Автономная некоммерческая образовательная организация
высшего образования
«Воронежский экономико-правовой институт»
(АНОО ВО «ВЭПИ»)

АНОО ВО "ВОРОНЕЖСКИЙ ЭКОНОМИКО-ПРАВОВОЙ ИНСТИТУТ", АНОО ВО "ВЭПИ", ВЭПИ

Подписано цифровой подписью: АНОО ВО "ВОРОНЕЖСКИЙ ЭКОНОМИКО-ПРАВОВОЙ ИНСТИТУТ", АНОО ВО "ВЭПИ", ВЭПИ
Дата: 31.08.2023 17:47:05 +03'00'

УТВЕРЖДАЮ
Проректор
по учебно-методической работе
А.Ю. Жильников
«19» августа 2020 г.

ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ ПО ДИСЦИПЛИНЕ (МОДУЛЮ)

Б1.В.ДВ.01.01 Основы психологии управления в системе образования
(наименование дисциплины (модуля))

37.03.01 Психология
(код и наименование направления подготовки)

Направленность (профиль) Психолог в сфере образования
(наименование направленности (профиля))

Квалификация выпускника Бакалавр
(наименование квалификации)

Форма обучения очная, очно-заочная
(очная, очно-заочная, заочная)

Рекомендован к использованию филиалами АНОО ВО «ВЭПИ»

Воронеж 2020

Фонд оценочных средств по дисциплине (модулю) рассмотрен и одобрен на заседании кафедры психологии.

Протокол от «15» апреля 2020 г. № 3

Фонд оценочных средств по дисциплине (модулю) согласован со следующими представителями работодателей или их объединений, направление деятельности которых соответствует области профессиональной деятельности, к которой готовятся обучающиеся:

Директор Муниципального бюджетного образовательного учреждения «Средняя общеобразовательная школа №102»
Фактор А.М.
(должность, наименование организации, фамилия, инициалы, подпись, дата, печать)

Директор Автономной некоммерческой профессиональной образовательной организации «Региональный экономико-правовой колледж»
Чернусских Ю.Л.
(должность, наименование организации, фамилия, инициалы, подпись, дата, печать)

Заведующий кафедрой Л.В. Абдалина

Разработчики:

Профессор Л.В. Абдалина

1. Перечень компетенций с указанием этапов их формирования в процессе освоения ОП ВО

Целью проведения дисциплины Б1.В.ДВ.01.01 «Основы психологии управления в системе образования» является достижение следующих результатов обучения:

Код компетенции	Наименование компетенции
УК-3	Способен осуществлять социальное взаимодействие и реализовывать свою роль в команде
ПК-9	Способен осуществлять консультативную деятельность с обучающимися по проблемам самопознания, профессионального самоопределения

В формировании данных компетенций также участвуют следующие дисциплины (модули), практики образовательной программы (по семестрам (курсам) их изучения):

- для очной формы обучения:

Наименование дисциплин (модулей), практик	Этапы формирования компетенций по семестрам изучения							
	1 сем.	2 сем.	3 сем.	4 сем.	5 сем.	6 сем.	7 сем.	8 сем.
Педагогика		УК-3						
Социальная психология			УК-3	УК-3				
Основы психологии управления в системе образования							УК-3	
Психологические основы менеджмента образования							УК-3	
Основы социально-психологического тренинга								УК-3
Коммуникативный тренинг								УК-3
Производственная практика (преддипломная практика)								УК-3
Производственная практика (производственная практика в профильных организациях)					УК-3			
Основы психолого-педагогического консультирования							ПК-9	
Основы психологии управления в системе образования							ПК-9	
Психологические основы менеджмента образования							ПК-9	
Семейное консультирование и психотерапия							ПК-9	
Профилактика семейного неблагополучия							ПК-9	
Производственная практика (преддипломная практика)								ПК-9

- для очно-заочной формы обучения:

Наименование дисциплин (модулей), практик	Этапы формирования компетенций по семестрам изучения									
	1 сем.	2 сем.	3 сем.	4 сем.	5 сем.	6 сем.	7 сем.	8 сем.	9 сем.	Сем. А
Педагогика			УК-3							
Социальная психология				УК-3	УК-3					
Основы психологии управления в									УК-3	

системе образования										
Психологические основы менеджмента образования									УК-3	
Основы социально-психологического тренинга										УК-3
Коммуникативный тренинг										УК-3
Производственная практика (преддипломная практика)										УК-3
Производственная практика (производственная практика в профильных организациях)							УК-3			
Основы психолого-педагогического консультирования							ПК-9	ПК-9		
Основы психологии управления в системе образования									ПК-9	
Психологические основы менеджмента образования									ПК-9	
Семейное консультирование и психотерапия										ПК-9
Профилактика семейного неблагополучия										ПК-9
Производственная практика (преддипломная практика)										ПК-9

Этап дисциплины (модуля) Б1.В.ДВ.01.01 «Основы психологии управления в системе образования» в формировании компетенций соответствует:

- для очной формы обучения – 7 семестру;
- для очно-заочной формы обучения – 9 семестру.

2. Показатели и критерии оценивания компетенций на различных этапах их формирования, шкалы оценивания

Показателями оценивания компетенций являются следующие результаты обучения:

Код и наименование компетенции	Код и наименование индикатора достижения компетенции	Планируемые результаты обучения по дисциплине (модулю)
УК-3	ИУК-3.1. Применяет основные методы и нормы социального взаимодействия ИУК-3.2. Определяет и реализует свою роль в команде	Знать: психологию организации и процессы управления; основные управленческие функции и принципы; Уметь: управлять своим рабочим и личным временем; анализировать состояние социально-психологического климата; Владеть: навыками анализа проблемных ситуаций с позиций психологии.
ПК-9	ИПК-9.1. Знает современные теории и методы консультирования, приемы организации совместной и индивидуальной деятельности обучающихся в соответствии с возрастными нормами их развития, этические нормы организации и проведения консультативной работы ИПК-9.2. Проводит индивидуальные и групповые консультации обучающихся по вопросам обучения, развития, проблемам осознанного и ответственного выбора дальнейшей профессиональной карьеры, самовоспитания, взаимоотношений со взрослыми и сверстниками	Знать: психологические аспекты информационного взаимодействия и принятия решений; влияние действий руководителя на состояние коллектива; психологию управления в условиях действия возмущающих факторов; Уметь: выявлять собственный стиль руководства и его влияние на доверие в коллективе; выявлять ограничения руководителя. Владеть: навыками выявления наличия информационной перегрузки или недогрузки; психологического анализа конфликтных ситуаций.

Порядок оценки освоения обучающимися учебного материала определяется содержанием следующих разделов дисциплины (модуля):

№ п/п	Наименование раздела дисциплины (модуля)	Код компетенции, код индикатора достижения компетенции	Критерии оценивания	Оценочные средства текущего контроля успеваемости	Шкала оценивания
1	Тема 1. Психология процесса управления и организации как социально-психологической структуры	УК-3 ИУК-3.1. ИУК-3.2. ПК-9 ИПК-9.1. ИПК-9.2.	Знает - психологические аспекты информационного взаимодействия и принятия решений; влияние действий руководителя на состояние коллектива; психологию управления в условиях действия возмущающих факторов; Умеет: - выявлять собственный стиль руководства и его	Опрос Кейсы	«Зачтено», «Не зачтено»

			влияние на доверие в коллективе; выявлять ограничения руководителя. Владеет навыками выявления наличия информационной перегрузки или недогрузки; психологического анализа конфликтных ситуаций;		
2	Тема 2. Руководитель как субъект управленческой деятельности	УК-3 ИУК-3.1. ИУК-3.2. ПК-9 ИПК-9.1. ИПК-9.2.	Знать: этапы развития Знает - психологические аспекты информационного взаимодействия и принятия решений; влияние действий руководителя на состояние коллектива; психологию управления в условиях действия возмущающих факторов; Умеет: - выявлять собственный стиль руководства и его влияние на доверие в коллективе; выявлять ограничения руководителя. Владеет навыками выявления наличия информационной перегрузки или недогрузки; психологического анализа конфликтных ситуаций	Опрос Кейсы Доклад	«Зачтено», «Не зачтено»
3	Тема 3. Влияние действий руководителя на состояние коллектива	УК-3 ИУК-3.1. ИУК-3.2. ПК-9 ИПК-9.1. ИПК-9.2.	Знает - психологические аспекты информационного взаимодействия и принятия решений; влияние действий руководителя на состояние коллектива; психологию управления в условиях действия возмущающих факторов; Умеет: - выявлять собственный стиль руководства и его влияние на доверие в коллективе; выявлять ограничения руководителя.	Опрос Тренинг	«Зачтено», «Не зачтено»

			Владеет навыками выявления наличия информационной перегрузки или недогрузки; психологического анализа конфликтных ситуаций		
4	Тема 4. Управление мотивацией	УК-3 ИУК-3.1. ИУК-3.2. ПК-9 ИПК-9.1. ИПК-9.2.	Знает - психологические аспекты информационного взаимодействия и принятия решений; влияние действий руководителя на состояние коллектива; психологию управления в условиях действия возмущающих факторов; Умеет: - выявлять собственный стиль руководства и его влияние на доверие в коллективе; выявлять ограничения руководителя. Владеет навыками выявления наличия информационной перегрузки или недогрузки; психологического анализа конфликтных ситуаций	Опрос Упражнения Задание Реферат	«Зачтено», «Не зачтено»
5	Тема 5. Психология управления в условиях действия возмущающих факторов	УК-3 ИУК-3.1. ИУК-3.2. ПК-9 ИПК-9.1. ИПК-9.2.	Знает - психологические аспекты информационного взаимодействия и принятия решений; влияние действий руководителя на состояние коллектива; психологию управления в условиях действия возмущающих факторов; Умеет: - выявлять собственный стиль руководства и его влияние на доверие в коллективе; выявлять ограничения руководителя. Владеет навыками выявления наличия информационной перегрузки или недогрузки;	Опрос Тренинг	«Зачтено», «Не зачтено»

			психологического анализа конфликтных ситуаций		
ИТОГО			Форма контроля	Оценочные средства промежуточной аттестации	Шкала оценивания
			Зачет с оценкой	Ответ на билет	«Отлично», «хорошо», «удовлетворительно», «неудовлетворительно»

Критерии оценивания результатов обучения для текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации по дисциплине (модулю)

1. Критерии оценивания устного ответа:

- зачтено – обучающийся дает четкие, грамотные развернутые ответы на поставленные вопросы, приводит примеры из реальной жизни; полно и обосновано отвечает на дополнительные вопросы; грамотно использует понятийный аппарат и профессиональную терминологию; демонстрирует знания, умения и навыки общекультурных и профессиональных компетенций.

- не зачтено – не соответствует критериям «зачтено».

2. Критерии оценивания выполнения доклада, реферата:

- зачтено – выбрали и использовали форму и стиль изложения, соответствующие целям и содержанию дисциплины; применили связанную с темой информацию, используя при этом понятийный аппарат специалиста в данной области; представили структурированный и грамотно написанный текст, имеющий связное содержание;

- не зачтено – не выбрали и не использовали форму и стиль изложения, соответствующие целям и содержанию дисциплины; не применили связанную с темой информацию, используя при этом понятийный аппарат специалиста в данной области; не представили структурированный и грамотно написанный текст, имеющий связное содержание.

3. Критерии оценивания кейса:

- зачтено – обучающийся дает полный, обоснованный ответ с использованием всей информации из описанной ситуации, демонстрирует умения и навыки применять теоретические знания, имеет собственную обоснованную точку зрения на проблему(ы) и причины ее (их) возникновения, уверенно и четко отвечает на дополнительные вопросы;

- не зачтено – не соответствует критериям «зачтено».

4. Критерии оценивания типовых заданий:

- зачтено – выбрали и использовали форму и стиль изложения, соответствующие предложенному заданию; применили связанную с темой учебно-методическую информацию, используя при этом понятийный аппарат в данной области; представили структурированный и грамотно написанный текст, имеющий связное содержание;

- не зачтено – не соответствует критериям «зачтено».

5. Критерии оценивания тренинга:

- зачтено – обучающийся провел анализ избираемых вариантов игровой деятельности, продемонстрировал умение излагать основные положения, обоснованно отстаивать свою точку зрения, воспринимать противоположные точки зрения, отвечать на вопросы оппонентов, демонстрирует необходимое поведение и действия, соблюдает регламент;

-не зачтено – не соответствует критериям «зачтено».

6. Критерии оценивания ответа на зачете с оценкой:

Оценка «отлично» выставляется обучающемуся, если: обучающийся знает теоретические основы психологии управления в системе образования, теоретические основы использования общей психологии, при применении дидактических приёмов при реализации стандартных коррекционных, реабилитационных и обучающих программ по оптимизации психической деятельности человека; умеет применять общепрофессиональные знания и умения основ психологии управления в системе образования в различных научных и научно-практических областях психологии, организовывать и реализовывать стандартные коррекционные, реабилитационные и обучающие программы по оптимизации психической деятельности человека, владеет навыками проведения психологических исследований, навыками организации и реализации стандартных коррекционных, реабилитационных и обучающих программ по оптимизации психической деятельности человека.

Оценка «хорошо» выставляется обучающемуся, если: обучающийся знает теоретические основы использования основ психологии управления в системе образования при применении дидактических приёмов при реализации стандартных коррекционных, реабилитационных и обучающих программ по оптимизации психической деятельности человека; умеет применять общепрофессиональные знания и умения основ психологии управления в системе образования в различных научных и научно-практических областях психологии, организовывать и реализовывать стандартные коррекционные, реабилитационные и обучающие программы по оптимизации психической деятельности человека; владеет навыками проведения психологических исследований на основе психологии управления в системе образования, навыками организации и реализации стандартных коррекционных, реабилитационных и обучающих программ по оптимизации психической деятельности человека.

Оценка «удовлетворительно» выставляется обучающемуся, если: обучающийся знает теоретические основы проведения психологических

исследований, теоретические основы использования основ психологии управления в системе образования при применении дидактических приёмов при реализации стандартных коррекционных, реабилитационных и обучающих программ по оптимизации психической деятельности человека; умеет применять общепрофессиональные знания и умения основ психологии управления в системе образования в различных научных и научно-практических областях психологии, организовывать и реализовывать стандартные коррекционные, реабилитационные и обучающие программы по оптимизации психической деятельности человека; владеет навыками проведения психологических исследований, навыками организации и реализации стандартных коррекционных, реабилитационных и обучающих программ по оптимизации психической деятельности человека.

Оценка «неудовлетворительно» выставляется обучающемуся, если не выполнены требования, соответствующие оценке «удовлетворительно».

3. Типовые контрольные задания или иные материалы, необходимые для оценки знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций

1 ЭТАП – Текущий контроль освоения дисциплины

Вопросы для устного опроса

Тема 1. Психология процесса управления и организации как социально-психологической структуры

Контрольные вопросы:

1. Конкретизация предмета исследования психологии управления
2. Психологические проблем трудовой деятельности; общей психологии; психологии организационного поведения.
3. Составляющие процесса управления с точки зрения научной психологической методологии.
4. Основные и второстепенные компоненты процесса.
5. Психологическая характеристика обмана в управлении, его видов. Примеры.
6. Психологические приемы, методы и способы выявления лживости как особенности человека или ситуативной лжи: наиболее эффективные.

Тема 2. Руководитель как субъект управленческой деятельности

Контрольные вопросы:

1. Сравнительный анализ делегирования и контроля как управленческих действий.
2. Рассмотрите сходства и различия классификаций контроля, психологических стратегий контроля, способов коррекции ошибок контроля и их последствий в управлении.
3. Причины неоднозначности трактовки понятия «принятие решений».

4. Основные функции самооценки руководителя.

5. Группа в управлении. Виды. Динамика. Способы построения и развития.

Тема 3. Влияние действий руководителя на состояние коллектива

Контрольные вопросы:

1. Анализ объективных психологических и организационных законов управленческой деятельности.

2. Причинно-следственная связь процесса, деятельности и результата управления в практических ситуациях.

3. Способы овладения психологически значимыми компонентами управленческой деятельности.

4. Взаимосвязь понятий «целеполагание», «планирование», «принятие решений».

5. Обоснуйте психологические принципы целеполагания и его роль в управленческой деятельности. Подкрепите свой ответ примерами.

6. Является ли управленческая деятельность в условиях критического возраста руководителя источником стабильности или причиной фрустрации?

Тема 4. Управление мотивацией

Контрольные вопросы:

1. Соотношение мотивации и стимулирования.

2. Содержательные теории мотивации.

3. Процессуальные теории мотивации.

4. Влияние мотивационных факторов на удовлетворенность трудом.

5. Современные системы стимулирования как инструменты согласования интересов конкретного сотрудника с целями организации.

6. Методы управления персоналом.

7. Механизм оптимального соотношения материального и нематериального стимулирования.

8. Стимулирование гибким графиком работы.

Тема 5. Психология управления в условиях действия возмущающих факторов

Контрольные вопросы:

1. Сходство и различия понятий «администратор», «лидер», «стиль управления» на основе:

а) их сущностных характеристик,

б) их влияния на достижение целей организации.

2. Сравните духовные и интеллектуальные притязания администраторов и лидеров. В чем их сходство и различие?

3. Конфликты в организации.

4. Понятие социально-психологического климата (СПК).

5. Значение СПК для эффективности деятельности. Стороны жизнедеятельности, на которые влияет СПК.

6. Признаки благоприятного СПК.

7. Условия, формирующие СПК. Роль и влияние руководителей на формирование СПК.

Темы докладов

Тема 2. Руководитель как субъект управленческой деятельности

1. Пространство управленческой деятельности руководителя.
2. Ограничения современного руководителя.
3. Эвристические методы решения управленческих задач.
4. Этикет в деятельности современного делового человека.
5. Способы психологической защиты.
6. Виды психологического воздействия на людей.
7. Особенности психологического манипулирования людьми.
8. Психология проницательности делового человека.
9. Психотехнология создания доверительных отношений.

Темы рефератов

Тема 4. Управление мотивацией

1. Руководитель организации (Руководитель как субъект подсистем организации.

2. Психологические предпосылки неоптимальной реализации функции контроля.

3. Сущность конфликта в управленческой деятельности (конфликт как феномен социальной и духовной жизни человека).

4. Способы разрешения конфликта. (Стратегии и стили конфликтного взаимодействия в организации).

5. Место конфликта в системе факторов, влияющих на функционирование в организации.

6. Психологические аспекты подбора и расстановки руководителей.

7. Объективные и субъективные факторы в подборе персонала.

8. Психологические особенности реализации функции планирования в управлении.

9. Психологические особенности реализации функции организации (Влияние организационных и личностных факторов на реализацию функции организации).

10. Психологические закономерности реализации функции регулирования.

11. Управленческие решения в структуре деятельности руководителя.

12. Управленческое взаимодействие и его место в структуре деятельности по управлению.

Тренинги

Тема 3. Влияние действий руководителя на состояние коллектива

Цели тренинга: сплочение группы

Задачи:

1. построение эффективного командного взаимодействия
2. формирование благоприятного психологического климата в группе
3. нахождение сходства у участников группы для улучшения взаимодействия между ними.

Тренинг направлен на студентов-первокурсников. Продолжительность тренинга: 1,5 часа Установление правил тренинга:

Продолжительность: 5 минут

1) Правило «здесь и теперь». Важно, чтобы разбирались процессы, мысли и чувства, возникающие в группе в данный момент. Таким образом, участников приучают сосредотачивать внимание на себе и на происходящем вокруг них в настоящее время. То, как проявляет себя человек «здесь и сейчас», показывает, как он ведёт себя «по жизни». И на это стоит обращать внимание участников тренинга.

2) Правило искренности и открытости. Необходимо добиваться того, чтобы члены группы не лицемерили и не лгали. Признак сильной и здоровой личности - это определённая открытость окружающим своих чувств по поводу происходящего. Это основа эффективного межличностного взаимодействия. Естественно, в начале работы группы, этого добиться невозможно. Не всегда нужно добиваться полного самораскрытия в группе сотрудников предприятия, которым предстоит продолжать работать вместе. Но каждый участник группы должен чувствовать себя защищённым и иметь право раскрыться в той мере, в какой он считает нужным для данного момента.

3) Правило «Я». В группе запрещается использовать рассуждения типа: «У всех такое мнение…», «Мы считаем…» и им подобные. Эти высказывания перекладывают ответственность за чувства и мысли конкретного человека на несуществующее «мы». Все высказывания должны строиться с использованием «я». Тем самым, мы учим человека брать ответственность на себя и принимать себя таким, каков он есть.

4) Правило активности. В группе не должно быть пассивных наблюдателей. Упражнения включают всех участников в их отработку. Если участники группы отказываются принимать участие в отработке навыков и форм поведения, но стоит уделить внимание обсуждению их мотивации целей присутствия на тренинге.

5) Правило конфиденциальности. Всё, что говорится в группе относительно участников, должно оставаться внутри группы. Это естественное этическое требование, которое является условием создания атмосферы психологической безопасности и самораскрытия. Но конкретные приемы, знания, техники могут и должны использоваться вне группы в профессиональной деятельности, в повседневной жизни.

I. Разминка

Упражнение 1.«Визитка»

Продолжительность: 20 минут.

Цель: самопрезентация участников тренинга

Ход упражнения: Каждый участник на половинке листа из тетради пишет:

по центру - свое имя;

в верхнем левом углу - любимое блюдо (животное, цветок и т.д.);

в нижнем левом углу - любимый композитор (группа);

в верхнем правом углу - цель жизни (занятие в свободное время);

в нижнем правом углу – любимый фильм (предмет в школе).

Когда каждый закончит делать визитку, все по отдельности презентуют себя.

Вопросы:

1) Что было сложнее всего написать о себе?
2) Нашли ли вы единомышленников?
3) Узнали ли вы что-то новое друг о друге?

Упражнение 2. «Хорошие события»

Продолжительность: 15 минут

Цель: создание позитивного настроя на выполнение тренинга

Ход упражнения: Каждый по кругу рассказывает как минимум об одном хорошем событии, произошедшем с ним за это утро.

Вопросы:

1) Сложно ли было вспомнить хорошие события? Как думаете, почему?

II. Основная часть

Упражнение 3. «Капля-речка-океан»

Продолжительность: 10 минут

Цель: командообразование

Ход упражнения: Все участники встают со своих мест и распределяются по игровой площадке. Каждый игрок – это капелька. Легко представить себе окошко после дождя. На прозрачном стекле крупные капли. Ведущий дает команду: «Объединиться по двое». Все игроки мгновенно должны найти себе пару и схватиться за руки. Не давая игрокам опомниться, ведущий командует: «Объединиться по трое». И вот уже тройки игроков двигаются под музыку, держась за руки и не забывая пританцовывать. Команды ведущего следуют одна за другой: «По четыре человека, по пять, по шесть». «Все в общий круг», – командует ведущий, и все игроки образуют большой хоровод.

Вопросы:

1) Быстро ли вы нашли себе пару? Тройку?
2) Легко ли было танцевать и выполнять упражнение одновременно?

Упражнение 4. «Машина с характером»

Продолжительность: 15 минут

Цель: выработка умений работать в команде, прислушиваться к коллективу

Ход упражнения: Вся группа должна построить воображаемую машину. Ее детали – это только слаженные и разнообразные движения и возгласы игроков. При этом каждому участнику придется внимательно следить за действиями других членов команды. Во время игры нельзя разговаривать. После того, как машина сложена, попробуйте передвинуться направо, налево. Машина должна ускориться до максимума, а потом, замедлившись, остановиться.

Вопросы:

1) В какой момент вы стали частью воображаемой машины?

2) За что отвечала ваша часть машины?

3) Сложно ли было двигаться вместе с остальными частями машины?

Упражнение 5. «Звериное семейство»

Продолжительность: 15 минут

Цель: упражнение отрабатывает умение как можно быстрее находить общий язык с другими любьми

Материал: записки с названиями членов звериных семейств (например, бабушка обезьяна, папа кот, дочка лягушка, сын попугай и т.д.).

Ход упражнения: Каждый участник вытаскивает себе карточку, но сразу не смотрит, что на ней написано. Только тогда, когда все игроки втянули карточки, их можно прочитать. Ведущий может сделать сигнал звуковой, обозначающий начало игры. Каждый участник пытается как можно быстрее найти свою семью через звуковые подражания и движения того зверя, который написан на его карточке. Когда звериная семейка нашла всех своих членов семьи, то она должна в правильной последовательности (по старшинству - дедушка, бабушка, папа, мама, сын, дочка, ведущий игры должен заранее объяснить эти правила) сесть на один стул. Та звериная семейка, которая сделала это правильно, побеждает.

Упражнение 6. «Путанка»

Продолжительность: 10 минут

Цель: Сплочение, улучшение взаимопонимания участников.

Ход упражнения: Все берутся за руки, стоя в кругу и начинают запутываться. Когда запутались все, и получилась одна большая «путанка», можно вообразить, что вся группа превратилась в одного огромного зверя. Теперь срочно необходимо определить, где находиться его голова, а где хвост. (необходимо задать вопросы «Кто будет головой? А кто хвостом?»). Когда зверь сориентировался, где его «право», а где его «лево», он должен научиться двигаться во все стороны, в том числе и назад. А потом, зверь должен пробежаться, и может быть даже кого-то, попавшегося по пути, «съесть»

Вопросы:

1) Какие ощущения и эмоции испытывали при выполнении задания?

Упражнение 7. «Люди – к людям»

Продолжительность: 15 минут

Цель: сплочение команды, преодоление напряжения

Ход упражнения: После произнесения ведущим фразы "Люди - к

людям" играющие распределяются по парам. Затем играющие выполняют все команды ведущего (типа "ухо - к плечу", "Правая нога - к левой руке" и т. п.). После произнесения ведущим фразы "Люди

- к людям" играющие должны вновь перераспределиться по парам. Цель ведущего - найти себе пару. Тот, кто остался без пары становится ведущим.

Вопросы:

1) Легко ли было выполнять это упражнение?

2) Что было интереснее – быть ведущим или работать в паре?

Упражнение 8. «Построиться!»

Продолжительность: 15 минут

Цель: выработка умения работать в команде; достижение взаимопонимания

Ход упражнения: Ведущий громко говорит «Построиться!» и добавляет, по какому признаку. Команда выполняет задания быстро и четко. Переговариваться запрещено!

Построиться!...

1) квадратом;

2) треугольником;

3) кругом;

4) птичьим косяком

5) буквой «М»

6) в шеренгу – по росту;

7) по цвету волос;

8) согласно алфавиту, по первым буквам имен;

Вопросы:

1) В чем была сложность, а в чем – легкость данного упражнения?

2) Какую роль вы на себя взяли – организатора, который перестраивал других людей, или подчиняющегося?

Упражнение 9: «Сороконожка»

Продолжительность: 10 минут

Цель: улучшение командного взаимодействия

Ход упражнения: Участники встают друг за другом, держась за талию впереди стоящего. По команде ведущего «Сороконожка» начинает двигаться вперед, затем приседает, прыгает на одной ножке, проползает между препятствиями и т.д. Главная задача участников — не разорвать цепочку и сохранить «Сороконожку».

Вопросы:

1) Какое место вы заняли в Сороконожке? Почему?

2) Что было сложным и легким в упражнении?

Упражнение 10. «Дождик»

Продолжительность: 10 минут

Цель: улучшение командного взаимодействия

Ход упражнения: Ведущий говорит: «Закапал дождик. (хлопает медленно и редко) Он усиливается (хлопает все чаще), и вот уже начался

ливень! (топает ногами) Загремел гром! (подражает звуку грома) А теперь – дождик понемногу останавливается (перестает топать, замедляет хлопки) и перестает идти совсем (опускает руки).»

Задача участников – встав в круг, повторять движения за ведущим не сразу, а только когда до каждого участника дойдет очередь по часовой стрелке. Если кто-то сбился – все начинается заново.

Вопросы:

1) Сбивались ли вы? Понравилось ли упражнение?

Упражнение 10. «Печатная машинка»

Продолжительность: 10 минут

Цель: улучшение командного взаимодействия

Ход упражнения: Между участниками распределяются буквы какой-либо фразы или словосочетания (например: «Красивый цветок»). Участники должны «напечатать» эту фразу, хлопнув в ладоши при назывании своей буквы. В пробеле между словами все хлопают в ладоши. Если кто-то сбивается, все начинается заново.

Упражнение 11. «Счёт до десяти»

Продолжительность: 15 минут

Цель: прочувствовать друг друга, понять без слов и мимики.

Ход упражнения: Участники тренинга «раскрываются» – не скрещивают ноги и руки, сидят удобно. По сигналу «Начали!» все закрывают глаза, опускают головы вниз и пытаетесь посчитать от 1 до (кол-во участников). Но хитрость состоит в том, что считать вы будете вместе, не сговариваясь. Кто-то скажет «один», другой человек скажет «два», третий скажет «три» и так далее. В игре есть одно правило: слово должен произнести только один человек. Если два голоса скажут «четыре», счёт начинается сначала. Попробуйте понять друг друга без слов.

Вопросы:

1) В какой момент вы назвали свою цифру? Почему?
2) Как думаете, что помогло вам в итоге выполнить упражнение? Можете ли вы использовать это в повседневной жизни вашего коллектива?

III. Завершение

Рефлексия – участники говорят о том, что понравилось и не понравилось в тренинге, что участники вынесут из него и применят в повседневной жизни.

«Благодарю за…» - Каждый участник по очереди говорит коллективу, за что он благодарен ему после данного тренинга.

Участники: студенты первых курсов (1243б).

Цель: знакомство, сплочение и формированию взаимного доверия между всеми членами группы.

Задачи:

- способствование знакомству студентов;
- развитие эмпатии и групповой сплоченности;
- создания атмосферы доверия и уважения, взаимного доверия и обучению координации совместных действий в

учебной группе;

- тренировка умения находить взаимопонимание со студентами своей группы;

- развитие взаимного доверия участников, развитие умений расслабляться и снимать напряжение.

Рекомендации ведущему. Далее следует рассказать о целях и задачах тренинга и прояснить запрос каждого участника группы.

Правила группы.

В каждой группе могут быть свои правила, но те, которые приведены ниже, можно считать основными. Они обсуждаются всеми членами группы и принимаются как основные правила взаимоотношений или отклоняются, при этом выдвигаются альтернативные правила.

Общение по принципу «здесь и теперь». Многие люди стремятся не говорить о том, что они чувствуют, что думают, так как бояться показаться смешными. Для них характерно стремление уйти в область рассуждений Но основная задача нашей работы – превратить группу в своеобразное объемное зеркало, в котором каждый смог бы увидеть себя во время самых разнообразных проявлений характера, поведения. Поэтому во время занятия все говорят только о том, что волнует их именно сейчас, и обсуждают то, что происходит с ними в группе.

Персонификация высказываний. Для более откровенного общения во время занятий мы отказываемся от безличной речи, помогающей скрывать собственную позицию и тем самым уходить от ответственности за свои слова. Поэтому мы заменяем высказывание типа: «Большинство людей считают, что…» - на такое: «Я считаю, что…». Отказываемся и от безадресных суждений о других. Заменяем фразу типа: «Многие меня не поняли…» - на конкретную реплику: «Оля и Соня не поняли меня».

Конфиденциальность всего происходящего в группе. Все, что происходит во время занятий, ни под каким предлогом не разглашается. Мы уверены в том, что никто не расскажет о переживаниях человека, о том, чем он поделился. Мы доверяем друг другу и группе в целом.

Недопустимость непосредственных оценок человека. При обсуждении происходящего мы оцениваем не участника, а только его действия и поведение. Мы не используем высказывания типа: «Ты мне не нравишься», а говорим: «Мне не нравится твоя манера общения».

Как можно больше контактов и общения с различными людьми. У каждого из нас есть определенные симпатии, кто-то нам нравится больше, с кем-то более приятно общаться. Но во время занятия мы стремимся поддерживать отношения со всеми членами группы, и особенно с теми, кого меньше всего знаем.

Уважение говорящего. Когда высказывается кто-то из товарищей, мы его внимательно слушаем, давая возможность сказать то, что он хочет. Помогаем ему, всем своим видом показывая, что мы слушаем его, рады за него, интересуемся его мнением, внутренним миром. Не перебиваем, пока он не закончит говорить.

Правило «Стоп». Во время работы группы любой участник группы может остановить разговор, вопрос, обращенный к нему или какое-либо другое действие, если посчитает это психологически опасным для своего внутреннего мира. Человек чувствует в себе силы пробовать новые способы поведения только тогда, когда он свободен в выборе решений.

«Тренинговое имя»(10 минут). Инструкция: Нам предстоит большая совместная работа, а потому нужно познакомиться и запомнить имена друг друга. В тренинге нам предоставляется прекрасная возможность, обычно недоступная в реальной жизни, – выбрать себе имя. Ведь часто бывает: кому-то не очень нравится имя, данное ему родителями; кого-то не устраивает форма обращения, привычная для окружающих, – скажем, все вокруг зовут девушку Ленка, а ей хочется, чтобы к ней обращались "Леночка" или "Ленуля" или особенно необычно и ласково, как обращалась мама в детстве. Некоторым по душе, если их называют но отчеству, без имени – Петрович, Михалыч. А кто-то втайне мечтает о красивом имени, которое носит его кумир. Есть люди, которые имели в детстве забавную кличку и были бы не против, чтобы и сейчас в неформальной обстановке к ним обращались именно так. У вас есть тридцать секунд для того, чтобы подумать и выбрать для себя игровое имя, и написать его на бейдже. Все остальные члены группы (и ведущие тоже) в течение всего тренинга будут обращаться к вам только по этому имени.

Упражнение «Мы с тобой похожи тем, что...»(10-15 минут)

Цель: познакомиться (если не знают друг друга) узнать друг друга, чем они похожи, для того, что бы уже найти приятелей по интересам.

Ход упражнения: Участники выстраиваются в два круга – внутренний и внешний, лицом друг к другу. Количество участников в обоих кругах одинаковое. Участники внешнего круга говорят своим партнерам напротив фразу, которая начинается со слов: «Мы с тобой похожи тем, что...». Например: что живем на планете Земля, учимся в одном классе и т.д. Участники внутреннего круга отвечают: «Мы с тобой отличаемся тем, что...» Например: что у нас разный цвет глаз, разная длина волос и т.д. Затем по команде ведущего участники внутреннего круга передвигаются (по часовой стрелке), меняя партнера. Процедура повторяется до тех пор, пока каждый участник внутреннего круга не повстречается с каждым участником внешнего круга.

Обсуждение:

Какие эмоции испытывали во время упражнения?

Что нового узнали о других?

Что интересное узнали?

Упражнение «Интервью» (20 минут)

Выполняется в парах.

«У вас есть 20 минут в течение которых вам необходимо взять друг у друга интервью. Вы должны как можно больше узнать о своем партнере: его жизни, интересах, ценностях, важных жизненных событиях, чтобы как можно точнее составить представление о данном человеке».

Упражнения «Я за тебя отвечаю» (10-15 минут)

Для выполнения упражнения участники садятся в круг.

Каждый участник рассказывает о своем партнере в течение одной минуты, представляя его группе. По окончании рассказа группа задает уточняющие вопросы, помогая сделать

«визитку» наиболее информативной.

Упражнение «А еще я…» (10-15 минут)

«А сейчас каждый из вас может сказать насколько «визитка» совпадает с вашим собственным представлением о себе, с чем вы согласны, а что вам не соответствует.

«Визитку» можно дополнить, начиная фразу словами: «А еще я…». Рекомендации ведущему. При выполнении данного цикла упражнений необходимо поддерживать в группе позитивный эмоциональный фон, интерес участников друг к другу.

Упражнение «Быть в центре» (5-7 минут)

Эта игра может вызвать у членов группы сильные переживания (10 минут)

1. Игроки встают в круг.

2. Спросите у членов группы, кто из них смог бы в течение некоторого времени быть в центре сосредоточенного внимания всех остальных.

3. Доброволец становится в центр.

4. Остальные члены группы садятся на корточки, держа руки за спиной. Потом все медленно вытягивают руки вперед и одновременно поднимаются. При этом они все время повторяют имя добровольца, стоящего в середине.

5. Затем члены группы поднимают руки вверх над головой и все ближе подходят к добровольцу в середине круга. Одновременно они все громче и громче произносят его имя.

6. Игроки подходят к человеку в середине круга так близко, как только могут. При этом касаться его нельзя.

7. Игра заканчивается, когда все участники побывают в середине круга.

Игра «Рисунок на спине» (5-7 минут)

Участники становятся в цепочку, друг за другом. (Если людей много, то их стоит разбить на несколько групп и выстроить в цепочки) Каждому участнику выдается ручка (или другое пишущее средство) и листочек. Последнему в цепочке необходимо показать картинку. Он рисует эту картинку на спине у участника, который стоит впереди него. Последний пытается в это время понять, что же было нарисовано у него на спине, и нарисовать это же на спине у человека, стоящего впереди него. И так до конца цепочки. После окончания сверяются первый и последний рисунок. Так, например, когда я была участником данной игры, звездочка (первый рисунок) превратилась в луг с цветочками и солнышко (последний рисунок). Данная игра – хороший повод посмеяться и уловить особенности окружающих людей.

Игра «Путанка» (5-7 минут)

Участники игры становятся в круг, держась за руки, потом начинают запутываться. Когда все окончательно запутаются, то получится один большой «зверь». После того, как

«зверь» сформировался, ведущий должен задать вопросы «Где у зверя голова?», «Где у зверя хвост?», «Где у зверя право?», «Где у зверя лево?». Когда на все вопросы найдены ответы, зверь должен начать двигаться. Он должен пройти 5 шагов вперед, 5 шагов назад, столько же вправо и влево. Потом он должен пробежать несколько метров (зависит от размеров помещения, где проводится игра). Эта игра поможет улучшить взаимопонимание ее участников.

Упражнение «Квадрат» (5-10 мин.)

Цель: прочувствовать каждого участника группы.

Ход упражнения

Постройте весь коллектив в круг, и пусть участники закроют глаза. Теперь, не открывая глаз нужно перестроиться в квадрат. Обычно сразу начинается балаган, все кричат, предлагая свою стратегию. Через какое-то время выявляется организатор процесса, который фактически строит людей. После того, как квадрат будет построен, не разрешайте открывать глаза. Спросите, все ли уверены, что они стоят в квадрате? Обычно есть несколько человек, которые в этом не уверены. Квадрат действительно должен быть ровным. И только после того, как абсолютно все согласятся, что стоят именно в квадрате, предложите участникам открыть глаза, порадоваться за хороший результат и проанализировать процесс. Так же можно строиться в другие фигуры.

Во время упражнений участники переживают сильные эмоции и делают массу выводов, поэтому после каждого этапа можно устраивать небольшое обсуждение, где можно говорить пожелания своим коллегам для улучшения работы. Самый главный вопрос здесь: каким образом задание можно было сделать качественнее и быстрее?

Очень хорошо, если каждый участник тренинга будет отмечен руководством, а еще лучше, если команды получат хорошие памятные призы.

Упражнение «Заверши фразу» (20 минут)

Цель: выявить имеющиеся представления по обсуждаемой теме; проанализировать опыт взаимодействия с социальным окружением.

Педагог предлагает студентам завершить ряд фраз, касающихся темы или содержания, атмосферы, организации взаимодействия.

Педагог может предложить студентам завершить следующие фразы:

- «Думаю, что настоящий друг…»;
- «Студенты, с которыми я учусь…»;
- «Моими сильными сторонами взаимодействия являются…»;
- «В процессе взаимодействия с людьми…»;
- «По отношению человека к человеку можно судить о…» и т.д.

Метод реализуется следующим образом: педагог произносит незавершенную фразу и указывает на участника, которому предлагает ее

завершить. С одной и той же фразой педагог может обращаться к двум – трем студентам. Желательно, чтобы каждый завершил хотя бы одну фразу.

Упражнение «Ассоциации»(10–15 минут)

Цель: Это очень простое и интересное упражнение поможет каждому участнику тренинга прояснить для себя понятие «команда».

Инструкция: Коллеги, наш тренинг называется командообразование. Предлагаю каждому прояснить для себя значение понятия «команда». Упражнение, которое мы сейчас с вами проведем, вроде бы простое, но это не совсем так. Вы в этом убедитесь, когда увидите, какими интересными и неожиданными могут быть взгляды наших коллег на многие вопросы.

1. Возьмите ручки и бумагу.

2. Ваша задача — услышать мой вопрос и записать первые же образы, связанные с ним, которые пришли вам в голову.

a. Если команда — это постройка, то она…

b. Если команда — это цвет, то она…

c. Если команда — это музыка, то она…

d. Если команда — это геометрическая фигура, то она…

e. Если команда — это название фильма, то она…

f. Если команда — это настроение, то она…

3. Проведите опрос участников по тем ассоциациям, что вы назвали…

Итоги упражнения:

Что вам понравилось в этом упражнении?

Какие ответы были для вас самыми интересными?

Какие ответы удивили вас?

О чем нам говорит это упражнение?

Итог: Упражнение "Аплодисменты по кругу"

Мы хорошо поработали сегодня, и мне хочется предложить вам игру, в ходе которой аплодисменты сначала звучат тихонько, а затем становятся все сильнее и сильнее. Ведущий начинает тихонько хлопать в ладоши, глядя и постепенно подходя к одному из участников. Затем этот участник выбирает из группы следующего, кому они аплодируют вдвоем. Третий выбирает четвертого и т.д. последнему участнику аплодирует уже вся группа.

Тема 5. Психология управления в условиях действия возмущающих факторов

Тренинг «Стресс-менеджмент»

Игра на знакомство "Имя - качество".

Ведущий предлагает участникам тренинга сделать себе бейджики. Написать тренинговое имя.

Все участники садятся в круг. Каждый участник должен назвать свое имя и качество характера на первую букву своего имени. Например: Наталья - находчивая.

Информационный блок "Стресс - что это такое"

Ведущий знакомит участников с содержанием встречи. Тема тренинга "Стресс и способы преодоления стресса". Что такое стресс - это реакция организма на любые воздействия превышающие средний уровень. Это состояние организма, вызванное длительным действием процесса повышенного возбуждения. Стрессы - это неотъемлемая часть нашей жизни, и их не всегда удается избежать. Поэтому наряду с проведением профилактических мер по предотвращению стресса стоит научиться справляться с собой в ситуациях, которые неизбежны.

Упражнение "Аукцион".

Цель: заинтересовать участников в обсуждении темы "Стресс", выявить их запросы.

Ход тренинга

Каждый участник по кругу называет по одной причине, которая может вызвать стресс.

Причины стресса:

перегрузка работой (недозагрузка работой)

конфликт ролей (начальник - подчиненный)

не определены роли (семейный конфликт мужа и жены)

низкая заработная плата

существенные организационные изменения (сокращение, увольнение, новая должность)

личностный фактор (свадьба, карьерный рост, увеличение дохода; развод, смерть).

Тест "Как вы заботитесь о себе?".

Ведущий предлагает педагогам оценить свой уровень стрессоустойчивости (Приложение 2).

Упражнение "Вредные советы".

Цель: осознание собственных стереотипных деструктивных способов провокации стрессовых ситуаций.

Инструкция: Участники делятся на две команды и сообща готовят "советы" команде соперников на тему: "Преодоление стресса наоборот".

Анализ:

Какие из предложенных "советов" вы переживали в своей жизни?

Каковы были последствия?

Примеры "советов":

Жить только работой. Завидовать лошади, что она может спать стоя. Спит стоя - значит, голова все время работает.

Ни на минуту не расслабляться. Делать все с предельным напряжением. Это позволит скорее дойти до предела.

Отгонять любую мысль о чем-нибудь приятном. Все, что доставляет удовольствие, стараться закончить как можно быстрее. Выражение лица должно быть постоянно печальным, скорбным или угрюмым, как можно реже поднимать голову; направление взгляда - только в землю.

Информационный блок "Способы преодоления стресса".

Ведущий рассказывает участникам какие способы преодоления стресса можно использовать, и записывает их маркером на магнитной доске. Самое главное, что позволяет человеку успешно преодолеть состояние стресса и его негативные последствия, - это активная позиция и отказ от "психологии жертвы". Каждый человек должен понять, что в первую очередь именно он сам, а не кто - либо другой отвечает за свое состояние, свои реакции на происходящие события, свое отношение к жизни. Мало понять причины стресса, важно выработать для себя стратегию действий, способных нейтрализовать негативное воздействие факторов, вызывающих стресс.

Не можешь изменить обстоятельства - измени свое отношение к ним.

Поэтому развивай установки, которые позволяют снизить стресс:

гордость за то, что я делаю хорошо (лучше других);

стремление найти повод, для того чтобы над чем-нибудь посмеяться, в том числе и над собой;

удовольствие от общения с людьми (близкими, коллегами, друзьями, соседями, знакомыми и незнакомыми);

внимание, помощь и поддержка по отношению к людям, с которыми приходится выполнять общее дело, общую работу.

Готовность к внесению необходимых коррективов в собственные действия, если вы понимаете, что определенные действия чреваты для вас нервным или физическим перенапряжением, остановитесь и ответьте себе на следующие вопросы:

А) стоит ли ради этого жертвовать собственным спокойствием и уверенностью в себе?

Б) улучшит ли это мои рабочие показатели?

В) улучшит ли это мои отношения с этим человеком?

Г) стоит ли это того потенциального вреда, который я могу нанести своему здоровью?

Д) будет ли это так важно месяц спустя?

Релаксация - мышечное расслабление.

Во время расслабления снижается потребление кислорода, становится реже частота дыхания, уменьшается кровяное давление, уменьшается мышечный зажим.

Во время релаксации лучше сделать так, чтобы вас никто не беспокоил. Займите удобное положение в кресле, или на диване, включите приятную музыку, закройте глаза и постарайтесь представить место, где вы чувствуете себя хорошо и спокойно.

Медитация.

Пассивное созерцательное состояние, когда человек не оценивает объект созерцания, не высказывает суждений относительно него, а как будто растворяется в нем.

Лучше это упражнение выполнять сидя в удобном кресле с высокой спинкой и подлокотниками.

Добейтесь, чтобы дыхание стало ровным и спокойным.

Тело расслаблено обмякает в кресле, с каждым выдохом оно все

больше наполняется ленивой истомой, состоянием приятной пассивности.

Сознание становится созерцательным, посторонние мысли и звуки удаляются, становятся безразличными.

Медитация может выполняться в течение 5 - 20 минут.

Аутогенная тренировка.

Комплекс упражнений включающий дыхательную гимнастику, расслабление основных мышц тела и самовнушение.

Динамическая релаксация.

Чередование состояний напряжения и расслабления в основных мышцах. Цель динамической релаксации - "стереть зажимы", которые сопровождают стресс.

Здоровый образ жизни.

спорт;

водные процедуры;

соблюдение режима труда и отдыха;

в конце недели отключайтесь от деловой жизни;

берегите свое вечернее время (на Западе считается неприличным решать рабочие вопросы во внерабочее время, вечером или в выходные дни);

вовремя ложитесь спать и вовремя вставайте.

Упражнение "Снежки".

Цель: знакомство с методами снятия напряжения, активизация.

Инструкция. Сейчас мы с вами посоревнуемся. Возьмите бумагу, скомкайте ее как можно плотнее. У вас есть возможность "закидать снежками" команду соперников. Не переходите разделительную черту. Начинаем и заканчиваем по сигналу. Выигрывают те, на чьей половине окажется по завершении меньше "снежков".

(После завершающего сигнала участники, как правило, не останавливаются и продолжают "перекидывать снежки".)

Запомните с каким воодушевлением вы сражались до последнего. Пусть этот боевой задор сопровождает вас все время в вашей жизни.

Анализ:

Какие ваши ощущения до и после упражнения?

Можно ли таким образом расстаться с напряжением?

Упражнение "Мыльные пузыри".

Цель: формирование навыка замены негативных мыслей на позитивные; повышение самоуважения.

Инструкция. Возьмите карандаш и бумагу. Проанализируйте свои мысли о том, что вас беспокоит. Сравните, как слова соотносятся с вашими чувствами. Если вы скажете: "Я себя плохо чувствую", - вы действительно себя почувствуете плохо. Скажите себе: "Я вздремну и буду чувствовать себя лучше".

На чистом листе бумаги нарисуйте голову, из которой вылетают мыльные пузыри ваших мыслей вправо и влево. На пузырях слева напишите ваши негативные мысли, а на пузырях справа - позитивные.

Это будет выглядеть так:

Слева Справа

Я не могу это сделать Я это сделаю

Я не буду, это слишком сложно Я попробую это сделать

Я никогда не сделаю этого хорошо, зачем пытаться Я все понимаю, поэтому сделаю это хорошо

Я не могу это сделать, когда: Я : чтобы сосредоточиться, когда:

Упражнение "Застенчивый булочник"

Цель: способствовать развитию каждого из участников и группы в целом (сплочение, повышение доверия друг к другу, развитие внутригрупповых отношений).

Участники сидят в кругу. Ведущий предлагает послушать сказку.

СКАЗКА

В одном городе жил булочник. Каждый день он вставал рано утром, замешивал тесто, выпекал ароматные булочки, а потом продавал их в своем магазинчике. И хотя он пек и продавал булочки много лет подряд, каждый день он сомневался и переживал, достаточно ли хорошо он поработал и удались ли сегодня булочки.

Жители города часто заходили в булочную. Одни хвалили товар, другие критиковали: то соли мало, то изюма, кому-то сахару в избытке, кому-то недостает: Некоторые вообще ничего не говорили. Но все приходили опять. И несмотря на это булочник продолжал переживать, так что иногда ему даже казалось, будто в его жизни ничего радостного нет. Однажды в булочную пришел молодой лесовик из соседней березовой рощи. Он сказал, что очень хочет попробовать булочки, но у лесовиков не бывает денег, поэтому ему нечем заплатить. Зато него есть целый мешок разных самоцветов. Булочник сразу предложил лесовику несколько душистых булочек за маленький самоцветик.

- Хорошо, - ответил лесовик. - Только я не могу отдать самоцветы за что-либо материальное. Поэтому я подарю тебе три самоцвета, если ты назовешь мне три своих положительных качества.

Булочник был очень застенчив и поэтому сказал:

- Мне очень трудно это сделать. Можно я сначала узнаю, как отвечают на этот вопрос другие люди?

Я прошу каждого из вас помочь булочнику и назвать три своих положительных качества. Не старайтесь придумывать их, назовите первое, что придет в голову, не ориентируйтесь на чужие оценки. Если кому-то тоже будет трудно назвать свои качества, назовите три дела, в которых вы преуспели.

Итак, булочник услышал ваши положительные качества, и это помогло ему назвать лесовику свои. Он получил в подарок самоцветы и подарил лесовику несколько сладких булочек.

Лесовик ушел. А спустя несколько дней появился опять. Оказывается, он собрался жениться, а слух о вкусных булочках уже разнесся по всему лесу. И теперь гостям на свадьбу нужно много булочек. Заплатить же лесовик опять может только самоцветами, и не за булочки, а за рассказ

булочника о трех хороших событиях, которые совсем недавно случились в его жизни.

Стеснительный булочник опять задумался и спросил:

- А можно я сначала послушаю, что расскажут о своих хороших событиях другие люди?

Чтобы помочь булочнику, я прошу вас рассказать о трех хороших событиях, которые были у вас совсем недавно - сегодня, вчера или на днях. Это может быть получение письма, телефонный звонок хорошего человека, понравившийся фильм, посещение театра: Приятным событием может быть какое-то достижение свое или близких, сопереживание другим людям.

Это может быть и очень неприметное событие - купание воробья в луже, игра котенка, пение птиц, лучи солнца из-за туч: Назовите ваши переживания, связанные с этими приятными событиями.

Булочник передает вам большую благодарность, он услышал ваши приятные события, и это помогло ему рассказать о своем хорошем.

Итак, он получил от лесовика самоцветы и подарил ему свои вкусные булочки. Но к вечеру лесовик вернулся.

- Выручай, - сказал он. - Гостям не хватило угощенья. Грибы и ягоды им надоели, теперь все хотят сладких булочек.

И опять лесовик попросил булочника назвать три события его жизни, но теперь те, которые позволяют ему гордиться собой. И конечно, рассказать, почему ими можно гордиться.

И снова стеснительный булочник попросил помощи: как на этот вопрос ответили бы другие люди?

Давайте вспомним, какие три события в вашей жизни позволяют вам гордиться собой и почему. Иногда это бывают приятные, но незначительные события, иногда трудные, но успешно преодолеваемые проблемы. Неважно, какие из них вспомнятся сейчас:

И опять булочник принял вашу помощь, справился со своим заданием, получил самоцветы и насыпал целый пакет булочек для гостей лесовика.

Долго не видели лесовика в городе. Через несколько месяцев он пришел и сказал, что приглашает булочника на крестины своего первенца-лесовенка. А чтобы накрыть стол для гостей, он просит булочника назвать три события из его будущей жизни, о которых он мечтает.

И снова застенчивый булочник просит:

- Можно я сначала послушаю, как отвечают на этот вопрос другие люди?

И я снова обращаюсь к вам. Пожалуйста, назовите три положительных события, которых вы ожидаете в вашей будущей жизни. Неважно, каков их масштаб и как скоро наступит их время. Просто назовите каждое событие и обозначьте то позитивное переживание, которое его будет сопровождать.

Благодарю вас за помощь героям сказки. Булочник и лесовик передают вам большое спасибо.

Крестины удались на славу. На праздник собрались все лесные жители - от лис и медведей до леших и кикимор. И все хвалили аппетитные булочки.

В разгар праздника булочник набрался смелости и спросил лесовика, откуда у него так много самоцветов?

- Это очень просто, - ответил лесовик. - Всякий раз, когда какой-нибудь человек называет свое положительное качество или рассказывает что-то хорошее, что было или ожидается в его жизни, в недрах земли рождается новый самоцвет. А если вспоминается событие, которым можно гордиться, появляются самые крупные самоцветы. Ночью, когда земля становится влажной от росы, камни выходят на поверхность, и уже к утру можно заметить, как они поблескивают из-под корней травы. Вот так и появляются сапфиры, изумруды, алмазы:

Сказка окончена.

Анализ упражнения.

Скажите, трудно ли было подобрать три своих положительных качества? Почему?

Легко ли вспомнились ситуации, которые воспринимались как новые и хорошие? Если трудно, то почему?

Легко ли вспомнились события, которыми можно гордиться? Если трудно, то почему?

Легко ли было сформулировать, о чем мечтаешь? Как вы думаете, почему?

Упражнение "Итоги тренинга"

Цель: получение обратной связи от участников группы.

Что принес вам сегодняшний день?

Каковы ваши впечатления от сегодняшнего занятия?

Какие открытия вы сделали для себя?

Что возьмете на вооружение и будете использовать в дальнейшем?

Заполнение анкеты обратной связи

Нужен ли этот тренинг?

Как вы считаете, на каком этапе конкурса его лучше проводить?

Оцените, насколько интересным для вас был тренинг (1-2-3-4-5).

Оцените, насколько полезным для вас был тренинг (1-2-3-4-5).

Продолжите фразу: "Было бы лучше, если бы в ходе тренинга:"

Упражнения

Тема 4. Управление мотивацией

Упражнение 1. Мониторинг собственной актуальной мотивации.

Цель - анализ и согласование собственных противоречивых мотивов.

Инструкция:

Зачастую в нас борются противоречивые импульсы и желания. Этот феномен известен в психологии под названием «борьба мотивов». Иногда нам даже трудно понять, чего мы больше хотим. Психология советского периода утверждала, что личность сама должна выбрать тот мотив, который будет управлять ее поведением. При этом личность с развитой волей выберет

мотивы более высокого порядка, обладающие большей общественной ценностью, и пренебрежет мотивами меньшей общественной значимости.

«Действие будет волевым в том случае, если оно исходит из мотивов, обусловленных чувством долга».

По утверждению И. М. Сеченова, воля может управлять движением во имя разума или морального чувства часто «наперекор даже чувству самосохранения».

«Воля предполагает способность регулировать свое поведение на основании общих принципов, убеждений, идей и требует господства над желаниями, а не только служения им».

Мы с вами сейчас попробуем пойти не по советскому, а по французскому пути, который предлагает не преодолевать импульс актуальной потребности, а использовать его энергию для достижения поставленной нами цели.

Предлагаю сейчас каждому вспомнить ситуацию, в которой вы испытывали борьбу мотивов. Вы хотели сделать что-то важное, но не делали этого, потому что одновременно вам хотелось чего-то другого.

Постарайтесь вспомнить такую ситуацию. Будет даже лучше, если эта ситуация актуальна для вас сейчас: хотите сделать что-то, но при этом вам хочется чего-то другого.

Через 2-3 минуты: Кто мог бы рассказать о своей борьбе мотивов?

Сначала нужно дать высказаться тем участникам, которые пожелают рассказать о подобных ситуациях. Затем тренер должен выбрать ту ситуацию, которая кажется ему наиболее перспективной для анализа, и предложить группе рассмотреть ее по алгоритму.

Упражнение 2. Самоисполняющиеся предсказания.

Цель - получение реального опыта преобразования самоисполняющихся предсказаний.

Инструкция:

Предлагаю потренироваться в использовании самоисполняющихся предсказаний в реальной жизни. Как мы видели из упражнения «Самый немотивированный сотрудник в моей жизни», человек, мало мотивированный к работе, кажется нам менее симпатичным, менее добрым, менее умным (здесь тренер ссылается на реально полученные в группе данные). В каком-то смысле мы ставим на нем крест.

Мы сами не замечаем того, как наше предубеждение непроизвольно передается нами в словах, интонациях, жестах (вербально, паралингвистически и невербально). Человек воспринимает эти сигналы, и, может быть, даже не осознавая этого, начинает вести себя так, как мы этого от него ожидаем. Это - психологический закон, который был подтвержден экспериментально. Предлагаю использовать этот закон сознательно.

«Если вы берете людей такими, каковы они есть, со всеми присущими им недостатками, вы никогда не сделаете их лучше. Если же вы обращаетесь с людьми, как с идеальными людьми, вы поднимаете их на ту высоту, на

которой вы хотели бы их видеть» (Гёте).

Попробуем поработать с нашим предубеждением.

Будем действовать по следующему алгоритму.

Вспомните человека, чья мотивация к работе кажется вам недостаточной или неправильной. Оставьте за порогом сознания все, что, как вам кажется, вы знаете о мотивации этого человека по прежней истории взаимодействия с ним.

Составьте для себя желаемое представление о другом человеке. Каким бы вы хотели его видеть? Какие у него должны быть цели? Какие мотивы?

Представьте себе ярко и отчетливо, чем будет движим этот человек в желаемой для вас картине будущего. Пусть ваше воображение будет смелым и свободным. Творите новый образ этого человека в своем воображении.

Запишите, каким вы видите новый образ этого человека.

К чему он стремится? Что его мотивирует?

А теперь — действуйте по отношению к нему так, как если бы он был таким, каким вы хотите его видеть.

Если вы не можете встретиться с ним сегодня вечером, позвоните ему по телефону, отправьте ему послание по электронной почте и т. п.

Если вы не можете каким-либо образом связаться с ним, представьте себе, что вы сделаете, когда встретитесь с ним, и как он на это отреагирует.

На следующий день необходимо подвести итоги выполнения домашнего задания. При этом на обсуждение можно вынести такой вопрос: «Какой эффект имели позитивные самоисполняющиеся предсказания?».

Необходимо помнить, что это упражнение — поисковое, эвристичное. В процессе обсуждения тренер может узнать больше, чем он сам смог бы сказать.

Кейсы

Тема 1. Психология процесса управления и организации как социально-психологической структуры

Номер задания и проверка сформированной компетенции

№ задания	Код компетенции	Код индикатора
1	УК-3 ПК-9	ИУК-3.1. ИУК-3.2. ИПК-9.1. ИПК-9.2.

Задание 1. Вы недавно назначены менеджером по кадрам. Вы еще плохо знаете сотрудников фирмы, сотрудники еще не знают вас в лицо. Вы идете на совещание к генеральному директору. Проходите мимо курительной комнаты и замечаете двух сотрудников, которые курят и о чем-то оживленно

беседуют. Возвращаясь с совещания, которое длилось один час, вы опять видите тех же сотрудников в курилке за беседой.

Вопрос. Как бы вы поступили в данной ситуации? Объясните свое поведение.

Задание 2. Вы – начальник отдела. В отделе напряженная обстановка, срываются сроки выполнения работ. Не хватает сотрудников. Выезжая в командировку, вы случайно встречаете свою подчиненную – молодую женщину, которая уже две недели находится на больничном. Но вы находите ее в полном здравии. Она кого-то с нетерпением встречает в аэропорту.

Вопрос. Как вы поступите в этом случае? Объясните свое поведение.

Задание 3. Одна сотрудница высказывает другой претензии по поводу многочисленных и часто повторяющихся ошибок в работе. Вторая сотрудница принимает высказываемые претензии за оскорбление. Между ними возникает конфликт.

Вопрос. В чем причина конфликта? Определите конфликтную ситуацию.

Задание 4. Руководитель принял на работу специалиста, который должен работать в подчинении у его заместителя. Прием на работу не был согласован с заместителем. Вскоре проявилась неспособность принятого работника выполнять свои обязанности. Заместитель служебной запиской докладывает об этом руководителю...

Вопрос. Как бы вы поступили на месте руководителя? Проиграйте возможные варианты.

Задание 5. В ответ на критику со стороны подчиненного, прозвучавшую на служебном совещании, начальник начал придираться к нему по мелочам и усилил контроль за его служебной деятельностью.

Вопрос. В чем причина конфликта? Определите конфликтную ситуацию.

Ключ ответов

Задание 1. Подойти к курящим, представится, узнать их имена и должности, сказать, что в мои должности входит слежение за соблюдением порядка в рабочее время за работниками, оценивать их ценность для фирмы, что они произвели не самое хорошее впечатление на меня и во избежание дальнейших конфликтов лучше будет, чтобы они были на своих рабочих местах, а не в курилке. И если они еще будут замечены в нарушениях дисциплины мне придется действовать уже другими методами, а не разговорами. Сказать, что надеюсь, что мы поняли друг друга и в будущем будем разговаривать только на приятные темы.

Задание 2. Поздороваться, поинтересоваться, кого она ждет в аэропорту. Сказать, что немедленно жду ее на работе, что она ценный сотрудник и если она завтра выйдет на работу и будет старательно работать, то ее поведение закончится этим выговором. Если же нет, то придется искать другого сотрудника.

Объяснение: в обычной ситуации следовало бы применить более жестокие меры, вплоть до увольнения, но поскольку срываются сроки работ сотрудница нужна коллективу.

Задание 3. Причина конфликта – одна сотрудница делает слишком много ошибок из-за которых страдает вторая сотрудница, которой приходится их исправлять. Личностно-функциональная конфликтная ситуация.

Задание 4. Взвесить, ценен ли принятый сотрудник, если ценен, поговорить с заместителем, что его не устраивает в его подчиненном. Постараться урегулировать отношения заместителя с новым работником, сказать получше присмотреться к нему еще некоторое время. Послать работника на курсы повышения специализации, если нужно. Если работник не очень ценен позвать его себе, указать на недостатки и не профессиональность, указанные в записке заместителя. Дать срок влиться в коллектив и исправить свои ошибки. Если не справится – уволить.

Задание 5. Причина конфликта в неприязни друг к другу на основе несовпадения ценностей, установок, норм и принципов. Ситуативно-управленческие конфликтная ситуация.

Тема 2. Руководитель как субъект управленческой деятельности

Номер задания и проверка сформированной компетенции

№ задания	Код компетенции	Код индикатора
1	УК-3 ПК-9	ИУК-3.1. ИУК-3.2. ИПК-9.1. ИПК-9.2.

Задание 1. Вас пригласили на должность директора по персоналу в крупную российскую компанию, с численностью персонала более 1000 человек с развитой филиальной сетью.

Основное направление деятельности компании – услуги.

Текучесть персонала на уровне 5–6% в год.

Управление (структура компании) построена по принципу вертикальных связей с четко выделенными направлениями деятельности. Плюсом является полная налоговая прозрачность компании, т.е., как сейчас

принято говорить «в компании «белые» зарплаты». Средний уровень заработной платы составляет 1000 долларов США после налогообложения.

В представленной ситуации компания переживает период бурного роста, т.е. в компанию принимается ежемесячно порядка 10–15 человек на самые разные позиции.

На данный момент в компании нет четкой системы немонетарной мотивации

Вопросы:

Предложите принципы формирования немонетарной системы мотивации для сотрудников компании.

Предложите структуру пакета немонетарной мотивации.

Какие шаги Вы будете предпринимать, какие ресурсы Вам понадобятся для реализации намеченной программы?

Какие плюсы и минусы для персонала компании Вы видите в предложенной Вами программе?

Ключ ответов

Чтобы максимально вовлечь каждого сотрудника в общий рабочий процесс, нужно сделать так, чтобы цели работника и организации совпадали в наибольшей степени. Только почувствовав себя частью команды, человек будет работать на других, как на себя. Такие задачи решаются в процессе становления корпоративной культуры и внедрения различных методов мотивации.

Как известно, мотивация может быть материальной (зарплата, страховка, премия, штраф, оплата представительских расходов, подарки и т.д.) и нематериальной (благодарность, повышение статуса, передача полномочий, благоприятная обстановка, внутренний PR и т.д.). Можно также выделить мотивацию, которая воспринимается сотрудниками как нематериальная, однако требует от компании определенных затрат (к примеру проведение тренингов или корпоративных праздников).

Однако любая застывшая система мотивации в какой-то момент перестает работать.

В первую очередь это относится к материальной мотивации. Так, любое повышение зарплаты сначала воспринимается как вознаграждение, потом как норма и в конце концов человеку начинает казаться, что его недооценивают. Разумеется, невозможно повышать оплату до бесконечности. К тому же зарплата стоит на 6-7 месте в списке факторов, определяющих выбор работы - об этом свидетельствуют многочисленные опросы, проводимые в России.

Нематериальная мотивация является более гибким инструментом воздействия. Главное для работодателя - правильно выбрать методы стимулирования, то есть найти способ заставить человека работать на благо организации так же усердно, как для своего личного блага. Этот эффект

достигается тогда, когда цели и задачи сотрудников и организации совпадают в наибольшей степени.

Каждый человек имеет широкий спектр потребностей и желание финансового благополучия – одно из множества. Материальная мотивация удовлетворяет только одну потребность. Смысл мероприятий по нематериальной мотивации состоит в том, чтобы выявить другие ведущие потребности работника и удовлетворить их (в соответствии с возможностями компании) в обмен на более эффективный и интенсивный труд.

Действительно эффективные мероприятия по нематериальной мотивации требуют много времени, внимания и усилий. Однако отдача от их реализации значительно стимулирует развитие фирмы, гарантирует стабильность и повышение дохода компании.

Для того, чтобы планировать такие мероприятия, внедрять необходимо поставить цели – для чего необходима мотивация:

1. рост квалификации персонала и, как следствие, повышение уровня всей компании;
2. привлечение и закрепление квалифицированных работников;
3. повышение заинтересованности работников в профессиональном росте;
4. предотвращение поступков, противоречащих установленным правилам;
5. вовлечение работников в инновации;
6. социальная защита работников.

Необходимо также знать

1. наблюдение, экспресс-диагностика
2. контент-анализ
3. экспертная оценка
4. интервью
5. анкетирование
6. тестирование
7. оценка по Case

При разработке системы мотивирующих мероприятий нужно опираться на следующие принципы:

1. принцип справедливости
2. доступность информации для персонала
3. простота, понятность критериев оценки
4. объективность оценки
5. учет временного фактора
6. оценка руководителя и самооценка сотрудника
7. ожидания сотрудников
8. закон доминирующей потребности
9. гибкость и адаптивность мотивации
10. готовность к неожиданным реакциям сотрудников.

При внедрении системы мотивации следует совершить следующие шаги:

Шаг 1- поддержка и совместное обсуждение с руководством.

Инициативы, направленные на выработку стратегии мотивации персонала, обычно принадлежат первым лицам компаний. Только тщательно продуманное управление этим процессом и поддержка со стороны руководства обеспечивают максимальную эффективность мероприятий по мотивации персонала.

Шаг 2 – изучение актуальных потребностей персонала, их ценностей, жизненных целей, удовлетворенности своей работой, чтобы избежать негативных последствий изменений и достичь задуманного эффекта при внедрении нематериальной мотивации, необходимо использовать способы стимулирования каждого конкретного работника индивидуально, учитывая его актуальные потребности и жизненные ценности.

Одного не устраивает отсутствие возможностей карьерного роста, другого- недостаток внимания со стороны руководства (он считает, что его заслуги перед компанией не оценены в должной мере). Также с развитием технологий, сокращением удельной доли отраслей, где применяется низкоквалифицированный труд, в мире растет число служащих - так называемых knowledge workers, для которых возможность иметь интересную работу, реализовать свои возможности, не менее важна, чем уровень заработка. Соответственно, в работе с персоналом существенно повышается роль нематериальных стимулов и особенно - управления карьерой.

Шаг 3 - выбор и применение эффективных механизмов мотивации. Встречаются и используются следующие способы:

Среди нематериальных способов мотивации персонала иногда называют различные социальные льготы – нормированный рабочий день, оплата больничных листов, обязательная медицинская страховка, оплата питания, мобильной связи, Социальные льготы в основном привлекательны для новых сотрудников, они выгодно отличают одну компанию от другой, и, безусловно, способствуют привлечению и удержанию персонала. Вместе с тем работники чрезвычайно быстро привыкают к льготам и иногда могут злоупотреблять ими. Поэтому необходимо использовать гибкую систему мотивации.

Шаг 4 предоставление туристических путевок, организация корпоративных мероприятий. Корпоративные мероприятия решают в первую очередь задачи сплочения коллектива, удержания персонала, формирования положительного образа компании.

Шаг 5 Поощрение рождаемости – сотрудник, у которого родился ребенок, получает на новогоднем банкете премию в размере оклада. Эта традиция направлена на формирование лояльности к компании.

Шаг 6 Предоставление возможности обучения. Лучшие получают шанс для развития. Для развития каждого сотрудника в компании созданы все условия – система кураторства, продуманная структура адаптации к новой должности, обучение. Перспективным сотрудникам предоставляются учебные отпуска на период сессии (в дополнение к очередному отпуску).

Компания идет на смещение рабочего графика, чтобы сотрудники могли повышать свою квалификацию

Шаг 7 Возможность продвижения на руководящие должности, которая предоставлена только сотрудникам компании. Ведущие посты занимают люди, работающие не один год, а это открывает перспективу долгосрочного развития для многих это не только мотивация сотрудников к развитию, но и способ формирования корпоративной культуры.

Шаг 8 Статусные поощрения лучших. Поместить фотографии лучших сотрудников в каталогах, газетах, на сайте компании, проводить конкурсу лучших, разыгрывать среди лучших призы. Проекты личной карьеры.

Шаг 9 соревнования между подразделениями, доски почета, конкурсы «лучший по профессии», графики достижений, даже переходящие знамена и вымпелы, - все это действует очень эффективно». Естественно, элементы прежней системы «воспитания» персонала несколько видоизменяются и получают название «корпоративные традиции».

Шаг 10 формирование групп, состоящих из молодых сотрудников, призванных решить те или иные проблемы предприятия – к примеру, организацию сбыта, франчайзинг. За время работы групп много проблем решается, и немало проектов реализовывается, - то есть и молодежь может себя реализовать, и предприятию польза.

А вот очень интересный пример личностно ориентированной программы работы с персоналом, которая учитывает индивидуальность каждого сотрудника. Эта система на первый взгляд очень проста, но в действительности требует огромного терпения и внимания к сотруднику, на которое почему-то всегда не хватает времени. Она включает несколько этапов.

1. Составляется список мотивирующих стимулов, которые компания готова, а главное, способна предложить сотрудникам: оплата мобильной связи, транспортных расходов, дотации на питание, прибавки к зарплате (по мере увеличения стажа работы в компании), оплата обучения, подарки на день рождения, оплата путевок на отдых лучшим работникам, свободный график посещения и т. д.

2. Каждый сотрудник ранжирует стимулы по степени значимости и тем самым определяет наиболее существенные для себя на момент опроса.

3. Руководство использует полученную информацию в зависимости от имеющихся в данное время возможностей компании и от удовлетворенности результатами работы сотрудника.

Такие срезы целесообразно периодически повторять, поскольку и потребности сотрудников, и цели компании со временем меняются.

Типовые задания

Тема 3. Управление мотивацией

Номер задания и проверка сформированной компетенции

№ задания	Код компетенции	Код индикатора
1	УК-3	ИУК-3.1. ИУК-3.2.

Задание 1. Заполните таблицу тип мотивации работника согласно модели В. Герчикова.

Тип мотивации	Характеристика
Инструментальная	
Профессиональная	
…	

Ключ ответов

Тип мотивации	Предпочтительная форма и особенности оплаты
Инструментальная	Сдельная, по достигнутым результатам (в первую очередь индивидуальным), с учетом качества выполненной работы
Профессиональная	Повременная, основанная на точном учете различий в уровне квалификации работников или в особенностях выполняемой работы (должности)
Патриотическая	Основанная на учете трудового вклада работника в общие результаты работы подразделения и организации в целом
Хозяйская	Сдельная или повременная оплата по результатам индивидуальным или бригады постоянного состава
Избегательная	Повременная с зависимостью зарплаты от затрат труда, но лучше от общих результатов работы подразделения и/или всего предприятия

2 ЭТАП – Промежуточная аттестация по итогам освоение дисциплины

Список вопросов к зачету с оценкой:

1. Объект и предмет курса психологии управления. Управление как психологический процесс.
2. Методы современной психологии управления. Основные психологические законы управления.
3. Объект и предмет курса психологии управления. Управление как психологический процесс.
4. Методы современной психологии управления. Основные психологические законы управления.
5. Психология управления и практика управления. Эффективное управление: психологические критерии.
6. Основные направления совершенствования управления средствами психологической науки.
7. Основы управленческой деятельности.

8. Управленческая деятельность как предмет психологического анализа.

9. Целеполагание и управленческая деятельность. Планирование и решение управленческих задач.

10. Мотивация и стимулирование труда: психологические аспекты.

11. Делегирование в системе управленческих действий.

12. Психологические аспекты контроля как управленческого действия.

13. Психология принятия управленческих решений.

14. Личность и профессиональное самосознание менеджера.

15. Личность как объект управления. Личность как субъект управления

16. Личность руководителя: психологический портрет. Середина карьеры управленца.

17. Опросные диагностические системы и методы в психологии управления.

18. Перцептивная психодиагностика в управлении.

19. Самооценка руководителя. Администраторы и лидеры. Имидж руководителя.

20. Обман в управлении.

21. Общение и управление. Психология управленческого общения.

22. Общение и управленческая деятельность: психологическая характеристика.

23. Коммуникативная культура менеджера. Коммуникативные умения и навыки в управленческой деятельности.

24. Коммуникативное взаимодействие в управлении: структура и техника построения.

25. Деловая беседа как вид коммуникативного взаимодействия: психологические аспекты.

26. Совещание как вид управленческого общения. Организация и проведение.

27. Организация и проведение переговоров: психологические аспекты.

28. Организация и социальная группа как объекты управления.

29. Организационные законы управления.

30. Рынок в человеческом измерении. Коллективный мозг организации.

31. Новые кадровые технологии.

32. Механизмы групповой динамики.

33. Психология конфликта и способы его разрешения.

34. Методы современной психологии управления. Основные психологические законы управления.

35. Основы управленческой деятельности

36. Мотивация и стимулирование труда: психологические аспекты. Делегирование в системе управленческих действий.

37. Организация и проведение переговоров: психологические аспекты

38. Психология управления и практика управления. Эффективное управление: психологические критерии.

39. Основные направления совершенствования управления средствами психологической науки

40. Организационные законы управления.

41. Деловая беседа как вид коммуникативного взаимодействия: психологические аспекты.

42. Совещание как вид управленческого общения. Организация и проведение.

43. Новые кадровые технологии.

44. Механизмы групповой динамики.

Комплекс заданий

Общие критерии оценивания

№ п/п	Процент правильных ответов	Оценка
1	86 % – 100 %	5 («отлично»)
2	70 % – 85 %	4 («хорошо)
3	51 % – 69 %	3 (удовлетворительно)
4	50 % и менее	2 (неудовлетворительно)

Задания закрытого типа

Номер вопроса и проверка сформированной компетенции

№ вопроса	Код компетенции	Код индикатора	№ вопроса	Код компетенции	Код индикатора
1	УК-3	ИУК-3.1. ИУК-3.2.	11	ПК-9	ИПК-9.1.
2	УК-3 ПК-9	ИУК-3.1. ИУК-3.2. ИПК-9.1.	12	УК-3	ИУК-3.1. ИУК-3.2.
3	ПК-9	ИПК-9.1.	13	УК-3	ИУК-3.1. ИУК-3.2.
4	УК-3	ИУК-3.1. ИУК-3.2.	14	УК-3	ИУК-3.1. ИУК-3.2.
5	ПК-9	ИПК-9.1. ИПК-9.2.	15	УК-3	ИУК-3.1. ИУК-3.2.
6	УК-3 ПК-9	ИУК-3.1. ИУК-3.2. ИПК-9.1. ИПК-9.2.	16	УК-3	ИУК-3.1. ИУК-3.2.
7	УК-3	ИУК-3.1. ИУК-3.2.	17	УК-3	ИУК-3.1. ИУК-3.2.
8	УК-3	ИУК-3.1. ИУК-3.2.	18	УК-3	ИУК-3.1. ИУК-3.2.
9	УК-3 ПК-9	ИУК-3.1. ИУК-3.2.	19	УК-3	ИУК-3.1. ИУК-3.2.

		ИПК-9.1.			
10	УК-3 ПК-9	ИУК-3.1. ИУК-3.2. ИПК-9.1. ИПК-9.2.	20	УК-3	ИУК-3.1. ИУК-3.2.

Ключ ответов

№ вопроса	Верный ответ	№ вопроса	Верный ответ
1	4	11	2,3,4
2	1 – б; 2 – а; 3 – в; 4 – г.	12	1 – а, б, з, и; 2 – в, г, ж; 3 – д, е.
3	3	13	4
4	1	14	1
5	1 – в; 2 – б; 3 – а; 4 - г.	15	1 – б; 2 – г, д, е; 3 – в.
6	1	16	1
7	2	17	1,2
8	1	18	1
9	1 – б; 2 – а; 3 – в; 4 - г.	19	2
10	4	20	1 – а, г, д; 2 – б, в.

Задание № 1

В ходе осуществления социального взаимодействия и реализации своей роли в команде проявляется способность принять позицию исследователя, чтобы понять самого себя, свои поступки, мысли и чувства, что составляет сущность рефлексии:

1. Интеллектуальной;
2. Логической;
3. Социальной;
4. Перцептивной.

Задание № 2

Установите соответствие между автором и разрабатываемым им понятием:

1. С.Л. Рубинштейн;
2. Б.Г. Ананьев;
3. А.Г. Асмолов;
4. А. Маслоу.

Варианты ответа:
А. Способ осуществления отношений;
Б. Генерализованный мотив;
В. Смысловая фиксированная установка
Г. Самоактуализация личности.

Задание № 3

В основе содержательных теорий мотивации лежит:

1. Анализ различных видов вознаграждений;
2. Исследование когнитивных предпосылок реализующихся в действиях;
3. Анализ внутренних стимулов, как основных причин поведения;
4. Восстановление справедливости.

Задание № 4

Воля – регулирование человеком своего поведения, связанное с преодолением внутренних и внешних препятствий. Это регулирование:

1. Сознательное;
2. Неосознанное;
3. Интуитивное;
4. Непроизвольное.

Задание № 5

Установите соответствие автора и определения понятия «жизненный путь личности»:

1. С.Л. Рубинштейн;
2. П. Жане;
3. К. Бюлер;
4. Б.Г. Ананьев.

Варианты ответа:
А. Жизненный путь – совокупность жизненных событий;
Б. Жизненный путь – это эволюция личности;
В. Жизненный путь – целостность, единица жизненного пути – отношения личности;
Г. Жизненный путь – это история формирования и развития личности в определенном обществе, современника определенной эпохи и сверстника определенного поколения.

Задание № 6

Волевое поведение как образование квазипотребностей рассматривал:

1. К. Левин;
2. Л.С. Выготский;
3. Д. Узнадзе;
4. В.А. Иванников.

Задание № 7

Осуществляя социальное взаимодействие и

реализовывая свою роль в команде волевое поведение как процесс произвольного формирования побуждений исследовал:

1. К. Левин;
2. Л.С. Выготский;
3. Д. Узнадзе;
4. В.А. Иванников.

Задание № 8

Критерием(ями) проявления воли не является(ются):

1. Волевое действие;
2. Волевые качества человека;
3. Выбор мотивов и целей;
4. Показатель интеллектуального развития.

Задание № 9

Установите соответствие авторов и определение личности:

1. А.Г. Ковалев;
2. С.Л. Рубинштейн;
3. А.Н. Леонтьев;
4. Б.Г. Ананьев.

Варианты ответа:

А. Совокупность внутренних условий, через которые преломляются внешние воздействия;

Б. Субъект и объект общественных отношений;

В. Субъект деятельности.

Г. Состоявшийся человек с собственной сформированной в течение всей жизни определенной системой ценностей, привычек, моделью поведения, моделью взаимодействия с прочими личностями.

Задание № 10

Параметром(ами), который(е) обычно используется(ются) для описания волевых процессов, является(ются):

1. Только сила и направленность;
2. Только направленность и свобода;
3. Только направленность;
4. Сила, направленность и свобода.

Задание № 11

Ситуационная теория лидерства в процессе совместной и индивидуальной деятельности обучающихся не основана на:

1. Выявлении взаимоотношений между лидером и группой;
2. Взаимодействии стиля лидерства и благоприятности ситуации;
3. Выявлении ведущих личностных характеристик;
4. Определении ведущих потребностей работника.

Задание № 12

Установите соответствие. Характеристики: Свойства (по Б.Г. Ананьеву):

1. Человек как индивид;
2. Человек как личность;
3. Человек как субъект деятельности.

Варианты ответа:
А. Возраст;
Б. Пол;
В. Статус;
Г. Роль;
Д. Творчество;
Е. Сознание;
Ж. Ценностные ориентации;
З. Темперамент;
И. Конституция.

Задание № 13

Заменители лидерства – это:

1. Высокая профессиональная подготовка персонала;
2. Подчиненные, задачи и особенности организации;
3. Наличие обратной связи между подчиненными и руководителем;
4. Объективные обстоятельства, сложившиеся в организации.

Задание № 14

К эустрессу склонны люди со следующими индивидуальными особенностями:

1. Сила нервной системы;
2. Неуравновешенность нервной системы;
3. Слабость нервной системы;
4. Лабильность нервной системы.

Задание № 15

Установите соответствие. Структурный компонент личности (по А.В. Петровскому):

1. Интроиндивидная личностная атрибуция;
2. Интериндивидная личностная атрибуция;
3. Метаиндивидная личностная атрибуция.

Варианты ответа:
А. Ценностные ориентации;
Б. Темперамент;
В. Потребность быть личностью;
Г. Групповые цели;
Д. Способности;
Е. Характер.

Задание № 16

И.Г. Песталоцци является основателем:

1. Теории элементарного образования;
2. Системы методов обучения;
3. Теории проблемного обучения.
4. Теории программированного обучения

Задание № 17

Способы самоосуществления личности (по Д.А. Леонтьеву):

1. Свобода;
2. Духовность;
3. Творчество;
4. Ответственность.

Задание № 18

Дайте определение термину обучение:

1. Специфический процесс познания, управляемый педагогом;
2. Познание окружающей действительности;
3. Усвоение опыта прошлых поколений.
4. Процесс развития.

Задание № 19

Укажите основную проблему теории обучения:

1. Определение методов обучения;
2. Проблема соотношения обучения и развития личности;
3. Определение задач обучения;
4. Определение оценок.

Задание № 20

Установите соответствие. Компоненты в структуре личности (по Н.И. Сарджвеладве):

1. Структурные компоненты;
2. Динамические компоненты.

Варианты ответа:
А. Социальный статус;
Б. Модальность активности;
В. Источник активности;
Г. Аттитюд;
Д. Самоотношение.

Задания открытого типа

Номер вопроса и проверка сформированной компетенции

№ вопроса	Код компетенции	Код индикатора	№ вопроса	Код компетенции	Код индикатора
1	УК-3 ПК-9	ИУК-3.1. ИУК-3.2. ИПК-9.1. ИПК-9.2.	21	УК-3 ПК-9	ИУК-3.1. ИУК-3.2. ИПК-9.1. ИПК-9.2.
2	УК-3 ПК-9	ИУК-3.1. ИУК-3.2. ИПК-9.1. ИПК-9.2.	22	УК-3 ПК-9	ИУК-3.1. ИУК-3.2. ИПК-9.1. ИПК-9.2.
3	УК-3 ПК-9	ИУК-3.1. ИУК-3.2. ИПК-9.1. ИПК-9.2.	23	УК-3 ПК-9	ИУК-3.1. ИУК-3.2. ИПК-9.1. ИПК-9.2.
4	УК-3 ПК-9	ИУК-3.1. ИУК-3.2. ИПК-9.1. ИПК-9.2.	24	УК-3 ПК-9	ИУК-3.1. ИУК-3.2. ИПК-9.1. ИПК-9.2.
5	УК-3 ПК-9	ИУК-3.1. ИУК-3.2. ИПК-9.1. ИПК-9.2.	25	УК-3 ПК-9	ИУК-3.1. ИУК-3.2. ИПК-9.1. ИПК-9.2.
6	УК-3 ПК-9	ИУК-3.1. ИУК-3.2. ИПК-9.1. ИПК-9.2.	26	УК-3 ПК-9	ИУК-3.1. ИУК-3.2. ИПК-9.1. ИПК-9.2.
7	УК-3 ПК-9	ИУК-3.1. ИУК-3.2. ИПК-9.1. ИПК-9.2.	27	УК-3 ПК-9	ИУК-3.1. ИУК-3.2. ИПК-9.1. ИПК-9.2.
8	УК-3 ПК-9	ИУК-3.1. ИУК-3.2.	28	УК-3 ПК-9	ИУК-3.1. ИУК-3.2.

		ИПК-9.1. ИПК-9.2.			ИПК-9.1. ИПК-9.2.
9	УК-3 ПК-9	ИУК-3.1. ИУК-3.2. ИПК-9.1. ИПК-9.2.	29	УК-3 ПК-9	ИУК-3.1. ИУК-3.2. ИПК-9.1. ИПК-9.2.
10	УК-3 ПК-9	ИУК-3.1. ИУК-3.2. ИПК-9.1. ИПК-9.2.	30	УК-3 ПК-9	ИУК-3.1. ИУК-3.2. ИПК-9.1. ИПК-9.2.
11	УК-3 ПК-9	ИУК-3.1. ИУК-3.2. ИПК-9.1. ИПК-9.2.	31	УК-3 ПК-9	ИУК-3.1. ИУК-3.2. ИПК-9.1. ИПК-9.2.
12	УК-3 ПК-9	ИУК-3.1. ИУК-3.2. ИПК-9.1. ИПК-9.2.	32	УК-3 ПК-9	ИУК-3.1. ИУК-3.2. ИПК-9.1. ИПК-9.2.
13	УК-3 ПК-9	ИУК-3.1. ИУК-3.2. ИПК-9.1. ИПК-9.2.	33	УК-3 ПК-9	ИУК-3.1. ИУК-3.2. ИПК-9.1. ИПК-9.2.
14	УК-3 ПК-9	ИУК-3.1. ИУК-3.2. ИПК-9.1. ИПК-9.2.	34	УК-3 ПК-9	ИУК-3.1. ИУК-3.2. ИПК-9.1. ИПК-9.2.
15	УК-3 ПК-9	ИУК-3.1. ИУК-3.2. ИПК-9.1. ИПК-9.2.	35	УК-3 ПК-9	ИУК-3.1. ИУК-3.2. ИПК-9.1. ИПК-9.2.
16	УК-3 ПК-9	ИУК-3.1. ИУК-3.2. ИПК-9.1. ИПК-9.2.	36	УК-3 ПК-9	ИУК-3.1. ИУК-3.2. ИПК-9.1. ИПК-9.2.
17	УК-3 ПК-9	ИУК-3.1. ИУК-3.2. ИПК-9.1. ИПК-9.2.	37	УК-3 ПК-9	ИУК-3.1. ИУК-3.2. ИПК-9.1. ИПК-9.2.
18	УК-3 ПК-9	ИУК-3.1. ИУК-3.2. ИПК-9.1. ИПК-9.2.	38	УК-3 ПК-9	ИУК-3.1. ИУК-3.2. ИПК-9.1. ИПК-9.2.
19	УК-3 ПК-9	ИУК-3.1. ИУК-3.2. ИПК-9.1. ИПК-9.2.	39	УК-3 ПК-9	ИУК-3.1. ИУК-3.2. ИПК-9.1. ИПК-9.2.
20	УК-3 ПК-9	ИУК-3.1. ИУК-3.2. ИПК-9.1. ИПК-9.2.	40	УК-3 ПК-9	ИУК-3.1. ИУК-3.2. ИПК-9.1. ИПК-9.2.

Ключ ответов к заданиям открытого типа

№ вопроса	Верный ответ
1.	1. Соискатель категорически не согласен с поступком президента компании и осуждает министра. Убежден, что их поведение не имеет оправданий и наиболее верным решением было бы просто не допускать такую ситуацию и не покупать заводы и новые технологии, чтобы не подвергать риску работников Безусловно, такой ответ свидетельствует об устойчивых ценностных ориентациях и высоких нормах морали, которыми руководствуется соискатель. Однако в этом же проявляется отсутствие гибкости в суждениях, которая необходима в критических ситуациях. 2. По мнению соискателя, поступок президента компании вполне оправдан. Ведь так он смог сохранить для сотрудников рабочие места. А министры все равно все обросли коррупцией, так что в этой жизни это норма, если вопросы бизнеса решаются через крупные взятки чиновникам. Ничего аморального тут точно нет. Конечно, есть нарушение закона. Но вполне обосновано. В подобном ответе прослеживается гибкое отношение к моральным нормам современного общества, что бывает недопустимо по отношению к законодательству страны. Соискатель не прогнозирует возможные последствия, решает вопрос исходя из сиюминутных потребностей. 3. Соискатель не судит о ситуации однозначно. Дает рекомендации, как мог бы выйти из данной ситуации президент компании, не нарушая норм закона и морали. Например, предлагает президенту компании начать программу по сокращению расходов на персонал, взять кредит в банке. Обратиться к тем же государственным органам власти за льготным кредитованием или другой помощью, так как от предприятия зависит целый город. Этот ответ можно назвать наиболее объективным, так как он исключает какое-либо нарушение норм морали и закона. Соискатель демонстрирует умение находить решения в рамках закона и морали, не преступая их. В тоже время верно расставлены приоритеты и продемонстрировано масштабное, стратегическое мышление.
2.	Если ответ такой: Соискатель выбирает одну из сторон конфликта. Обвиняет руководителя в неверном решении, считает несправедливым повышение Ирины либо обвиняет руководителя в том, что он перевел Сергея в ее отдел. Категорично судит о том, какие решения можно принять. Видит выход для Сергея в увольнении или предлагает перевести его в другой отдел, тоже повысить. То: Такой ответ говорит о необходимости развивать навыки переговоров и оценки конфликтных ситуаций. Неспособность видеть проблему в целом не дает соискателю возможность принять рациональное решение. Скорее, он склонен действовать, руководствуясь эмоциями, личными симпатиями. Если ответ такой: Соискатель придерживается мнения, что руководителю следовало бы вмешаться сразу. По его мнению, участники конфликта должны были сразу идти к руководителю вместе и при нем высказать свои претензии. Соискатель считает, что стороны вряд ли смогут когда-то стать друзьями. То: Соискатель склонен к разрешению ситуации путем переговоров в присутствии всех заинтересованных сторон. Можно прогнозировать, что в подобном случае он будет искать справедливости исходя из личных интересов, а не профессиональных, ссылаясь на авторитетное лицо в решении конфликта. Если ответ такой: Соискатель оценивает поведение участников конфликта как некомпетентное и непрофессиональное. Видит решение данной ситуации в повышении коммуникативных навыков (...взять себя в руки и вспомнить, что они на работе и прежде всего должны быть профессионалами и не обращать внимания на личные споры). То: Ответ говорит об объективной оценке ситуации, глубоком анализе ее причин. Можно сделать выводы, что соискатель склонен предупреждать подобные ситуации, нежели решать их. Умеет отделять личное от профессионального.
3.	Интерпретация ответов на вопросы кейса 1. Кандидат убежден: компании следовало учесть тот факт, что замерщикам приходится еще и продавать товары и услуги по ремонту и монтажу. Значит, их обида вполне

	закономерна. Может быть, они поступили не совсем верно, но вполне оправданно. Компании следует пересмотреть систему вознаграждения и начисления премиальных. Варианты ответов Ответ дан без учета требований трудового договора, игнорируются нормы трудовой этики и не принимается во внимание, что функциональные задачи менеджеров по продажам и замерщиков пересекаются. Между тем, это необходимо учитывать, вырабатывая критерии оценки. Интерпретация ответов на вопросы кейса 2. По мнению соискателя, чтобы замерщики работали только на свою компанию, нужно разработать стандарты оценки их труда и правила вознаграждения. Кандидат считает, что зарплата менеджерам по продажам начислена справедливо, так как они свою работу выполнили – продали услуги клиенту, а вот задача замерщиков заключается в том, чтобы давать консультацию по ремонту и материалам, которые они будут использовать. Нужно уволить замерщиков. Варианты ответов Сложно согласиться с тем, что стандарты оценки труда заставят сотрудника быть лояльным. Увольнение одних сотрудников не дает гарантии, что те, кто будут работать на их месте, не станут отдавать заказы конкурентам. Поэтому можно предполагать, что соискатель стремится к справедливости. Правда, не исключено, что отвечающий на вопрос старался дать социально желаемый ответ. Интерпретация ответов на вопросы кейса 3. Претендент предлагает: чтобы сотрудники компании не передавали заявки конкурентам, нужно изначально подбирать работников, которые обладают определенными личностными качествами и убеждениями. В то же время следует стимулировать замерщиков на продажи, так как они непосредственно общаются с заказчиками. Вполне логично, чтобы на них эта обязанность тоже возлагалась, и работа по ее выполнению оплачивалась. Варианты ответов Этот ответ можно назвать наиболее полным. Он основан на социально-личностных компетенциях, от которых зависит развитие лояльности. Рекомендации нельзя назвать креативными, но они вполне обоснованы и рациональны.
4.	Варианты ответов на кейс 1. Соискатель придерживается мнения, что виновницей конфликта является Елена. Именно против нее должны быть направлены административные меры. Или, по крайней мере, из отдела должна уйти не Анастасия, а она. Как растолковать такой ответ Так как речь идет о работе в коллективе, то придерживаться какой-то одной стороны – не совсем верная позиция с точки зрения социальной компетенции, так как в этом проявляется неумение принимать другую точку зрения и понимать, что потенциал и способности каждого работника различны. Кроме того, в ответе нет собственно управленческой позиции. Варианты ответов 2. По мнению кандидата, Анастасия сама виновата в том, что в результате ей стали передавать работу коллеги. Если бы она сразу настояла на том, что у нее есть свои обязанности, то можно было избежать подобной ситуации. При этом руководитель совершенно прав, кто справляется, тому и поручает работу. Как растолковать такой ответ Возможно, само по себе это правильно, когда сотрудник отказывается от выполнения чужой работы. Но то, что именно на это указывает кандидат, может свидетельствовать о его неумении работать в группе, нежелании строить коммуникации в социальной (рабочей) среде так, как того требует коллективная деятельность. Правота руководителя в данном ответе спорна, поскольку нет объяснения мотивам этого поступка. Варианты ответов 3. Соискатель не судит категорично о действиях участников кейса. Придерживается точки зрения, что Анастасия могла бы просто помогать своей коллеге, а не выполнять часть ее работы полностью. И это должно быть обоюдным решением трех сторон, которое должен инициировать руководитель. Можно сказать, что Анастасия права, но в то же время в ее действиях видна социальная и коммуникативная незрелость, так как она негативно реагирует на предложение руководителя перейти в другой отдел. Как растолковать такой ответ Нет ответа, который бы мог позволить сделать однозначные выводы. Но есть решения соискателей, которые четко подчеркивают их позицию и показывают, насколько развиты те

	или иные социальные компетенции. В данном случае можно говорить, что проявляется готовность к взаимодействию и сотрудничеству с другими членами общества, группой, а также умение строить межличностные отношения с коллегами. Видна гибкость позиции соискателя, но он не демонстрирует желания «докопаться» до причин решения руководителя: а может быть, для Анастасии – это возможность карьерного роста.
5.	Вариант ответа 1. Соискатель категорически не согласен с решением руководителя. Считает, что только после подписания приказа о переводе на новую должность он/она будет выполнять другие или допол-нительные обязанности. Толкование ответа Скорее всего, это означает, что интерес соискателя к должности выше, чем к самой работе и профессиональному и компетентностному развитию. Кредит доверия к решениям руководителя невысокий. Отсутствует готовность брать на себя дополнительную ответственность. Соискатель не самокритичен. Вариант ответа 2. Соискатель абсолютно согласен с позицией руководителя, готов работать и без премиальных сколько понадобится. Толкование ответа Скорее всего, кандидат на должность дает социально желаемый ответ и не раскрывает своего истинного отношения к ситуации. Или ему сложно представить, что он мог бы оказаться в такой ситуации, так как не совсем понимает, какие последствия влечет за собой увеличение рабочей нагрузки. Соискатель готов занимать позицию «чего изволите», но в действительности будет противодействовать и саботировать. Вариант ответа 3. Соискатель соглашается, но просит у руководителя уточнить критерии оценки результата его работы, чтобы точно знать, к каким показателям нужно стремиться, чтобы работа была оценена высоко, просит уточнить сроки и назвать размер премии в случае эффективного результата. Толкование ответа Такой ответ кандидата означает, что он вполне готов принять на себя ответственность, его интерес к профессиональному развитию выше, чем потребность занять статус повыше. Исполнительный, но здраво соизмеряет свои силы и стоящие перед ним задачи. Сможет работать самостоятельно по установленным параметрам.
6.	Вариант ответа 1. Соискатель придерживается мнения, что совета вышестоящего руководителя вполне достаточно. Если он видит в характеристиках работника по-ложительные черты, это является основанием для повышения. Не всякая работа требует инициа-тивы, поэтому судить о сотруднике, есть такое качество или нет, не следует. Объяснение позиции Одного источника информации о сотруднике недостаточно. Чтобы оценка не была субъективной, нужно получить сведения о человеке с нескольких сторон. Можно согласиться с мнением соискателя, что для выполнения операционных, рутинных задач сотрудникам не нужно быть инициативными. Однако отсутствует анализ ситуации и не предложено решение. Вариант ответа 2. Соискатель считает, что на одно только мнение руководителя не стоит полагаться, так как его методы управления уже устарели. Нужно обратиться к коллегам и сотрудникам отдела организации трудовой деятельности, чтобы получить как можно больше информации о сотруднике, перспективным с точки зрения руководителя. Только после этого делать вывод, на какую позицию этот сотрудник может претендовать. Объяснение позиции Прослеживается умение собирать информацию и анализировать. Однако основой для принятия решения должны быть способности сотрудника, а не мнение о нем коллег. Вариант ответа 3. Соискатель предлагает прежде всего уточнить, видит ли себя сам сотрудник на вышестоящей должности или в новых проектах. Речь в кейсе идет не о повышении, а о плане развития, которое может быть и вертикальным и горизонтальным. Может быть, руководитель прав и работника можно характеризовать как спокойного и ответственного исполнителя, а не безынициативного. Тогда ему можно предложить повышение квалификации. Для начала нужно провести тестирование, оценить потенциал сотрудника, а потом составлять план карьерного роста.

	Объяснение позиции Дан наиболее полный ответ. Учитывается первоисточник информации – сам сотрудник. Прослеживаются навыки сбора информации о личностных и профессиональных компетенциях претендента на карьерное развитие. Соискатель анализирует источники информации и верно выделяет наиболее приоритетные, проводит исследования.
7.	Вариант ответа 1. Соискатель убежден, что такие незначительные опоздания не имеют никакого значения. Раз на качество работы это никак не влияет, значит, и учитывать этот факт не нужно. Зачем отчитывать сотрудников по таким мелочам и тем более делать выговоры и вносить в личное дело? Что означает этот ответ Такой ответ, скорее, свидетельствует о том, что соискатель придерживается либерального стиля управления. Не склонен к выяснению причин и прогнозированию последствий. Вариант ответа 2. Кандидат придерживается мнения, что нужно поговорить с сотрудницей, так как после повышения она станет примером для других специалистов и ей нужно будет следить, чтобы все остальные тоже вовремя приходили. Дисциплина должна соблюдаться при любых условиях. Пусть пораньше выходит из дома, и все встанет на свои места. По мнению соискателя, обязательно нужно применять административные меры, так как это является очень хорошим и обоснованным стимулом к тому, чтобы изменить отношение сотрудницы к работе. Что означает этот ответ В ответе прослеживается жесткая позиция управленца. Демонстрируются навыки всесторонней оценки данных, рациональный подход к принятию решения. Вариант ответа 3. Прежде всего, по мнению соискателя, нужно выяснить причины этих опозданий. И если политика компании требует строго соблюдать дисциплину, то можно предложить сотруднице изменить график работы: например, сдвинуть его на час вперед. Возможны другие альтернативные варианты. Что означает этот ответ Соискатель проявляет умение критически относиться к получаемой информации и не судить категорично. Избегает поспешных выводов и демонстрирует навыки анализа ситуации и ее причин.
8.	Вариант ответа 1. По мнению соискателя, работу подчиненных так или иначе нужно проверять. Этого все равно невозможно избежать. А чтобы Екатерина успевала все проверять, пусть сотрудники сдают отчеты на пару дней пораньше. Что означает ответ В таком ответе соискатель верно определил порядок работы и необходимости проверять работу подчиненных. Но кандидат не делает разграничений между методами работы с более опытными сотрудниками и новичками. Предложенное решение в итоге приведет к тому же результату, так как сотрудники начнут торопиться и делать ошибки, что увеличит время проверки для Екатерины. Кандидат ориентируется на процесс, но не на результат. Вариант ответа 2. По мнению соискателя, если Екатерина не справляется, то ее можно снять с должности. Это нормальная практика, она ведь подводит целый коллектив. Снижение премии является хорошим стимулом для того, чтобы сотрудники внимательнее относились к своей работе. Поэтому в данной ситуации не нужно ничего менять. Одно лишение премии, может, и не подействует, а вот два–три точно исправят ситуацию. Что означает ответ Исходя из описанной ситуации, Екатерина не справляется только с одной частью своей работы – тайм-менеджментом. Но качество ее работы отвечает требованиям. Поэтому снять ее с должности нет оснований. Решение явно требует не кардинальных мер, а логичных, последовательных действий, чего нет в этом ответе соискателя. У кандидата преобладает эмоциональное мышление. А предложенное решение не обосновано, не подтверждено фактами. Вариант ответа 3. Соискатель согласен с решением руководства о выборе Екатерины на должность руководителя отдела, так как она работала именно в этой компании и, значит, лучше знает ее специфику. Предлагает передать часть работ сотрудников на проверку Элизе с дополнительными условиями по оплате или должности для нее. Так как у них один уровень опыта и квалификации, это дает гарантию качества и сокращает время проверки в два раза. Чтобы сократить количество ошибок у новичков, можно назначить опытных

	сотрудников в качестве наставников. Что означает ответ В таком ответе отражено понимание соискателем, как можно организовать работу сотрудников, чтобы сократились ошибки. Выявлена причинно-следственная связь между источником проблемы и ее последствиями. Продемонстрировано умение рационально использовать время, делегируя полномочия. Превалирует гибкость мышления. Дается многоаспектное решение.
9.	Вариант ответа 1. Соискатель обвиняет работодателя в непрофессиональном решении по отношению к сотрудникам. Встает на сторону коллектива. Что значит такой ответ Если решение по кейсу будет против действий владельцев и соискатель обвинит компанию в неверном решении без оговорок, это свидетельствует о том, что он чувствует себя прежде всего подчиненным, а не руководителем. Может быть, ему еще рано занимать должность с более сложными задачами по работе с коллективом, так как в такой позиции выражается управленческая незрелость. Вариант ответа 2. Кандидат соглашается с массовым увольнением без проведения дополнительных процедур оценки, без учета норм законодательства и прочих условий. Ориентируется исключительно на бизнес-перспективы. Что значит такой ответ Соискатель решает кейс исключительно в пользу владельцев компании, соглашаясь с тем, что в данной ситуации возможно только жесткое решение – массовое увольнение, – несмотря на то что потребность в персонале скоро может возобновиться. Такую позицию можно расценивать как недостаток практического опыта в кадровых вопросах и неспособность рассматривать сложные ситуации с нескольких сторон. Вариант ответа 3. Соискатель приводит ошибки обеих сторон в возникшей ситуации. Предлагает альтернативные решения: сокращение расходов на персонал как мера в пользу компании и сохранение состава штата как мера в пользу сотрудников. Это могут быть: сокращение рабочего дня, переход на 0,5 или 0,3 ставки, отпуск без содержания и т. п. Предлагает конкретные варианты коммуникаций с персоналом. Что значит такой ответ Решение, в котором отвечающий по кейсу сначала дает глубокий анализ ситуации, называет недостатки решения обеих сторон, делает выводы и предлагает свое решение (несколько решений), дает возможность судить о рациональности в принятии решений. А также о том, что сотрудник может учитывать интересы обеих сторон (работника и работодателя). Ответ свидетельствует о профессионализме соискателя.
10.	Вариант ответа 1. Кандидат принимает сторону генерального директора и объясняет это тем, что все равно в компаниях все, кто ниже руководителя компании, ничего не решают. Как скажет руководство, так все и делают. Избежать такой ситуации нельзя. Что означает ответ Такой ответ кандидата свидетельствует о том, что он несамостоятелен в принятии решений на своем рабочем месте. Человек склонен избегать споров и наказания, которое может последовать за спор с вышестоящим по должности. Вариант ответа 2. Соискатель придерживается мнения, что справедливо было бы все-таки подумать о тех, кто давно работает в коллективе, и предложить супруге партнера альтернативное решение. Например, можно кого-то из коллектива повысить, а ее (жену) поставить не на место ведущего специалиста, а на место простого специалиста, которого перевели на другую должность. Избежать напряжения в коллективе вряд ли удастся. Ведь утверждать, что события будут развиваться гладко, невозможно. Что означает ответ Такой ответ говорит об умении проявлять гибкость и избегать ненужных конфликтов, разрешая их с помощью компромисса. Скорее, такой ответ свидетельствует о том, что соискатель уверен в себе, умеет самостоятельно решать рабочие задачи на своем уровне. Вариант ответа 3. Претендент полагает, что можно было избежать такой ситуации, если бы генеральный директор посоветовался с главой отдела персонала прежде, чем обещать партнеру принять его супругу. Отказать можно было, ссылаясь на то, что в компании действуют нормы, запрещающие принимать на работу родственников учредителей или партнеров компании.

	Но теперь, когда глава отдела уже столкнулась с этой проблемой, ей нужно принять решение с учетом интересов всех сторон и повысить кого-то из более квалифицированных, а супруге партнера предложить что-то другое. Иначе решение в пользу только одной стороны может испортить взаимоотношения коллектива и руководителя. Что означает ответ В этом ответе виден анализ ситуации и умение прогнозировать последствия принимаемых решений. Соискатель показал способность учитывать многие факторы, принимая решения в сложной ситуации, которая касается не только деловых, но и личных взаимоотношений в коллективе.
11.	Вариант ответа 1. По мнению претендента на должность, героиня ведет себя обоснованно. Не обязательно нужно высшее образование или два, чтобы обладать лидерскими качествами и быть достойным расти по карьерной лестнице. Желание показывать свое расположение руководителю может быть вполне искренним. И не все это делают с корыстными целями. Что означает ответ Такой ответ вовсе не свидетельствует о том, что соискатель будет так же вести себя по отношению к коллективу и руководителю, как героиня кейса. Скорее, он очень терпим к различным проявлениям человеческого поведения. Проявляет готовность к взаимодействию с другими членами общества. Вариант ответа 2. Соискатель предлагает руководителю отдела поговорить с сотрудницей, узнать, чего она действительно хочет. Если она считает, что ее можно повысить, то она должна продемонстрировать это своей эффективной работой. Но, как видно из сюжета, она игнорирует обучение новой программе и мешает коллегам. В коллективе растет напряжение, так как, судя по всему, там все заслуживают повышения. А эта сотрудница только начала учиться, значит, есть более достойные, чем она. Что означает ответ Наиболее зрелый ответ. Рекомендация, которую соискатель дает сотруднице, отражает грамотный подход к реализации личностного и профессионального потенциала. Кандидат стремится выстраивать профессиональное общение. Он дает прогноз возможного развития ситуации. Соискатель рассуждает самостоятельно и уверенно. Вариант ответа 3. Ситуация рассматривается соискателем в целом, он отсылает к локальным документам компании о карьерном росте. Если такие нормы есть, то все волнения и слухи можно быстро прекратить, объяснив каждому, какие у них возможности. Если их нет, то нужно разработать. Прогнозировать ситуацию можно, но нужно учитывать позицию каждого сотрудника. Если повысят сотрудницу, то кто-то из коллектива может уволиться. Если повысят кого-то из коллектива, то реакция сотрудницы может быть самой непредсказуемой. Что означает ответ В данном ответе проявляется готовность к взаимодействию и сотрудничеству с другими членами общества, с группой. Претендент дает рекомендации по общей организации карьерного развития сотрудников, анализируя ситуацию в ее развитии. Видно масштабное цельное мышление, а также способность выделять и причины, и последствия сложных ситуаций.
12.	Вариант ответа 1. Соискатель придерживается мнения, что после такого отношения тренера и безучастности присутствующей группы лучше будет просто уйти, так как обстановка уже не располагает к обучению. Что означает ответ Если соискатель выбирает для участника такой вариант действий, то он социально и психологически уверен в себе. Не церемонится и поступает исключительно исходя из того, как ему в данный момент удобно. Вместе с тем выбирает стратегию «избегания» – выстраивает защитную линию поведения. Скорее всего, отвечающий как раз не умеет достигать цели и тушуется при первом несложном препятствии. Вариант ответа 2. По мнению кандидата, ничего страшного тут нет: чтобы не испачкать ковер, можно разуться и расположиться на ковре. Ведь это лучше, чем демонстративно уходить и выставлять себя нервным или неуравновешенным. Что означает ответ Предлагая участнику такой вариант действий, человек показывает, что склонен безукоризненно выполнять правила, даже если они навязываются и вызывают у него

	смущение. Данный вариант свидетельствует о более гибком поведении и о стремлении выбирать социально желательное поведение. Вариант ответа 3. Соискатель уверен, что нет нужды садиться рядом со всеми. Более удобно опоздавшему будет сесть сзади. Так он будет всех видеть и сможет со стороны наблюдать за происходящим. По мнению соискателя, это наиболее верный выбор. Главное, чтобы было комфортно. И если ему так лучше, значит, пусть садится сзади. Что означает ответ Такой выбор действий свидетельствует, что соискатель любит находить свою зону комфорта, не вовлекается в общий процесс, предпочитает не нести ответственность за коллективную работу и принимает роль наблюдателя, а не участника. Вместе с тем это наиболее гибкое поведение, особенно, если он стремится контактировать с участниками.
13.	Вариант ответа 1. Соискатель убежден, что существование наркомании дает не только рабочие места, но и развитие различных наук, что помогает не только зависимым людям, но и всем остальным, так мы все пользуемся плодами новых открытий и технологий в медицине. Менеджеру по персоналу не стоит проявлять свое личное отношение к этому, это непрофессионально. Она должна выполнить заказ и подобрать отличный персонал для клиники. Что означает ответ Предложенная ситуация очевидно спорная. Но нужно учитывать, что общество уже давно определило свою позицию к этому явлению: 1. Наркомания – это плохо, значит, с ней нужно бороться; 2. Наркомания – это болезнь, значит, за нее нельзя наказывать; 3. Наказание за преступление еще никто не отменял. А рассматривать людей, зависимых от наркотиков, в качестве подопытных для развития медицины, которой будут пользоваться не наркоманы, противоречит всяческим нормам морали и права. Вариант ответа 2. По мнению кандидата, все области общественной жизни, а не только медицина, должны способствовать тому, чтобы искоренять и предупреждать развитие наркомании. Это значит, что целый слой медицинских работников всегда найдет себе работу. Но если медики не хотят работать с наркоманами, то не следует склонять людей к той работе, которая противоречит их моральным принципам. Что означает ответ В этом ответе предложена рациональная альтернатива. Говоря о том, что действительно общество должно стремиться к искоренению наркомании и адаптации наркологической медицины к другим направлениям, соискатель демонстрирует социальную зрелость. Вариант ответа 3. Точка зрения соискателя такова, что менеджер по подбору должен быть максимально честен с теми соискателями, которые не имеют опыта работы в наркологических центрах. Если для них будет важнее размер оплаты, значит, это их личный выбор. Ситуация не требует поступиться собственными этическими убеждениями, скорее, менеджеру по подбору нужно вести переговоры максимально тактично, уважая позицию других людей, будь то заказчики, кандидаты или общество. Что означает ответ Соискатель придерживается нейтрального отношения к наркоманам и демонстрирует умение спокойно, без враждебности воспринимать чужой образ жизни. Предлагает альтернативную позицию и проявляет терпение к общественным явлениям, которые оцениваются как негативные.
14.	Вариант ответа 1. Соискатель утверждает, что расстановка мебели в офисе не влияет на производительность сотрудников. По его мнению, многие офисы организованы так, что сотрудники в них сидят очень близко друг к другу, много говорят по телефону и при этом эффективно работают. Не нужно ничего переставлять, пусть стараются выполнять просьбы друг друга или тише говорят по телефону. Что означает ответ Такой ответ можно расценивать с трех сторон: 1. У соискателя большой опыт работы в «опен-спейс», и такая обстановка просто привычна для него; 2. Он не владеет достаточными знаниями в области эргономики и влияния рабочего пространства на эффективность работы; 3. Не очень заботится о психологическом климате в коллективе.

	Вариант ответа 2. Кандидат придерживается той точки зрения, что сотрудники не должны мешать друг другу в работе, поэтому нужно обязательно расставить столы так, чтобы между ними было расстояние. Лучшая расстановка такая, когда сотрудники сидят к стене лицом, а середина офиса свободна. Так и руководитель видит, что на компьютерах у работниц, и пространства больше. Что означает ответ Новая перестановка столов может вызвать такие же последствия, что были и после первой перестановки. Поэтому по такому ответу можно сделать заключение, что соискатель не владеет навыками организации рабочего пространства. Если сотрудниц рассадить так, как он предлагает, то это создаст более напряженную обстановку. Ведь женщины окажутся под «наблюдением» руководителя. Данный ответ свидетельствует также о «механистическом» решении данной проблемы. Вариант ответа 3. По мнению соискателя, сами сотрудницы не обладают достаточной культурой межличностного общения. Не умеют выстроить отношения на работе таким образом, чтобы избегать конфликтов из-за тесноты. Но все же необходимы хотя бы условные невысокие перегородки, чтобы зонировать пространство. Это помогает сосредоточиться на своей работе. Предлагает организовать небольшие перегородки между столами и не переставлять мебель. Что означает ответ В своем ответе на вопросы кейса соискатель сначала производит небольшой анализ причины, из-за которой возникла напряженная ситуация. Рекомендация соискателя подтверждается практикой многих компаний. Действительно, даже перегородка высотой от 30 до 50 сантиметров над столом дает сотруднику ощущение комфорта и чувство уединения.
15.	Вариант ответа 1. Соискатель считает, что необходимо расширить коммерческий отдел, дополнительно принять новых сотрудников, так как нагрузка на имеющихся сотрудников слишком велика. Или можно согласиться с решением главного редактора, потому что тогда не придется расширять отдел, если найти хорошее маркетинговое решение. Ответ означает Суждение о том, что только расширение штата может помочь в данной ситуации, не совсем корректно. Вариант ответа 2. По мнению кандидата, чтобы в газете размещали рекламу, сотрудникам коммерческого отдела вовсе не обязательно ездить на встречи. А тем людям, которых принимают на работу в отдел, лучше сразу говорить о размере зарплаты и о том, как она начисляется. Тогда у новичков не будет ожиданий, не соответствующих реальным возможностям. Перед сотрудниками нужно поставить задачи, которые в принципе реализуемы, а за их выполнение – платить конкурентную зарплату. Ответ означает Можно согласиться с утверждением соискателя, что нужно быть честными с кандидатами при подборе. Но, озвучивая низкую зарплату, компания рискует привлекать лишь низкоквалифицированный персонал или не найти нужных сотрудников вообще. Вариант ответа 3. По мнению соискателя, оба руководителя отчасти правы. Можно что-то изменить в подаче рекламы в газете и привлечь отдел персонала для решения проблем. Предлагает разделить между сотрудниками коммерческого отдела обязанности: одни сотрудники занимаются привлечением клиентской рекламы, ездят на встречи, другие – делают все остальное. Таким образом, можно будет поставить конкретные цели перед каждым сотрудником. Тогда проблема, связанная с недостатком рекламы, будет решена. Ответ означает В этом ответе есть рекомендации, которые соискатель делает, ориентируясь на метод «Управление по целям». Он демонстрирует умение нацеливать сотрудников на результат и регулировать их нагрузку.
16.	Вариант ответа 1. Кандидат убежден, что если сотрудницы сами согласны работать на вредном производстве, то это их полное право. С другой стороны, работодателю тоже должен быть предоставлен выбор. Компания не должна брать на себя дополнительные обязательства кроме тех, что предусмотрены государственными нормами об обязательном медицинском страховании. Что означает ответ

	С правовой точки зрения верно, что, например, компания не обязана оформлять сотрудникам ДМС, так как следит только за обязательным медицинским страхованием. Но речь в кейсе идет о вредном производстве, поэтому в данном ответе нет решения описанной проблемы. Вариант ответа 2. По мнению соискателя, компания обязана заботиться о здоровье всех своих сотрудников, а о женщинах и детях – тем более. И поэтому имеет полное право защищать не только себя от судебных исков, но и принимать решения, которые ограничивают доступ женщин к вредному производству. И если компания переводит их на менее оплачиваемую работу, то должна предложить дополнительные льготы. Что означает ответ Предложенное решение учитывает интересы обеих сторон – и работодателя, и женщин. Но не учтен факт, что если компания будет платить больше за ту работу, которая просто не может оплачиваться выше, только потому что ее будет выполнять женщина (беременная женщина), это дискриминирует остальных сотрудников, которые трудятся на тех же должностях. Вариант ответа 3. Отвечающий ссылается на то, что каждая компания обязана нести социальную ответственность. И должна не отвечать за последствия, которые возникают в результате вредного производства, а предотвращать их. С моральной точки зрения компания должна дать женщинам возможность заработать и одновременно сохранить здоровье. Но в данном случае это невозможно, так как компания не может платить больше за работу, на которую переводят женщин. Поэтому обоюдным соглашением может быть следующее: компания вводит какие-то ограничения по допуску к вредному производству, а женщинам разъясняет, чем вызваны эти ограничения, какие риски несет компания. Что означает ответ Давая такой ответ, выполняющий кейс учитывает и юридические, и моральные нормы. В сложных ситуациях, которые не урегулированы законом, достичь обоюдного согласия можно с помощью соглашений и внутренних локальных актов компании (главное, чтобы они не противоречили закону), как это и предложено в ответе.
17.	Вариант ответа 1. Менеджер придерживается мнения, что в компании общественного питания принимают на работу в основном неквалифицированный персонал, и затем новички проходят медицинский осмотр и краткий курс обучения. Чаще всего берут иностранцев из ближнего зарубежья. Поэтому поиск не потребует больших затрат времени и средств. А выполнение условий, указанных в кейсе, в большей степени зависит от того, какие технологии использует компания в приготовлении пищи. Главное, чтобы еда была качественной и быстро готовилась. Что означает ответ Соискатель, скорее всего, имеет представление о фаст-фуде как о сфере обслуживания низкого качества. В ответе нет решения бизнес-задач компании по организации кафе быстрого питания. Вариант ответа 2. Претендент на должность убежден: чтобы обеспечить хорошую скорость обслуживания, достаточно набирать студентов, как это делает, например, Макдоналдс. Учитывая, что обстоятельно обслуживать посетителей не требуется, персонал понадобится только на приготовление блюд, их выдачу и уборку помещения. При этом, если будет современное техническое оснащение кухни, то не обязательно нанимать дорогостоящих поваров. Что означает ответ Вполне можно согласиться с таким решением. Но есть недостаток: задачи, которые нужно решить HR-менеджеру, обозначены нечетко. Ответ требует уточнений. Например, по поводу квалификации поваров. Они должны обладать специфическими навыками, чтобы работать на «кухне быстрого приготовления». Вариант ответа 3. Менеджер дает ответ по каждому пункту, называет необходимые должности: технолог приготовления пищи с сертификатом в области быстрого питания; официанты с опытом работы в фаст-фуде, уборщики со знаниями норм и требований ГОСТов и дает другую точную информацию. Предлагает проектное решение задачи. Что означает ответ В ответе предлагается подробное и обстоятельное решение задачи. Соискатель

	осмысливает конечную цель, а затем предлагает категории работников, которые могут эти цели реализовать. Демонстрирует знание рынка рабочей силы. Но вместе с тем не указаны источники поиска такого персонала. То есть соискатель не демонстрирует практическое применение своих знаний.
18.	Вариант ответа 1. Кандидат считает, что недочетов в системе мотивации нет. Снижение показателей результативности зависит от многих факторов, поэтому связывать его с тем, что премию получают только сотрудники отдела продаж, нельзя. Решение компании премировать отдел продаж и поставить их бонусы в зависимость от прибыли вполне разумное. Остальные отделы ничего не продают, значит, и премировать их нет основания. Что означает ответ Можно согласиться, что на снижение результативности труда влияют многие факторы. Но по сути в своем ответе соискатель не предложил решения проблемы. Кандидат формально подошел к выполнению задания и подготовил неглубокий ответ. Возможно, он будет и работать так же. Вариант ответа 2. По мнению соискателя, такая система вознаграждения совершенно не справедлива и вполне закономерно, что у остальных сотрудников просто снизилась мотивация к работе после такого положения о премировании. Это главный недостаток в системе мотивации, и его нужно исправить. Соискатель дает критические замечания, но предлагает способы исправления выявленных недостатков. Что означает ответ Исходить только из соображений справедливости, принимая решение для данной проблемы, нецелесообразно, так как вопрос требует исключительно профессионального решения. Нужно учитывать и выгоды компании, и интересы сотрудников. Скорее всего, соискатель с обостренным чувством справедливости будет все время критиковать руководство, не предлагая конкретных решений. Вариант ответа 3. Претендент на должность предлагает решение, которое учитывает интересы обеих сторон – работника и работодателя. Позиция компании вполне понятна, так как именно от отдела продаж зависит, будет ли реализована продукция. Но такой подход не совсем правильный. Продажи зависят и от качества производимой продукции. А качество обеспечивает своей работой весь персонал. Положение о премировании в компании должно быть одно, но оно может предусматривать разные варианты начисления бонусной части для разных категорий сотрудников. Что означает ответ В этом ответе соискателя наиболее верно расставлены приоритеты. Продемонстрировано знание принципов построения системы вознаграждения для сотрудников. Если соискатель приводит примеры, то демонстрирует свои профессиональные навыки, а если нет, то он не знает основ систем вознаграждения по KPI.
19.	Совместное утверждение реакций на жалобы: она предполагает действенную коммуникацию без вторжения в личное пространство сотрудников.
20.	Сообщить руководителю. Он демонстрирует добросовестность соискателя, умение выстраивать и поддерживать отношения, способность работать под руководством.
21.	Начальник отдела должна назначить на эту должность кого-то из более опытных и квалифицированных сотрудниц. А дочь партнера может остаться на занимаемой должности, при этом следует предложить ей возможность обучения и повышения квалификации с целью дальнейшего карьерного роста. Возможно данное решение изменит отношение компании с партнером не в самую лучшую сторону, однако оно позволит не только справедливо поступить по отношению к сотрудникам отдела, но и развить новые профессиональные способности у протежированной сотрудницы.
22.	Для того, чтобы не попадать в подобные ситуации, следует находится в постоянном контакте с командой, быть в рабочем процессе. Также следует вникнуть в особенности работы каждого члена, понять какие цели он преследует. И ели же нет возможности лично контролировать работу, то необходимо четко делегировать свои полномочия, важно чтобы каждый член команды понимал свои функции, ответственность и имел по близости человека, способного подсказать и скоординировать команду.
23.	Несомненно можно было обойтись без конфликтов. При их споре на корпоративной встрече, можно было обратиться к другим сотрудникам, по решению их вопроса, а так как мы живем в современном обществе, найти ответы на вопросы в Интернете. А на месте руководителя, во избежание дальнейших споров, я бы вернула Сергея на прежнее место работы, где он неплохо справлялся.

24.	Ивановой было отказано по причине ее высокой квалификации, не сопоставимой с вакантной должностью. Она действительно обладает высоким профессиональным уровнем и опытом работы. Потенциальный работодатель поступил верно, отказав Ивановой, ведь было очевидно, что эту должность она займет временно в силу сложившихся жизненных обстоятельств, таким образом Магниту снова пришлось бы искать работника на эту должность.
25.	Работа с кадровым резервом будет состоять в следующем: 1. Определение целей и задач формирования в компании кадрового резерва. 2. Определение численности и должностной структуры кадрового резерва. 3. Определение квалификационных требований и разработка модели компетенций для руководящих должностей в составе кадрового резерва. 4. Проведение процедуры отбора кандидатов в кадровый резерв. 5. Работа с кадровым резервом компании. Также в зависимости от должности и от минусов, которые проявились на новой работе, будем решать какие навыки и умения нужно подтянуть.
26.	Желаемые варианты ответов: “Сделаю устное замечание”, “Попрошу перечитать требования к дресс-коду в компании”. После ответа на первый вопрос можно задать следующий: “Что вы будете делать, если подчиненный не отреагирует на ваше замечание?”. Желаемые варианты ответа: “Сделаю повторное замечание”, “Применю дисциплинарное взыскание”. А вот ответ “Пожалуюсь вышестоящему руководству” должен насторожить, он может свидетельствовать об отсутствии управленческих и коммуникативных навыков».
27.	1. Считает, что проверять работу подчиненных надо тщательно и доверять такое никому нельзя, так как начальник несет ответственность за результаты работы отдела. И чтобы Виктория успевала все делать, сотрудникам нужно не допускать ошибок и раньше сдавать отчеты и расчеты. Такой ответ показывает, что, с одной стороны, человек верно определяет необходимость проверять работу подчиненных, а с другой – не умеет доверять коллегам и делегировать полномочия, считает, что только он может лучше всех выполнить задание. Также он не берет в расчет то, что если сократить время подготовки отчетов, сотрудники будут торопиться и начнут делать ошибки, что лишь увеличит время проверки. Таким образом, человек ориентирован на процесс, а не на результат. 2. Предлагает снять с должности Викторию, если она не справляется со своими обязанностями. Это нормально, ведь она подводит целый коллектив, из-за нее люди не получают премии. Ответ показывает, что человек не анализирует ситуацию и сразу предлагает кардинальные меры, хотя решение требует логичных и последовательных действий. Да и в ситуации показано, что у Виктории проблемы только в организации своего рабочего времени, а это не основание для увольнения. 3. Считает, что работу подчиненных так или иначе нужно проверять, но не надо впадать в крайности. Предлагает Виктории все-таки научиться доверять сотрудникам и делегировать свои полномочия, тем более что подчиненные ей готовы помочь. Такой ответ показывает, что человек адекватно оценивает необходимость проверять работу подчиненных. Склонен делегировать полномочия, чтобы оптимизировать рабочий процесс и доверят своим подчиненным
28.	1. Обвиняет Юлию в грубости и отсутствии выдержки. Нужно было войти в положение новичка, помочь ему адаптироваться, а не грубить ему. Предлагает руководителю побеседовать с Юлией и отчитать ее за такой поступок. Так она только нарушает атмосферу и не строит отношения в коллективе Такой ответ показывает, что человек односторонне анализирует ситуацию, склонен принимать чью-то сторону. Не умеет находить компромисс, категоричен в суждениях 2. Считает, что вины Юлии нет, любой человек так бы мог поступить. Вся проблема в Ирине, которая не может понять своих обязанностей. Предлагает еще раз изучить ее компетенции, может быть взяли не того человека. И если Ирина не справляется, надо расстаться с ней По такому ответу можно судить, что человек анализирует поступок с разных сторон, но при этом тоже склонен к принятию одностороннего решения. Не принимает импульсивные решения, сначала пытается разобраться в ситуации 3. Предлагает руководителю побеседовать с Юлией, чтобы выяснить, что произошло на самом деле, на какие вопросы ей приходилось отвечать и как часто. Попросить ее быть сдержаннее. А также поговорить с Ириной на предмет того, что ей непонятно. Предлагает назначить Ирине наставника, который будет вводить ее в курс дел Такой ответ показывает, что человек анализирует ситуацию с разных сторон. Пытается

	найти точки сближения двух сторон, пытается не допустить конфликта и спокойно обсудить ситуацию. Не принимает чью-либо сторону, умеет соблюдать нейтралитет
29.	1. Категорически не согласен с решением руководителя. Говорит, что только после приказа о переводе на новую должность нужно выполнять дополнительные функции Такой ответ может означать, что человек не готов брать на себя дополнительную ответственность. Его интерес к должности выше, чем к самой работе. Решениям руководителя не доверяет 2. Согласен с решением руководителя, но считает, что Ольге нужно уточнить критерии оценки результата ее работы, чтобы точно знать, к чему стремиться, а также узнать сроки и размер премии в случае хороших результатов Такой ответ показывает, что человек готов принять на себя ответственность, интерес к профессиональному развитию выше, чем потребность занять более высокую должность. Умеет оценить свои силы и поставленные перед ним задачи. Сможет работать самостоятельно 3. Полностью согласен с решением начальника. Считает, что Ольге дан хороший шанс проявить себя. И ради этого можно поработать даже и без премиальных Такой ответ или очень похож на социально-желательный, то есть человек не раскрывает своего истинного отношения к ситуации, или же он не может представить себя в подобной ситуации. Кроме этого, подобный ответ показывает, что человек готов подчиниться руководителю, но в действительности будет противодействовать
30.	1. Считает, что ничего плохого Инна не сделала. Реальность такова, что многие получают откаты от поставок. Это способ получить дополнительный заработок. Надо платить сотрудникам конкурентную зарплату, и тогда таких ситуаций не будет. Предлагает Инне вернуть взятые деньги за третий заказ и сменить поставщика Такой ответ может говорить о том, что у человека отсутствует финансовая порядочность и при любом удобном случае он может поступить так же, как героиня кейса. Он даже не пытается хоть немного осудить действия Инны, наоборот, поддерживает ее и предлагает, как ей выйти сухой из воды 2. Осуждает действия Инны, говорит, что ей надо во всем признаться руководителю и вернуть все деньги, которые она взяла у поставщика. А начальнику советует тщательнее подбирать персонал на такие должности и не доверять Инне выбирать поставщиков Такой ответ больше напоминает социально-желаемый. А может быть и так, что качество «честность» чересчур преобладает у человека и тогда есть опасность, что по любому поводу он будет жаловаться руководителю, как только заметит, что, по его мнению, кто-то поступает непорядочно 3. Говорит – действительность такова, что такие случаи нередки в компаниях. И если уж Инна решилась брать вознаграждение, она должна была подумать, какие последствия могут быть, если кто-то узнает об этом. Стоит ли рисковать, ведь так можно лишиться хорошей должности, потерять доверие руководителя и впоследствии иметь плохие рекомендации Такой ответ показывает, что человек признает, что такие ситуации случаются, и вполне возможно, и он мог также поступить. Но в то же время человек ценит доверие руководителя и не будет рисковать, чтобы получить откат. Для него важно иметь хорошие рекомендации, а также он заботится о том, что скажут о нем люди
31.	1. Соискатель принимает сторону генерального директора и объясняет это тем, что все равно в компаниях все, кто ниже руководителя компании, ничего не решают. Как скажет руководство, так все и делают. Избежать такой ситуации нельзя было. 2.Соискатель придерживается мнения, что справедливо было бы все – таки подумать о тех, кто давно работает в коллективе и предложить дочери партнера альтернативное решение. Например, предлагает, что можно кого-то из коллектива повысить, а ее (дочь) поставить не на место ведущего специалиста, а на место простого специалиста, которого перевели. Избежать вряд ли можно было, так как невозможно же предугадать, как будут развиваться события. 3.Соискатель предполагает, что основанием для отказа могут быть нормы политики подбора, запрещающие прием на работу родственников учредителей или партнеров компании. Но теперь, когда глава отдела уже столкнулась с этой проблемой, ей нужно принять решение с учетом всех сторон и повысить кого-то из более квалифицированных, а дочери партнера предложить что-то другое. Иначе решение в пользу только одной стороны может испортить взаимоотношения между коллективом и руководителем.
32.	Данная система учреждений – это психологическая служба, осуществляется психологическая помощь – психологическое консультирование и неврачебная психотерапия.
33.	Описанный этап – диагностический. Консультативная беседа состоит из следующих этапов

	– подготовительный, настроечный, диагностический, рекомендательный и контрольный.
34.	Рационально - эмотивная терапия А.Эллиса
35.	Существуют определенные признаки результативности консультирования, выделенные Р.С. Немовым: Субъективное совместное чувство удовлетворения после психологической консультации, как у психолога-консультанта, так и у клиента; Субъективная удовлетворенность подтверждается объективными данными (изменением отношения к проблеме у клиента, результатами психологического исследования); Наличие положительных изменений, которые и были целью психологического консультирования; Если влияние на один аспект изменило другой (например, положительные изменения на личностном плане в положительную сторону изменили межличностные отношения).
36.	Нет, данное поведение консультанта неприемлемо. Данный консультант прибегает к морализированию, что недопустимо.
37.	Данный процесс – это консультативный контакт. Основные параметры консультативного контакта: Эмоциональность; Интенсивность; Динамичность; Конфиденциальность; Оказание поддержки; Добросовестность.
38.	Обстановка должна быть спокойной, следовательно, кабинет – звукоизолированным. Кабинет должен быть окрашен в спокойные тона, уютно обставлен. Свет должен падать мимо клиента. Обстановка кабинета – стол, 3-4 стула или кресел. Также желательно иметь кушетку для проведения занятий по релаксации. На рабочем месте не следует держать личные вещи (семейные фото) или предметы, отражающие убеждения консультанта.
39.	Тип клиента – неуверенный в себе клиент (по классификации Н.Н. Обозова). Психолог-консультант, работая с таким клиентом, должен быть максимально собранным, четким, даже категоричным в высказываниях и поведении. Он должен создать полюс уверенности в решаемых вопросах. Убедительность и достоверность высказываемых психологом соображений должна естественно «перевесить одну из чаш весов» сомнений клиента.
40.	Описана сущность принципа разграничения личных и профессиональных отношений. Также существуют следующие принципы психологического консультирования: Доброжелательное и безоценочное отношение к клиенту; Ориентация на нормы и ценности клиента; Осторожное отношение к советам; Включенность клиента в процесс консультирования; Анонимность. Да, ряд принципов, например, таких, как разграничение личных и профессиональных отношений, включенность клиента в процесс консультирования, анонимность могут обсуждаться с клиентом

Задание № 1

Строительный холдинг затратил большие суммы денег на покупку нескольких цементных заводов и на внедрение новейших технологий. Предварительные расчеты окупаемости показали, что если не будут привлечены дополнительные инвестиции, то компания начнет получать прибыль от вложений только через 50 лет. Финансовое положение критическое. Если не удастся быстро получить крупные заказы, то придется приостановить часть производства. Но это означает, что компании придется оставить без работы несколько тысяч рабочих в разных городах. Последствия такой акции окажутся катастрофическими не только для рабочих, но и для города, в котором они живут. Президент компании пытается заинтересовать правительство страны в размещении крупного заказа. Он передает несколько пакетов документов для участия в тендерах на строительство крупных

государственных спорткомплексов, но процедура принятия решения и объявления победителя займет около восьми месяцев. Он узнает, что один министр, обладающий правом окончательного решения, глубоко увяз в долгах. Президент устанавливает с ним конфиденциальный контакт и предлагает ему 1 млн долларов наличными за предоставление его фирме контракта на строительство. Министр соглашается, и они заключают сделку. Деньги уплачены, и контракт заключен. Президент утверждает, что его поступок оправдан, так как его предприятие, рабочие места и сам город, где они находятся, спасены. Министр, в свою очередь, может расплатиться с долгами. Он избежал публичного скандала, тем самым сохранил свое рабочее место, и репутация министерства не пострадала. Следовательно, польза от совершенной сделки больше, чем вред от дачи взятки министру.

Вопросы и задания

Оправдано ли решение президента? Если считаете, что оправдано, то почему?

Можно ли в подобных ситуациях ради нужд компании нарушать закон и нормы морали?

Какое, по Вашему мнению, решение было бы наиболее верным для компании?

Задание № 2

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

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

Задание № 3

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 продажников. 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

Дайте оценку действиям замерщиков.

Можно ли осуждать сотрудников за то, что им недоплачивают?

Справедливо ли, по Вашему мнению, начисляется вознаграждение всем категориям сотрудников?

Предложите компании решение проблемы.

Задание № 4

В проектном отделе 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 пересадил Елену в другой отдел, так как именно она отлынивает от работы и виновата в сложившейся ситуации.

Вопросы и задания

Разъясните позицию участников кейса. Кто, по Вашему мнению, в большей степени влияет на ситуацию?

Есть ли ошибки в решениях руководителя? Какие?

Как должны поступить участники, чтобы разрешить возникшую проблему?

Задание № 5

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 вно-сите 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 скуч-но, но зато Вы имеете возможность отпрашиваться по необходи-мости, и в коллективе очень хороший психологический климат.

Однако в последнее время Вы чувствуете, что неудовлетворен-ность 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 ска-зал, 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 следую-щих 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 каче-ственно, то Вы получите премиальные, размер которых также будет зависеть от результата.

Вопросы и задания

Оцените предложение руководителя по каждому пункту.

Какие условия Вы хотели бы изменить?

Предложите руководителю свой вариант решения.

Задание № 6

Вы работаете старшим менеджером в компании. Один из отделов, которым Вы руководите, называется «Отдел организации трудо-вой деятельности». Вы отвечаете за передвижение сотрудников внутри компании, сопровождаете все процессы распределения рабочей нагрузки.

Сотрудников отдела трое, и они работают в различных подразделениях, выполняя рутинную и бумажную работу, фиксируют ритмы труда сотрудников, делают фотографию рабочего места, считают, сколько фактических часов вырабатыва-ет каждый сотрудник. По сути их работа четко регламентирована и хорошо организована, поэтому Вам не нужно постоянно делать промежуточные проверки.

Они отчитываются перед Вами раз в месяц и подают готовые переработанные данные. Ваш непосредственный руководитель – заслуженный и добро-совестный человек, который скоро уходит на пенсию, о чем он не раз говорил.

Конечно, его принципы и методы управления кол-лективом уже не отвечают требованиям современности, но ра-бота отдела не вызывает нареканий со стороны главы компании. К тому же он смело полагался на самодостаточных сотрудников, которые обладают хорошими аналитическими способностями.

Один из сотрудников хочет поговорить с Вами по поводу плана своего карьерного развития. Вы не очень хорошо с ним знакомы, просто иногда сталкивались на работе и знаете, как его зовут и в ка-ком отделе он работает.

Вы подняли его личное дело и выяснили, что этот работник обладает очень высокой квалификацией, но интроверт, неохотно дает рекомендации и не принимает активного участия в решении задач отдела. У Вас сложилось впечатление, что предпосылок к высокому карьерному развитию у коллеги нет.

Вопросы и задания

Вам нужно получить о сотруднике как можно больше информа-ции. Какие источники Вы используете?

Руководитель, который вскоре уходит на пенсию, настоя-тельно рекомендует Вам продвигать сотрудника. Ваши точки зрения не совпадают, так как то, что Вы называете безыни-циативностью, руководитель принимает за уравновешенность и сдержанность. Как Вы отнесетесь к позиции руководителя?

Аргументируйте свое решение.

Задание № 7

Через несколько минут к Вам должна подойти Ваша подчиненная, которую Вы вызвали по поводу ее опозданий. Она работает в компании больше года и свои обязанности выполняет качественно. Первое время она была очень увлечена и часто приходила даже раньше на работу.

А в последнее время Вы стали замечать, что она опаздывает почти каждый день. В общем, Вы могли бы закрыть на это глаза, но есть корпоративные правила, исполнения которых требуют прежде всего от Вас.

Пару раз ей было сделано замечание, что следует все же вовремя приходить, хотя бы потому что это прописано в трудовом договоре. Вы предупредили, что будете оформлять все письменно и составлять служебные записки об ее опозданиях.

Сегодня 14 января: прошло два месяца с того момента, как Вы сделали замечание. Тогда сотрудница согласилась с Вами и пообещала, что ситуация изменится. Но все осталось так же.

Для сегодняшнего разговора Вы собрали данные об ее опозданиях, что 12 ноября было опоздание на 12 минут, 22 ноября – на 22 минуты, 30 ноября – на 19 минут, 6 декабря на 14 минут, 11 января на 15 минут, 13 января на 12 минут. Кроме того, Вы планировали повышать ее, но теперь думаете, следует ли это делать.

Вопросы и задания

Нужно ли учитывать факт опозданий, принимая решение о по-вышении сотрудника?

Нужно ли сразу применять дисциплинарные меры?

Аргументируйте свое решение.

Задание № 8

В компании «Бета» по производству шоколадной продукции после ухода начальника отдела технологии на его место была назначена Екатерина В., которая до этого работала ведущим специалистом. Но вообще-то кандидатов было двое: Екатерина В. и Элиза Н., которая занимала такую же должность, как и Екатерина.

Обе имели одинаковый уровень знаний, умений и навыков, но выше-стоящие руководители выбрали Екатерину, так как она дольше работала в организации. А у Элизы гораздо больше общий стаж работы. Через полгода стали появляться недостатки в работе Екате-рины.

По характеру она была очень скрупулезна и проверяла до точки все расчеты и отчеты сотрудников, так как никому не до-веряла. В группе были очень квалифицированные сотрудники, которые сдавали все вовремя, и после первых проверок их работы было ясно, что они не допускают ошибок.

Но даже спустя два месяца пребывания на должности Екатерина продолжала проверять отчеты опытных сотрудников и новичков и оставалась допоздна. В итоге накопилась усталость, она перестала успевать. Она не прислушивалась к коллегам и делала так, как считала нужным.

Учитывая, что премиальные получали на весь отдел, а с отчетами все время запаздывали, руководство стало урезать пре-миальные на коллектив, а они выплачивались один раз в квартал.

Екатерина отвечала на возмущение старых сотрудников тем, что она не может отдельно подавать их отчеты и отдельно результаты работы молодых сотрудников вышестоящему руководству, так как оно требует все одновременно. Поэтому задержки происходят не по ее вине, а потому что у новичков очень много ошибок, и все отчеты приходится задерживать.

Следовательно, вполне спра-ведливо, что отдел получает меньше премиальных, чем обычно.

Вопросы и задания

Кто из участников, по Вашему мнению, в большей степени влияет на ситуацию?

Что можно сделать, чтобы руководство компании получало отчеты от отдела вовремя?

Дайте рекомендации Екатерине: как наладить порядок подачи и проверки работы сотрудников отдела.

Задание № 9

На крупном текстильном заводе дела шли вполне успешно. Завод был построен в 70-е и реализовывал свою продукцию при со-ветской власти, при перестройке и при активном развитии демо-кратии. Но в связи с активным

развитием новейших технологий конкуренты стали вытеснять с рынка эту некогда процветающую компанию.

Многие заказчики и постоянные покупатели текстильной продукции ушли к другим производителям. В результате за последние восемь месяцев количество заказов уменьшилось, и в связи с этим появились перебои с поступлением наличных денег.

Поэтому руководство решило сократить часть персонала. На совещании совета директоров было принято решение: завершить уже намеченные договорные сделки, а затем из расче-та сокращения заявок от потребителей провести расчеты, что и сколько придется урезать.

На основе полученных данных вычислить излишек рабочей силы и начать увольнения. По убеждению владельцев завода мера была временной, так как через полгода они планировали занять новую нишу на рынке сбыта, что при хорошем развитии потребовало бы обратной работы с персо-налом – набора новых сотрудников.

Собственники и руководи-тель завода рассматривали эту меру как возможность очистить коллектив от устаревших компетенций и влить новую кровь в коллектив. Работникам решили пока ничего не сообщать. Но информация все равно просочилась, и сотрудники начали реагировать.

По неизвестным причинам машины перестали работать, красители красить, ткани ткаться, темп работы крайне снизился, многие ушли на больничный, а другие просто не вышли без объяснения причин.

Производительность резко упала. Ди-рекция оказалась в сложном положении, ей была непонятна причина, так как она была уверена, что сотрудники ничего не знают. Она поручила руководителю отдела кадров разрешить ситуацию, переговорить с профсоюзом и наладить обстановку.

Вопросы и задания

Как Вы оцениваете действия собственников и руководителей компании?

Как, по Вашему мнению, нужно было поступить коллективу?

Обоснуйте свое решение.

Задание № 10

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 протеже 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

Как, по Вашему мнению, должна поступить глава отдела персонала в данной ситуации?

Можно было избежать такой проблемы?

Как повлияет на психологический климат в коллективе повышение супруги партнера, если гендиректор настоит на своем решении?

Задание № 11

В плановом отделе государственной организации сформировался слаженный и дружный коллектив. Все пришли в отдел практически одновременно, и у всех была одинаковая зарплата.

Руководитель распределял нагрузку между сотрудниками равномерно (насколько было возможно), и в коллективе по этому поводу никогда не было недовольства, все считали, что все справедливо.

Через полтора года одна сотрудница отдела изменила свое отношение к работе. При этом явных причин для этого не было. Но она стала часто брать отгулы, отказываться выполнять поручения по разным причинам. Имея ребенка, постоянно брала больничные.

Когда поставили новую программу автоматизации и учета, она не очень вникала в разъяснения специалиста о принципах работы этой системы. А затем постоянно обращалась к коллегам за помощью, чтобы совершить элементарные действия в программе.

Параллельно она очень активно проводила свою политику дружбы по отношению к руководителю. То принесет угощения, то заглянет к нему поболтать на пару минут, то сделает комплимент. А недавно объявила во всеуслышание, что поступила в университет, чтобы развиваться по карьерной лестнице. На что руководитель отреагировал одобрительно.

В коллективе у многих сотрудников уже было высшее образование, а некоторые имели степень магистра или кандидата наук. Два специалиста недавно получили сертификаты, закончив курсы повышения квалификации.

Но у всех складывалось впечатление, что перспектива роста есть только у нее. В результате в коллективе начались волнения. Сотрудники то и дело говорили о своей коллеге и о руководителе. Многие считали, что они больше достойны получить повышение.

Вопросы и задания

Дайте оценку сложившейся ситуации.

Можно ли в данном случае сказать, что будет происходить в коллективе дальше?

Как лучше поступить менеджеру по персоналу в данной ситуации?

Задание № 12

Представьте, что Вы пришли на тренинг. В комнате для занятий понемногу собираются участники. За пять минут до начала тренер просит всех взять стулья, расставить их в ряд до ковра, который постелен на полу, и расположиться как можно ближе друг к другу.

В течение нескольких минут все уселись и в помещении воцарилась тишина. Тренер занимается последними приготовлениями, поглядывает на часы, до начала осталась пара минут. И тут входит последний участник из списка.

Он видит, что одна часть пола застелена светло-голубым ковром, а на оставшейся части бок о бок стоят пять стульев, на которых разместились участники тренинга, и, судя по звенящей тишине, все уже приготовились к тренингу.

Последний участник видит, что ему предстоит тоже взять стул у стены, перенести его и сесть в один ряд с остальными участниками, но так как половина комнаты, где нет ковра, уже занята, ему придется поставить свой стул на ковер.

Быстро оценив взглядом ситуацию, он так и сделал, взял стул и в уличной обуви направился к ковру, чтобы сесть рядом со всеми. Но стоило ему занести ногу, чтобы шагнуть на ковер, как тренер тут же окликнула его: «Нет, нет! Ни в коем случае! В обуви нельзя! Вы же видите, у нас светлый ковер». И не предложив ему никакого решения, опять отвлеклась на свою подготовку.

Неловкость повисла в воздухе. Но никто из группы уже присутствующих не мог предложить свою помощь, так как никто не знал, как можно выйти из этой ситуации. Участник замешкался, что ему делать. Пришли в голову такие решения:

уйти с тренинга;

разуться и сесть рядом со всеми;

усесться за спинами участников там, где нет ковра.

Вопросы и задания

Как, по Вашему мнению, должен поступить участник, пришедший последним?

Может ли кто-то из присутствующих чем-то ему помочь?

Дайте совет участнику тренинга, который попал в неловкую ситуацию.

Задание № 13

Кадровое агентство «Альфа» специализируется на подборе различного персонала. На прошлой неделе в агентство обратился клиент – наркологический центр «Бета» – с заявкой подобрать 10 % от общего состава сотрудников центра.

Заказ был крупный и сложный по-своему, так как на рынке труда ресурс специалистов, необходимых центру, очень ограничен. Система управления наркологическими медицинскими учреждениями такова, что высококвалифицированные специалисты пытаются найти место в коммерческих центрах.

Это создает некоторую стагнацию на рынке в данном секторе. Получается, чтобы выполнить этот заказ, нужно обратиться к рынку медицинских работников, которые ищут работу в других секторах, и предложить им должности в наркологической клинике-заказчике.

С первых телефонных интервью менеджер по подбору столкнулась с тем, что соискатели отказывались от предложения переквалифицироваться, объясняя это тем, что они не хотят лечить тех, кто, возможно, на почве наркомании совершили преступления.

Менеджер по подбору стала подбирать информацию, чтобы разобраться, почему так относятся к этой работе, и выяснила, что существует совершенно противоположная позиция. Есть специалисты, которые считают, что наркоманы и алкоголики нужны нашему обществу, так как они стимулируют рост рынка труда в области экспериментальной психологии, наркологии и других сферах медицинской деятельности.

То есть если не будет людей упомянутых категорий в нашем обществе, то и пропадет потребность в работниках, которые их лечат и обслуживают. Перед менеджером по подбору встал выбор – продолжать поиск и всячески стараться приукрасить работу в наркологическом центре, чтобы выполнить заказ, или отказаться от него по моральным убеждениям, которых она тоже придерживалась.

Вопросы и задания

Дайте свою оценку ситуации.

Чьей точки зрения Вы придерживаетесь?

Можно ли назвать отношение менеджера по подбору персонала непрофессиональным?

Задание № 14

В метеорологической лаборатории работают 11 сотрудниц. Все располагаются в одной комнате. Коллектив дружный. Сотрудницы поддерживали отношения не только на работе, но и дружили семьями. Все

всегда были доброжелательны друг к другу, всячески помогали, подменяли, когда кто-то не мог выйти на работу.

Но со временем сотрудницы стали жаловаться, что рабочие места устроены неудобно: приходится сидеть спиной друг к другу, что создает дискомфорт. А когда нужно обсудить рабочий вопрос или просто перекинуться парой слов, сотрудницам приходится поворачиваться, но так как стулья не крутятся, делать это непросто.

Прикинув, как можно переставить рабочие столы, решили, что лучше сдвинуть их к середине комнаты и поставить так, чтобы все сидели по парам напротив друг друга.

Но между столами не было даже небольших перегородок, из-за чего у сотрудниц не возникало чувства личного пространства и хотя бы условного уединения. Через месяц снова проявилось недовольство. Когда кто-то говорил по телефону, то у рядом сидящих возникало ощущение, что говорят с ними.

Кому-то не нравилось, что соседка жует жвачку или пьет чай с конфетой, кто-то высказывался против резкого запаха духов. Ведь он ощущался на протяжении всего рабочего дня. Кому-то не нравилось, что некоторые соседки перекусывают прямо на рабочем месте несколько раз в день.

Раздражение нарастало и иногда выливалось в перепалку. Когда коллеги сидели спиной друг к другу, никто не обращал внимания на такие мелочи, а теперь недовольство нередко приводило к скандалам, но возвращать столы на прежние места никто не хотел, так как это тоже было неудобно.

Вопросы и задания

Могла ли описанная в кейсе ситуация возникнуть по другим причинам, а не из-за того, что переставили столы?

Как, по Вашему мнению, нужно организовать пространство, чтобы угодить сотрудницам?

Обязательно ли для урегулирования конфликта иначе размещать рабочие места?

Задание № 15

Компания «Имани» выпускает общественно-политическую газету. Сотрудники коммерческого отдела собирают недостаточно рекламы. Это означает, что газета недополучает часть доходов. Печатная площадь, предусмотренная для размещения рекламы, заполняется текстом.

Часть зарплаты сотрудников коммерческого отдела складывается из процентов от продаж газеты и от заключенных сделок с рекламодателями. Следовательно, специалисты получают меньше, чем могли бы (и чем рассчитывали).

Остальным сотрудникам газеты тоже не выдают премиальных, так как нет прибыли. Из-за этого в газете высокая текучесть кадров. На собеседованиях при подборе новых сотрудников умалчивают о том, что в

отделе текучка и что еще никто из специалистов не достиг желаемого уровня зарплаты.

Новые сотрудники работают пару месяцев и уходят по тем же причинам, что и те, которые работали до них. После анализа работы коммерческого отдела выяснилось: чтобы заключить сделку с рекламодателем, специалисты отдела должны провести от 10 до 15 встреч в неделю.

Между тем от выполнения других обязанностей (повышение продаж газеты) сотрудников никто не освобождал. Учитывая специфику рынка рекламы и загруженность специалистов работой, планы по сбору рекламы просто не могут быть выполнены. Расширять отдел компания не планирует, так как просто не может себе это позволить.

Главный редактор предлагает для повышения эффективности поменять концепцию газеты, подачу материала и размещения рекламы или оставить все как есть и постоянно принимать новых специалистов вместо ушедших. Собственник не согласен с главным редактором и утверждает, что отдел персонала может и должен решить этот вопрос без лишних затрат.

Вопросы и задания

Что, по Вашему мнению, привело к возникновению проблемы?

Чье решение, главного редактора или собственника газеты, верно?

Дайте рекомендации, как систематизировать работу отдела по принципу «Управления по целям».

Задание № 16

Компания «Лора» является одним из крупнейших производителей бытовой техники, аккумуляторов и батареек к ней. Для изготовления изделий автономного питания используется большое количество свинца, который оказывает вредное воздействие на внутриутробное развитие плода у беременных женщин.

В результате, чтобы уберечь внутриутробный плод от такого вредного воздействия производитель батареек ввел запрет на использование труда женщин в условиях, в которых они могут подвергнуться воздействию свинца.

Компания приняла такое решение, чтобы соблюсти следующие нормы: право женщин на то, чтобы выносить и родить здорового ребенка; право компании на предотвращение ущерба от предъявления судебных исков от женщин либо повзрослевших детей, которые ощутили на себе вредные последствия работы их матерей в период беременности в условиях производственного процесса с применением свинца.

Компания установила правило о том, что нельзя допускать к вредному производству женщин до 50 лет, так как сочла, что для них еще может быть актуальным вопрос о рождении ребенка.

Это означает, что большей части женщин придется перейти на должности с меньшим окладом. В ответ сотрудницы компании устроили саботаж, усевшись в центре производственного цеха на полу.

Они обвиняли компанию в том, что та вмешивается в их личную жизнь, так как только им решать – собираются они иметь детей или нет, и если они хотят работать до рождения детей или после на производстве батареек, то это их право. Компании предстоит принять ряд решений, чтобы выйти из сложившейся ситуации, но пока нет ответа на вопрос «Как это сделать?»

Вопросы и задания

Ответьте на вопросы, не вникая в юридические подробности.

Является ли защита беременных женщин и их нерожденных детей предметом заботы лишь самой беременной женщины?

Может ли компания оградить себя от негативных последствий, связанных с вредным влиянием производства на здоровье сотрудниц?

Можно ли в данной ситуации прийти к обоюдному согласию?

Предложите компании свое решение.

Задание № 17

Рынок общественного питания растет очень интенсивно. В течение последних лет объем услуг в России вырос более чем на 30 %. Современное поколение потребителей предпочитает все больше питаться вне дома. Одной из причин увеличения рынка является рост покупательной способности граждан.

Сходить в ресторан или кафе означает не только утолить голод, но и провести время в приятной обстановке. Для тех, чей рабочий день расписан по минутам, удобно питаться фаст-фудом. Основным в такой ситуации становится скорость приготовления пищи и обслуживания.

Многие признают, что сами готовили бы себе еду, если бы деловой ритм жизни не принуждал действовать всегда быстро. Поэтому для компании, в которой Вы работаете, первой и явной задачей является обеспечить быстрое обслуживание.

А этот фактор влияет на ассортиментную политику, так как есть блюда, которые можно приготовить довольно быстро, а есть те, которые требуют длительного времени приготовления и поэтому не могут быть включены в меню. Наряду с ассортиментом предприятию нужно соблюсти следующие требования к обслуживанию:

скорость работы с клиентами: меню понятно и наглядно, продажа ведется через несколько касс, пространство удобно для перемещения;

блюда адаптированы для быстрого приготовления;

минимальное обслуживание в стационарных точках (основная обязанность сотрудников – следить за чистотой столов, полов);

отработанные технологии и найм неквалифицированного персонала, то есть главное требование не образование, а выполнение норм гигиены и наличие медицинской карты.

Вопросы и задания

Какой персонал Вам понадобится, чтобы все требования работодателя выполнить?

Какие источники поиска наиболее приемлемы для решения данной задачи?

Назовите два-три навыка для каждой должности, на которые Вы будете ориентироваться в поиске и подборе персонала.

Задание № 18

Фабрика представляет собой группу компаний: «Альфа» занимается сбытом продукции, «Бета» специализируется на производстве бумаги, «Б-Потенциал» управляет имущественным комплексом. Было решено разделить фабрику на три самостоятельных юридических лица, так как за ней числилась кредиторская задолженность, а также шла подготовка к процедурам приватизации и акционирования.

Служба персонала, состоящая из четырех человек, следует таким принципам кадровой политики предприятия:

поддерживать профессионализм каждого сотрудника;

создавать необходимые условия для работы каждого сотрудника;

ориентировать персонал на цели и задачи бизнеса;

научить персонал следовать правилам компании.

Кадровая политика выстроена таким образом, что каждый сотрудник принимает все правила и нормы работы, выполняет поставленные задачи. В компании есть положение о премировании. Но оно распространяется лишь на сотрудников отдела продаж.

Премия начисляется за поступление денежных средств в текущем месяце от новых клиентов (0,1 %), либо от прежних, либо от тех, которые уходили к другим компаниям, но вернулись (0,05 %). Также введены дополнительные коэффициенты за выполнение индивидуального плана работ и плана всего отдела.

Кроме премий сотрудники получают доплаты за выполнение обязанностей временно отсутствующих, за работу в праздничные и выходные дни, за сверхурочные и за совмещение должностей.

Через несколько месяцев после принятия положения о премировании стали снижаться показатели у тех сотрудников, на которых не распространялись нормы локального акта.

Вопросы и задачи

Есть ли, по Вашему мнению, недочеты в системе мотивации персонала?

С чем связано, что у части сотрудников снизились показатели результативности работы?

Какие решения можно выработать, чтобы стимулировать сотрудников, не числящихся в отделе продаж?

Задание № 19

Вы – руководитель отдела, и случайно услышали, как подчиненные смеялись над заказчиком, который пожаловался на одного из них.

Опишите правильные действия.

Задание № 20

Проработав в компании три года, вы решили перейти в другую фирму, чтобы двигаться вверх по карьерной лестнице. Слухи о переговорах с новым работодателем уже распространились на вашем рабочем месте. Опишите свои действия.

Задание № 21

Руководитель небольшой компании попросил менеджера по персоналу принять на работу дочь одного очень важного для компании партнера. Дочь партнера много лет нигде не работала и хотела больше быть среди людей. Никаких амбиций по поводу карьеры в компании не проявляла. Основная цель была в том, чтобы девушка почувствовала себя востребованной. Менеджер по персоналу не стала предлагать ее кандидатуру в линейные подразделения и приняла девушку к себе на должность специалиста по кадрам. Ей предложили освоить простейшие функции и выполнять их по мере возможностей. В результате основными, наиболее качественными навыками, которые она приобрела за время адаптации, стали: прием входящих документов, внесение учетной записи, расфасовка по папкам корпоративной документации. В течение нескольких месяцев все были довольны, и работа выполнялась своим чередом. Через полгода освободилось место ведущего специалиста по документообороту. Пока решали найти человека со стороны или выбрать из своих, директор вызвал руководителя отдела персонала с предложением повысить недавно принятую дочь партнера, по его просьбе. Зная, что в отделе есть сотрудницы, которые больше подходят на должность ведущего специалиста, менеджер по персоналу не могла отдать эту должность новой работнице, но и генерального директора она не могла поставить в неудобное положение перед партнером.

Вопрос 1:

Как, по Вашему мнению, должна поступить глава отдела персонала в данной ситуации и какие могут быть последствия Вашего решения?

Задание № 22

Устроился в компанию сразу после окончания университета младшим разработчиком в свежий проект. В то время на нем работал лишь один человек, я стал вторым. С годами команда разрасталась, люди набирались опыта, появлялись новые сотрудники с серьезным стажем и опытом в разработке. Один из них довольно быстро занял позицию руководителя команды, человек, с которым я начинал работать, стал менеджером проекта. Я вырос до старшего разработчика, кроме того, занимался обучением вновь нанятых сотрудников. Иногда руководил группами из 2-3-х человек при разработке отдельных модулей продукта. И вот прошло 4 года. В команде уже 12 человек. Среди них один менеджер и один team lead. Пришло время делить команду. Выбирая, кого же сделать вторым team lead-ом, и здешние

руководители, и менеджеры со стороны заказчика, с которыми я довольно тесно работал все эти годы, остановились на мне. Получил под опеку трех сотрудников: двое – разработчики среднего уровня, один – старший (и по уровню и по годам), Слава. Я взялся за дело с большим энтузиазмом, судя по первым отзывам, недовольных не было. На выполнение первой задачи нам отвели 3-4 месяца, учтя необходимость для всех привыкнуть к плотной работе друг с другом, а мне научиться сочетать новые менеджерские обязанности с обязанностями разработчика. Через месяц со стороны заказчика поступила заявка на мое участие в Proof of Concept проекте с командировкой в США на два месяца. Т.е. на это время для команды я становился только руководителем и участвовать в разработке не имел возможности. Мне прямо сказали – “там ты будешь только руководить, разработкой заниматься будешь только здесь.” Первое время все шло хорошо, видел понимание со стороны команды, отвечал на любые вопросы, либо находил и просил помочь того, кто мог ответить. на время моего отсутствия, часть вопросов по работе с командой легла и на Славу, нашего старшего разработчика. Одним утром, придя на работу, я получил письмо от одного из ребят с просьбой объяснить что-то по дизайну разрабатываемого модуля. Прикинул, что успею разобраться и помочь, потратил около часа на выяснение деталей и дал подробный ответ. В ответном письме мне сообщили, что Слава уже все объяснил. Дело в том, что он был включен в «CC» и, как и я, поспешил ответить на поставленный мне вопрос, но я был исключен из переписки. Итог – впустую потраченное время. Мне это не понравилось и я написал письмо всей команде, в котором попросил не исключать меня из переписки и держать в курсе процесса работы команды (письмом раз в день), т.к. я – team lead и о наших успехах спрашивают и будут спрашивать именно меня. На это я получил ответ от Славы с “CC” на всю команду, наше и заказчика руководство, которого я никак не ожидал. «Я этого делать не собираюсь. Не считаю тебя team lead-ом, т.к. человек на такой позиции должен писать хоть строчку кода в день, а ты не пишешь ничего». За этим последовали серьезные разговоры с ним и с моей стороны, и со стороны обоих руководителей. Мне он сказал – «Не можешь писать в рабочее время, пиши по ночам. Я не считаю тебя своим руководителем». Похоже было, что только объяснение непривлекательности этого поступка заставило его слегка остыть. В итоге, руководство моей командой взял на себя наш менеджер проекта, я на 100% ушел в POC проект до его завершения, но команду назад так и не получил. Позже мне рассказали, что, когда в поисках хорошего опытного специалиста, кто-то посоветовал Славу, ему пообещали руководящую позицию в перспективе. Поэтому он и был так недоволен моим ростом.

Вопрос: Что нужно делать, чтобы не попадать в подобные ситуации (в чем были мои ошибки и что теперь делать)?

Задание № 23

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.

Вопрос: Можно ли было избежать конфликта и как наладить отношение? Оцените решение руководителя.

Задание № 24

Иванова М.С. работала в банке ПАО «А» с 2012 года. В марте этого года, в связи с напряженной экономической ситуацией в стране, она попала под сокращение. Иванова усердно пыталась в течение двух месяцев найти работу по специальности, но ее поиски были не удачными. В одной из встреч с ее хорошей подругой они увидели рекламу о том, что торгово-розничная сеть Магнит ищет продавцов кассиров. Ее подруга тут же посоветовала Ивановой пойти устроиться на работу продавцом. Так как Иванова не могла найти долго работу, она решила попробовать себя на этой должности и направила свое резюме в отдел кадров Магнита. Пройдя успешную проверку службой безопасности и собеседование, Иванова, М.С. была крайне удивлена отказом в принятии ее на должность продавца. Иванова имеет высшее образование, владеет в совершенстве английским языком, имеет стаж работы

в крупном международном банке, обладает нужными профессиональными компетенциями, умеет общаться с клиентами, т.е. совершенный кандидат.

Вопрос: Как вы считаете, по какой причине Ивановой М.С. было отказано в принятии ее на должность продавца и как бы поступили Вы?

Задание № 25

Вы работаете в крупной, динамично развивающейся компании менеджером по персоналу. Компания существует более двух лет. В связи с динамикой своего развития компания постоянно ставит перед сотрудниками все новые и более сложные профессиональные задачи, что позволяет им в короткие сроки существенно повысить свой профессиональный уровень.

У сотрудников есть возможность и карьерного развития. Бизнес компании специфичен, нужны люди, хорошо знающие его. Руководство компании предпочитает выдвигать на менеджерские позиции уже работающих сотрудников, нежели брать на эти позиции людей «со стороны».

Несколько месяцев назад в компании уже произошло несколько перемещений: руководителями отделов были назначены квалифицированные в своей предметной области сотрудники, которые хорошо себя зарекомендовали за время работы в компании. После их перехода появился целый ряд проблем: стали нарушаться сроки по текущим задачам отдела, существенно снизились показатели работы, произошло несколько конфликтов с партнерами, сотрудники отделов стали допоздна засиживаться на работе, несколько даже подумывают об увольнении.

Проанализировав ситуацию, вы поняли, что переведенные на менеджерские позиции сотрудники все еще думают и действуют как специалисты, и что у них недостаточно навыков, чтобы эффективно справляться с поставленными задачами на новом качественном уровне. Они могут обучиться всему в процессе работы, и со временем у них выработаются необходимые навыки, но на ваш взгляд целесообразно отправить их на тренинги, чтобы подтянуть менеджерские навыки на необходимый уровень.

Вы также считаете, что необходимо разработать систему работы с кадровым резервом, так как это первый, но не последний случай перевода сотрудников с повышением в должности. У вас есть список людей, которых в скором будущем ожидает подобный переход, и работу с ними нужно начинать уже сейчас, чтобы они не столкнулись с теми же проблемами, которые возникли в результате состоявшегося перевода.

Вопрос: Как вы определите, какие навыки необходимо развивать и из каких блоков будет состоять ваша программа по работе с кадровым резервом?

Задание № 26

Секретарь приходит на работу в чересчур короткой юбке и с ярким макияжем. Вы понимаете, что внешний вид подчиненного не соответствует дресс-коду компании. Ваши действия?

Задание № 27

Руководитель конструкторского отдела ушла в декрет. На ее место назначили Викторию Д. В ее обязанности, помимо прочих, входила проверка отчетов и расчетов сотрудников отдела. Кроме этого, она каждый месяц должна была подавать ведомость на выплату премий. По характеру Виктория была очень ответственная и скрупулезная. Она тщательно проверяла все отчеты и расчеты сотрудников до точки. И даже зная, что некоторые из них не совершают ошибок, все равно детально изучала все данные. Это отнимало много времени, она не успевала выполнять другие обязанности и часто оставалась допоздна. Ведущий специалист предложил ей отдать часть отчетов на проверку ему, а расчеты и чертежи главному инженеру. Но Виктория не согласилась. В итоге несколько раз подряд она не составила ведомость и сотрудники не получили премию, что ухудшило атмосферу в коллективе.

Задание. Нужны ли такие скрупулезные проверки работы сотрудников? Как правильно организовать Виктории работу в отделе?

Задание № 28

В отдел персонала пришла новая сотрудница Ирина М. Руководитель отдела познакомила ее с коллегами, провела экскурсию по офису, показала, где можно взять образцы документов, поставила задачи на неделю. Через какое-то время девушка обратилась за помощью к сотруднице отдела Юлии Д., которая подробно объяснила ей все нюансы. Через несколько часов Ирина опять спросила про то, о чем Юлия уже ей подробно рассказывала. Но, несмотря на это, Юлия спокойно повторила все сказанное, еще раз объяснила, где взять нужные документы. Через несколько дней просьбы пояснить что-либо повторились, а потом дошло до того, что Ирина стала дергать Юлию по любому самому незначительному вопросу. Однажды Юлия не выдержала и нагрубила новой сотруднице, а Ирина пожаловалась на нее руководителю, что та не помогает ей адаптироваться.

Задание. Как должен поступить в такой ситуации руководитель? Что нужно было сделать Юлии, когда Ирина стала доставать ее постоянными вопросами?

Задание № 29

Ольга Ф. уже несколько лет работала в отделе маркетинга. В последнее время она стала чувствовать, что неудовлетворенность трудом усиливается и что она готова выполнять более сложную работу. Она поняла, что вполне может занять должность выше, и обратилась к руководителю с просьбой рассмотреть возможность ее повышения. Начальник предложил ей в течение трех месяцев выполнять работу ведущего специалиста вместе со своими обязанностями. Зарплата останется прежней, но ей начислят премию по результатам работы. По истечении трех месяцев будет принято решение о ее повышении.

Задание. Оцените предложение руководителя. Какие условия вы бы изменили на месте Ольги?

Задание № 30

Инна – руководитель секретариата крупного холдинга. Помимо других обязанностей она занималась поиском поставщиков для обеспечения жизнедеятельности офиса. Руководитель компании не был доволен прежним поставщиком канцелярских товаров и попросил Инну найти оптимальную замену. Она изучила потребности подразделений, утвердила бюджет. На основании спроса и выделенных средств выбрала две компании – «П…» и «К..». У них был сходный ассортимент и сопоставимые цены. Организация «П…» предложила Инне личное вознаграждение. В итоге она остановила свой выбор на этой компании. После первой поставки она провела опрос, который показал, что все подразделения довольны качеством канцелярских товаров. Через несколько месяцев она сделала опять заказ. Но в этот раз качество было хуже. Недовольство дошло до руководителя. Инне сделали замечание и попросили сменить поставщика. Она попала в сложную ситуацию, так как уже взяла вознаграждение и за третий заказ.

Задание. Оцените действия Инны. Что делать ей в сложившейся ситуации?

Задание № 31

Руководитель небольшой компании попросил менеджера по персоналу принять на работу дочь одного очень важного для компании партнера. Дочь партнера много лет нигде не работала и хотела больше быть среди людей. Никаких амбиций по поводу карьеры в компании не проявляла. Основная цель была в том, чтобы девушка почувствовала себя востребованной. Менеджер по персоналу не стала предлагать ее кандидатуру в линейные подразделения и приняла девушку к себе на должность специалиста по кадрам. Ей предложили освоить простейшие функции и выполнять их по мере возможностей. В результате основными, наиболее качественными навыками, которые она приобрела за время адаптации, стали: прием входящих документов, внесение учетной записи, расфасовка по папкам корпоративной документации. В течение нескольких месяцев все были довольны, и работа выполнялась своим чередом. Через полгода освободилось место ведущего специалиста по документообороту. Пока решали найти человека со стороны или выбрать из своих, директор вызвал руководителя отдела персонала с предложением повысить недавно принятую дочь партнера, по его просьбе. Зная, что в отделе есть сотрудницы, которые больше подходят на должность ведущего специалиста, менеджер по персоналу не могла отдать эту должность новой работнице, но и генерального директора она не могла поставить в неудобное положение перед партнером.

Задание к кейсу: Предложите свои варианты решения проблемы.

Задание № 32

В нашей стране существует система учреждений практического использования психологии, таких как диагностические и экспертные учреждения, консультационные структуры в сфере руководства, транспорта, образования, здравоохранения, спорта, профконсультации и профориентации, правовой регуляции.

Вопрос: дайте общее название данной системе учреждений, какой вид помощи осуществляет?

Задание № 33

Консультативная беседа имеет свою структуру, состоящую из нескольких этапов. Основное содержание одного из этапов составляет рассказ клиента о себе и о своей проблеме (исповедь), а также психодиагностика клиента, если возникает необходимость ее проведения для уточнения проблемы клиента и поиска оптимального решения, является наиболее продолжительным.

Вопрос: определите данный этап, перечислите остальные.

Задание № 34

Цели психологического консультирования могут варьироваться в зависимости от психологической школы. В данном психологическом направлении целями консультирования являются устранить «саморазрушающий» подход клиента к жизни и помочь сформировать толерантный и рациональный подход и научить его применению научного метода при решении поведенческих и эмоциональных проблем.

Вопрос: цели консультирования какой психологической школы перечислены?

Задание № 35

В любой деятельности результат имеет важное значение. Но его необходимо правильно оценить, чтобы правильно понять, были ли достигнуты цели или нет, насколько эффективна какая-либо деятельность. Также и в консультировании результат важен и его необходимо уметь правильно оценивать

Вопрос: каким образом можно оценить результаты консультирования?

Задание № 36

Во время консультативной работы консультант «сходит» с партнерской позиции и предстает перед клиентом в роли всезнающего, учителя, поучает и критикует клиента. Консультант забывает о том, что главное для него – это объективно выслушать рассказ клиента, помочь разобраться в формирующих факторах его личности, которые породили обсуждаемую проблему и выявить те связи, которые позволят клиенту по-новому взглянуть на себя и понимание которых поможет ему справиться со своими затруднениями.

Вопрос: является ли данное поведение консультанта приемлемым? К какому недопустимому приему он прибегает?

Задание № 37

При консультировании необходимо добиваться такого динамического процесса, во время которого консультант помогает клиенту использовать свои внутренние ресурсы для развития в позитивном направлении, актуализировать потенциал осмысленной жизни. Также данный процесс отражает те чувства и установки, которые участники консультирования (консультант и клиент) испытывают один по отношению другому, и способ их выражения.

Вопрос: дайте название процессу, перечислите его основные параметры.

Задание № 38

Одним из важнейших факторов, влияющих на эффективность консультативной работы, является обстановка, которой проходит консультирование.

Вопрос: каким образом необходимо оборудовать кабинет, для наибольшей эффективности проведения консультативной работы?

Задание № 39

На консультацию к психологу пришел клиент, который много размышляет над ситуацией, много взвешивает, но никак не может принять решение, избавиться от сомнений. Цель его обращения к психологу – снять с себя ответственность в принятии необходимого жизненного решения.

Вопрос: какой тип клиента описан, как психологу необходимо выстраивать работу с таким клиентом?

Задание № 40

Психологическое консультирование, как и любая другая деятельность психолога основывается на определенных принципах. Например, психологу-консультанту не рекомендуется оказывать профессиональную помощь своим близким и друзьям.

Вопрос: сущность какого принципа психологического консультирования описана? Перечислите остальные. Могут ли данные принципы обсуждаться с клиентом?

4. Методические материалы, определяющие процедуры оценивания знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций

Промежуточная аттестация обучающихся обеспечивает оценивание промежуточных и окончательных результатов обучения по дисциплине (модулю).

Преподаватель доводит до сведения обучающихся на первом учебном занятии перечень вопросов, выносимых на промежуточную аттестацию, и критерии оценивания знаний, умений и навыков.

Зачеты с оценкой проводятся в день последнего в данном семестре занятия по соответствующей дисциплине (модулю) в соответствии с рабочей программой.

Зачеты с оценкой служат формой проверки освоения учебного материала дисциплины (модуля).

Результаты сдачи зачета с оценкой: «отлично», «хорошо», «удовлетворительно», «неудовлетворительно».

В целях поощрения обучающихся за систематическую активную работу на учебных занятиях и на основании успешного прохождения текущего контроля допускается выставление зачетной оценки без процедуры сдачи зачета.

Зачеты с оценкой принимаются преподавателем, ведущим занятия по дисциплине (модулю).

Зачет с оценкой проводится по билетам. Преподаватель имеет право задавать дополнительные вопросы в соответствии с рабочей программой дисциплины (модуля).

Во время зачета с оценкой с разрешения преподавателя обучающийся может пользоваться справочниками, таблицами, инструкциями и другими материалами.

Обучающийся при подготовке ответа ведет необходимые записи, которые предъявляет преподавателю. При отказе обучающегося от ответа в зачетно-экзаменационную ведомость проставляется оценка «неудовлетворительно».

Результаты зачета с оценкой заносятся в зачетно-экзаменационную ведомость. Если обучающийся не явился на зачет с оценкой, в ведомости напротив фамилии обучающегося делается запись «не явился». Неявка на зачет без уважительной причины приравнивается к оценке «неудовлетворительно».

В зачетную книжку выставляется соответствующая оценка, полученная обучающимся. Оценка «неудовлетворительно» в зачетную книжку не ставится. Заполнение зачетной книжки до внесения соответствующей оценки в ведомость не разрешается.

Прием зачёта с оценкой у обучающегося прекращается при нарушении им дисциплины, использовании неразрешенных материалов и средств мобильной связи. В этом случае обучающемуся в зачетно-экзаменационную ведомость проставляется оценка «неудовлетворительно».

В случае несогласия обучающегося с оценкой, выставленной на зачете с оценкой, он имеет право подать апелляцию.