

**ГАОУ ВО «ДАГЕСТАНСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ  
УНИВЕРСИТЕТ НАРОДНОГО ХОЗЯЙСТВА»**

*Утверждена решением  
Ученого совета ДГУНХ,  
протокол №11 от 06 июня 2023 г.*

**КАФЕДРА «МЕНЕДЖМЕНТ»**

**ОЦЕНОЧНЫЕ МАТЕРИАЛЫ**

**ПО ДИСЦИПЛИНЕ  
«ПСИХОЛОГИЯ»**

**НАПРАВЛЕНИЕ ПОДГОТОВКИ – 40.02.02.  
ПРАВООХРАНИТЕЛЬНАЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ  
КВАЛИФИКАЦИЯ - «ЮРИСТ»  
ФОРМА ОБУЧЕНИЯ – ОЧНАЯ**

**Махачкала – 2023**

**УДК 159.9 (0.75)**

**ББК 88.4**

**Составитель** – Шапиева Аида Сайпутдиновна, доцент кафедры «Менеджмент» Дагестанского государственного университета народного хозяйства

**Внутренний рецензент** – Ибрагимова Ханича Алибуттаевна, кандидат юридических наук, доцент кафедры уголовного права и государственно-правовых дисциплин ДГУНХ.

**Внешний рецензент** – Мирзаев Закир Мукайлович, кандидат юридических наук, доцент кафедры правовых дисциплин и методики преподавания Дагестанского государственного педагогического университета.

**Представитель работодателя** – Иминова Сакинат Абдурахмановна, специалист - эксперт отдела пособий семьям с детьми управления социальной поддержки Минтруда РД.

*Фонд оценочных средств по дисциплине «Психология» разработан в соответствии с требованиями федерального государственного образовательного стандарта среднего профессионального образования по специальности 40.02.02. Правоохранительная деятельность, утвержденного приказом Министерства образования и науки РФ от 12 мая 2014 г. № 509 «Об утверждении федерального государственного образовательного стандарта среднего профессионального образования по специальности 40.02.02 Правоохранительная деятельность», в соответствии с приказом Министерства образования и науки Российской Федерации от 14 июня 2013 г. №464 «Об утверждении Порядка организации и осуществления образовательной деятельности по образовательным программам среднего профессионального образования», в соответствии с приказом Министерства образования и науки Российской Федерации от 17 мая 2012 г. №413 «Об утверждении федерального государственного образовательного стандарта среднего общего образования».*

Оценочные материалы по дисциплине «Психология» размещена на официальном сайте [www.dgunh.ru](http://www.dgunh.ru)

Шапиева А.С. Оценочные материалы по дисциплине «Психология» для специальности - 40.02.02 Правоохранительная деятельность – Махачкала: ДГУНХ, 2023 г., - 56 стр.

Рекомендована к утверждению Учебно-методическим советом ДГУНХ 05 июня 2023 г.

Рекомендован к утверждению руководителем образовательной программы СПО - программы подготовки специалистов среднего звена по специальности 40.02.02 Правоохранительная деятельность, к.ю.н. Махмудова М.А.

Одобрена на заседании кафедры «Менеджмент» 31 мая 2023 г., протокол №10.

## СОДЕРЖАНИЕ

Назначение оценочных материалов.....	4
РАЗДЕЛ 1. Перечень компетенций с указанием этапов их формирования в процессе освоения дисциплины.....	5
1.1 Перечень формируемых компетенций.....	5
1.2 Перечень компетенций с указанием этапов их формирования.....	5
РАЗДЕЛ 2. Задания, необходимые для оценки планируемых результатов обучения по дисциплине.....	6
РАЗДЕЛ 3. Описание показателей и критериев оценивания компетенций на различных этапах их формирования, описание шкал оценивания.....	51
РАЗДЕЛ 4. Методические материалы, определяющие процедуры оценивания знаний, умений, навыков, характеризующие этапы формирования компетенций.....	55

## Назначение оценочных материалов

Оценочные материалы составляются для текущего контроля успеваемости (оценивания хода освоения дисциплин), для проведения промежуточной аттестации (оценивания промежуточных и окончательных результатов обучения по дисциплине) обучающихся по дисциплине «Психология социально-правовой деятельности» на соответствие их учебных достижений поэтапным требованиям соответствующей основной профессиональной образовательной программы (ОПОП). Оценочные материалы являются составной частью рабочей программы дисциплины.

Оценочные материалы для проведения промежуточной аттестации обучающихся по дисциплине «Психология социально-правовой деятельности» включает в себя: перечень компетенций с указанием этапов их формирования в процессе освоения ОПОП; описание показателей и критериев оценивания компетенций на различных этапах их формирования, описание шкал оценивания; типовые контрольные задания или иные материалы, необходимые для оценки знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций в процессе освоения ОПОП; методические материалы, определяющие процедуры оценивания знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций.

Оценочные материалы сформированы на основе ключевых принципов оценивания:

- валидности: объекты оценки должны соответствовать поставленным целям обучения;
- надежности: использование единообразных стандартов и критериев для оценивания достижений;
- объективности: разные студенты должны иметь равные возможности добиться успеха.

Основными параметрами и свойствами оценочных материалов являются:

- предметная направленность (соответствие предмету изучения конкретной учебной дисциплины);
- содержание (состав и взаимосвязь структурных единиц, образующих содержание теоретической и практической составляющих учебной дисциплины);
- объем (количественный состав оценочных средств, входящих в оценочные материалы);
- качество оценочных средств и оценочные материалы в целом, обеспечивающее получение объективных и достоверных результатов при проведении контроля с различными целями.

## РАЗДЕЛ 1. Перечень компетенций с указанием этапов их формирования в процессе освоения дисциплины

### 1.1 Перечень формируемых компетенций

код компетенции	формулировка компетенции
<b>ОК</b>	<b>ОБЩЕКУЛЬТУРНЫЕ КОМПЕТЕНЦИИ</b>
<b>ОК-5</b>	Проявлять психологическую устойчивость в сложных и экстремальных ситуациях, предупреждать и разрешать конфликты в процессе профессиональной деятельности
<b>ОК-9</b>	Устанавливать психологический контакт с окружающими
<b>ОК-10</b>	Адаптироваться к меняющимся условиям профессиональной деятельности
<b>ОПК</b>	<b>ОБЩЕПРОФЕССИОНАЛЬНЫЕ КОМПЕТЕНЦИИ</b>
<b>ПК</b>	<b>ПРОФЕССИОНАЛЬНЫЕ КОМПЕТЕНЦИИ</b>

### 1.2. Перечень компетенций с указанием этапов их формирования

Формируемые компетенции	Планируемые результаты обучения по дисциплине, характеризующие этапы формирования компетенций	Виды оценочных средств
<b>ОК-5:</b> Проявлять психологическую устойчивость в сложных и экстремальных ситуациях, предупреждать и разрешать конфликты в процессе профессиональной деятельности	<u><b>Знать:</b></u> - психологические основы взаимодействия с разными слоями населения	<b>Блок А</b> – задания репродуктивного уровня – тестовые задания; – вопросы для обсуждения
	<u><b>Уметь:</b></u> - проявлять психологическую устойчивость в сложных и экстремальных ситуациях, предупреждать и разрешать конфликты в процессе профессиональной деятельности	<b>Блок В</b> – задания реконструктивного уровня – выполнение практических заданий; – упражнения по анализу конкретных ситуаций; – тематика презентаций
	<u><b>Владеть:</b></u> - приемами психологической саморегуляции	<b>Блок С</b> – задания практико-ориентированного уровня – кейс-задачи; – тренинг
<b>ОК-9:</b> Устанавливать психологический контакт с окружающими	<u><b>Знать:</b></u> - основы профессиональной этики и психологии в общении с окружающими	<b>Блок А</b> – задания репродуктивного уровня – тестовые задания; – вопросы для обсуждения

Формируемые компетенции	Планируемые результаты обучения по дисциплине, характеризующие этапы формирования компетенций	Виды оценочных средств
	<p><b><u>Уметь:</u></b> - устанавливать психологический контакт с окружающими</p>	<p><b>Блок В</b> – задания реконструктивного уровня – выполнение практических заданий; – упражнения по анализу конкретных ситуаций; – тематика презентаций</p>
	<p><b><u>Владеть:</u></b> - навыками выделения социальных и социально-психологических причин поведения личности, давать психологическую характеристику</p>	<p><b>Блок С</b> – задания практико-ориентированного уровня – кейс-задачи; – тренинг</p>
<p><b>ОК-10:</b> Адаптироваться к меняющимся условиям профессиональной деятельности</p>	<p><b><u>Знать:</u></b> - приемы и способы адаптации в профессиональной деятельности</p>	<p><b>Блок А</b> – задания репродуктивного уровня – тестовые задания; – вопросы для обсуждения</p>
	<p><b><u>Уметь:</u></b> - адаптироваться к меняющимся условиям профессиональной деятельности развития</p>	<p><b>Блок В</b> – задания реконструктивного уровня – выполнение практических заданий; – упражнения по анализу конкретных ситуаций; – тематика презентаций</p>
	<p><b><u>Владеть:</u></b> - приёмами делового общения в профессиональной деятельности; - приёмами планирования и координации рабочего процесса</p>	<p><b>Блок С</b> – задания практико-ориентированного уровня – кейс-задачи; – тренинг</p>

## РАЗДЕЛ 2. Задания, необходимые для оценки планируемых результатов обучения по дисциплине

**Для проверки сформированности компетенции ОК-5:  
Проявлять психологическую устойчивость в сложных и экстремальных ситуациях, предупреждать и разрешать конфликты в процессе профессиональной деятельности,  
ОК-9: Устанавливать психологический контакт с окружающими**

### Блок А. Задания репродуктивного уровня («знать»)

1. Что подразумевается под понятием «право»?

- А) Совокупность норм и правил, предписывающих поведение людей в определенных условиях\*
- Б) Конкретное действие, необходимое в соответствии с нормами и правилами.
- В) Обязательство государства перед гражданами.
- Г) Исполнение государством своих обязательств перед гражданами.

**2. Какое значение имеет восприятие социума на личность во время социально-правовой деятельности?**

- А) Не имеет значения.
- Б) Зависит от конкретной ситуации.
- В) Имеет значение и является ключевым фактором в успешной деятельности\*
- Г) Имеет значение, но не является ключевым фактором в успешной деятельности.

**3. Установите соответствие между стратегиями поведения в конфликтной ситуации и их характеристикой**

стратегии	характеристика
1. Соперничество	А. одна из сторон конфликта готова пойти на уступки только в том случае, если на уступки пойдет другая сторона
2. Компромисс.	Б. стороны не хотят идти на уступки и желают заполучить объект во что бы то ни стало
3. Уклонение	В. Одна из сторон принимает условия оппонента в ущерб своим потребностям
4. Приспособление.	Г. одна из сторон уходит от конфликта, делая вид, что ничего не произошло, либо перестает общаться с другой стороной

**4. Рефлексия - это...**

- А) Взаимодействие, взаимное влияние людей в различных социальных группах
- Б) *Сознание действующим индивидом того, как он воспринимается партнером по общению*
- В) Сознание и глубокое понимание человеком чувств, переживаемых другими людьми
- Г) Уподобление или отождествление себя в отношении других людей

**5. Мышление- это...**

- А) Формирующиеся в деятельности на основе задатков индивидуальнопсихологические особенности
- Б) *Процесс обобщенного и опосредованного познания окружающей действительности ее преобразование*
- В) Высокая степень одаренности, реализационная человеком в определенной области
- Г) Одно из человеческих качеств , которое потенциально заложено у человека с рождения

**6. Общая психология изучает общие закономерности...**

- А) Поведение личности
- Б) норм поведения человека
- В) Человеческой психики
- Г) Поведения индивида

**7. Вид устойчивых, индивидуально-избирательных отношений, характеризующихся взаимной привязанностью их участников, взаимными ожиданиями ответных чувств - это...**

- А) Симпатия
- Б) Антипатия
- В) Любовь
- Г) Дружба

**8. Вид эксперимента, основанный на моделированной деятельности, называется...**

- А) Естественный
- Б) Ситуационный
- В) Констатирующим
- Г) Лабораторным

**9. Главной задачей коммуникации выступает достижение социальной ...**

- А) Нормы
- Б) Деятельности
- В) Группы
- Г) Общности

**10. Вид опроса, состоящий из набора вопросов, проводящийся в форме живой беседы, содержание, которого может быть запрограммировано, называется...**

- А) Интервью
- Б) Беседой
- В) Анкетированием
- Г) Социометрией

**11. То, что обеспечивает человеку, как субъективное удовлетворение, так и самореализацию при адекватном восприятии и принятии реальности, называют...**

- А) Статистической нормой
- Б) Групповой нормой
- В) Индивидуальной нормой
- Г) Социальной нормой

**12. Сущность позиции \_\_\_\_\_ по отношению к лицам с психическими и физическими недостатками заключается в создании условий для максимально возможного развития и актуализации аномальными людьми их способностей с целью включения их в процесс труда и общественную жизнь**

- А) Интеграции
- Б) Преувеличенной заботливостью
- В) Изоляции
- Г) Социальной ценности

**13. Приобщение человека с ограниченными возможностями здоровья к общественно полезному труду, чтобы инвалид не был обузой для общества, характерно для позиции...**

- А) Изоляции
- Б) Социальной ценности
- В) Интеграции
- Г) Преувеличенной заботливости

**14. Восстановление способности, пригодности к труду – это...**

- А) Абилитация
- Б) Изоляция
- В) Маргинализация
- Г) Реабилитация

**15. Возраст отдельного человека, начиная с момента зачатия и до конца жизни – это...**

- А) Условный возраст
- Б) Хронологический возраст
- В) Абсолютный возраст
- Г) Биологический возраст

**16. Установите соответствия жизненной позиции пожилых людей и стиля поведения**

- 1) Конструктивная позиция, несчастными
- 2) Защитная позиция старости

3) Зависимая позиция

а) ищут помощи, чувствуют себя

б) позитивно относятся к жизни, из

проблему не делают, ищут контактов

в) держаться замкнуто, отгораживаются от людей, старость воспринимают с негодованием

Ответ: 1-б; 2-а; 3-в.

### **17. Особенности геронтогенеза:**

А) Эгоцентризм

Б) Усиление чувства одиночества

В) Усиление чувства неполноценности

Г) Признание себя старым

**18. В соответствии с квалификацией Европейского регионального бюро старость наступает с:**

А) 60лет

Б) 65лет

В) 70лет

Г) 75лет

**19. Европейское региональное бюро определяет пожилой возраст у мужчин с:**

А) 55 до 74 лет

Б) 61 до 74 лет

В) 67 до 82 лет

Г) 90 лет

**20. Основным новообразованием старости считают:**

А) Деспотизм

Б) Автономность

В) Мудрость

Г) Негативизм

**21. В теории личности Адлера принцип активности нашел свое воплощение в этом понятии:**

а) смысл жизни

б) цель жизни

в) целеустремленность

## **Тесты типа В.**

1. Ольга работает медсестрой в клинической больнице в течение 10 лет. Пациенты часто называют ее «медсестрой от Бога»: она не только прекрасно владеет всеми «техническими» навыками своей профессии, но и является очень терпеливым и отзывчивым человеком, что особенно важно, ведь в отделении много «тяжелых» больных. Однако за последний год коллеги Ольги стали замечать, что она стала равнодушно относиться к пациентам, старается как можно скорее от них «отделаться», делать ровно столько, сколько она формально обязана. По словам самой Ольги, к концу рабочего дня она теперь всегда чувствует себя «как выжатый лимон», и вообще ей не видится в своей работе ничего хорошего, как и в жизни в целом. Пример Ольги демонстрирует проявление

1. Деперсонализации
2. Профессионального выгорания
3. Контекстуальной неэффективности
4. Физической усталости
5. Профессиональной некомпетентности

2. К организационно-управленческим факторам стресса относится:
1. Эмоциональная неустойчивость сотрудника
  2. Конкурентная организационная культура
  3. Отсутствие поддержки со стороны коллег
  4. Отсутствие обратной связи от руководителя
  5. Снижение спроса на продукцию компании

3. К транзакционному типу психологического контракта работника не относится:

1. Заблаговременное предупреждение об уходе
2. Лояльность работодателю
3. Соблюдение трудовой дисциплины
4. Неразглашение коммерческой тайны работодателя
5. Исполнение рабочих задач

4. Степень, в которой работники считают, что организация ценит их трудовой вклад, заботится об их благополучии и удовлетворяет их социоэмоциональные потребности, называется

1. Воспринимаемые аспекты организационного окружения
2. Воспринимаемая организационная поддержка
3. Воспринимаемые организационные ценности
4. Воспринимаемый организационный климат
5. Воспринимаемая организационная справедливость

5. Какое из психических состояний наиболее сильно связано с процессами социального сравнения?

1. Стресс
2. Зависть
3. Психологическое благополучие
4. Профессиональное выгорание
5. Выученная беспомощность

6. Что относится к важнейшим условиям формирования социальных стереотипов?

1. Доминирование неформальных отношений
2. Дефицит информации
3. Традиционализм национальной культуры
4. Социально-психологическое неблагополучие
5. Авторитарный стиль руководства

6. К какому типу организационной справедливости относится принцип распределения вознаграждений в соответствии с результатами работы?

1. Интеракционная
2. Информационная
3. Процедурная
4. Дистрибутивная

7. Стрессоры-«препятствия» (hindrances) характеризуются тем, что они...

1. Связаны с межличностными отношениями в рабочей группе
2. Способствуют проявлениям надролевого поведения сотрудника
3. Сильнее воздействуют на «незрелую» личность

4. Стимулируют сотрудника к более высокой производительности труда
5. Имеют только негативные последствия для сотрудника

8. Героиня телесериала «Секс в большом городе» Саманта Джонс – менеджер по связям с общественностью. Она независимая, самодостаточная, уверенная в себе женщина, которая знает, чего хочет, и всегда этого добивается. В переговорах о перспективах работы на владельца крупной сети гостиниц Ричарда Райта Саманта неожиданно для себя слышит отказ. Увидев перед собой яркую блондинку, Ричард решил, что она не сможет работать самостоятельно, ведь красивая женщина на ответственной должности – это неизбежные слезы и истерики. Он снисходительно предложил Саманте работать с напарником: «У Вас несомненный потенциал, но, мне кажется, будет лучше, если рядом с Вами будет кто-то менее эмоциональный». Какое из свойств процессов восприятия послужило причиной отказа Ричарда Райта?

1. Избирательность
2. «Эффект ореола»
3. Атрибуция
4. Установка
5. Стереотипизация

9. В компаниях А и Б в последнее время наблюдается высокая текучесть кадров. Руководители не могут понять, почему: в обеих компаниях комфортная планировка рабочих мест, высокая зарплата сотрудников, большой спектр предложений социального пакета, возможности для обучения. Приглашенные консультанты, исследовав ситуацию, выяснили, что причиной высокой текучести кадров в обоих случаях является высокий уровень стресса сотрудников. В компании А каждый отдел включает в себя 3-4 сотрудника, при этом объем работы и определяемые сроки предполагают работу большего числа людей. Зарплата – в среднем достаточно высокая и жестко привязанная к результатам работы. В целом система вознаграждений в компании определяется принципом «Победитель получает все». В компании Б внутри отделов не существует четких должностных инструкций и стандартов выполнения работ. Неформальный характер и противоречивость норм и критериев оценки обычно приводит к тому, что «работник всегда неправ», поскольку не угадал, что в данный момент хочет от него руководитель. Какие группы факторов возникновения стресса доминируют в компаниях А и Б?

1. Ситуация А – условия труда, специфика трудовой деятельности; ситуация Б – организационно-управленческие факторы
2. Ситуация в компаниях А и Б – организационно-управленческие факторы
3. Ситуация в компаниях А и Б – условия труда, специфика трудовой деятельности
4. Ситуация в компаниях А и Б – групповые факторы
5. Ситуация в компаниях А и Б – факторы, внешние по отношению к организации

10. Ксения – менеджер среднего звена в дистрибьюторской косметической компании. В этой же компании, на такой же должности, работает ее подруга Елена, которая очень жаждет оказаться у власти и стремится в топ-руководство компании. Однако на общем собрании по итогам очередного квартала руководитель компании объявляет, что Ксения за отличную работу переходит на более высокую должность. Весь коллектив поздравил Ксению, поскольку ее лидерские качества и профессионализм не вызвали сомнений. Однако Елену карьерный успех Ксении огорчил до слез: она считала себя несправедливо обойденной и стала намекать коллегам, что истинные причины повышения ее подруги – «очень близкие» отношения с руководителем. Что из перечисленного послужило причиной поведения Елены?

1. Нарушение «отношенческого» психологического контракта
2. Стрессор-«вызов»

3. Деструктивный потенциал зависти
4. Социальный подрыв
5. Межличностная агрессия

11. Чаще всего «выученная беспомощность» сотрудников в организации формируется при:

1. Высоком уровне автономии работников
2. Авторитарном стиле руководства
3. Выполнении сложных рабочих заданий
4. Выполнении простых рабочих заданий
5. Демократичном стиле руководства

12. Какое из утверждений относительно процессов восприятия является верным?

1. Процессы восприятия устойчивы во времени
2. «Эффект ореола» обусловлен избирательностью восприятия
3. Восприятие не влияет на поведение человека, поскольку искажает объективную картину мира
4. Восприятие – это преломление в сознании людей их ощущений, информации об окружающем мире
5. Восприятие – это точное отражение объективной реальности

13. Марина всегда считала себя амбициозной и целеустремленной. Недавно она начала работать менеджером в одной из крупных финансовых компаний. Однако в силу разных обстоятельств хорошие рабочие отношения с руководством не сложились. Марине изо дня в день поручали выполнять задания, с которыми она плохо справлялась или не справлялась совсем, вследствие чего постоянно подвергалась критике. Постепенно Марина стала отказываться от выполнения сложных и интересных заданий, стараясь сосредоточиться только на самых простых и рутинных поручениях. Ее показатели даже по ранее хорошо выполняемым заданиям снизились. Девушка стала менее инициативной и постоянно выглядит расстроенной. Как можно охарактеризовать состояние Марины?

1. Низкая самооэффективность
2. Стресс
3. Потеря личностной ориентации
4. Депрессия
5. Выученная беспомощность

14. Работник задает себе вопрос: «Остается ли у меня время на то, ради чего я работаю?». С какой из проблем в его трудовой жизни это связано?

1. Низкий уровень доверия в организации
2. Отсутствие возможности альтернативного трудоустройства
3. Дисбаланс работы и личной жизни
4. Низкий уровень идентификации с организацией
5. Неблагоприятный организационный климат

## Тесты типа С

1. Процесс передачи эмоционального состояния между членами группы называется?
2. Неправильное отношение в процессе общения членов группы относится к барьерам
3. Единство неповторимых личностных свойств конкретного человека — это?
4. Наименее продуктивным профилем личности руководителя является профиль, который характеризуется тем, что руководитель сначала проявляет интеллектуально-волевою

- активность, но, встретив трудность, становится пассивным, теряет интерес к задачам, это профиль \_\_\_\_\_
5. Группы, имеющие четко поставленные цели, формализованные правила и связи, являются \_\_\_\_\_
6. Личностный профиль принятия решений, который характеризуется анализом обстановки в предельно сжатые сроки и быстрым принятием решения, а также настойчивым проведением их в жизнь, называется \_\_\_\_\_
7. Система групповых ожиданий и требований относительно исполнения индивидом социальных ролей называется \_\_\_\_\_
8. Психологические явления и процессы, характерные для работников, персонала, трудовых коллективов и различного рода организаций, вовлеченных в управленческую деятельность, — это \_\_\_\_\_ психологии \_\_\_\_\_ управления.
9. С точки зрения субъекта деятельности личность исследуется \_\_\_\_\_
10. Процесс (алгоритм) заранее предписанных процедур принятия решения, при котором руководитель ведет себя в соответствии с этими предписаниями, идентифицируя ситуацию и беря на себя ответственность за начало определенных действий, есть \_\_\_\_\_ технология.
11. Переживание эмоциональных состояний другого человека в форме сопереживания и сочувствия называется \_\_\_\_\_
12. Возможность подчиненного определять свои поступки, ориентируясь не на давление, не на случайные влияния, а исходя из своих убеждений, знаний, характеризует его \_\_\_\_\_
14. Контактные группы, в которых взаимодействие определяется личностным взаимодействием \_\_\_\_\_ и \_\_\_\_\_ солидарностью, называются \_\_\_\_\_
15. Принцип, что чувства и поведение подчиненного следует считать неадекватными, когда истолкование им ситуации основано не на иррациональных мыслях, лежит в основе подхода \_\_\_\_\_
16. Организация, существующая для того, чтобы помочь индивиду достичь своих целей, характерна для \_\_\_\_\_ культуры.
17. Из перечисленного, \_\_\_\_\_ основными функциями \_\_\_\_\_ управления являются \_\_\_\_\_
18. Социальная роль, которая определяется поведением члена группы, его позицией, относится к \_\_\_\_\_ ролям.
19. Из следующих понятий: «индивид», «личность», «субъект деятельности», «индивидуальность» — наименее широким по содержанию является понятие \_\_\_\_\_
20. Из перечисленного, виды контроля и коррекции недостатков процесса реализации решений \_\_\_\_\_
- 
21. Совокупность трех компонентов: условий (внешних), индивидуальных особенностей личности и задачи, которую решает руководитель, есть \_\_\_\_\_
22. Выделяются типы ситуаций принятия решения (по Дружинину В.В.) \_\_\_\_\_
23. Родоначальником «школы человеческих отношений» принято считать \_\_\_\_\_
24. Технология, которая предполагает творческий подход к разрешению сложных проблем, для которых, казалось бы, нет приемлемых решений, называется \_\_\_\_\_ технологией.
25. Иерархическую пирамиду потребностей разработал \_\_\_\_\_
26. Внешними проявлениями психической деятельности человека являются \_\_\_\_\_
27. К основным факторам, оказывающим воздействие на людей в группе, относится \_\_\_\_\_

28. Технология принятия решения, где поиск руководителем нового решения известной проблемы осуществляется при наличии набора проверенных возможностей и новых идей, называется \_\_\_\_\_ технологией.

29. Для исследования мотивации принятия управленческих решений можно использовать методику \_\_\_\_\_

30. Психоаналитическая концепция личности З. Фрейда относится к \_\_\_\_\_

## **A2. Вопросы для обсуждения**

1. **ЭКСТРЕМАЛЬНАЯ ПСИХОЛОГИЯ** - отрасль психологии, изучающая общие психологические закономерности жизни и деятельности человека в измененных и непривычных условиях существования.

2. **ЭКСТРЕМАЛЬНЫЕ СИТУАЦИИ** характеризуются наличием следующих признаков:

монотония; измененные пространственная и временная структура; ограничение личностно-значимой информации; одиночество, групповая изоляция; угроза для жизни.

3. **ЭТАПЫ ПРОЦЕССА АДАПТАЦИИ** к измененным условиям характеризуются сменой эмоциональных состояний и появлением необычных психических феноменов: подготовительный; стартового психического напряжения; острых психических реакций входа; психической переадаптации; завершающего психического напряжения; острых психических реакций выхода; реадаптации.

4. **РЕАКТИВНЫЕ СОСТОЯНИЯ** подразделяются на две основные группы: реактивные психозы и неврозы.

5. **РЕАКТИВНЫЕ ПСИХОЗЫ** (аффективно-психогенные шоковые реакции) - кратковременные психотические состояния, возникающие при внезапных сверхсильных психических травмах. В одних случаях они представляют угрозу существованию (стихийные бедствия, внезапные катастрофы), в других - неожиданные потрясения с невозполнимой утратой (внезапное известие о смерти близкого человека, уничтожение имущества и т.п.).

Реактивные психозы встречаются редко и представляются в двух вариантах.

1) **ГИПОКИНЕТИЧЕСКИЙ** вариант проявляется в сочетании эмоционально-двигательной заторможенности, "оцепенения", которое достигает иногда полной обездвиженности. Люди как бы застывают в той позе, в которой их застала психическая травма.

2) **ГИПЕРКИНЕТИЧЕСКИЙ** вариант характеризуется острым возбуждением, возникающим на фоне быстро нарастающей тревоги и страха. Поведение теряет целесообразность, движение становятся хаотичными и бессмысленными, люди в страхе мечутся, бегут куда-то, иногда на встречу опасности.

6. Психология управления: ее объект и предмет.

7. Психологические законы управленческой деятельности.

8. Психологическая структура деятельности.

9. Особенности управленческой деятельности.

## **Блок В. Упражнения реконструктивного уровня («уметь»)**

### **В1. Выполнение практических заданий**

#### **В1. Выполнение практических заданий**

**Задание 1. Определение собственной роли в команде по Белбину**

Выполните следующее:

1. Выполните тест Белбина

2. Подумайте, какую роль Вы склонны выполнять в команде.

3. Ответьте, смогли бы Вы подобрать среди Ваших коллег потенциальных членов команды, которые заполнили бы все роли, описанные Белбином.

4. Укажите, на какую роль труднее всего подобрать человека и почему.

*Тест Белбина*

В каждом из семи вопросов распределяют 10 баллов между возможными ответами в зависимости от соответствия Вашему собственному поведению. Эти баллы могут быть распределены поровну или, возможно, все отданы одному единственному ответу.

Выберите один правильный ответ из предложенных ниже вариантов.

1. Что я, полагаю, могу внести в команду?

*Варианты ответа:*

- а) я могу быстро увидеть новые возможности и воспользоваться ими;
- б) я могу работать хорошо с самыми разными людьми;
- в) генерирование идеи является одной из моих способностей;
- г) я могу выявлять людей, способных внести вклад в коллективную работу;
- д) моя способность следовать планам до конца имеет много общего с моей персональной (личной) эффективностью;
- е) я готов столкнуться лицом к лицу с временной непопулярностью, если это приведет к стоящим результатам в конце;
- ж) обычно я умею чувствовать, что является реалистичным и возможным для работы;
- з) я могу предложить нечто разумное для альтернативного курса действий без внесения пристрастия или предвзятости.

2. В чем заключаются мои слабые стороны в командной работе?

*Варианты ответа:*

- а) я не чувствую себя непринужденно, пока собрания не будут хорошо подготовлены и проведены;
- б) я склонен быть великодушным к другим, тем, кто имеет обоснованную точку зрения, которая не выставляется напоказ;
- в) я склонен говорить слишком много, как только группа доберется до новых идей;
- г) мой объективный взгляд не позволяет мне присоединиться к мнению коллег с готовностью и энтузиазмом;
- д) иногда меня видят как волевого и авторитарного, если существует необходимость в срочном выполнении работы;
- е) мне трудно руководить группой, я слишком чуток к атмосфере в группе;
- ж) я склонен увлекаться идеями, которые приходят в голову, и, таким образом, я теряю (плохо ориентируюсь) направление в том, что происходит;
- з) мои коллеги хотят, чтобы я излишне беспокоился о деталях и о том, что дела могут идти не так.

3. Каковы мои действия во время работы над проектом с другими людьми?

*Варианты ответа:*

- а) у меня есть способность влиять на людей без давления на них;
- б) моя обычная бдительность предотвращает ошибки и оплошности, возникающие из-за невнимательности;
- в) я готов потребовать действий, чтобы удостовериться, что собрание не тратит попусту время и не теряет из вида основные цели;

- г) можно рассчитывать, что я внесу в качестве вклада в работу группы нечто оригинальное;
- д) я всегда готов поддержать хорошее предложение в общих интересах;
- е) я стремлюсь искать самое свежее в новых идеях и усовершенствованиях;
- ж) я полагаю, что моя способность к здравому смыслу поможет принять правильное решение;
- з) на меня можно положиться в том, чтобы все основные работы были организованы.

#### 4. В чем состоит характерный для меня подход к групповой работе?

##### *Варианты ответа:*

- а) у меня присутствуют желание и интерес лучше познакомиться с коллегами;
- б) я не сопротивляюсь, если уделяется внимание точке зрения других, а моя позиция находится в меньшинстве;
- в) обычно я умею находить линию поведения и аргументы, чтобы доказать несостоятельность неразумных предложений;
- г) я думаю, у меня есть талант заставить всех работать, как только план запущен в действие;
- д) для меня характерна черта избегать очевидного и выступать с чем-то неожиданным;
- е) я постоянно совершенствую любую работу, которую выполняю;
- ж) я готов расширять дружеское общение с коллегами вне работы;
- з) до принятия решения я интересуюсь всеми точками зрения, поэтому не сомневаюсь в его правильности.

#### 5. Почему я получаю удовлетворение от работы?

##### *Варианты ответа:*

- а) мне нравится анализировать ситуации и взвешивать возможные альтернативы;
- б) мне интересно находить практические решения проблем;
- в) мне нравится чувствовать, что я способствую хорошим производственным отношениям;
- г) я могу значительно влиять на решения;
- д) я умею сходить с людьми, которые могут предложить что-то новое;
- е) я умею убедить людей согласиться на необходимые действия;
- ж) поставив задачу, я полностью сосредотачиваюсь на данном виде деятельности;
- з) мне нравится работать в области, где нужно напрягать воображение.

#### 6. каковы мои действия, если бы вдруг мне поручили трудную задачу, ограничив время и предоставив в распоряжение незнакомых людей?

##### *Варианты ответа:*

- а) я чувствовал бы себя подобно тому, кто удаляется в угол, чтобы придумать выход из тупика перед развитием линии поведения;
- б) я был бы готов работать с тем, кто покажет самый позитивный подход;
- в) я бы нашел способ уменьшения размеров проблемы, установив, какой вклад мог бы внести каждый;
- г) присущая мне ответственность помогает гарантировать то, что работа будет выполнена вовремя;
- д) я полагаю, что сохранил бы хладнокровие и способность мыслить объективно;
- е) я бы шел к цели вопреки давлению;

- ж) я был бы готов взять на себя руководство, если бы чувствовал, что группа не продвигается вперед;
- з) я бы начал дискуссии для стимулирования новых мыслей и получения какого-либо результата.

7. Как я поступаю, когда работаю в группе и думаю об имеющихся у меня проблемах?

*Варианты ответа:*

- а) я склонен выказывать нетерпимость к тем, кто препятствует прогрессу;
- б) возможно остальные критикуют меня за то, что я слишком аналитичен и недостаточно интуитивен;
- в) мое желание обеспечить работу так, чтобы она была сделана должным образом, может подкрепляться поступками;
- г) я склонен становиться немного надоедливым и полагаюсь на одного-двух членов команды, поддерживающих меня;
- д) мне трудно начинать что-либо делать, если не ясны цели;
- е) иногда я не в состоянии объяснить и прояснить сложные вопросы, которые приходят мне в голову;
- ж) я осознаю, что хочу от других того, что не умею делать сам;
- з) я не решаюсь четко изложить мои доводы реальной оппозиции.

Убедитесь, что в каждом вопросе сумма баллов равна 10 и общее количество для всех семи вопросов составляет 70.

*Подведение итогов*

Белбин дал наименование каждой из личностных групп, которые, как он считает, связаны с необходимыми функциями, требуемыми для работы эффективной команды.

### **Задание 2. «Психологический климат в коллективе»**

Определите уровень благоприятности социально-психологического климата в своем коллективе.

В предлагаемой таблице 4 прочтите сначала утверждения слева, затем утверждения справа. после этого поставьте в средней части ту оценку из семи предложенных (от +3 до –3), которая, по Вашему мнению, соответствует истине.

Для утверждений слева оценки имеют следующие значения:

- +3 – свойство проявляется в коллективе всегда;
- +2 – свойство проявляется в большинстве случаев;
- +1 – свойство проявляется нередко;

0 – ни одно из утверждений (слева или справа) или не проявляется достаточно ясно, или в одинаковой степени проявляется и то и другое.

Для утверждений справа оценки имеют следующие значения:

- 1 – свойство проявляется достаточно заметно;
- 2 – свойство проявляется в большинстве случаев;
- 3 – свойство проявляется всегда.

**Таблица 4 – Характеристики социально-психологического климата**

Утверждение	Оценка, баллов	Утверждение
1. Преобладает бодрое, жизнерадостное настроение		1. Преобладает подавленное настроение
2. Доброжелательность во взаимоотношениях, взаимные симпатии		2. Конфликтность в отношениях, агрессивность, антипатии

3. Членам коллектива нравится быть вместе		3. Члены коллектива выражают отрицательное отношение к совместной деятельности
4. Успехи или неудачи товарищей вызывают сопереживание		4. Успехи вызывают зависть, неудачи – злорадство
5. Члены коллектива с уважением относятся к мнению друг друга		5. Каждый нетерпим к мнению товарищей
6. Один – за всех и все – за одного		6. Каждый сам за себя
7. Чувство гордости за каждого члена коллектива		7. Равнодушны друг к другу, успехам и неудачам
8. Каждый активен, полон энергии		8. Каждый инертен, пассивен
9. Совместные дела всех увлекают		9. Коллектив невозможно поднять на совместное дело
10. В коллективе справедливо относятся друг к другу		10. Коллектив распадается на привилегированных и отверженных

### *Подведение итогов*

1. Сложите все положительные баллы, затем все отрицательные баллы. Из большей суммы вычтите меньшую.

2. Полученный результат разделите на 10.

Положительные значения конечного показателя соответствуют благоприятному, а отрицательные – неблагоприятному психологическому климату в коллективе. Чем больше итоговая оценка отлична от 0, тем комфортнее или дискомфортнее человеку в коллективе. Предложите этот тест сделать Вашим коллегам и сравните результаты.

**Задание 3.** В коллективе совершен неблагоприятный поступок, нарушена дисциплина или допущен брак. Начальнику неизвестен виновник или их группа. Что бы вы предприняли на его месте?

А. Принять все меры для выяснения конкретных виновников, чтобы наказать и добиться выполнения работы, исправления ошибок.

Б. Заподозренных в проступке, ошибках вызвать к себе или поговорить, собрав коллектив.

В. Сообщить о случившемся коллективу и обсудить, прежде всего, с коллективом положение дел без выяснения конкретных виновников.

Г. Для повышения дисциплины и производительности труда коллектива, не теряя времени на разговоры и поиски виновников, предпринять ряд организационных и дисциплинарных мер для того, чтобы подобные факты не повторялись.

Д. Ваш вариант \_\_\_\_\_

**Задание 4.** В уже сложившийся коллектив со своими традициями, конфликтами между группировками приходит новый руководитель. Каким образом, по вашему мнению, должен разрешать новый начальник конфликты, возникающие в коллективе?

А. Не обращая внимание на сопротивление противников, вести работу, не вовлекаясь в споры, конфликты, воздействуя на противников силой примера.

Б. В первую очередь попытаться разубедить, привлечь на свою сторону тех, кто выступает или не соглашается с нововведениями, хочет работать по-старому.

В. В работе с коллективом, прежде всего, опираться на актив, общественные и административные организации, поручая им разрешать возникающие споры, разногласия, конфликты.

Г. Вникая в суть конфликтов, постараться примирить сотрудников старого и нового стиля работы и взаимоотношений, поддерживая лучшее в традициях коллектива и отвергая

отрицательное, косное, вредное.

Д. Ваш вариант \_\_\_\_\_

### **В3. Тематика презентаций**

1. Структура психики.
2. Структура сознания.
3. Сознание и неосознаваемое в структуре психики.
4. Ощущение. Восприятие.
5. Внимание. Представление.
6. Воображение. Мышление и интеллект.
7. Эмоции и чувства.
8. Управление психическими процессами и состояниями.
9. Способности и задатки.
10. Индивидуальные различия.
11. Роль наследственности и среды в формировании индивидуальных различий.
12. Особенности психики инвалидов и лиц пожилого возраста.
13. Развитие личности.
14. Типология темпераментов.
15. Характер.
16. Воля.
17. Сущность общения.
18. Функции общения.
19. Группа. Классификация групп.
20. Групповая динамика.
21. Ролевая структура группы.
22. Общение и социализация.
23. Механизмы и особенности социальной перцепции инвалидов и лиц пожилого возраста.
24. Эффекты межличностного восприятия.
25. Барьеры коммуникации с лицами пожилого возраста и инвалидами.
26. Позиции в общении.
27. Синтоническая модель общения.
28. Методы психологического воздействия партнеров общения.
29. Коммуникация и этикет.
30. Кодекс профессиональной этики специалиста органов и учреждений социальной защиты населения и Пенсионного фонда РФ.
31. Активное слушание.
32. Искусство публичного выступления.
33. Искусство организовать психологический контакт с аудиторией.
34. Искусство речевой аргументации позиции.
35. Общение «по вертикали» «сверху».
36. Общение «по вертикали» «снизу».
37. Общение «по горизонтали».
38. Функции конфликтов.
39. Стили и стратегии поведения в конфликтах.
40. Искусство комплимента.
41. Искусство критиковать.
42. Имидж деловой женщины.
43. Имидж делового мужчины.
44. Особенности общения с лицами пожилого возраста и инвалидами.
45. Манипуляции в общении.

### **Блок С. Задания практико-ориентированного уровня для**

## диагностирования сформированности компетенции («владеть»)

### С1.Задания «кейс-стади»

#### **Кейс-стади «Сплочение коллектива».**

**Цель:** сплочение коллектива и построение эффективного командного взаимодействия.

#### **Задачи:**

1. формирование благоприятного психологического климата в коллективе;
2. осознание каждым педагогом своей роли, функций в группе;
3. развитие умения работать в команде;
4. сплочение коллектива.

«Сплочение – это возможность для коллектива стать единым целым для достижений конкретных целей и задач. Все Мы нуждаемся в поддержке, и получить ее мы можем только в своей группе! Ведь только сплоченный коллектив добивается многих вершин и побед!»

#### Упражнение «Коллаж»

**Время проведения:** 40-45 мин.

**Цель:** сплотить коллектив и поближе узнать каждого участника группы.

**Материалы:** ватман, клей, цветные картинки животных.

#### **Ход упражнения**

Педагогический коллектив делится на 2 группы, педагоги садятся за столы, и им предлагаются ватманы, клей, цветные картинки животных. Из предложенных картинок каждый участник группы выбирает соответствующие ему животное, как он видит и чувствует себя в данном коллективе. Выбрав картинки, каждый располагает и приклеивает их на ватмане так, как чувствует свое расположение в коллективе. После выполненной работы каждый участник (по желанию) дополняет свои картинки фоном с помощью карандашей.

#### **Вопросы для обсуждения:**

- Почему вы выбрали именно этого животного?
- Чувствуете ли вы себя в коллективе, как это животное?
- Были ли сложности при выполнении упражнения?

#### Упражнение «Поиск сходства»

**Цель:** Сплочение коллектива через нахождение сходств участников.

**Время:** 20 минут.

**Ресурсы:** карточки с изображением животных, листы бумаги.

**Ход упражнения:** Каждая команда должна написать на листе черты сходства и черты различия в своей группе.

Выигрывает та команда, которая больше напишет сходств или различий за определенное время. Учитывается количество названных сходств и их качество.

**Психологический смысл упражнения:** Упражнение эффективно работает на сплочение группы, так как участники начинают более внимательно присматриваться друг к другу и обнаруживают, что сходства между ними гораздо больше, чем они думали раньше.

**Обсуждение:** Постараться подвести участников к мысли, что, хотя они все такие разные, сходства между ними гораздо больше, чем может показаться на первый взгляд.

#### Упражнение «Дом»

**Цель:** осознание своей роли в группе, стиля поведения.

**Время:** 15 минут.

**Ресурсы:** карточки с изображением предметов мебели, быта и т.д.

**Ход упражнения:** участники делятся на 2 команды. Ведущий дает инструкцию: «Каждая команда должна стать полноценным домом! Каждый человек должен выбрать, кем

он будет в этом доме – дверью, стеной, а может быть обоями или предметом мебели, цветком или телевизором? Выбор за Вами! Но не забывайте, что Вы должны быть полноценным и функциональным домом! Постройте свой дом!».

**Психологический смысл упражнения:** Участники задумываются над тем, какую функцию они выполняют в этом коллективе, осознают, что все они нужны в своем «доме», что способствует сплочению.

**Обсуждение:** Как проходило обсуждение в командах? Сразу ли Вы смогли определить свою роль в «доме»? Почему Вы выбрали именно эту роль? Я думаю, Вы все поняли, что каждая часть Вашего «дома» важна и нужна в нем, каждая несет свою определенную функцию, без которой дом не может быть полноценным!

#### **Упражнение «Мой идеальный мир»**

**Материалы:** 2 листа ватмана; маркеры разных цветов.

**Место проведения и исходное положение участников:** педагоги делятся на 2 команды, равные по количеству человек. Команды располагаются таким образом, чтобы при обсуждении задания не мешать друг другу.

**Задание:** первой команде нарисовать картину «Идеальный коллектив», второй команде нарисовать картину «Идеальный коллега», и представить картины всему коллективу.

**Время:** на выполнение задания у группы есть 10 минут.

Представление картин проводят 1–2 человека от каждой команды, аргументируя свое видение идеального мира, не более 2 минут.

#### **Упражнение «Подарок»**

**Цель:** положительное завершение кейса, рефлексия.

**Время:** 3-5 минут.

**Описание упражнения:** Психолог: «Давайте подумаем, что мы могли бы подарить Вашей группе, чтобы взаимодействие в ней стало еще эффективнее, а отношения в ней – более сплоченными? Давайте скажем, что каждый из нас дарит группе. Я, например, дарю вам оптимизм и взаимное доверие». Далее каждый из участников высказывается, что он хотел бы подарить группе. «Давайте наградим себя за успешную работу аплодисментами!»

**Психологический смысл упражнения:** Ритуал, позволяющий завершить тренинг красиво и на положительной эмоциональной ноте.

**Обсуждение:** «Наш кейс подошел к завершению. Хочу спросить у Вас, что нового вы сегодня узнали? Что полезного вынесли для себя, для группы?»

Ну вот, все подарки подарены, игры пройдены, слова сказаны. Вы все были активны, слаженно работали в команде. Не забывайте, что Вы – единое целое, каждый из Вас – важная и необходимая, уникальная часть этого целого! Вместе Вы – сила! Спасибо всем за участие!»

## **С2. Тренинг**

### **Тренинг 1. Для приема на работу менеджера по продажам, оценка аналитических способностей**

Задача Льва Толстого для приходской школы имеет длительную историю, а если посмотреть различные её решения в интернете, то получается отличный анекдот))

Я её использую при собеседовании с кандидатами на руководящие должности, для оценки менеджеров по продажам (тест при приеме на работу продавца). Это отличное упражнение для продавцов на аналитические способности и логику. Данный кейс можно решать индивидуально и в команде. Бывают очень занятные размышления)).

**Продавец** продаёт шапку. Стоит 10 р. Подходит покупатель, меряет и согласен взять, но у него есть только банкнота 25 р. Продавец отправляет мальчика с этими 25 р. к соседке разменять. Мальчик прибегает и отдаёт 10+10+5. Продавец отдаёт шапку и сдачу

15 руб. Через какое-то время приходит соседка и говорит, что 25 р. фальшивые, требует отдать ей деньги. Ну что делать. Продавец лезет в кассу и возвращает ей деньги.

На сколько обманули продавца?

## **Тренинг 2. Для оценки руководителей на формирование проектной команды и управления ею.**

Данное задание составлено мной для проведения оценки руководителей подразделений. На первый взгляд, оно проверяет навыки отбора персонала для участия в проекте и формирование проектной команды, но по сути затрагивает более глубокие компетенции.

Я использовала это упражнение как одно из заданий блока «Управленческий слалом» ассессмент-центра, также оно может быть отдельной частью любого оценочного мероприятия.

### **Условия проведения / Правила корректного выполнения**

Упражнение подходит для оценки управленческих навыков руководителей любых функциональных подразделений и иерархического уровня. Если оцениваемый руководитель не имеет реальных навыков управления персоналом в проекте, в этом случае мы будем оценивать его проектный потенциал и навыки оперативного менеджмента.

### **Оцениваемые компетенции**

- Формирование проектной команды
- Управление командой проекта
- Лидерство
- Мотивация подчиненных
- Делегирование и распределение обязанностей
- Готовность брать на себя ответственность
- Наличие ограничений

### **Описание**

Участнику оценочного мероприятия зачитывается текст задания. Участник отвечает без подготовки (как и на другие задания «управленческого слалома»). Члены оценочной комиссии получают на руки распечатанный текст.

### **Тренинг на формирование проектной команды**

Вы – руководитель отдела X.

Вашему отделу поручен важный проект. Он должен быть выполнен силами Ваших подчиненных. Первый кандидат на участие в проекте – опытный сотрудник, с высоким уровнем самомотивации, не раз выполнявший подобные задачи. Второй – сотрудник, хорошо зарекомендовавший себя в работе, но который не имеет подобного опыта. Третий – сотрудник на испытательном сроке, с отличным релевантным образованием, который стремится закрепиться в компании и зарекомендовать себя. У Вас нет возможности самому участвовать в проекте, Вы можете только осуществить промежуточный и итоговый контроль.

Кому Вы поручите проект? Почему?

### **Интерпретация полученных результатов**

Несмотря на то, что я поставила компетенцию «Наличие ограничений» в соответствующем подразделе последней, эта компетенция является для меня основополагающей. Это первое, что я проверяла с помощью данного упражнения.

Если оцениваемый руководитель выбирает одного из трех кандидатов, наверняка обоснование выбора будет убедительным и логичным, особенно если в компании есть формализованные либо неформализованные принципы включения сотрудников в состав проектных команд. Но есть ли в задании хоть слово о количестве отбираемых в проект участников?

Оцениваемый руководитель может отобрать для участия в проекте не одного, а двух или всех трех кандидатов, тем более что каждый обладает уникальными компетенциями.

Данное решение может свидетельствовать о наличии у нашего руководителя следующих дополнительных компетенций:

- отсутствие ограничений при принятии решений
- гибкость мышления
- нацеленность на успешное выполнение проекта
- эффективное использование человеческих ресурсов проекта

В любом случае, любые компетенции / качества / навыки должны быть проверены в нескольких оценочных заданиях.

### **Тренинг 3. Для «прокачки» навыков управления сотрудниками**

1. Сотрудница отдела, которая в компании проработала много лет, по семейным обстоятельствам взяла отпуск на 4 месяца. Когда она вернулась на свое рабочее место, о увидела, что новый сотрудник отдела забрал её стул. Не долго думая, "старый" сотрудник поменяла стулья и приступил к работе, чем вызвал недовольство "нового" сотрудника. В отделе разразился конфликт "не на жизнь, а на смерть". Ваша реакция?

2. Вы ищите себе сотрудника. Зарплата сотруднику определена такая же, как его коллегам "по цеху". К Вам приходит соискатель на порядок сильнее, чем ваши уже работающие сотрудники. Его устраивает все условия работы, которые вы предлагаете, кроме зарплаты. Он хочет немного больше. Как быть? Возьмете ли вы такого сотрудника на работу? Если возьмете, то на каких условиях?

3. К Вам пришел соискатель на должность уровня "мастер от бога". Вам давно охота повысить качество вашей продукции, подкорректировать технологию работы и этот соискатель может помочь Вам решить эти вопросы, но есть нюанс: у него совершенно несносный характер. На лицо: неуправляемость, демонстрационное поведение, хабальство. Как быть? Какое решение принять? Станет ли он Вашим сотрудником? Прошу дать подробные комментарии вашему ответу.

4. Вы даете сотруднику простые поручения, но с каждым разом - замечаете, что он их все менее охотно выполняет. Вы в замешательстве! Вы считаете, что вы и так создали хорошие условия для сотрудника (оплачиваете ему полностью дни, которые он пропустил по болезни, даете пользоваться за 50% продукцией компании, отпускаете по потребностям сотрудника по его просьбе), и не понимаете, что ещё ему надо? Вы бы уволили этого ленивого, безынициативного сотрудника, но у вас прямо сейчас некем его заменить и не факт, что следующий будет лучше. Как быть? Как вы поступите в такой ситуации?

5. У вас написаны все инструкции для сотрудников, все должностные обязанности определены и зафиксированы, но сотрудники их просто не выполняют. Вам не понятно, что ещё нужно сделать, чтобы все работало так, как вы задумали? Варианты навести порядок есть: штрафы за неисполнение, увольнения (замены сотрудников), разговаривать с сотрудниками (разъяснять) вашу позицию... может что-то ещё. Что вы выберете? Прошу дать комментарии Вашему выбору.

6. Ваш самый лучший сотрудник больной алкоголизмом и время от времени выпадает из рабочего процесса. Вы уже привыкли к его режиму работы и знаете, когда чего от него ждать. И все было бы хорошо, но другие сотрудники при неправильном выполнении своих задач и вашем порицании стали ссылаться на этого сотрудника, типа почему к нему особое отношение, а им нельзя нарушать? Как вы им ответите?

7. Вы считаете, что вы ответственны за развитие ваших сотрудников и вы постоянно находите разного рода обучения и предлагаете пройти их сотрудникам на разных условиях, бесплатно или за 50% оплаты, но особой поддержки и инициативы среди сотрудников не встречаете, они не поддерживают Вас с Вашими намерениями. Как быть?

8. Неплохой сотрудник вашего коллектива не считает нужным отпрашиваться у Вас если ему куда нибудь нужно, а просо ставит вас в известность. У вас складывается ощущение что он не уважает Вас, не ценит, Как быть в такой ситуации? Что делать?

9. Вы сделали сотруднику предложение о повышении его в должности. Но время

показало что вы сделали это преждевременно, сотрудник не справляется. Вы ясно понимаете, что его понижение приведет к его увольнению. Как вы поступите в этой ситуации?

10. У вас в коллективе уникальный сотрудник: он единственный может выполнять определенный функционал. Вы стали замечать, что сотрудник стал манипулировать своим положением: просит повышение зарплаты "угрожая" своим увольнением. Два раза вы уже повысили ему зарплату и чувствуете, что скоро он снова придет с этим же предложением. Как сложится Ваша беседа?

## **Для проверки сформированности компетенции ОК-6: способность к самоорганизации и самообразованию**

### **Блок А. Задания репродуктивного уровня («знать»)**

Вопрос № 1: Самопознание субъектом своих внутренних психических актов и состояний называется...

Варианты ответов: (выберите один правильный ответ)

1. установкой
2. эмоцией
3. рефлексией
4. регуляцией

Вопрос № 2: Оценка личности самой себя, своих возможностей, качеств и места среди других людей называется...

Варианты ответов: (выберите один правильный ответ)

1. интроспекцией
2. рефлексией
3. притязанием
4. самооценкой

Вопрос № 3: Представление личности о себе, о том «какой я есть» – это \_\_\_\_\_ я – концепция

Варианты ответов: (выберите один правильный ответ)

1. идеальная
2. фантастическая
3. возможная
4. реальная

Вопрос № 4: Сознательное действие, оцениваемое с точки зрения нравственного самоопределения человека, называется...

Варианты ответов: (выберите один правильный ответ)

1. установкой
2. переживанием
3. поступком
4. поведением

Вопрос № 5: Если причины поступков человек усматривает в независимых от людей обстоятельствах, то ему свойственен \_\_\_\_\_ локус контроля.

Варианты ответов: (выберите один правильный ответ)

1. внешний
2. субъективный
3. внутренний

#### 4. объективный

Вопрос № 6: Утверждение, отражающее понимание интеллекта в психологии, - это

...

Варианты ответов: (выберите один правильный ответ)

1. интеллект – это способность адаптироваться к условиям окружающей среды
2. интеллект – это то, что измеряется тестами интеллекта
3. интеллект – это результат мышления
4. интеллект – это умение решать нестандартные задачи

Вопрос № 7: Система сложившихся взглядов на окружающий мир и свое место в нем называется.....

Варианты ответов: (выберите один правильный ответ)

1. самосознанием
2. мировоззрением
3. самоопределением
4. убеждением

Вопрос № 8: Отстаивание личной точки зрения является \_\_\_\_\_ поведением человека.

Варианты ответов: (выберите один правильный ответ)

1. личностным
2. бессознательным
3. индивидуальным
4. креативным

Вопрос № 9: Информатизация современного образования заключается в ...

Варианты ответов: (выберите один правильный ответ)

1. широком и массовом использовании вычислительной техники и информационных технологий в процессе обучения человека
2. усилении взаимосвязи теоретической и практической подготовки молодого человека к современной жизнедеятельности
3. усилении взаимосвязи теоретической и практической подготовки молодого человека к современной жизнедеятельности
4. ориентации образовательной системы на реализацию, прежде всего, государственного образовательного стандарта

Вопрос № 10: В когнитивную составляющую самосознания входят...

Варианты ответов: (выберите один правильный ответ)

1. управление собой
2. презентация себя
3. знание личности о себе
4. отношение личности к себе

Вопрос № 11: Воображение дополняет мышление...

Варианты ответов: (выберите один правильный ответ)

1. при расстройствах психики
2. в ситуациях, характеризующихся определенностью, полнотой и непротиворечивостью
3. в стандартных ситуациях, которые хорошо известны человеку
4. при решении проблемных ситуаций

Вопрос № 12: Анализ, синтез, сравнение, обобщение, абстрагирование – это ...

Варианты ответов: (выберите один правильный ответ)

1. формы мышления
2. мыслительные операции
3. виды мышления
4. характеристики мышления

Вопрос № 13: К показателям способностей человека относят...

Варианты ответов: (выберите несколько правильных ответов)

1. знания, умения, навыки
2. мотивацию деятельности
3. характерологические черты
4. темп продвижения в области деятельности

Вопрос № 14: Высшая степень развития способностей называется...

Варианты ответов: (выберите несколько правильных ответов)

1. творчеством
2. навыком
3. умением
4. талантом

Вопрос № 15: Психологические особенности человека, от которых зависит успешность приобретения знаний, умений, навыков, но которые сами не сводятся к знаниям, умениям, навыкам, называются...

Варианты ответов: (выберите несколько правильных ответов)

1. характером
2. темпераментом
3. способностями
4. мышлением

Вопрос № 16: Быстрая и правильная ориентация в постоянно меняющихся условиях среды, в выделении тех ее объектов, которые могут иметь в данный момент наибольший жизненный смысл – это основная функция внимания...

Варианты ответов: (выберите один правильный ответ)

1. произвольного
2. послепроизвольного
3. эмпирического
4. непроизвольного

Вопрос № 17: Интеллектуальные чувства выражают и отражают...

Варианты ответов: (выберите один правильный ответ)

1. отношение личности к различным фактам жизни и их отражению в искусстве
2. отношение личности к процессу познания, его успешности и неуспешности
3. отношение личности к другим людям
4. отношение человека к фактам жизни

Вопрос № 18: В \_\_\_\_\_ проявляется личная значимость, оценка внешних и внутренних ситуаций, как удовлетворяются потребности человека.

Варианты ответов: (выберите один правильный ответ)

1. воображении
2. эмоциях
3. восприятии

#### 4. мышлении

Вопрос № 19: Возникновение побуждения и постановка цели, борьба мотивов, принятие решения и исполнение относятся к фазам...

Варианты ответов: (выберите один правильный ответ)

1. мыслительного процесса
2. формирования памяти
3. формирования характера
4. волевого процесса

Вопрос № 20: Сознательное регулирование человеком своего поведения и деятельности, связанное с преодолением внутренних и внешних препятствий, называется ...

Варианты ответов: (выберите один правильный ответ)

1. сознанием
2. ригидностью
3. волей
4. пластичностью

#### Тесты типа В

1. Совокупность устойчивых индивидуальных особенностей личности, складывающаяся и проявляющаяся в деятельности и общении – это \_\_\_\_\_
2. Аккуратность, бережливость, щедрость – это черты \_\_\_\_\_
3. Такие черты личности, как скромность и самокритичность, эгоизм, характеризуют отношение личности к кому? \_\_\_\_\_
4. Умение по собственной инициативе ставить цели и находить пути их решения характеризует человека как \_\_\_\_\_
5. Целостность по отношению к характеру является его \_\_\_\_\_
6. Сила по отношению к характеру является его \_\_\_\_\_
7. Самокритичность, скромность, гордость характеризуют отношение \_\_\_\_\_
8. Черта характера, проявляющаяся в стремлении к удовлетворению только личных потребностей называется \_\_\_\_\_
9. Черта характера, проявляющаяся в совершении быстрых необдуманных действий, типичная для лиц с холерическим типом темперамента \_\_\_\_\_
10. Что определяет характер \_\_\_\_\_
11. Индивидуально - психологические особенности личности, обеспечивающие успешную деятельность –это \_\_\_\_\_
12. Из различных взглядов на природу и развитие способностей выбрать правильный:
  - способными одаренными рождаются
  - все люди рождаются одинаковыми и у каждого можно развить талант
  - способности формируются и развиваются в специальной деятельности, удовлетворяющей интересы, склонности, потребности человека
  - духовное развитие человека имеет особые внутренние источники, которые являются первоначально стихийными
  - способности наследуются
13. О наличии способностей к какому-нибудь виду деятельности свидетельствует(ют) \_\_\_\_\_
14. Высшая степень развития творческих способностей называется \_\_\_\_\_
15. Высшая степень проявления творческих способностей личности в определенной сфере жизнедеятельности называется \_\_\_\_\_

16. Высший уровень развития способностей, обеспечивающий потребность в творчестве и высокопродуктивной деятельности \_\_\_\_\_
17. Способности формируются на основе \_\_\_\_\_
18. Целостность, внутреннее единство и взаимовлияние способностей предполагают \_\_\_\_\_ подход.
19. По И.П. Павлову, сильный, уравновешенный и подвижный тип нервной системы характерен для \_\_\_\_\_
20. По И.П. Павлову, сильный, неуравновешенный и подвижный тип нервной системы характерен для \_\_\_\_\_
21. Низким уровнем психической активности, замедленностью движений, быстрой утомляемостью, высокой эмоциональной сензитивностью, преобладанием отрицательных эмоций над положительными характеризуется \_\_\_\_\_
22. Тип темперамента, характеризующийся легкой ранимостью и склонностью к глубоким переживаниям, присущ \_\_\_\_\_
23. Тип темперамента, отличающийся подвижностью, склонностью к частой смене впечатлений, отзывчивостью и общительностью, характерен для \_\_\_\_\_
24. Изменчивость свойств темперамента по сравнению с изменчивостью физиологических процессов колеблется в диапазоне \_\_\_\_\_

### Тесты типа С

1. Как развить навык самоорганизации? \_\_\_\_\_
2. Дайте определение одной из трактовок понятия «самоорганизация» \_\_\_\_\_
3. Какие этапы включает в себя самоорганизация? \_\_\_\_\_
4. Установите соответствие

1) Целеполагание	а) детальная проработка ситуации для четкого понимания, в каких условиях придется развивать навыки
2) анализ ситуации	б) способность совершать действия вне зависимости от субъективных факторов, желаний, лени и т.д.
3) планирование	в) выявление и фиксация проблемы, установление ее причин – недостаток личных знаний, опыта, внешние факторы, условия
4) волевая регуляция и коррекция	г) создание пошагового руководства действий
5) самоконтроль	д) интуиция, изобретение, вычисление, выбор и предписание
6) устранение трудностей	е) контроль собственных действий и воздействий

5. Дайте определение следующим понятиям: «самоменеджмент», «самоорганизация», «целеполагание», «планирование», «самоконтроль», «коррекция».
6. Постройте и проанализируйте свой профиль самоорганизации, опираясь на данные диагностики.
7. Сформулируйте свои цели: на день, неделю, месяц, на год.
8. Составьте список активных действий для достижения своей основной цели.
9. Разработайте модель программы саморазвития на 4 года обучения в вузе.

10. От чего зависит эффективность учебно-профессиональной деятельности студента? Как научиться владеть своим временем?
11. Принцип принимаемых решений, который предполагает учет руководителем возможностей проявления инициативы и творчества им самим и членами его команды в процессе выбора приемов и способов достижения целей, — это принцип \_\_\_\_\_
12. Следование руководителя нормативно-правовым актам в рамках его компетенции, прав и ответственности есть принцип \_\_\_\_\_
13. Конгломераты — это \_\_\_\_\_
14. Организация эффективного взаимодействия в процессе работы экспертов и отсутствие возможности проверки актуальной эффективности принимаемых решений из предлагаемых альтернатив относится к трудностям \_\_\_\_\_
15. Первым исследователем, поставившим вопрос о разработке психологии управления как науки, стал \_\_\_\_\_
16. Управленческие решения, характеризующиеся определением лишь общих контуров предстоящих действий исполнителей по их реализации, являются \_\_\_\_\_
17. Руководитель, наделенный повышенной, но формальной активностью и мало соотносимой с содержанием проблемной ситуации, отличается профилем принятия решений, который называется \_\_\_\_\_
18. Фасцинация в деятельности руководителя определяется \_\_\_\_\_
19. Теория установки личности разработана \_\_\_\_\_
20. Мотив, который сопровождается боязнью действовать в направлении поставленной цели, совершения ошибки и возможного наказания, уходом от ответственности, боязнью неудач, самостоятельного принятия решения, излишней осторожностью, — это \_\_\_\_\_
21. Наличие многоаспектного характера оценок качества управленческих альтернатив (экономических, социальных, психологических и социально-психологических) и необходимость выявления вариантов сравниваемых управленческих решений относится к трудностям \_\_\_\_\_
22. Форма принятия решений как специфичная индивидуальная особенность руководителя, которая обусловлена тенденцией объяснять достигнутый управленческий результат за счет собственных способностей и успехов, а неудачи — внешними факторами, является \_\_\_\_\_
23. Риск, связанный со степенью эффективности, прогнозируемой в момент принятия решений, когда ожидается высокая эффективность выполнения задач, называется \_\_\_\_\_
24. Авторитет расстояния, доброты, чванства, нравочений относится к \_\_\_\_\_
25. Личностные качества подчиненного, предопределенные главным образом социальными факторами, — это \_\_\_\_\_
26. Эффективность деятельности руководителя во многом определяется авторитетом \_\_\_\_\_
27. Из перечисленных моделей, планирование управленческих действий может быть представлено \_\_\_\_\_

## **A2. Вопросы для обсуждения**

1. Основные управленческие действия.
2. Школа научного управления (Ф.Тейлор и Ф.Гилберт).
3. Классическая или административная школа (М.Вебер и А.Файоль).
4. Школа человеческих отношений (М.Паркер Фоллет и Э.Мэйо).
5. Поведенческий подход (К.Арджирис, Р.Лайкерт, Д.Мак Грегор, Ф.Герцберг)
6. Способности человека и их развитие
7. Понятие о темпераменте и его физиологических основах
8. Конституционные и клинические типологии личности
9. Характер, характеристика особенностей поведения личности в зависимости от типов акцентуации характера
10. Психосоциотипы личности (Экстраверсия и интроверсия)
11. Сенсорная типология личности
12. Типы людей и «локус контроля»
13. Адаптивность человека и фундаментальная типология индивидуальности
14. Роль наследственности в развитии личности человека

## **Блок В. Упражнения реконструктивного уровня («уметь»)**

### **В1. Выполнение практических заданий**

**Задание 1.** «Определение личных качеств, способствующих достижению успеха в выбранной сфере жизни»

Выделение стремлений и ценностей, способностей и личностных качеств, наиболее значимых (влиятельных) с точки зрения достижения успеха в конкретных областях жизнедеятельности, и определение траекторий собственного карьерного роста.

Для выполнения задания необходимо воспользоваться тестом: выбрать из предложенного перечня значимые для вас стремления и ценности, лежащие в основе каждой из сфер деятельности, и проранжировать их, затем подчеркнуть в списке те траектории карьерного роста, с которыми вы связываете собственное развитие, либо вписать свой вариант.

#### **«Самоорганизация и личная эффективность»**

1. Для чего человеку НЕ нужна самоорганизация?
  - а. Чтобы делать конкретную работу или максимальный объём работы за минимальное время
  - б. Чтобы успевать выполнять обязанности, освобождая время для личной жизни и увлечений
  - в. Чтобы качественно выполнять работу, планомерно, не перегружая себя
  - г. Чтобы успевать выполнять работу в установленный срок
2. Что является отличительной особенностью деятельности как организованной совокупности действий?
  - а. Целенаправленность и ориентированность на результат
  - б. Значимость результатов для окружающих
  - в. Направленность на соблюдение принятых норм
  - г. Коллективный характер предпринимаемых действий
3. Какая из составляющих самоорганизации позволяет получить результат, соответствующий личным ценностям человека?
  - а. Самопознание (знание себя и своих возможностей)
  - б. Саморазвитие (наращивание своего потенциала и способностей)
  - в. Самореализация (использование своих способностей для изменения окружающей среды)
  - г. Самоопределение (осознание своих целей и устремлений)
4. Какое свойство персональной деятельности НЕ является важным для самоорганизации?
  - а. Грамотность совершаемых действий
  - б. Производительность совершаемых действий
  - в. Результативность совершаемых действий

г. Эффективность совершаемых действий

### **Цели персональной деятельности**

1. Что НЕ является основой для определения персональной цели?
  - а. Собственные желания и потребности человека
  - б. Личные идеалы и ценности
  - в. Ожидания социального окружения
  - г. Личные интересы и увлечения
  
2. Какое из свойств персональной цели позволяет корректировать её в процессе достижения?
  - а. Направленность на позитивные изменения
  - б. Отвлечённость формулировки
  - в. Личностная ориентированность
  - г. Содержательность формулировки
  
3. Какое из свойств персональной цели позволяет выделять на её основе результат, дробить на задачи и подзадачи?
  - а. Направленность на позитивные изменения
  - б. Отвлечённость формулировки
  - в. Личностная ориентированность
  - г. Содержательная ёмкость формулировки
  
4. Какая из предложенных формулировок ЯВЛЯЕТСЯ формулировкой цели?
  - а. Закончить университет с красным дипломом
  - б. Стать компетентным специалистом в области информационных технологий
  - в. Стать начальником отдела продаж в фирме «????????»
  - г. Получить всё необходимое для работы по своей специальности.

### **Результат и задачи персональной деятельности**

1. Какая из предложенных формулировок НЕ является формулировкой конечного результата?
  - а. Стать фотокорреспондентом журналов «GEO» и «National Geographic»
  - б. Стать победителем международного конкурса любительской фотографии
  - в. Стать классным фотографом, известным в кругу фотографов-любителей
  - г. Стать руководителем детской студии любительской фотографии
  
2. Выполнение какой процедуры позволяет получить детализированное представление о конечном результате деятельности?
  - а. Постановка цели персональной деятельности
  - б. Подбор работ, соответствующих частным задачам
  - в. Оценка приоритетности работ
  - г. Определение ключевых и частных задач
  
3. Какая из предложенных формулировок НЕ является формулировкой задачи?
  - а. Освоить грамматику английского языка
  - б. Пополнить словарный запас английских слов
  - в. Пройти курсы по английскому языку
  - г. Получить разговорную практику по английскому языку
  
4. Какая из предложенных формулировок ЯВЛЯЕТСЯ формулировкой работы?
  - а. Закончить обучение по специальности
  - б. Участвовать в ежегодных студенческих конференциях с докладами
  - в. Получить рекомендацию от кафедры для поступления в аспирантуру
  - г. Пройти по конкурсу в аспирантуру

**Задание 2.** Допустим, что ваш непосредственный начальник, минуя вас, дает задание вашему подчиненному, у которого имеется уже ваше задание. Вы и ваш начальник считаете

свои задания неотложными.

Выберите наиболее приемлемый для вас вариант решения (обычно):

А. Строго придерживаться субординации и не оспаривать решения начальника, отменив или отложив выполнение вашего задания.

Б. Все зависит от того, насколько авторитетен в моих глазах начальник.

В. Выразив свое несогласие с решением начальника, отложить его задания, поручаемые вашему подчиненному без согласования с вами.

Г. В интересах дела отменить задание начальника, приказав подчиненному сначала выполнить ваше задание.

Д. Ваш вариант \_\_\_\_\_

**Задание 3.** Предположим, что вы получили одновременно два срочных задания: от вашего непосредственного и более вышестоящего начальника. Времени и условий для согласования у вас нет.

Что вы скорее всего предпримете в такой ситуации:

А. В первую очередь буду выполнять задание того, кого больше уважаю.

Б. Буду выполнять задание, наиболее важное на мой взгляд.

В. Буду выполнять задание более вышестоящего начальника.

Г. Буду выполнять задание непосредственного начальника.

Д. Ваш вариант \_\_\_\_\_

**Задание 3.** Между двумя сотрудниками или вашими подчиненными возникла взаимная нетерпимость, антипатия, которая мешает им успешно работать.

Каждый из них отдельно обращался к вам, дабы вы приняли его сторону. Ваша обычная позиция в такой ситуации:

А. Мое дело – не допускать, чтобы их взаимоотношения мешали работе, а решить конфликт – это их дело.

Б. Лучше всего поручить разобрать активу или на собрании.

В. Прежде всего разбраться самому и попытаться их примирить.

Г. Сначала выяснить, кто для каждого из конфликтующих служит авторитетом в коллективе, и воздействовать через них...

Д. Ваш вариант \_\_\_\_\_

**Задание 4.** Предположим, что предстоит выбор вашего заместителя. Имеется несколько кандидатов. Каждый из претендентов отличается следующими качествами во взаимоотношениях с подчиненными:

А. Первый предпочитает избегать конфликтов с людьми и стремится, прежде всего, к тому, чтобы наладить теплые товарищеские отношения, создать атмосферу взаимного договора и дружеского расположения, чем добивается согласованной и успешной работы подчиненных.

Б. Второй предпочитает в интересах дела идти на конфликты с людьми, не боится «испортить» отношения во имя достижения поставленной цели.

В. Третий придерживается, и весьма строго, своих прав и обязанностей и требует того же от своих подчиненных, добиваясь четкого выполнения работы.

Г. Четвертый всегда сосредоточен на достижении своей цели в деловых и организационных вопросах так, что добивается своего, не придавая большого значения недоразумениям, конфликтам во взаимоотношениях с подчиненными.

Д. Ваш вариант \_\_\_\_\_

**Задание 5.** Ситуация как предыдущая. Кандидаты отличаются друг от друга

следующими особенностями во взаимоотношениях с вышестоящим начальством:

А. Первый быстро соглашается с мнениями, указаниями начальника, безоговорочно и пунктуально выполняет любое задание, независимо от своего отношения к начальнику.

Б. Второй быстро соглашается с мнениями, указаниями начальника, безоговорочно и пунктуально выполняет любое задание, если начальник авторитетен в его глазах.

В. Третий обладает неуживчивым характером, склонен к спорам, бывает замкнут, трудно к нему найти подход, но зато очень способный специалист, умелый организатор, творчески выполняет работу и добивается оптимальных результатов.

Г. Четвертый обладает богатым опытом, способностями в области предстоящей ему работы, стремится всегда сосредоточиться на своем деле, избегать лишних контактов с начальником, чтобы ему не мешали, имеет высокое чувство ответственности.

Д. Ваш вариант \_\_\_\_\_

### **В3. Тематика презентаций**

1. Взаимосвязь самоорганизации и самообразования
  2. Понятие и специфика профессиональной деятельности.
  3. Разнообразие профессиональной деятельности на современном российском рынке труда.
  4. Работоспособность как фактор самоорганизации и самообразования: понятие, условия.
  5. Способы восстановления работоспособности.
  6. Деятельность как психологическая категория: основные виды, структура.
  7. Цель как условие успешной самоорганизации и самообразования.
  8. Познавательная деятельность как базис самообразования.
  9. Технологии управления своим временем (тайм-менеджмент).
  10. Понятие, структура, функции коммуникации.
  11. Психологические барьеры коммуникации и способы их преодоления.
- Вербальный и невербальный язык общения.

## **Блок С. Задания практико-ориентированного уровня для диагностирования сформированности компетенции («владеть»)**

### **С1.Задания «кейс-стади»**

**«Кейс-стади»** 1. Как зажечь эмоционально выгоревших сотрудников

Одна компания столкнулась с проблемой эмоционального выгорания сотрудников отдела взыскания: "Регулярно проводим анонимные опросы об удовлетворенности условиями труда. Жалобы отсутствуют, но при этом руководитель отмечает потерю сотрудниками драйва и интереса к работе." Специфическая область деятельности специалистов не позволяет существенно изменить функционал.

В чем проявляется эмоциональное выгорание в рамках трудового процесса, и как на него может повлиять руководитель? И может ли вообще? Вот на эти вопросы и постараемся ответить. Протипируем состояние на трех ступенях – начальная стадия, реальная проблема и внутренний анализ.

Начальная стадия.

Симптомы. Чаще всего, работодателю эта стадия очень нравится, и любой здравомыслящий, коммерчески настроенный специалист не будет «лечить» своего подчиненного. На этапе зародыша эмоционального выгорания, сотрудник активно, с горящими глазами отдает всего себя на реализацию проекта. Не важно – будь то статья, крупная продажа, подготовка к выставке или просто рутинная работа, которую он старается сделать максимально хорошо. Кажется, кому от этого плохо? Безусловно, сотруднику. Для того, чтобы достичь результатов, и не просто хороших или отличных, а таких, которые будут его удовлетворять, он начинает требовать от себя слишком многого. Начинается моральное истощение и физическое. Вы пока, как босс и наставник, этого не

можете увидеть, потому что сотрудник боится проявить слабость. Прежде всего перед собой. А дома перед сном говорит себе: «Хватит ныть, сопляк! Выспимся на том свете!». Вполне вероятно, что в этой фразе Вы увидели самого себя. Да, да, именно! С этого начинается эмоциональное выгорание.

**Причины.** В процессных компаниях, у которых продукты не уникальны и не требуют ежедневных мозговых штурмов, креатива и инноваций, зарождается нездоровая конкуренция. Ее зарождают сами сотрудники. От скуки. Это первое. Второе – «искусственно присуждаемая значимость» — это хроническое заболевание многих компаний вне зависимости от размера и бизнес модели. Вся соль в том, что значимость сотрудника (для него самого) зависит от мнимых нематериальных поощрений со стороны своего непосредственного начальника либо от лица совсем недосягаемых верхов. Например, лучший продавец месяца будет ужинать за столом со всем советом директоров. То есть как бы ценности в этом вовсе нет никакой. Но шаблонность нашего мышления не позволяет проанализировать этот факт с точки зрения полезности для организма и мы, как ответственные и амбициозные сотрудники, начинаем сдирать с себя по сто тысяч шкур для достижения результата.

**Лечение.** Если Вы, как мастер и босс, не хотите развивать болезнь далее в рядах своей организационной структуры, следует предпринять некие меры. Во-первых, исключите скуку. Убьете двух зайцев – не будет ненужной конкуренции – раз, в коллективе наладятся каналы взаимодействия – это два. Скуку убрать легко. Благо, современные технологии управления позволяют подобрать инструменты для любого характера. Наиболее эффективным считаю геймификацию. Игровые элементы в процессе работы, в совещаниях, в подведении итогов – это прекрасный способ не просто развеять скуку, но и поднять уровень лояльности к компании.

Во-вторых, обратите внимание на то, как Вы отправляете сотрудников в отпуск. Начальная стадия также может появляться у тех, кто в отпуске отвечает на письма и телефонные звонки. Введите в своей компании правило – кто уходит в отпуск, того ни для кого нет на две недели. И отрубите доступ к корпоративной почте. Дайте человеку отдохнуть. Вы тоже из таких фанатов? Подумайте. На этом этапе еще можно остановить страшную болезнь.

## **2. Реальная проблема.**

**Симптомы.** Поскольку на заре выгорания сотрудник тратит колоссально много сил и энергии, логично, что в нем просыпается инстинкт самосохранения, и он начинает эти силы экономить. Работу он не бросит, он экономит на социуме. И вот тут мы видим картину маслом – в специалисте прослеживается замкнутость, асоциальность. Начальнику кажется, что он мудр и всезнающ, поэтому искренне считает, что у подчиненного проблемы личного характера – с семьей, например, или любовницей. Частично это правда. Из-за замкнутости и нежелания общаться с людьми (ведь это забирает очень много энергии!), человек отрезает себя от социальной жизни. Но самое страшное то, что делает он это неосознанно, а потому не понимает, что проблема действительно есть.

Обесточенное сознание для экономии заряда для рутинной работы даже заставляет не обращать внимание на физический комфорт – часто на этой стадии люди начинают уделять себе намного меньше времени, женщины перестают следить за своим внешним видом; сенсорные ощущения сводятся к минимуму, обусловленному инстинкту самосохранения – грубо говоря человек продолжает различать горячее и холодное, но неудобный стул не будет для него иметь никакого значения. Именно поэтому, когда Вы задаете вопросы о трудовом комфорте, Вы не получаете развернутых негативных отзывов. Это перестает иметь важность.

## **Причины. Запустили первый этап.**

**Лечение.** Необходимо уделить внимание социальной активности. Оторвите своих сотрудников от мониторов компьютеров и трубок телефонов. Запустите в компании проекты по развитию, куда привлекайте «заболевших» сотрудников. Смена деятельности, активное взаимодействие с другими сотрудниками в непривычном функционале помогут вытянуть из пучины наступающей депрессии. Устройте корпоратив, куда будут приглашены семьи подчиненных. Хороший способ встрепенуть увядающего специалиста – нагрузить его ответственностью за другого специалиста. Например, поручить обучение новичка или подготовить мероприятие празднования дня рождения главного бухгалтера. Если же речь идет об HR или менеджере по обучению и развитию персонала – дайте в руки карандаш и листок бумаги, пусть поменяет дизайн в офисе.

**3. Внутренний анализ.** Это стадия, на которой Вы ничего не сделаете. Однако помочь

можете. К большому сожалению, все чаще и чаще встречаю компании, где основной состав находится именно на этом этапе. Он сложный и опасный, потому что в таком состоянии человек может прийти к вам на собеседование, и вы не сразу просечете фишку.

Симптомы. Постоянные внутренние вопросы «зачем я здесь?», «насколько это значимо для меня?», «есть ли в этом кайф для меня?», «приносит ли мне это счастье?». Поставьте себя на место своего подчиненного. Попробуйте ответить на эти вопросы. Какие эмоции у вас вызывает мысль, что вы могли бы сейчас занимать его позицию? Захотелось повеситься или мысль вызвала улыбку? Если второе – тогда есть над чем работать. Если первое – боюсь, следует менять бизнес модель полностью и целиком. Материальное перестает волновать человека. Потому что приходит осознание того, что счастье не купишь. Личностное удовлетворение и чувство самореализации становятся единственно важным.

Причины. Запущенные первые две стадии. И, конечно, потеря внутренних ориентиров на жизненном пути.

Лечение.

1). Уделите внимание сотруднику как профессионалу и специалисту. Проведите оценку компетенций и определите, на своем ли месте он находится. Его эффективность возрастет в геометрической прогрессии, как только он начнет реализовывать именно свой функционал. Для примера, талантливый копирайтер может угасать на глазах только потому что никто не пытался разглядеть в нем прекраснейшего аналитика. И буквы – это, конечно, хорошо. Но любит он цифры и таблички.

2). Разработайте систему нематериальной мотивации. Приучайте сотрудников обучаться и развиваться, давайте им такую возможность за рабочие успехи. Заставьте своего эйчарщика поработать с корпоративной культурой. Вовлеченность персонала может стать хорошим профилактическим средством для остальных, а для «пациента» шансом на выздоровление.

3). Дарите сотрудникам радость. Атмосфера в стенах офиса имеет огромное значение для психического здоровья вашего коллектива. Меньше ора, больше улыбок, не забывайте благодарить свой персонал – в конце концов, он зарабатывает вам деньги. Разговаривайте со своими коллегами – советуйтесь, делитесь планами. Будьте открытыми. Тогда вы сможете без проблем диагностировать и лечить эмоционально выгоревших.

Забавный факт. Мы начинаем задумываться о том, как это исправить, только тогда, когда явление нанесло свой ущерб. Коллеги руководители, призываю Вас быть бдительными и не допускать эмоционального выгорания своих сотрудников. Получайте удовольствие от своего дела, делитесь своим вдохновением и заряжайте энергией. На Вас держится вся компания и каждый сотрудник в отдельности».

## **Кейс-стади 2.**

Причины, влияющие на эффективность тренинга

Небольшая российская компания-туроператор сформировала заказ для тренинговой организации: провести обучение 15 менеджеров с целью повышения уровня продаж в компании и улучшения качества обслуживания. Был проведен трехдневный выездной тренинг, содержащий широкую и разнообразную программу по развитию навыков эффективных продаж. Тренинг участникам понравился, и первый месяц наблюдалось некоторое воодушевление. Но уже через два месяца стало понятно, что объем продаж остался прежним и даже наметилась легкая тенденция к его снижению; качество обслуживания клиентов, судя по их отзывам, также не улучшилось. Напрашивается вывод: тренинг не дал результатов, значит, не был эффективен.

*ВОПРОС. Почему тренинг не дал результатов? Можно ли спрогнозировать эффективность тренинга?*

## **Кейс-стади 3.**

Последствия выбора неверного инструмента оценки  
В российской телекоммуникационной компании (численность – около 700 чел.) в связи с выходом на региональный рынок и открытием филиальной сети возникла необходимость оценки сотрудников московского офиса с целью выявления среди них лучших, которые должны были отправиться в регионы для открытия бизнеса.

Задание по оценке и отбору сотрудников в такую команду было поручено специалистам отдела персонала компании. Они разработали специальные бланки, подготовились к процедуре оценки и провели ее. Аттестацию прошли все руководители среднего звена (именно из их числа предполагалось набрать команду по открытию филиалов). Мероприятие состояло из двух частей: оценки результатов работы (выполнение поставленных задач, проектов, исполнение KPI) и оценки компетенций (среди которых – лидерство, ориентированность на клиента, умение работать в команде и т. д.). Оценку по этим параметрам проводил руководитель: заполнял бланки и выставлял баллы – от 0 до 3 – по каждому критерию.

Сотрудники, набравшие наибольшее количество баллов, были зачислены в команду специалистов, открывавших филиальную сеть, и после инструктажа направлены в регионы на освоение новых рынков.

Через 2,5 месяца оказалось, что:

1. Почти половина участников команды не справилась с поставленной задачей, не смогла наладить работу в регионе, и была отозвана в московский офис. Вернувшихся сотрудников заменили другими (руководителями, также получившими высокие баллы при оценке), но пока сложно сказать что-либо об их успехах на новом месте.
2. Несколько специалистов, которые были в компании на хорошем счету и ценились руководством, но не вошли по итогам оценки в команду по открытию филиалов, перешли на работу в другую организацию, объяснив свое увольнение тем, что не видят для себя на старом месте перспектив карьерного продвижения и профессионального роста.

*ВОПРОС. Почему лучшие по результатам оценки сотрудники не оправдали ожиданий и не справились со своими задачами? Действительно ли ушедшие специалисты не имеют потенциала для профессионального роста? Как уберечь компанию от подобных ситуаций?*

## **С2. Тренинг**

### **Тренинг 1. "Выбор управленческого решения"**

При подборе и оценке персонала мы часто используем case-study. Создавая проблемную ситуацию на основе фактов из реальной практики мы можем составить прогноз поведения соискателя в корпоративной среде. "Выбор управленческого решения" может применяться для подбора, оценки и обучения руководителей высшего и среднего звена.

К Вам за консультацией обратился менеджер крупной компании со следующей проблемой: у них есть два очень **ценных и важных** сотрудника – А и В, но каждый из них обладает некоторыми чертами характера, явно не способствующими эффективной работе. Предложите свои варианты действий руководства в отношении этих сотрудников:

- А) сложный и жесткий характер, склочник (часто без повода ссорится), сплетник,

интриган и грубиян, ненавидит подчиняться, стремится к лидерству, работает в основном за вознаграждение (ключевой мотив), инициативен, ожесточенно отстаивает свое мнение, отношение сотрудников к нему двойственное - его за все за это не любят в коллективе, но уважают за внутреннюю силу и пробивной характер. Что делать?

Б) человек добрый, мягкий, хороший исполнитель, не склонен проявлять свое мнение и личную инициативу, сотрудники часто «за глаза» называют его «тряпкой» и «мямлей», т.к. он легко поддается влиянию даже своих подчиненных, отношение со стороны команды двойственное – его не уважают за слабый характер, но инстинктивно тянутся к нему за его отзывчивостью и душевную доброту. Что делать?

### **Тренинг 2. для оценки навыков управления персоналом (конкурс)**

Тренинг для оценки навыков управления персоналом в сложных ситуациях поможет оценить управленческие компетенции кандидата на должность руководителя отдела в ситуации, когда руководство находится в критической ситуации (например, недостаток временных и финансовых ресурсов), а возможности материальной и нематериальной мотивации отсутствуют.

Тренинг для оценки навыков управления персоналом в сложных ситуациях поможет оценить управленческие компетенции кандидата на должность руководителя отдела в ситуации, когда руководство находится в критической ситуации (например, недостаток временных и финансовых ресурсов), а возможности материальной и нематериальной мотивации отсутствуют.

#### **Текст тренинга:**

У вас в подчинении три человека. На протяжении последнего полугодия вы работаете над проектом, который сдали накануне. За тридцать минут до окончания рабочего дня с вами связывается заказчик и просит уточнить, когда будут готовы все документы по проекту. Вы подтверждаете, что завтра до 11:00 все документы будут предоставлены на рассмотрение. После этого с вами связывается директор и сообщает, что контракт с поставщиками будет расторгнут из-за невыполнения обязательств с их стороны. Материалы этих поставщиков фигурируют в проекте, а значит часть документации нужно переделать. Если работать всем отделом вы можете успеть за 4-5 часов. Но рабочий день подходит к концу, а ваши сотрудники много времени поставили проекту и часто оставались после работы. Во время перерыва вы планировали, как проведете вечер. Вот информация о подчиненных, которая у вас есть:

Лариса - 29 лет, менеджер отдела, не замужем. Последнюю неделю мучается с зубной болью, сегодня записана на приём к стоматологу.

Игорь - 35 лет, старший менеджер отдела, вел все расчеты проекта, именно он выбирал поставщиков и настоял на работе с этими подрядчиками. Замкнут, с коллегами не общается. Все вечера проводит на работе, поскольку любит работать в тишине. Сегодня обещал жене сводить семью в ресторан.

Александр - 33 года, менеджер отдела, веселый, общительный, душа компании, постоянно подшучивает над коллегами из отдела, что особенно не нравится Игорю. Он будет защищать проект у заказчика, готовил презентацию. Сегодня у него день рождения и заказан ресторан для друзей, в том числе коллег с работы.

Вам нужно убедить их переделать документацию.

#### **Правила:**

На раздумье дается 3-5 минут, после чего оцениваемый озвучивает, как говорил со своими подчиненными.

#### **Интерпретация ответов:**

Оптимальным считается ответ максимально отражающий корпоративную культуру вашей компании.

### **Тренинг 3. "Кадровый резерв"**

Предлагаю вашему вниманию тренинг «Кадровый резерв»: цель проблематизация участников, формирование потребности в новых инструментах, знаниях, тренер по итогам

определяет, на что сделать акцент в тренинге, что более всего выпадает у участников в ходе отбора персонала. Оптимально 10-12 участников и 4 модератора. Время проведения 1 час 45 минут.

Коллеги, сейчас мы займемся привычным для каждого из вас делом - проведением интервью. Чтобы нам понять, на какие темы в тренинге сделать акцент, что мы будем отрабатывать, давайте определим, чем вы уже владеете в области отбора персонала, ведь у каждого из Вас есть опыт отбора персонала и этот опыт у каждого свой. Сейчас у вас будет возможность обменяться своим опытом с коллегами.

Сейчас мы с вами будем решать тренинг «Кадровый резерв».

Проговорить с участниками инструкцию, объединить участников в 2-3 команды, 4 человека студенты, 4 человека руководителя, остальные наблюдатели.

Автомобильный завод структура, разъяснить каждый департамент, после раздать инструкции командам, студентов вывести за пределы аудитории, проговорить с каждым их поведение, дать им инструкции. После подготовки студенты поочередно беседуют с каждым из руководителей, которые сидят за отдельным столом от наблюдателей ориентировочно в центральной части аудитории. Наблюдатели смотрят за происходящим, делают выводы, отмечают конструктивные моменты, по их мнению, и что можно было сделать иначе.

Офис закупки, логистики. Закупают детали.

Департамент сварки. Кузова делают.

Департамент окраски

Департамент сборки. Собирают элементы.

Департамент качества, логистика внешняя. Соответствие стандартам, доставка автомобилей

Департамент управления персоналом.

Коммерческий департамент. Продают дилерам

#### **Инструкция студентам:**

В рамках федеральной программы подготовки управленческих кадров Президент обратился с просьбой к крупным предприятиям брать на стажировку студентов – будущих менеджеров и знакомить их с реалиями производственного процесса

Вы группа студентов из Академии Народного хозяйства (филиал Красногорск). Вы изучаете менеджмент и сейчас уже на 3 курсе побывали на стажировке в Калининграде на «Хюндай Моторс», в Калуге на «Фольксвагене». Ближе к Новому году начнутся зачеты, поэтому третья стажировка запланирована в Москве. Вам предстоит провести на заводе неделю, подготовить и защитить проект с оценкой менеджмента завода («Оценка менеджмента Предприятия»). По результатам проекта Вы также пишете отчет лично Президенту, где освещаете Ваши впечатления и обосновываете Ваш выбор предприятия для старта карьеры.

У каждого из Вас свои предпочтения и наклонности. Какие? Подготовьте 4 роли и продемонстрируйте их максимально точно к типам (Инструкции по поведению каждого студента даются индивидуально, в зависимости от индивидуально-личностных особенностей, предпочтений, навыков участников, которые в роли руководителей). Руководители с завода придут познакомиться с Вами и зададут Вам несколько вопросов.

#### **Задание для руководителей.**

В рамках федеральной программы подготовки управленческих кадров Президент обратился с просьбой к вашему предприятию брать на стажировку студентов – будущих менеджеров и знакомить их с реалиями производственного процесса.

Вы руководители департаментов, в рамках федеральной программы Вам важно отобрать на стажировку студентов, распределить их в различные департаменты, где они максимально раскроют свой потенциал, будут комфортно себя чувствовать. Также Вам известно, что в рамках программы, студенты будут лично писать отчет Президенту об общих впечатлениях и обоснование Предприятия для старта карьеры. Вы заинтересованы

в перспективных кадрах, также для Вас важна привлекательность Вашего завода в качестве работодателя.

В ходе собеседования со студентами Ваша задача распределить их в различные департаменты в соответствии с их наклонностями. Каждый из вас побеседует с каждым из студентов и сделает свой вывод о том, куда кого направить, после проведения собеседования вы совместно примите решение с обоснованием кого из студентов куда распределите.

После чего обсуждение каждого выбора идет в группе при студентах, вопросы для обсуждения. Куда кого распределили? Почему? Как принимали решения? Почему именно в тот департамент? На чем основывались? Как это поняли? Вопросы студентам: Куда хотели? Довольны ли распределением да\нет почему? Обращаемся к наблюдателем: Куда бы вы распределили, почему именно так и тд.

В выводах в любом случае подвести к тому, что подбор всегда на восприятии, восприятие всегда оценочно по принципу свой человек или нет. Даже если есть фильтры в качестве тестов.

## **Для проверки сформированности компетенции ОК-10: Адаптироваться к меняющимся условиям профессиональной деятельности**

### **Блок А. Задания репродуктивного уровня («знать»)**

1. Адаптация - это:

- а) приспособление работника к новым профессиональным, социальным и организационно-экономическим условиям труда;
- б) взаимное приспособление работника и организации путем постепенной вработываемости сотрудника в новых условиях;
- в) приспособление организации к изменяющимся внешним условиям;
- г) процесс повышения квалификации нового работника;
- д) ответы «а» и «г».

2. Как обеспечить эффективную интеграцию нового сотрудника в организацию:

- а) достоверная и полная предварительная информация об организации и подразделении, где предстоит работнику трудиться;
- б) использование испытательного срока для новичка;
- в) регулярные собеседования новичка с руководителем его подразделения и представителем кадровой службы;
- г) введение в должность;
- д) все вместе.

3. В чем заключается социально-психологический аспект адаптации?

- а) приспособление к новым физическим и психологическим нагрузкам;
- б) приспособление к относительно новому социуму;
- в) усвоение роли и организационного статуса рабочего места в структуре организации;
- г) полное и успешное овладение новой профессией, т.е. привыкание, приспособление к содержанию и характеру труда, его условиям и организации;
- д) адаптация к трудовой деятельности на уровне организма работника как целого, результатом чего становятся меньшие изменения его функционального состояния.

4. Выделите ключевой элемент адаптации

- а) знакомство непосредственно с рабочим местом;
- б) знакомство с предприятием;
- в) опыт работы;
- г) налаживание внешних коммуникаций;
- д) снижение конфликтности.

5. Для ускорения процесса адаптации нового сотрудника необходимо:

- а) позволить ему самостоятельно во всем разобраться;
- б) познакомить его со спецификой организации и с сотрудниками;
- в) постоянно контролировать его работу и давать оценки и советы;
- г) изолировать его от влияния коллег;
- д) не вмешиваться в процесс адаптации нового работника.

6. Какие виды адаптации выделяют ученые?

- а) первичная, вторичная, функциональная;
- б) устойчивая, неустойчивая, прогрессирующая;
- в) скрытая, явная, фрикционная;
- г) профессиональная, психофизическая, социально-психологическая;
- д) экономическая, социальная, политическая.

7. Какие два направления адаптации выделяют в управлении персоналом?

- а) первичная, вторичная;
- б) функциональная, структурная;
- в) основная, вспомогательная;
- г) внешняя, внутренняя;
- д) явная, скрытая.

8. Какой из ниже перечисленных видов адаптации относят к вторичной адаптации?

- а) санитарно-гигиеническая адаптация;
- б) экономическая;
- в) социально-психологическая;
- г) организационно-административная;
- д) прогрессирующая.

9. Какой из перечисленных пунктов является необходимым условием организации коллектива и существенным фактором организационно-административной адаптации?

- а) настроение коллектива;
- б) традиции коллектива;
- в) морально-психологический климат;
- г) нравственность;
- д) мораль.

10. Какой из перечисленных пунктов является особенно важным для эффективной работы руководителя?

- а) выбор стиля управления, приемлемого для данной организации;
- б) сокращение управленческого штата на предприятии;
- в) способность менеджера к творческой инициативе;
- г) приспособление под требования подчиненных;
- д) дружелюбное отношение к подчиненным.

11. Механизм управления профессиональной ориентацией и адаптацией осуществляется через ...

- а) формирование органов образования;
- б) формирование и развитие системы органов управления различного уровня;
- в) формирование и развитие системы органов контроля различного уровня;
- г) сокращение текучести рабочей силы;
- д) формирование и развитие технической системы.

12. Новый сотрудник приходит в отдел, где все работники давно знают друг друга и привыкли работать в команде. Они не стремятся общаться с новичком, предпочитая сначала к нему присмотреться. С Вашей точки зрения, как должен поступить руководитель в подобной ситуации?

- а) назначить одного из сотрудников наставником новичка и попросить помочь адаптироваться;
- б) опекать новичка, контролировать его действия и защищать от критики других

сотрудников;

- в) не вмешиваться в процесс адаптации, чтобы новичок сам решал свои проблемы;
- г) заставить работников признать новичка;
- д) изолировать нового сотрудника во избежание негативных последствий.

13. Обязанности, которые прежде выполнялись одним сотрудником, планируется распределить между двумя работниками. При этом один из них - новичок в организации. На ваш взгляд, следует:

- а) позволить им самостоятельно разделить функции;
- б) посоветовать опытному сотруднику отдать новичку более легкую работу;
- в) составить должностные инструкции для обоих;
- г) дать новичку более сложную работу для ускорения процесса адаптации;
- д) изолировать нового сотрудника во избежание негативных последствий.

14. Один из кандидатов на вакантную должность получил хорошее образование, мотивирован на работу в вашей компании и умеет легко находить общий язык с людьми. Но у него отсутствует опыт работы в аналогичной должности. На Ваш взгляд, следует:

- а) отказать ему в приеме на работу;
- б) принять с испытательным сроком;
- в) принять без испытательного срока;
- г) принять, но с более низким жалованием;
- д) порекомендовать обратиться через год – после обретения опыта.

15. Определите одну из стадий адаптации:

- а) ассимиляция;
- б) выплата заработной платы;
- в) «акклиматизация»;
- г) конфронтация;
- д) легализация.

16. Организационно - административная адаптация позволяет работнику:

- а) ознакомиться с экономическим механизмом управления организацией;
- б) ознакомиться с особенностями организационного механизма управления, местом своего подразделения в организационной структуре;
- в) включиться в систему взаимоотношений коллектива с его традициями, нормами жизни, ценностными ориентациями;
- г) ознакомиться с новыми требованиями трудовой, производственной и технологической дисциплины;
- д) ознакомиться с правовой стороной деятельности организации.

17. Период адаптации к новым обязанностям:

- а) более продолжителен в случае привлечения с помощью внутренних источников найма;
- б) более продолжителен в случае привлечения с помощью внешних источников найма;
- в) примерно одинаков по продолжительности для всех и не зависит от источников привлечения персонала;
- г) зависит только от уровня образования человека;
- д) зависит только от психологических особенностей личности.

18. По результатам исследований, полная адаптация работника в коллективе завершается, как правило, по окончании:

- а) первого года работы;
- б) двух лет работы;
- в) трех лет работы;
- г) пяти лет работы;
- д) десяти лет работы.

19. Под профессиональной адаптацией обычно понимают:

- а) приобретение навыков, освоение новых приемов в выполнении работы;
- б) освоение правил и норм взаимоотношений в коллективе;

- в) привыкание к новым людям;
- г) адаптация к трудовой деятельности на уровне организма работника как целого;
- д) адаптация к ближайшему социальному окружению.

20. Приспособление молодых сотрудников, не имеющих опыта профессиональной деятельности – это:

- а) первичная адаптация;
- б) вторичная адаптация;
- в) второстепенная;
- г) факторная;
- д) регрессивная.

21. Психофизиологическая адаптация характеризует:

- а) приспособление работника к относительно новому социуму, нормам поведения; налаживание контактов;
- б) приобретение или доработку трудовых способностей (профессиональных знаний, навыков), изучение технологического процесса;
- в) приспособление к новым физическим и психологически нагрузкам, условиям труда;
- г) усвоение роли или организационного статуса рабочего места и подразделения в общей организационной структуре, понимание механизма управления;
- д) обсуждение новейших разработок и определение приоритетных направлений развития персонала, исходя из целей и задач инновации.

22. С какого процесса начинается адаптация работника в коллективе?

- а) приспособления;
- б) ориентации;
- в) идентификации;
- г) стереотипизации;
- д) аккредитации.

23. С какого этапа должен начинаться процесс адаптации работника в коллективе?

- а) с процесса ориентации, ознакомления;
- б) с процесса ассимиляции;
- в) с процесса приспособления;
- г) с процесса стереотипизации;
- д) с процесса аккредитации.

24. Чем характеризуется полная адаптация?

- а) сочетанием профессионального обучения, переподготовки и повышения квалификации кадров, а также планирования карьеры персонала организации;
- б) сочетанием высокого уровня овладения специальностью, полного освоения порученной работы с устойчивым положительным отношением к специальности (прочным намерением продолжить работу по ней) и достаточно высокой степенью удовлетворенности взаимоотношениями в группе и своей позицией в коллективе;
- в) сочетанием мер по профинформации, профконсультированию, профподбору и профадаптации, которые помогают человеку выбрать профессию, наиболее соответствующую потребностям общества и его личным способностям и особенностям;
- г) признанием новичка другими сотрудниками;
- д) снижением трудовой мотивации.

25. Что относится к социально-психологическим процессам в коллективе?

- а) планирование человеческих ресурсов, стимулирование труда, прогнозирование, управление карьерой;
- б) обучение, аттестация, оценка потенциала, развитие способностей и навыков;
- в) адаптация, коммуникация, идентификация, интеграция;
- г) планирование карьеры, обучение, стажировки;
- д) материальное стимулирование труда – повышение зарплаты, премирование.

25. Что подразумевается под процессом ориентации сотрудника?

- А) получение сотрудником информации об организации, где он начинает работать;
- Б) возможность работника выбрать организацию, где он хотел бы работать;
- В) выбор учебного заведения, где работник хотел бы пройти профессиональную подготовку;
- г) завершающий этап процесса адаптации;
- д) подготовка к уходу из организации.

27. Что способствует уменьшению стрессовых ситуаций руководителя?

- а) правильная организация труда;
- б) демократический стиль руководства;
- в) возраст менеджера;
- г) пол менеджера;
- д) увеличение функциональных обязанностей и ответственности.

28. Ядро любого коллектива составляют:

- а) безразличные работники;
- б) частично идентифицированные;
- в) полностью идентифицированные;
- г) не адаптированные работники;
- д) наименее квалифицированные работники.

## Тесты типа В

1. Установите соответствие:

1. Конкуренция	А) процесс социального влияния, благодаря которому лидер получает поддержку со стороны других членов сообщества для достижения цели
2. Мотивация	Б) возможность навязать свою волю другим людям, даже вопреки их сопротивлению. Суть власти не зависит от того, на чём основана такая возможность. Власть может базироваться на различных методах: демократических и авторитарных, честных и нечестных, насилии и мести, обмане
3. Власть	В) соперничество субъектов рыночных отношений
4. Лидер	Г) побуждение к действию; психофизиологический процесс, управляющий поведением человека, задающий его направленность, организацию, активность и устойчивость; способность человека деятельно удовлетворять свои потребности

2. Установите соответствие:

1. видовая конкуренция	В. соперничество между людьми, фирмами, организациями, территориями, заинтересованными в достижении одной и той же цели
2. функциональная конкуренция	Б. соперничество товаров, отдельных лиц, организаций на каком-либо поприще, заинтересованных в одной и той же цели
3. предметная конкуренция	А. соперничество между производителями аналогичных товаров (предназначенных для одной

	и той же цели), но различающихся какими-то существенными параметрами
--	--

3. Выберите правильный ответ:

Сколько позиций существует в конкурентной борьбе?	2
	3
	4
	6

4. Выбрать 3 правильных ответа

Основные причины, препятствующие сотрудничеству конкурентов	юридическая
	уязвимость
	экономическая
	социальная
	«Аутсайдеры»
	Компромисс

5. Выбрать 2 правильных ответа

Какие мотивы для партнерства у конкурентов	страх потерять рынок
	выгода
	Желание сотрудничать
	Неизвестность

## Тесты типа С

- Основными мотивами, обеспечивающими активную деятельность членов организации, являются:
- Риск, проявляющийся в процессе творчества или интеллектуальной активности, называется:
- Личность подчиненного в значительной мере определяет оценку им ситуации, а также то, откуда исходит контроль над его поступками, по мнению
- Согласно управленческой “решетке” Р. Блейка и Д. Моутона стиль управления руководителя с максимумом внимания к работе, производству и минимумом к людям называется:
- Неформальный лидер — это:
- Неформальное лидерство в организации
- В групповой динамике интересы и склонности человека выступают показателями плана общения:
- Коллегиальное рассмотрение всех предложенных альтернатив и полное согласие в процессе выбора лучшей из них составляет суть принципа
- Личность подчиненного представляет собой результат взаимодействия способностей, прошлого опыта и ожиданий, с одной стороны, и окружающей среды — с другой, по мнению
- Своеобразие индивидуального состава группы отражает:
- Совокупность норм и ценностей, регулирующих отношения власти, подчинения и контроля в организации представляет:
- Элементы процесса: доведение задач, побуждение (мотивация) исполнителей на выполнение поставленных им задач, организация взаимодействия должностных лиц, контроль и коррекция действий — составляют:

13. Принцип принятия решений, который предполагает наличие такого свойства принимаемых решений, которое характеризует их адресность, направленность и взаимосвязь с теми или иными сторонами (функциями) управленческой деятельности, а также реальным временем и местом, — это принцип ...

14. Благоприятная социально-психологическая атмосфера в группе зависит от:

15. По размерам организации группируются на:

16. Понятие «жизненный путь» введено в отечественную психологию:

17. Профиль принятия решений, который характеризуется доминирующими чертами личности руководителя при выработке и принятии управленческих решений, называется:

18. Основанием формирования группы как совокупного объекта управления служит:

19. В процессе принятия решения выделяются два основных этапа \_\_\_\_\_

20. Человека как индивида характеризует \_\_\_\_\_

21. Модель решения, которая направлена на неструктурированные, то есть кризисные проблемы, и реализацию потенциальных возможностей системы, — это \_\_\_\_\_ модель.

22. Если каждый член группы интересуется ходом дела у других; понимает возникающие у них трудности; стремится облегчить им решение общей задачи; безусловно выполняет должностные обязанности и взятые на себя обязательства, то возникают отношения \_\_\_\_\_

23. Понятие «управление» включает целенаправленное взаимодействие \_\_\_\_\_ управления.

24. Основоположителем теории научения является:

25. Поведение в управленческой деятельности, которое зависит от степени предполагаемого риска, преобладающей мотивации, опыта неудач при принятии решения, называется \_\_\_\_\_ поведением.

26. Решения творческие, незапрограммированные, требующие новой информации, поиска других комбинаций разработки и оценки ранее неизвестных альтернатив, называются:

27. Переживание членами группы сходных эмоциональных состояний называется:

28. Принципы повторения, непрерывного усиления воздействия, «двойного вызова» положены в основу формирования \_\_\_\_\_

29. Автором «теории общения» в теории личности можно считать \_\_\_\_\_

30. Принцип, который предполагает определение критериев, их показателей, учет прошлых стратегических и тактических решений, инвариантности способов решения задач, — этот принцип \_\_\_\_\_

31. Личность подчиненного формируется обществом, биологические особенности человека не оказывают на этот процесс существенного влияния согласно подходу к развитию \_\_\_\_\_

32. Основными мотивами, обеспечивающими активную деятельность членов организации, являются \_\_\_\_\_

33. Новая концепция стратегии управления в качестве приоритетов выдвигает \_\_\_\_\_

34. Рассматривая психическую структуру человека, З. Фрейд показал, что

основная, центральная часть структуры личности, содержание которой почти целиком бессознательно, — это \_\_\_\_\_

35. Социально-психологический механизм сохранения, накопления и воспроизведения социального опыта членов группы относится к \_\_\_\_\_

## **A2. Вопросы для обсуждения**

1. Содержательные теории мотивации. Теория потребностей А. Маслоу, теория потребностей Д.Мак Клеланда, двухфакторная теория Ф. Герцберга. Удовлетворенность работой и результативность труда.

2. Процессуальные теории мотивации (В. Врума, теория справедливости, комплексная модель Л. Портера-Э.Лоулера).

3. Мотивация поведения человека в организации. Экономические методы стимулирования: психологические принципы и ограничения.

4. Целевой метод повышения трудовой мотивации. Проектирование работ и обогащение труда. Метод соучастия или вовлечения работников.

5. Психологические принципы и правила положительных подкреплений и корректирующего воздействия.

6. Социальные (биографические) характеристики личности и успешность руководителя.

7. Способности личности как фактор эффективности руководства.

8. Личностные черты, обуславливающие эффективность руководства.

9. Основные этапы развития теории лидерства (теория черт, поведенческий и ситуативный подходы).

## **Блок В. Упражнения реконструктивного уровня («уметь»)**

### **В1. Выполнение практических заданий**

**Задание 1.** Вы работаете менеджером в средней по размеру фирме. В руководимом вами трудовом коллективе, как вам стало известно, имеется неформальный лидер. Данный работник имеет более продолжительный, чем у вас, опыт работы в данной сфере деятельности, стаж его 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 фирмы, провести некоторые изменения в структуре управления. Неформальный лидер, как Вам сообщили, против предстоящих перемен.

1. Разработайте стратегию взаимодействия менеджера и неформального лидера.

2. Выберите одну из альтернатив поведения менеджера:

-уволить несогласного лидера;

-привлечь на свою сторону;

-прочее (обосновать).

**Задание 2.** Разработать карьерный план для менеджера по управлению персоналом. Проанализировать разделы карьерного плана.

**Задание 3.** Назвите по пять наиболее важных мотивов для следующих лиц:

- студента в учебной аудитории;

- квалифицированного рабочего;

- служащего в конторе.

**Задание 4.** Выберите эпизод из предполагаемой вашей профессиональной деятельности, в котором вы играли роль последователя. Проанализировав этот эпизод, определите, каким из стилей лидерства воспользовался ваш руководитель. Зная о степени

готовности последователей, решите, насколько такой выбор был эффективен. Главная цель этого упражнения — научиться выделять три компоненты готовности последователей.

**Задание 5.** Составьте и занесите в таблицу всех членов Вашей группы (команды) и их основные задания. Для каждого определите уровень готовности, учитывая при этом их умение выполнять задание, их стремление выполнить его и уверенность, с которой они выполняют данное задание. Для каждого члена команды определите стиль руководства, который, по Вашему мнению, наиболее подходит для того, чтобы он успешно выполнил задание.

**Задание 6.** Готовность и желание человека выполнять свою работу являются важнейшим фактором успеха организации.

**Вопросы для обсуждения**

1. Может ли механическое принуждение к труду дать высокий результат? Обоснуйте свое мнение.
2. Каковы на Ваш взгляд воздействия мотивации на деятельность человека?

**В2. Задачи по анализу конкретных ситуаций**

**Ситуация 1.** 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.

**Вопросы для обсуждения**

1. Независимо от своего опоздания сразу же потребуете его объяснений об опозданиях на работу.
2. Извинитесь перед ним и начнете беседу.
3. Поздороваетесь, объясните причину своего опоздания и спросите его: «Как вы думаете, что можно ожидать от руководителя, который так же часто опаздывает, как вы?».
4. Отмените беседу и перенесете ее на другое время.

**Ситуация 2.** Вы работаете менеджером в средней по размеру фирме. В руководимом вами трудовом коллективе, как вам стало известно, имеется неформальный лидер. Данный работник имеет более продолжительный, чем у вас, опыт работы в данной сфере деятельности, стаж его 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 фирмы, провести некоторые изменения в структуре управления. Неформальный лидер, как Вам сообщили, против предстоящих перемен.

**Вопросы для обсуждения**

1. Разработайте стратегию взаимодействия менеджера и неформального лидера.
2. Выберите одну из альтернатив поведения менеджера:
  - уволить несогласного лидера;
  - проигнорировать его мнение;
  - привлечь на свою сторону;
  - прочее (обосновать).

**Ситуация 3.** В одной из крупнейших японских корпораций – «Сони», которая ставит и решает сложные задачи новаторского характера, большое значение придается участию всего коллектива в поиске эффективных путей достижения стоящих перед ней целей.

Корпорацию «Сони» отличают антибюрократический стиль управления, стремление преодолеть отчужденность различных подразделений и уровней управления корпорацией.

**Вопросы для обсуждения.** Как вы оцениваете стремление руководства корпорации «Сони» привлечь к участию в решении проблемы, в том числе управленческого характера, всех сотрудников корпорации? Оправдан ли, по вашему мнению, такой подход к организации производства?

**Ситуация 4.** Фредерик Герцберг провел исследование, в процессе которого он все факторы, вызывающие либо неудовлетворенность, либо удовлетворенность работой разделил на 2 группы.

Вопросы для обсуждения

1. Какие это группы?
2. Постройте систему мотивации работников бухгалтерии по Ф.Герцбергу.

### **В3. Тематика презентаций**

1. Власть и влияние. Делегирование в организации
2. Формы власти в организации
3. Теории лидерских качеств
4. Поведенческий подход к изучению лидерства
5. Ситуационный подход к изучению лидерства
6. Новые теории лидерства
7. Элементы лидерства
8. Типы лидеров
9. Группы в организации и их типы
10. Неформальные группы и причины их возникновения. Управление неформальной группой
11. Характеристика групп и их эффективность
12. Групповые процессы. Создание команд и управление ими
13. Коучинг и наставничество в организации
14. Функции коллектива. Этапы формирования и развития коллектива
15. Способы регулирования межличностных отношений в коллективе
16. Командообразование: сущность и основные функции
17. Организационная культура и имидж организации

## **Блок С. Задания практико-ориентированного уровня для диагностирования сформированности компетенции («владеть»)**

### **С1.Задания «кейс-стади»**

#### **«Кейс-стади» 1.**

В 1981 г. Даниэль Бойл из фирмы «Даймонд Интернейшнл» подал идею создания «Клуба 100» на заводе этой фирмы, изготавливающей картонные упаковки для яиц. Будучи руководителем отдела управления человеческими ресурсами этого завода, Бойл поражался тому, сколько времени ему приходится уделять «трудным» работникам и малозначительным трудовым спорам. Идея «Клуба 100» возникла у него как способ привлечения внимания к тем работникам, которые изо дня в день делали именно то, что и были обязаны делать. На заводе работало 300 человек, 25% из них были членами профсоюза рабочих бумажной промышленности. Моральный уровень персонала был очень низок. Проведенное незадолго перед этим обследование показало, что 79% работников считали, что получают недостаточное вознаграждение за хорошую работу.

Идея «Клуба 100» представляла скорее план привлечения должного внимания к хорошим работникам с помощью балльной системы, а не схему дополнительной стимулирующей оплаты. За год работы без прогулов начислялось 25 баллов, за год работы

без опозданий – 15 баллов. Дополнительные баллы начислялись работникам за поданные ими предложения по улучшению техники безопасности, повышению производительности труда и за обслуживание местного населения.

Работники, набравшие 100 баллов, получали нейлоновую куртку с фирменным знаком и надписью «Клуб 100». Работники, набравшие более 150 баллов, получали право выбрать по каталогу небольшие подарки за счет фирмы. Те работники, которые не тратили заработанные ими за год баллы, могли накапливать их на своих счетах и, когда счет достигал 600 баллов, получали право на более ценные подарки (например, радиотелефон).

Только за первый год после реализации идеи «Клуб 100» производительность труда на заводе возросла на 14,7%, продолжала она увеличиваться и в последующем. Проведенное через 2 года после начала реализации плана обследование работников показало, что 86% из них чувствует, что руководство считает их работу важной, а 81% считает, что фирма отдает им должное. После того как реализация плана началась на других заводах фирмы, в отделении «Даймонд Фибергласс Продактс» в целом количество отклонений от требуемого уровня качества уменьшилось на 40%, а производительность труда возросла на 14,5%.

Почему работникам оказались дороги нейлоновые куртки и недорогие сувениры? Бойл в этой связи рассказывал историю о том, как одна женщина хвасталась своей курткой кассиру местного банка: «Мои хозяева дали мне это за то, что я хорошо работаю. В первый раз за мою обычную работу». За эти годы женщина заработала свыше 200 тыс. долл., но заработная плата для нее была эквивалентом затраченных усилий, а не символом признания ее заслуг.

#### **Вопросы для обсуждения**

1. Представьте прежнюю и новую модели мотивации работников.
2. Рассмотрите идею «Клуба 100» с точки зрения внешних и внутренних вознаграждений.
3. Какие факторы вызывали неудовлетворенность и какие способствовали росту удовлетворенности?
4. Опишите, как работает идея «Клуба 100» в плане мотивации, используя модель мотивации Портера – Лоулера.

#### **Кейс-стади 2. «Сотрудники-конкуренты»**

##### **Ситуация**

Несмотря на то что Ирина П. и Сергей Г. работали в соседних отделах, по роду деятельности пересекались очень редко.

Как правило, это были общие совещания, планерки и корпоративные празднования. Однажды на очередной коллективной встрече между ними завязался спор по одному профессиональному вопросу, который касался организации работы между сотрудниками их отделов. Начав с замечаний по поводу недостатков работы соседних кабинетов, они перешли на личные оскорбления, и только когда их общий руководитель попросил успокоиться, они прекратили публичные разборки.

После этого они старались избегать общения друг с другом, объясняя это тем, что просто не могут найти общий язык. Прошло время, и в результате горизонтального перемещения по карьерной лестнице Сергей оказывается в одном отделе с Ириной. После перехода Сергея в отдел, где работала Ирина, их неприязнь стала совсем очевидной. Что бы ни сказала Ирина, Сергей всегда комментировал ее слова в язвительной форме. Они не упускали момента, чтобы подколоть друг друга. Руководитель отдела поговорила с обоими, и вроде все прекратилось. Но на самом деле негативное отношение не исчезло, а стало тщательно скрываться. Напряжение росло. Коллеги стали выражать антипатию друг к другу, соревнуясь в работе. Старались опередить друг друга с решением рабочих вопросов, быстрее другого выполнить свои задачи и показать руководителю, что лучше справляется с заданиями.

Проработав рядом с Сергеем три месяца в состоянии активной борьбы, Ирина перестала стараться. Она сдала позиции, приняла тактику равнодушия и безучастия, в то время как Сергей отлично справлялся со своей работой и показывал высокие результаты. Через какое-то время Ирина решилась на откровенный разговор с руководителем отдела и объяснила ситуацию. Руководитель в ответ принял решение отправить Ирину на курсы повышения квалификации и через два месяца поставил ее на должность ведущего специалиста, в результате чего Сергей стал ее подчиненным.

#### Вопросы и задания

1. Кто из участников выбрал неверную модель поведения?
2. Можно ли было избежать конфликта?
3. От кого это зависело?
4. Смогут ли коллеги наладить отношения?

#### **Кейс-стади 3. «Воспитание лояльности»**

##### Ситуация

Компания по оказанию ремонтных услуг насчитывала 57 сотрудников, среди них: – пять бригад по пять-шесть работников по ремонту и монтажу; – два менеджера по продажам; – сотрудники, обслуживающие офис и выполняющие работу с персоналом.

В год на одну бригаду приходилось около 15 заказов на ремонтные работы, которые они проводили в среднем по три с половиной недели. Работали всегда динамично и качественно.

Стоимость услуг по рынку была средней. По сравнению с конкурентами некоторые услуги оказывали дешевле, а некоторые немного дороже. При этом в год всего 3–4 % клиентов отказывались от услуг на этапе переговоров. От бригад отказы не зависели, так как клиенты уходили после разговора с менеджерами по продажам.

За последние полгода число отказавшихся выросло до 10 %. Когда спрашивали у менеджеров отдела продаж о причинах, те не могли их назвать. Обратились к службе безопасности, чтобы проверить потоки информации, которые поступали в компанию и исходили от нее к клиентам. Выяснили, что из шести замерщиков, которые выезжали к клиентам после получения заказа из отдела продаж, двое отдавали заказы конкурентам. Как выяснилось, виновников не устроили объем работы и размер заработка. Нужно было не только произвести сами замеры, но еще и заинтересовать клиента: рассказать о материалах, предложить разные варианты установки и крепежа, порекомендовать, что лучше подойдет.

Но вознаграждение за такую работу с клиентами не полагалось. Замерщики настаивали, что это работа продавцов. Независимо от того, сколько заказов замерщик принес в компанию, зарплата составляла 20–25 тысяч рублей в месяц. Процент получали только менеджеры по продажам, договаривающиеся о проведении замеров и рассчитывающие точную сумму заказа.

#### Вопросы и задания

1. Дайте оценку действиям замерщиков. Можно ли осуждать сотрудников за то, что им недоплачивают?
2. Справедливо ли, по Вашему мнению, начисляется вознаграждение всем категориям сотрудников?
3. Предложите компании решение проблемы.

#### **Кейс-стади 4. «Разделяй и работай»**

##### Ситуация

В проектной информационной компании 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 разделил их функции и предложил Анастасии занять другое рабочее место в соседнем отделе. Анастасия отказалась выполнять другие функциональные задачи и потребовала, чтобы руководитель пересадила Елену в другой отдел, так как именно она отлынивает от работы и виновата в сложившейся ситуации.

#### Вопросы и задания

1. Разъясните позицию участников кейса. Кто, по Вашему мнению, в большей степени влияет на ситуацию?
  2. Есть ли ошибки в решениях руководителя? Какие?
  3. Как должны поступить участники, чтобы разрешить возникшую проблему?
- Предложите компании решение проблемы.

#### **Кейс-стади 5. «Требую повышения»**

##### Ситуация

Вы уже несколько лет работаете в компании в отделе обучения персонала. Ваши обязанности весьма однообразны, но в то же время Вы не отвечаете за конечный результат, так как наряду с другими сотрудниками выполняете работу по поручению руководителя отдела обучения персонала. Вы выполняете главным образом такие стандартные действия: – получаете заказ на обучение от руководителя отдела и вносите его в базу планирования обучения; – составляете список работников на обучение или повышение квалификации по заявкам руководителей подразделений; – вносите все данные по сотрудникам и передаете эту заявку своему руководителю.

В общем, Вы дошли до той стадии в работе, когда стало скучно, но зато Вы имеете возможность отпрашиваться по необходимости, и в коллективе очень хороший психологический климат. Однако в последнее время Вы чувствуете, что неудовлетворенность трудом усиливается, а Вы готовы выполнять более сложную работу или хотя бы попробовать, причем Вам хотелось бы, чтобы Ваша работа не зависела от результата работы других. В общем, Вы уверены, что руководитель мог бы уже предложить Вам место повыше.

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, но предлагает Вам в течение следующих двух месяцев выполнять функции ведущего специалиста вместе с теми, что 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.

#### Вопросы и задания

1. Оцените предложение руководителя по каждому пункту. Какие условия Вы хотели бы изменить?
2. Предложите руководителю свой вариант решения.

### **Кейс-стадиб. «Важный родственник»**

#### **Ситуация**

Генеральный директор попросил руководителя по персоналу принять на работу супругу очень важного для компании партнера. Должность при этом не имела значения, так как женщина последние 10 лет нигде не работала и хотела просто больше быть среди людей. Никаких амбиций по поводу карьеры в компании она не заявляла.

Основная цель была в том, чтобы женщина почувствовала себя востребованной, частью коллектива с самым простым набором задач, так как полученную когда-то квалификацию все равно уже утратила. Не осмелившись предлагать бывшую домохозяйку руководителям подразделений, глава отдела персонала приняла ее к себе специалистом по кадрам.

Учитывая, что первое образование претендентки – курсы секретаря референта – было получено более 10 лет назад, новой сотруднице предложили три варианта трудовой деятельности:

– ходить на работу и за компьютером заниматься своими делами; – не ходить на работу, но числиться в отделе;

– освоить простейшие функции и выполнять их по возможности. В результате основным навыком, который она приобрела за время адаптации, стал прием входящих документов, внесение учетной записи, расфасовка документов по папкам. В течение нескольких месяцев все были довольны, и работа выполнялась своим чередом. Через полгода освободилось место ведущего специалиста по документообороту. Пока решали, найти ли человека со стороны или выбрать из своих, генеральный директор вызвал руководителя отдела персонала с предложением повысить недавно принятую протее по просьбе партнера.

Зная, какие функции супруга выполняет и что в отделе есть те, кто больше подходит на должность ведущего специалиста, руководитель не могла назначить ее на эту должность, но и генерального директора она не могла поставить в неудобное положение перед партнером.

#### **Вопросы и задания**

1. Как, по Вашему мнению, должна поступить глава отдела персонала в данной ситуации?
2. Можно было избежать такой проблемы?
3. Как повлияет на психологический климат в коллективе повышение супруги партнера, если гендиректор настаивает на своем решении?

## **Блок Д. Задания для использования в рамках промежуточной аттестации**

### **Д1. Перечень вопросов к экзамену**

1. Предмет «Психологии социально-правовой деятельности»
2. Какое место занимает человек в социальных системах?
3. Какова роль социальной психологии в правовой системе?
4. Какие понятия используются в социально-психологическом анализе правовых явлений?
5. Как социальная психология может помочь в решении морально-этических проблем в праве?

6. Какие факторы влияют на легитимность правовой системы?
7. Какие принципы регулируют поведение людей в обществе?
8. Как психология помогает в целях улучшения правосознания граждан?
9. Что такое коллективные формы поведения и как они связаны с правовой сферой?
10. Что такое социальный контроль и как он влияет на правовую сферу?
11. Какие методы социально-психологического анализа могут быть использованы в правовой системе?
12. Познавательные психические процессы: ощущение, восприятие.
13. Внимание. Развитие свойств внимания.
14. Память. Способы, приемы эффективного запоминания информации.
15. Мышление и речь.
16. Воображение. Приемы творческого воображения.
17. Эмоциональные психические процессы (общая характеристика).
18. Понятие об эмоциях и чувствах.
19. Физиологические основы эмоций и чувств.
20. Функции эмоций.
21. Формы и характеристики эмоций.
22. Высшие чувства.
23. Индивидуальные особенности эмоциональной сферы личности.
24. Волевые психические процессы (общая характеристика).
25. Понятие воли и волевого действия.
26. Функции воли.
27. Волевые качества личности.
28. Индивидуальные особенности воли.
29. Понятие и структура личности.
30. Понятие личности в психологии.
31. Современные представления о личности, ее структуре.
32. Темперамент, характер, способности.
33. Направленность, мотивы личности.
34. Сознание, самосознание и защитные психологические механизмы личности.
35. Возрастные изменения личности.
36. Специфика возрастного развития личности. Факторы развития личности.
37. Возрастная периодизация.
38. Этапы профессионального становления современного специалиста (в том числе характеристика этапа профессиональной адаптации специалиста)
39. Особенности психологии лиц пожилого возраста. Изменения психических процессов у пожилых людей.
40. Особенности развития эмоционально-волевой сферы детей-инвалидов.
41. Особенности развития познавательной сферы детей-инвалидов.
42. Особенности социально-психологической адаптации и социализации детей-инвалидов.
43. Способы, приемы саморегуляции поведения в процессе межличностного общения.
44. Правила публичного выступления и речевой аргументации позиции.
45. Приемы установления психологического контакта с клиентами (потребителями услуг).
46. Учет в общении индивидуальных психологических особенностей личности.
47. Правила общения с лицами пожилого возраста, нуждающимися в социальной помощи.
48. Правила корректного общения с инвалидами, нуждающимися в социальной помощи.
49. Понятие девиантного поведения.
50. Различные виды и формы девиаций

51. Социальные и социально-психологические причины девиантного поведения.

### РАЗДЕЛ 3. Описание показателей и критериев оценивания компетенций на различных этапах их формирования, описание шкал оценивания

4-балльная шкала	Отлично	Хорошо	Удовлетворительно	Неудовлетворительно
балльная шкала	85 $\geq$	70-84	51-69	0-50
Бинарная шкала	Зачтено			Не зачтено

Балльно-рейтинговая система является базовой системой оценивания сформированности компетенций обучающихся.

Итоговая оценка сформированности компетенции обучающихся в рамках балльно-рейтинговой системы осуществляется в ходе текущего контроля успеваемости, промежуточной аттестации и определяется как сумма баллов, полученных обучающимися в результате прохождения всех форм контроля.

Оценка сформированности компетенции по дисциплине складывается из двух составляющих:

- первая составляющая – оценка преподавателем сформированности компетенции в течение семестра в ходе текущего контроля успеваемости (максимум 100 баллов). Структура первой составляющей определяется технологической картой дисциплины, которая в начале семестра доводится до сведения обучающихся;

- вторая составляющая – оценка сформированности компетенции обучающихся на зачете (максимум – 20 баллов).

#### Оценивание выполнения тестов

Шкала оценок	Показатели	Критерии
Отлично (высокий уровень сформированности компетенции)	1. <u>Полнота выполнения тестовых заданий.</u> 2. <u>Своевременность выполнения.</u>	<u>Выполнено более 85% заданий предложенного теста, в заданиях открытого типа дан полный, развернутый ответ на поставленный вопрос</u>
Хорошо (достаточный уровень сформированности компетенции)	3. <u>Правильность ответов на вопросы.</u> 4. <u>Самостоятельность тестирования.</u> 5. <u>и т.д.</u>	<u>Выполнено более 70% заданий предложенного теста, в заданиях открытого типа дан полный, развернутый ответ на поставленный вопрос; однако были допущены неточности в определении понятий, терминов и др.</u>
Удовлетворительно (приемлемый уровень сформированности компетенции)		<u>Выполнено более 54 % заданий предложенного теста, в заданиях открытого типа дан неполный ответ на поставленный вопрос, в ответе не присутствуют доказательные примеры, текст со стилистическими и</u>

		<u>орфографическими ошибками.</u>
Неудовлетворительно (недостаточный уровень сформированности компетенции)		<u>Выполнено не более 53% заданий предложенного теста, на поставленные вопросы ответ отсутствует или неполный, допущены существенные ошибки в теоретическом материале (терминах, понятиях).</u>

### Оценивание выполнения презентаций

Шкала оценок	Показатели	Критерии
Отлично (высокий уровень сформированности компетенции)	1. <u>Полнота выполнения презентаций.</u>	Выполнены все требования к составлению презентаций: дизайн слайдов, логика изложения материала, текст хорошо написан и сформированные идеи ясно изложены и структурированы
Хорошо (достаточный уровень сформированности компетенции)	2. <u>Своевременность выполнения.</u>	Основные требования к презентациям выполнены, но при этом допущены недочеты. В частности, имеются неточности в изложении материала; отсутствует логическая последовательность в суждениях; не выдержан объем презентации
Удовлетворительно (приемлемый уровень сформированности компетенции)	3. <u>Правильность ответов на вопросы.</u> 4. <u>и т.д.</u>	
Неудовлетворительно (недостаточный уровень сформированности компетенции)		Имеются существенные отступления от требований к презентациям. В частности: тема освещена лишь частично; допущены фактические ошибки в содержании презентаций или при ответе на дополнительные вопросы.  Тема презентации не раскрыта, обнаруживается существенное непонимание проблемы

### Оценивание решения кейс-задач/задачи по анализу конкретных ситуаций/выполнение практического задания

Шкала оценок	Показатели	Критерии
Отлично (высокий уровень сформированности компетенции)	1. <u>Полнота решения кейс-задач.</u>	Основные требования к решению кейс-задач выполнены. Продемонстрированы умение анализировать ситуацию и находить оптимальное количества решений, умение работать с информацией, в том числе умение затребовать дополнительную информацию, необходимую для уточнения
	2. <u>Своевременность выполнения.</u>	
	3. <u>Правильность ответов на вопросы.</u>	
	4. <u>и т.д.</u>	

		ситуации, навыки четкого и точного изложения собственной точки зрения в устной и письменной форме, убедительного отстаивания своей точки зрения;
Хорошо (достаточный уровень сформированности компетенции)		Основные требования к решению кейс-задач выполнены, но при этом допущены недочеты. В частности, недостаточно раскрыты навыки критического оценивания различных точек зрения, осуществление самоанализа, самоконтроля и самооценки, креативности, нестандартности предлагаемых решений
Удовлетворительно (приемлемый уровень сформированности компетенции)		Имеются существенные отступления от решения кейс-задач. В частности отсутствуют навыки умения моделировать решения в соответствии с заданием, представлять различные подходы к разработке планов действий, ориентированных на конечный результат
Неудовлетворительно (недостаточный уровень сформированности компетенции)		Задача кейса не раскрыта, обнаруживается существенное непонимание проблемы

#### Оценивание ответов на устные вопросы

Шкала оценок	Показатели	Критерии
Отлично (высокий уровень сформированности компетенции)	1. <u>Полнота данных ответов.</u> 2. Аргументированность данных ответов. 3. <u>Правильность ответов на вопросы.</u> 4. <u>и т.д.</u>	Полно и аргументировано даны ответы по содержанию задания. Обнаружено понимание материала, может обосновать свои суждения, применить знания на практике, привести необходимые примеры не только по учебнику, но и самостоятельно составленные. Изложение материала последовательно и правильно.
Хорошо (достаточный уровень сформированности компетенции)		Студент дает ответ, удовлетворяющий тем же требованиям, что и для оценки «отлично», но допускает 1-2 ошибки, которые сам же исправляет.
Удовлетворительно (приемлемый уровень сформированности компетенции)		Студент обнаруживает знание и понимание основных положений данного задания, но: 1) излагает материал неполно и допускает неточности в определении понятий или формулировке правил; 2) не умеет достаточно глубоко и доказательно обосновать свои суждения и привести свои примеры;

		3) излагает материал непоследовательно и допускает ошибки.
Неудовлетворительно (недостаточный уровень сформированности компетенции)		Студент обнаруживает незнание ответа на соответствующее задание, допускает ошибки в формулировке определений и правил, искажающие их смысл, беспорядочно и неуверенно излагает материал; отмечаются такие недостатки в подготовке студента, которые являются серьезным препятствием к успешному овладению последующим материалом.

**Оценивание ответа при проведении промежуточного и итогового контроля  
(зачет)**

4-балльная шкала	Показатели	Критерии
Отлично	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. <u>Полнота изложения теоретического материала.</u></li> <li>2. <u>Полнота и правильность решения практического задания.</u></li> </ol>	<p>Дан полный, в логической последовательности развернутый ответ на поставленный вопрос, где студент продемонстрировал знания предмета в полном объеме учебной программы, достаточно глубоко осмысливает дисциплину, самостоятельно, и исчерпывающе отвечает на дополнительные вопросы, приводит собственные примеры по проблематике поставленного вопроса, решил предложенные практические задания без ошибок.</p>
Хорошо	<ol style="list-style-type: none"> <li>3. <u>Правильность и/или аргументированность изложения (последовательность действий).</u></li> <li>4. <u>Самостоятельность ответа.</u></li> <li>5. <u>Культура речи.</u></li> </ol>	<p>Дан развернутый ответ на поставленный вопрос, где студент демонстрирует знания, приобретенные на лекционных и семинарских занятиях, а также полученные посредством изучения обязательных учебных материалов по курсу, дает аргументированные ответы, приводит примеры, в ответе присутствует свободное владение монологической речью, логичность и последовательность ответа. Однако допускается неточность в ответе. Решил предложенные практические задания с небольшими неточностями.</p>

Удовлетворительно		Дан ответ, свидетельствующий в основном о знании процессов изучаемой дисциплины, отличающийся недостаточной глубиной и полнотой раскрытия темы, знанием основных вопросов теории, слабо сформированными навыками анализа явлений, процессов, недостаточным умением давать аргументированные ответы и приводить примеры, недостаточно свободным владением монологической речью, логичностью и последовательностью ответа. Допускается несколько ошибок в содержании ответа и решении практических заданий.
Неудовлетворительно		Дан ответ, который содержит ряд серьезных неточностей, обнаруживающий незнание процессов изучаемой предметной области, отличающийся неглубоким раскрытием темы, незнанием основных вопросов теории, несформированными навыками анализа явлений, процессов, неумением давать аргументированные ответы, слабым владением монологической речью, отсутствием логичности и последовательности. Выводы поверхностны. Решение практических заданий не выполнено, т.е. студент не способен ответить на вопросы даже при дополнительных наводящих вопросах преподавателя.

#### **РАЗДЕЛ 4. Методические материалы, определяющие процедуры оценивания знаний, умений, навыков, характеризующие этапы формирования компетенций**

Процедура оценивания – порядок действий при подготовке и проведении аттестационных испытаний и формировании оценки.

Процедура промежуточной аттестации проходит в соответствии с Положением о промежуточной аттестации знаний студентов и учащихся ДГУНХ.

– Аттестационные испытания проводятся преподавателем (или комиссией преподавателей – в случае модульной дисциплины), ведущим лекционные занятия по данной дисциплине, или преподавателями, ведущими практические и лабораторные занятия (кроме устного экзамена). Присутствие посторонних лиц в ходе проведения аттестационных испытаний без разрешения ректора или проректора по учебной работе не допускается (за исключением работников университета, выполняющих контролирующую функцию в соответствии со своими должностными обязанностями). В случае отсутствия ведущего преподавателя аттестационные испытания проводятся преподавателем, назначенным письменным распоряжением по кафедре (структурному подразделению).

– Инвалиды и лица с ограниченными возможностями здоровья, имеющие нарушения опорно-двигательного аппарата, допускаются на аттестационные испытания в сопровождении ассистентов-сопровождающих.

– Во время аттестационных испытаний обучающиеся могут пользоваться программой дисциплины, а также с разрешения преподавателя справочной и нормативной литературой, непрограммируемыми калькуляторами.

– Время подготовки ответа при сдаче зачета в устной форме должно составлять не менее 40 минут (по желанию обучающегося ответ может быть досрочным). Время ответа – не более 15 минут.

– При подготовке к зачету студент, как правило, ведет записи в листе устного ответа, который затем (по окончании зачета) сдается преподавателю.

– Преподавателю на зачете предоставляется право задавать обучающимся дополнительные вопросы в рамках программы дисциплины текущего семестра, а также, помимо теоретических вопросов, давать задачи, которые изучались на практических занятиях.

– Оценка результатов устного аттестационного испытания объявляется обучающимся в день его проведения. При проведении письменных аттестационных испытаний или компьютерного тестирования – в день их проведения или не позднее следующего рабочего дня после их проведения.

– Результаты выполнения аттестационных испытаний, проводимых в письменной форме, форме итоговой контрольной работы или компьютерного тестирования, должны быть объявлены обучающимся и выставлены в зачетные книжки не позднее следующего рабочего дня после их проведения.

Итоговой формой контроля по дисциплине является экзамен.