивный тип подчинений характеризует:

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

1.15 Таким людям, прежде чем принять какое-либо решение, нужно, чтобы их долго обхаживали. При первой встрече ни в коем случае не требуйте от них ответить «да» или

«нет» на конкретное предложение. С такими людьми лучше встретиться несколько раз,

чтобы между встречами проходило некоторое время, нежели пытаться вытянуть ответ сразу. Как называется такой тип сотрудника?

а) кривляка б) зануда в) ломака

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

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

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

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

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

а) идентификация б) адаптация в) дифференциация

1.19 Коммуникация – это:

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

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

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

1.21 Эффективность коммуникации, в первую очередь, зависит:

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

1.22 К основным средствам коммуникации относят:

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

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

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

1.24 Что такое резюмирование?

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

1.25 В чем суть феномена группового давления?

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

1.26 В чем суть феномена «нога в дверях»?

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

1.27 По мнению Д. Майерса, при осуществлении убеждающего воздействия имеет значение: а) насколько убедительно передается информация б) в) кто, что, как и кому передает в) социальный статус того, кто воздействует

1.28 Сообщение становится более убедительным, если оно:

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

1.29 Что такое внушение?

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

1.30 Что такое заражение?

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

1.31 Начало беседы включает:

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

1.32 Цель может быть поставлена как:

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

1.33 Абстрактность изложения информации снижает:

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

1.34 Что происходит на фазе аргументации в ходе деловой беседы?

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

1.35 Угловое расположение во время деловой беседы характерно для людей:

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

1.36 Стратегия «мягкая уступчивость» относится:

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

1.37 Что понимают под социальным феноменом «синергия»?

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

1.38 Что понимают под социальным феноменом «фасилитация»?

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

1.39 Наиболее существенным признаком организации является:

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

1.40 Что представляет собой иерархическая структура власти?

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

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

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

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

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

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

1) *Ближний бой*

2) *Притирка*

3) *Эффективность*

4) *Зрелость*

5) *Совершенствование и экспериментирование.*

1.44 Конфликтная ситуация – это:....

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

1.45 Конфликт – это:....

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

1.46 То, из-за чего возникает конфликт, объективно существующая или

воспринимаемая таковой проблема – это:

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

1.47 Причина конфликта – это:...

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

1.48 Инцидент – это:....

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

1.49.1 Стороны конфликта – это:....

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

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

А. Открытая борьба за свои интересы.

Б. Поиск решения, удовлетворяющего интересы двух

сторон.В. Стремление выйти из конфликта, не решая его.

Г. Урегулирование разногласий через взаимные уступки.

Д. Тенденция сглаживать противоречия, поступаясь своими интересами.

1.50 Какая рекомендация способствует правильному поведению в конфликте?

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

Б. Демонстрируйте свое превосходство.В. Не отвечайте агрессией на агрессию.

Г. Независимо от результата разрешения конфликта старайтесь не разрушать отношения спартнером.

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

Е. Предлагайте партнеру включить механизм идентификации: «Если бы вы были на моемместе, какие действия предприняли бы?»

1.51. «Стресс» — слово, заимствованное из английского языка и означающее:а) нагрузка б) напряжение в) расслабление

1.52 Г. Селье показал, каким образом стресс связан:

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

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

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

1.54 Под *управлением стрессом* обычно подразумевается:

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

1.55 Что такое релаксация?

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

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

- а) внутриличностный б) структурный в) мотивационный.

2. Вопросы в открытой форме

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

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

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

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

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

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

2.7 Одно из главных качеств руководителя – стрессоустойчивость, потому что

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

2.9 Вставьте пропущенные слова:

Психика – это

3.0. Вставьте пропущенные слова:

Психические процессы – это

3.1 Вставьте пропущенные слова:

Психические состояния – это

3.2 Вставьте пропущенные слова:

Интеллектуальные эмоции - это.....

3.3. Вставьте пропущенные слова:

Бихевиоризм – это

3.4 Вставьте пропущенные слова:

Основоположник бихевиоризма:.....

3.5 Вставьте пропущенные слова:

Мотив – это

3.6 Вставьте пропущенные слова:

Деятельность – это.....

3.7 Вставьте пропущенные слова:

Сознание – это.....

3.8 Вставьте пропущенные слова:

Валидность теста – это

3.9 Вставьте пропущенные слова:

Надежность теста – это

4.0 Вставьте пропущенные слова:

Опрос – это

4.1 Вставьте пропущенные слова:

Тесты – это.....

4.2 Вставьте пропущенные слова:

Опрос – это.....

4.3 Вставьте пропущенные слова:

Наблюдение – это

4.4 Вставьте пропущенные слова:

Синестезия – это

4.5 Вставьте пропущенные слова:

Самовыражение личности - это.....

4.6 Вставьте пропущенные слова:

Оригинальность мышления – это

4.7 Вставьте пропущенные слова:

Структура интеллекта:

4.8 Вставьте пропущенные слова:

Коэффициент интеллекта -

4.9 Вставьте пропущенные слова:

Организованность группы – это.....

5 Вставьте пропущенные слова:

Убеждение – это

5.1 Вставьте пропущенные слова:

Гештальтпсихология – это

1.3 Вставьте пропущенные слова:

Основоположники гештальтпсихологии:.....

1.4 Вставьте пропущенные слова:

Импровизация – это.....

1.5 Вставьте пропущенные слова:

Психоанализ - это.....

1.6 Вставьте пропущенные слова:

Основоположники фрейдизма -

1.7 Вставьте пропущенные слова:

Групповая сплоченность – это

1.8 Вставьте пропущенные слова:

Референтная группа – это

1.9 Вставьте пропущенные слова:

Группообразование – это

1.10 Вставьте пропущенные слова:

Духовность – это.....

1. Вставьте пропущенные слова:

Нравственность – это.....

2. Вопросы на установление последовательности

2.2 Установите правильную последовательность в этапах развития науки управления: А. развитие доктрины «человеческих отношений»

Б. развитие «классической теории научного менеджмента» В. развитие современных теорий управления

2.3 Установите правильную последовательность в этапах деловой беседы:

Установление места и времени встречи.

1. Подготовка к деловой беседе.

2. Постановка проблемы и передача информации.

3. Аргументирование.

4. Начало беседы: вступление в контакт.

5. Опровержение доводов собеседника.

6. Принятие решения.

7. Фиксация договоренности.

8. Выход из контакта.

9. Анализ альтернатив, поиск оптимального или компромиссного варианта либо конфронтация участников.

2.4 Установите правильную последовательность в этапах формирования коллектива:

1) Стадия возникновения

2) Стадии развития коллектива организации

3) стадии стабилизации

4) стадия совершенствования

5) Стадия формирования

2.5 Установите правильную последовательность уровней развития конфликта: а) конфликтная ситуация

б)

противодейств

иев) инцидент

г) противоборство

д) разрешение

конфликтае)

противостояние

2.6 Установите последовательность в стадиях протекания

стресса: А. фаза сопротивления

Б. фаза
истощения
В. фаза тревоги

2.7 Установите последовательность.

Процесс ведения переговоров включает в себя пять основных

фаз: А. передача информации

Б. аргументирование

В. нейтрализация замечаний собеседника

Г. принятие решения и завершение

переговоров Д. начало беседы

3. Вопросы на установление соответствия

3.6 Расположите книги по искусству ведения переговоров в

хронологической последовательности их выхода

А. Роберт Чалдини «Психология

влияния» Б. Джим Кемп «Сначала

скажи «нет»

В. Уильям Юри «Как преодолеть «нет»

3.7 Установите последовательность стадий теоретической подготовки к переговорам:

А. Проведение анализа проблемы и разработку возможных альтернатив будущему решению (соглашению)

Б. Подготовка необходимых документов (выступлений, речей, проектов нормативных документов и т.д.)

В. Разработка переговорной концепции и своей позиции на

переговорах Г. Разработка стратегии и тактики переговоров

4.1 Соотнесите тип управленческой науки с ее содержанием:

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

4.2 Соотнесите необходимые качества руководителя с их характеристикой:

1) Инициативность и деловая активность	А) высокая самооценка и высокий уровень притязаний
--	--

2) Уверенность в себе	Б) умение быстро устанавливать контакт с людьми, способность сопереживать, находить свое место в коллективе, соответствовать ожиданиям подчиненных
3) Коммуникабельность	В) организационные навыки и хорошая ориентация в своей профессии
4) Стрессоустойчивость	Г) высокая мотивация достижений, самостоятельность и ответственность, способность к принятию решений
5) Профессиональная компетентность	Д) уравновешенность, способность управлять своими эмоциями и переключаться, психологическая гибкость

4.3 Соотнесите стиль управления с его характеристикой:

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

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

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

4.5 Соотнесите типы «трудных служащих» с их характеристиками:

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

4.6 Соотнесите требования к вербальной коммуникации с их характеристикой:

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

4.7 Соотнесите виды слушания с их характеристиками:

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

4.8 Установите соответствие между эффектами психологического воздействия и их значением:

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

4.9 Установите соответствие между приемами начала беседы и их описанием:

1) метод снятия напряжения	А) постановка ряда вопросов, которые должны рассматриваться в беседе, цель — пробудить интерес к беседе
2) метод стимулирования воображения	Б) несколько приятных фраз личного характера, может использоваться легкая шутка
3) метод прямого подхода	В) непосредственный переход к делу, без вступления

4.10 Соотнесите принцип деятельности современной организации с его содержанием:

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

4.11 Установите соответствие между методами психической саморегуляции и их характеристикой:

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

4.12 Установите последовательность:

Самообразование – это _____ индивидуальной познавательной деятельности человека, при которой знания, умения и навыки приобретаются самостоятельно, без помощи обучающихся лиц. Оно предусматривает _____ использования разнообразных вспомогательных средств: прослушивание лекций, _____, концертов, консультации специалистов, просмотр спектаклей, кинофильмов, телепередач, посещение музеев, выставок, галерей, различные виды практической деятельности – опыты, эксперименты, моделирование.

А. возможность.

Б. форма.

В. докладов.

4.13 Установите последовательность:

Методы научных исследований - это _____, с помощью которых ученые получают _____ сведения, используемые для построения, выработки практических рекомендаций.

А. достоверные

Б. приемы и средства

В. научных теорий.

4.14 Установите последовательность:

Наблюдение – _____ метод психологического исследования, состоящий в преднамеренном, _____ восприятии психических явлений с целью изучения их _____ в определенных условиях и анализе этих явлений.

- А. систематическом и целенаправленном.
- Б. эмпирический
- В. специфических изменений.

4.15 Установите последовательность:

Гуманность - обусловленная _____ нормами и ценностями система установок личности на _____ объекты, которая представлена в сознании _____ сострадания и сочувствия, реализуется в общении и деятельности, в соучастии и помощи другим.

- А. социальные.
- В. нравственными.
- С. переживаниями.

4.16 Установите последовательность:

Трансактный анализ – представляет собой _____, служащую для описания и анализа поведения человека как _____, так и в составе группы; один и тот же человек, находясь в некоей _____, может функционировать, исходя из одного из трёх эго-состояний, чётко отличимых одно от другого.

- А. определённой ситуации.
- Б. индивидуально.
- В. психологическую модель.

4.17 Установите последовательность:

Интеллект - качество психики, состоящее из способности _____ к новым ситуациям, способности к _____ на основе опыта, пониманию и применению _____ концепций и использованию своих знаний для управления окружающей средой.

- А. абстрактных.
- В. обучению.
- Б. адаптироваться.

4.18 Установите последовательность:

Воображение – _____ процесс, выражающийся в построении _____ и конечного результата предметной _____ субъекта; в создании программы поведения, когда проблемная ситуация неопределенна.

- А. образа средств.
- Б. психический.
- В. деятельности.

Шкала оценивания результатов тестирования: в соответствии с действующей в университете балльно-рейтинговой системой оценивание результатов промежуточной аттестации обучающихся осуществляется в рамках 100-балльной

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

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

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

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

Соответствие 100-балльной и дихотомической шкал

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

Соответствие 100-балльной и 5-балльной шкал

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

Критерии оценивания результатов тестирования:

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