

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ КРАСНОЯРСКОГО КРАЯ

**КРАЕВОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ АВТОНОМНОЕ
ПРОФЕССИОНАЛЬНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ
«КРАСНОЯРСКИЙ КОЛЛЕДЖ ОТРАСЛЕВЫХ ТЕХНОЛОГИЙ И
ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВА»**

РАССМОТРЕНО

методической комиссией
протокол № 10 от 10.06.2026 г.

УТВЕРЖДЕНО

Директор КГАБПОУ «ККОТиП»
_____/Н. В. Журова/
Приказ № 01-55-1п от 29.06.2026 г.

**ПРОГРАММА ПОДГОТОВКИ
КВАЛИФИЦИРОВАННЫХ РАБОЧИХ, СЛУЖАЩИХ**

43.01.09 Повар, кондитер
(на базе основного общего образования)

**ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ
ПО УЧЕБНОЙ ДИСЦИПЛИНЕ**

**ОПв.04 ТЕОРИЯ МЕЖЛИЧНОСТНОГО И ГРУППОВОГО ОБЩЕНИЯ,
КОНФЛИКТОЛОГИЯ**

СОСТАВ КОМПЛЕКТА

1. ПАСПОРТ ФОНДА ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ
 - 1.1 ОБЩИЕ ПОЛОЖЕНИЯ
2. ФОРМЫ КОНТРОЛЯ И ОЦЕНИВАНИЯ ЭЛЕМЕНТОВ УЧЕБНОЙ ДИСЦИПЛИНЫ
3. РЕЗУЛЬТАТЫ ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ
 - 3.1 ПРОФЕССИОНАЛЬНЫЕ КОМПЕТЕНЦИИ, ПОДЛЕЖАЩИЕ ПРОВЕРКЕ ПРИ ВЫПОЛНЕНИИ ЗАДАНИЯ
 - 3.2 ОБЩИЕ КОМПЕТЕНЦИИ, ПОДЛЕЖАЩИЕ ПРОВЕРКЕ ПРИ ВЫПОЛНЕНИИ ЗАДАНИЯ
 - 3.3 ОСНОВНЫЕ ПОКАЗАТЕЛИ ОЦЕНКИ РЕЗУЛЬТАТОВ
4. ОЦЕНКА ОСВОЕНИЯ КУРСА УЧЕБНОЙ ДИСЦИПЛИНЫ
 - 4.1. ЗАДАНИЯ ДЛЯ ТЕКУЩЕГО КОНТРОЛЯ ОСВОЕНИЯ УЧЕБНОЙ ДИСЦИПЛИНЫ
 - 4.2. ЗАДАНИЯ ДЛЯ ПРОВЕДЕНИЯ ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ ПО УЧЕБНОЙ ДИСЦИПЛИНЕ

1. ПАСПОРТ ФОНДА ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ

1.1. Общие положения

Контрольно-измерительные материалы предназначены для проверки результатов освоения учебной дисциплины ОПв.04 Теория межличностного и делового общения, конфликтология основной образовательной программы среднего профессионального образования по специальности 43.01.09 Повар, кондитер.

Контрольно-измерительные материалы предназначены для текущего и промежуточного контроля, оценки образовательных достижений обучающихся, освоивших программу учебной дисциплины ОПв.04 Теория межличностного и делового общения, конфликтология.

Формой промежуточной аттестации по учебной дисциплине ОПв.04 Теория межличностного и делового общения, конфликтология является дифференцированный зачет, который оценивается по пятибалльной шкале оценок.

2. ФОРМЫ КОНТРОЛЯ И ОЦЕНИВАНИЯ ЭЛЕМЕНТОВ УЧЕБНОЙ ДИСЦИПЛИНЫ

Контролируемые темы (разделы) учебной дисциплины	Форма контроля и оценивания	
	Текущий контроль	Промежуточная аттестация
		Дифференцированный зачет

3. РЕЗУЛЬТАТЫ ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ

3.1. Общие компетенции, подлежащие проверке при выполнении задания

В результате текущего контроля и оценки по учебной дисциплине **ОПв.04 Теория межличностного и делового общения, конфликтология** осуществляется комплексная проверка следующих общих компетенций:

Код	Общие компетенции	Показатели оценки результата
ОК 01.	Выбирать способы решения задач профессиональной деятельности применительно к различным контекстам	Распознавать задачу и/или проблему в профессиональном и/или социальном контексте; анализировать задачу и/или проблему и выделять её составные части; определять этапы решения задачи; выявлять и эффективно искать информацию, необходимую для решения задачи и/или проблемы; составить план действия; определить необходимые ресурсы; владеть актуальными методами работы в профессиональной и смежных сферах; реализовать составленный план; оценивать результат и последствия своих действий (самостоятельно или с помощью наставника)
ОК 02.	Использовать современные средства поиска, анализа и интерпретации информации и информационные технологии для выполнения задач профессиональной	Определять задачи для поиска информации; определять необходимые источники информации; планировать процесс поиска; структурировать получаемую информацию; выделять наиболее значимое в перечне информации; оценивать практическую значимость результатов поиска; оформлять результаты поиска

	деятельности	
ОК 03.	Планировать и реализовывать собственное профессиональное и личностное развитие, предпринимательскую деятельность в профессиональной сфере, использовать знания по правовой и финансовой грамотности в различных жизненных ситуациях	Определять актуальность нормативно-правовой документации в профессиональной деятельности; применять современную научную профессиональную терминологию; определять и выстраивать траектории профессионального развития и самообразования
ОК 04.	Эффективно взаимодействовать и работать в коллективе и команде	Организовывать работу коллектива и команды; взаимодействовать с коллегами, руководством, клиентами в ходе профессиональной деятельности
ОК 06.	Проявлять гражданско-патриотическую позицию, демонстрировать осознанное поведение на основе традиционных российских духовно-нравственных ценностей, в том числе с учетом гармонизации межнациональных и межрелигиозных отношений, применять стандарты антикоррупционного поведения	Описывать значимость своей специальности

Код	Наименование общих компетенций
ПК 1.1.	Организовывать подготовку рабочих мест, оборудования, сырья, материалов для приготовления полуфабрикатов в соответствии с инструкциями и регламентами.
ПК 3.1.	Организовывать подготовку рабочих мест, оборудования, сырья, материалов для приготовления холодных блюд, кулинарных изделий, закусок в соответствии с инструкциями и регламентами.

3.2. Основные показатели оценки результатов

Перечень основных показателей оценки результатов знаний и умений, подлежащих текущему контролю и промежуточной аттестации

Результаты обучения: умения, знания	Показатели оценки результата
Умения	
Распознавать задачу и/или проблему в профессиональном и/или социальном контексте; анализировать задачу и/или проблему и выделять её составные части;	Анализ и осуществление способности определять приемы эффективного общения в профессиональной деятельности.

определять этапы решения задачи; выявлять и эффективно искать информацию, необходимую для решения задачи и/или проблемы; составить план действия; определить необходимые ресурсы; владеть актуальными методами работы в профессиональной и смежных сферах; реализовать составленный план; оценивать результат и последствия своих действий (самостоятельно или с помощью; определять задачи для поиска информации; определять необходимые источники информации; планировать процесс поиска; структурировать получаемую информацию; выделять наиболее значимое в перечне информации; оценивать практическую значимость результатов поиска; оформлять результаты поиска определять актуальность нормативно-правовой документации в профессиональной деятельности; применять современную научную профессиональную терминологию; определять и выстраивать траектории профессионального развития и самообразования; организовывать работу коллектива и команды; взаимодействовать с коллегами, руководством, клиентами в ходе профессиональной деятельности; описывать значимость своей профессии (специальности).	Точность и правильность в развитии навыков саморегуляции. Использование и применение информации для эффективного выполнения профессиональных задач.
Знания	
Актуальный профессиональный и социальный контекст, в котором приходится работать и жить; основные источники информации и ресурсы для решения задач и проблем в профессиональном и/или социальном контексте; алгоритмы выполнения работ в профессиональной и смежных областях; методы работы в профессиональной и смежных сферах; структуру плана для решения задач; порядок оценки результатов решения задач профессиональной деятельности; номенклатура информационных источников, применяемых в профессиональной деятельности; приемы структурирования информации; формат оформления результатов поиска	Применять техники и приемы эффективного общения в профессиональной деятельности. Оценка выполнения заданий на практических занятиях. Использовать приемы саморегуляции поведения в процессе межличностного общения . Оценка выполнения заданий на практических занятиях.

информации; содержание актуальной нормативно-правовой документации; современная научная и профессиональная терминология; возможные траектории профессионального развития и самообразования; психологические основы деятельности коллектива, психологические особенности личности.	
---	--

4.ОЦЕНКА ОСВОЕНИЯ КУРСА УЧЕБНОЙ ДИСЦИПЛИНЫ

Наименование контроля	Тема	Форма контроля
Промеж уточная атте- стация		Дифференцированный зачет в виде ситуационных конфликтных задач.

4.1. Задания для проведения промежуточной аттестации по учебной дисциплине ОПв.04 Теория межличностного и делового общения, конфликтология

ПАКЕТ ДЛЯ ПРОВЕДЕНИЯ ДИФФЕРЕНЦИРОВАННОГО ЗАЧЕТА
Задание: Промежуточная аттестация в форме дифференцированного зачета Условия выполнения задания 1. Место (время) выполнения задания: в учебном кабинете «Гуманитарные и социально-экономические дисциплины» 2. Максимальное время выполнения задания: 90 минут 3. Вы можете воспользоваться <u>справочным материалом, интернет ресурсами,</u> Критерии оценки: - оценка «отлично»: ответ на вопрос задачи дан правильный. Объяснение хода ее решения подробное, последовательное, грамотное, с теоретическими обоснованиями (в т.ч. из лекционного курса), с необходимым схематическими изображениями и демонстрациями на анатомических препаратах, с правильным и свободным владением анатомической терминологией; ответы на дополнительные вопросы верные, четкие. - оценка «хорошо»: ответ на вопрос задачи дан правильный. Объяснение хода ее решения подробное, но недостаточно логичное, с единичными ошибками в деталях, некоторыми затруднениями в теоретическом обосновании (в т.ч. из лекционного материала), в схематических изображениях и демонстрациях на анатомических препаратах, ответы на дополнительные вопросы верные, но недостаточно четкие. - оценка «удовлетворительно»: ответ на вопрос задачи дан правильный. Объяснение хода ее решения недостаточно полное, непоследовательное, с ошибками, слабым теоретическим обоснованием (в т.ч. лекционным материалом), со значительными затруднениями и ошибками в схематических изображениях и демонстрациях на анатомических препаратах, ответы на дополнительные вопросы недостаточно четкие, с ошибками в деталях.

- оценка **«неудовлетворительно»**: ответ на вопрос задачи дан не правильный. Объяснение хода ее решения дано неполное, непоследовательное, с грубыми ошибками, без теоретического обоснования (в т.ч. лекционным материалом), без умения схематических изображений и демонстраций на анатомических препаратах или с большим количеством ошибок, ответы на дополнительные вопросы неправильные или отсутствуют.

Задания для дифференцированного зачета

Ситуация № 1.1 «Горизонталь»

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

В чем причина конфликта? Определите конфликтную ситуацию.

Ситуация № 1.2 «Конфуз с заместителем»

Руководитель принял на работу специалиста, который должен работать в подчинении у его заместителя. Прием на работу не был согласован с заместителем. Вскоре у руководителя проявилась информация от заместителя о неспособности принятого руководителем работника выполнять свои обязанности (Заместитель доложил об этом руководителю служебной запиской).

Проанализируйте ситуацию. Выявите в ней реальные и потенциально возможные конфликтогены. Как бы вы поступили на месте руководителя? Проиграйте возможные варианты взаимодействия руководителя и заместителя. Определите в их числе конструктивные и конфликтные.

Ситуация № 1.3 «Вот так покриковал!»

В ответ на критику со стороны подчиненного, прозвучавшую на служебном совещании, начальник начал придирается к нему по мелочам и усилил контроль за его служебной деятельностью. Подчиненный обратился к вам, как к организационному психологу за советом.

Оцените ситуацию. Определите свою позицию в этой ситуации. Ответьте на вопрос, как правильно поступить подчиненному?

Ситуация № 1.4 «Собеседники»

Вы недавно начали работать руководителем отдела на крупной фирме, придя на эту должность с другого предприятия. Идя по коридору, вы видите трех работников вашего отдела, которые о чем-то оживленно беседуют и не обращают на вас внимания. Возвращаясь через 20 минут, вы видите ту же картину. Как вы себя поведете?

А. Остановлюсь, дам понять работникам, что я новый начальник отдела. Вскользь замечу, что беседа их затянулась и пора браться за дело.

Б. Спрошу, кто их непосредственный начальник. Вызову его к себе в кабинет.

В. Сначала поинтересуюсь, о чем идет разговор. Затем представлюсь и спрошу, нет ли у них каких-либо претензий к администрации. После этого предложу пройти им на свои рабочие места.

Г. Прежде всего представляюсь, поинтересуюсь, как обстоят дела в их подразделении отдела.

Вас не устраивает ни один из данных вариантов. Предложите свой вариант. Выбор обоснуйте.

Ситуация № 1.5 « Менеджер»

Алина, 27 лет – менеджер крупной международной аудиторской фирмы.

Я считаю, что я умна, красива, независима, предприимчива, возможно, горда и чрезмерно требовательна к другим. В последнем я неуверенна, это со слов сотрудников.

Я работаю в мужском коллективе, где царит правило: «Женщина – низшее существо, ее мнение можно не слушать», поэтому все мои качества никого не интересуют. А я мастер своего дела, я стремлюсь все делать наилучшим образом, но если я на работе сделала за день столько, сколько каждый из сотрудников мужского пола делает за неделю, - это никем не принимается во внимание.

Уйти мне с этой работы некуда – никто меня с моими знаниями и желаниями и умениями не ждет. А если и ждет, то видит во мне только сексуальный объект.

Многие на фирме меня не понимают. Например, если в солидной фирме принято носить деловые костюмы, а мне хочется надеть свитер, то я оденусь так, как, как считаю нужным, так как внутренняя свобода важнее. Да и какая разница как я одета, если я отличный специалист и приношу фирме солидный доход.

Но директор фирмы уже намекал мне, что может меня уволить, если я не буду соответствовать нормам, которые выполняют все. Но я ведь не все. И я жаловалась директору на непристойное поведение по отношению ко мне мужчин нашего коллектива. Их поведение разве соответствует нормам. На что директор только руками развел и сказал: « А что ж вы хотели в мужском коллективе?»

Посоветуйте, как мне себя вести, чтобы не было конфликтных ситуаций ?

Должна ли я «наступить» на свою индивидуальность и стать серой мышкой, а точнее рабочей лошадью, которую каждый может хлопать по задку?

Дополнительные сведения

Директор фирмы дал характеристику Алине как исполнительному, творческому, инициативному, квалифицированному работнику. Но считает, что она часто пренебрегает нормами, принятыми в фирме. Он согласен, что она работает за десятерых и приносит солидный доход фирме. Но она может опоздать на работу минут на десять, растянуть свой обеденный перерыв, позволяет себе не деловой стиль одежды.

Сотрудники фирмы: «Вначале, когда Алина пришла к нам на фирму, наши отношения были дружескими. Она обращалась к нам за помощью, и мы с удовольствием ей помогали. Но когда она освоилась, то перестала слушать наши советы. Она «обгоняет» всех в сроках сдачи материала, «перехватывает» клиентуру – все идут к ней, в общем, устроила настоящую гонку. На ее фоне получается, что мы вообще не нужны на фирме, со всем справится одна она. Конечно, наши мужчины позволяют в ее адрес всякие словечки. Но она сама провоцирует, то юбкой в обтяжку, то глубоким декольте и др. Она сама себя поставила над коллективом.

- Проанализируйте ситуацию.
- Предложите конструктивные варианты ее разрешения.

Ситуация № 1.6 «Новшества»

Марина Викторовна, 39 лет, руководитель фирмы, высококвалифицированный специалист. Она требовательна к себе и к другим.

В ее подчинении 11 человек. Каждый имеет свои обязанности. Их работа в основном устраивала руководителя. Но после защиты диссертации и введения некоторых новшеств на фирме повысился интерес клиентов к ней, а также возрос ее рейтинг. Соответственно требования руководителя к качеству работы специалистов коллектива возросли. Но

сотрудники коллектива неоднозначно восприняли повышенную требовательность руководителя. И вместо более качественной слаженной работы, повышения своих знаний и квалификационного уровня, они стали доказывать друг другу и руководителю, что один лучше другого. В результате чего стали возникать конфликтные ситуации между сотрудниками. И уровень качества работы членов коллектива стал падать.

- Проанализируйте ситуацию.
- Определите, какие меры необходимо принять руководителю, чтобы снизить до минимума конфликтные противоречия в коллективе.

Ситуация № 1.7 «Уволилась»

Конфликт произошел между директором школы и учителем, в результате которого последний уволился.

Утро. Только что прозвенел звонок на первый урок. Елена Ивановна, учитель химии, поднялась на четвертый этаж и подошла к своему кабинету, где ее ждали ученики 8-го класса. Здесь же стояла и директор школы, которая обратилась к ней со следующими словами: «Почему Вы опаздываете и заставляете учеников Вас ждать?! Вы должны приходить на урок за 15 минут до его начала. После урока зайдите ко мне в кабинет».

Проведя урок, Елена Ивановна зашла в кабинет директора и сказала: «Вы не должны были делать мне замечание в присутствии учеников, этим Вы подрываете мой авторитет».

Директор: «Вы сами его подрываете, опаздывая на урок, и какой этим Вы подаете пример ученикам?!»

Елена Ивановна: «Вы прекрасно знаете, что у меня маленький ребенок и мне надо отвести его в детский сад. Устраиваясь на работу, я просила учесть это и не ставить мне первые уроки. Вы обещали пойти мне навстречу!»

Директор: «Я не могу учитывать интересы каждого, и Ваши семейные дела меня не касаются. Это Ваши личные проблемы. Будьте добры, не опаздывать больше на уроки».

Елена Ивановна: «Раз Вы так рассуждаете, я думаю, что не смогу работать под Вашим руководством. Прошу до конца четверти найти мне замену!»

Директор: «Хорошо, не буду Вас задерживать!»

После этого, доработав до конца четверти, Елена Ивановна уволилась по собственному желанию.

- Проанализируйте ситуацию.
- Кто и в чем допустили просчеты?
- Кто и как мог решить конфликт на основных узловых этапах его развития?

Ситуация № 1.8 «В экономическом отделе»

Экономический отдел акционерного общества состоит из 9 человек и только женщин. Руководителем подразделения является Спиридонова И.Г. - женщина пенсионного возраста, давно работающая в данной организации и успешно справляющаяся со своими обязанностями.

В отдел не так давно (около года) поступила на работу новая сотрудница - Григорьева Н.Н. - молодая, симпатичная женщина, которая заканчивает экономический институт. Ее приход был встречен достаточно дружелюбно со стороны всех сотрудников отдела и, в первую очередь начальника, у которой есть дочь такого же возраста. Она легко вникала в суть дел, все свои производственные обязанности выполняла быстро, четко, аккуратно, энергично. Сотрудники любовались девушкой и говорили о том, что из нее получится прекрасный специалист.

Когда Спиридонова спрашивала в отделе, как работает новенькая, то слышала такие слова: «далеко пойдет», «нестандартно мыслит», «ей может гордиться мать, такая не опозорит», «это жемчужина для коллектива».

Начальник отдела Спиридонова И.Г. некоторое время «по-матерински» опекала новую сотрудницу, но потом, по мере того, как молодая сотрудница быстро овладевала профессией, наступил перелом в их взаимоотношениях, и по непонятным для Григорьевой Н.Н. причинам отношения резко ухудшились. Спиридонова И.Г. стала постоянно придирается к Григорьевой Н.Н., стараясь унизить ее как личность, не давала спокойно работать. Для Григорьевой встал вопрос: что делать и не перейти ли на работу в другое подразделение?

Другие сотрудницы отдела внешне никак не реагировали на создавшуюся ситуацию, но внутри начались разговоры о том, что молодую сотрудницу «шахиня» выживает. По своему характеру Спиридонова И.Г. достаточно властный человек, давно находится на руководящей должности, но такого поведения от него в коллективе никто не ожидал.

- Проанализируйте ситуацию.
- Определите, каковы могут быть мотивы конфликтного поведения руководителя.
- Дайте рекомендации по ее разрешению психологу и Григорьевой.

Ситуация № 1.9 «Роковая замена»

Преподаватель лицея Дронов третий раз срывает занятия в группе, мотивируя, то болезнью, то семейными обстоятельствами. То другими весомыми причинами. О том, что не сможет провести плановые занятия, сообщает заведующему учебной частью Орлову поздно ночью или утром по телефону. Орлов в срочном порядке просит другого преподавателя Нечаева срочно заменить Дронов, т.к. в эти часы (якобы, а может так и есть на самом деле) свободен только Нечаев.

Нечаев проводит занятия вместо Дронова по тому предмету, который сам никогда не читал. Он не успевает квалифицированно подготовиться к урокам. Как раз на это занятие с целью проверки качества преподавания пришел директор лицея. Ему не понравился уровень проведения занятия, и он на педсовете во всеуслышание подверг сомнению уровень профессиональной пригодности Нечаева. Нечаев вспылал и подал заявление об увольнении, которое директор подписал.

- Оцените ситуацию.
- Кто и на каком этапе мог бы предотвратить или погасить конфликт?
- Кто и в чем допустил ошибки?

Ситуация № 1.10. Вхождение в должность

Предприятие получило развитие. Директор стал генеральным директором, а начальники отделов – руководителями дочерних предприятий. В одном из таких предприятий секретарь-референт бывшего директора (по особым полномочиям, т.е. функциональный заместитель без полномочий на руководство), ушедшего на повышение, осталась в подчинении нового молодого (но опытного) руководителя. Новый руководитель постепенно начал совершенствовать организацию деятельности предприятия. Прежний руководитель был либералом, но всю работу организовывал на личных отношениях и связях. Все выполняли все, без четкого разграничения обязанностей. Связующую и распределяющую роль играла секретарь-референт.

Новый руководитель начал с четкого определения для всех функциональных обязанностей. Ему удалось наладить работу предприятия по-новому и это дало определенные результаты.

Скрытые (неявные) конфликтные ситуации начали возникать во взаимоотношении с секретарем-референтом, которая хотя и выполняла всю работу лучше, чем ее коллеги на других предприятиях, но:

- она продолжала ходить напрямую к генеральному директору для решения вопросов (через голову своего руководителя);
- нередко она от вышестоящего начальства приносила своему руководителю дополнительную лишнюю работу и, хотя выполняла ее всю практически сама, но тем самым

на задний план отодвигались более важные задачи, которые потом приходилось решать опять в пожарном режиме. Для коллектива это было не в диковинку, а нового руководителя это раздражало.

- бывали случаи, когда выходили наружу огрехи прежнего руководителя, которые секретарь-референт знала, как выполнить, но специально обращалась к новому директору за разъяснениями, и ему приходилось тратить много времени и сил для того, чтобы вникнуть в проблему.

- она позволяла себе на совещаниях делать замечания начальникам отделов, как и раньше. Замечания дельные, но по статусу и согласно служебной этике она этого делать не имеет право.

Новый руководитель признает ее как очень ценного работника. Он понимает, что она берет на себя даже часть его функций, что несколько облегчает его работу. Но вышеизложенные нюансы серьезно его волнуют и не позволяют организовать управление согласно правилам НОТ.

- Осуществить системно-структурный анализ ситуации.
- Определить тип конфликта, дать предложения новому руководителю по разрешению ситуации.

Ситуация № 1.11. «Конфликт между специалистами»

За помощью к вам обратилась терапевт детского санатория.

Я работаю терапевтом в учреждении, оказываю помощь молодежи. В индивидуальной работе с детьми у меня всегда очень ясное восприятие. Но мне трудно давать указания воспитателям групп, которые работают с детьми ежедневно, потому что иногда мое восприятие говорит мне, что воспитатели поступают неправильно. Они работают с детьми без учета состояния здоровья детей, которое требует иных слов, иных действий, иных способов организации детских игр и мероприятий.

Я понимаю, что это другие люди, которые заботятся о тех же детях, что и я, но по-иному видят ситуацию развития и социализации ребенка. Это воспитатели, а я терапевт. Я не могу найти слова, чтобы выразить свое восприятие так, чтобы они могли осуществить конкретные, правильные действия, содействующие развитию детей без ущерба здоровью.

Они не понимают меня, оценивают мои слова как притязания на главенствование и управление ими, как ущемление их профессиональной чести. Идут на конфликт и поэтому, зачастую специально (возможно, неосознанно), поступают «с точностью до наоборот». В результате еще больше страдают дети. Получается так, что я сама провоцирую деструктивные действия педагогов по отношению к детям.

- Оцените ситуацию.
- Предложите и обоснуйте версии, как поступить терапевту.

Ситуация № 1.12 «Премия»

При распределении премии некоторые члены отдела посчитали, что их незаслуженно обошли, это явилось поводом их жалоб директору предприятия.

Как бы вы отреагировали на эти жалобы в качестве директора?

А. Отвечу жалобщикам примерно так: «Причитающуюся вам премию утверждает и распределяет ваш отдел, я тут ни при чем».

Б. «Хорошо, я учту ваши жалобы и постараюсь разобраться в этом вопросе с вашим непосредственным руководителем».

В. «Не волнуйтесь, вы получите свои деньги. Изложите свои претензии на мое имя в письменной форме».

Г. Пообещав помочь установить истину, сразу же пойду в отдел и побеседую с его начальником и другими членами коллектива. В случае подтверждения обоснованности жалоб предложу начальнику отдела перераспределить премию в следующем месяце.

Вас не устраивает ни один из данных вариантов. Предложите свой вариант.

Выбор обоснуйте.

Ситуация № 1.13 «Ловушка»

В добрый весенний солнечный день Викентий Павлович, человек добрый, культурный, обходительный, работник исторического музея, собрался на дачу.

Не успел дойти до остановки, как к нему подбежала симпатичная девушка с голубыми ясными глазами и пакетом в руках. «Здравствуйте!», - закричала она, радостно смотря на Викентия Павловича, как будто именно его мечтала встретить всю свою жизнь.

«Здравствуйте!», - вежливо ответил Викентий Павлович.

Девушка продолжала: «Я Вас поздравляю. У нашей фирмы сегодня юбилей и мы Вам от чистого сердца дарим подарок». Она всунула в руки оторопевшему Викентию набор блестящих ножей.

«Спасибо, тронут», - сказал Викентий.

Девушка не унималась: «А вот Вам еще терка для морковки. Жена будет рада».

«Несомненно...», - пробормотал Кеша.

Девушка деловито заявила: «Показать, как работает?»

«Спасибо, не надо, я знаю», - ответил Викентий Павлович, провоя взглядом ушедший автобус.

«Ничего, ерунда», - сказала девушка. Достала из кармана морковку, откусила ее и огрызком два раза царапнула по терке, которую держал Викентий Павлович.

«А вот вам еще подарок, ситечко для чая и ножницы, рыбам хвосты и плавники обрезать», - сказала девушка и все всунула в руки Викентию и добавила: «Все совершенно бесплатно. Но чтобы мне отчитаться перед менеджером, что я не себе это взяла, с Вас всего 250 гривен».

Викентий Павлович смекнул, что его пытаются «облапошить», и робко стал пытаться вернуть подарки, ссылаясь на то, что у него дома все это есть и ему это не нужно.

Не тут-то было. Девушка наседала: «Ну, только не говорите, что у такого импозантного, красивого, умного мужчины нет 250 гривен. А знаете, сколько такие ножи стоят в магазине!»

«Нет», - сказал, сбитый с толку, Викентий Павлович.

«500 гривен», - не моргнув глазом, соврала девушка и добавила: «И ножницы для рыбьих хвостов 150 грн., а ситечко 80 грн. Итого 730 гривен. Минус те 250, которые Вы сейчас отдаете мне, Вы выигрываете на экономии кроме товара 480 гривен».

Иннокентий Павлович, человек не глупый, сразу понял, что это неправда. Но девушка смотрела на него таким счастливым взглядом, что отказать прямо было трудно.

«Хорошо, хорошо», - сказал Викентий Павлович, - «сейчас домой сбегая за деньгами, поддержите пока...». Он вернул девушке товар и быстро кинулся наутек. Деньги он не отдал, т.к. уже попадался в подобные ловушки раньше. Но настроение было испорчено на весь день.

- Проанализируйте и оцените ситуацию. Является ли она конфликтной? Ответ обоснуйте.

- Предложите Ваши варианты конструктивного поведения для Викентия Павловича в подобных ситуациях.

Ситуация № 1.14 «Ветеран»

Юноша (24 года) вернулся с войны в Чечне. Ему приходилось убивать и на его глазах убивали его товарищей, под Кандагаром погиб его лучший друг. Он видел тела убитых в плену бывших сослуживцев со следами пыток и издевательств.

Юноша поступил в университет и был поселен в студенческое общежитие. За два с половиной года в общежитии с ним никто не уживался. Он, то пытался излить душу тем, кто с ним жил, то пил и устраивал дебоши. Инцидент приобрел огласку, когда он избил двух студентов второго курса, живших с ним. Третий, еще раньше ушел жить на квартиру после первых двух месяцев жизни с «духом».

В беседе с деканом, куратором и психологом вуза юноша объяснил, что никто его в общаге не может понять, что все они еще жизни не видели, а его поведение обусловлено пережитым прошлым. Декан попросил психолога проанализировать ситуацию.

- Проанализируйте ситуацию.
- Предложите в качестве психолога рекомендации декану факультета в отношении данного студента.
- Продумайте и изложите основное содержание вашей беседы с ним.

Ситуация № 1.15 «Колбаса»

Женщина 56 лет, пенсионерка, 32 года отработала учительницей физики в школе. Ее муж (62 года) бывший инженер, на пенсии. К ним в гости приехали дети с внуками. Женщина немного раздражена покупкой некачественных продуктов питания. Она пришла в продуктовый магазин, купила палку хорошей дорогой колбасы для внуков и собиралась уходить из магазина. В холле она увидела контрольные весы и решила из интереса взвесить товар. Была удивлена и огорчена, убедившись в том, что ей недовесили 65 грамм колбасы.

Она вернулась к прилавку, чтобы выяснить отношения с продавцом. Но там уже собралась очередь из 7 человек. Женщина вновь встала в очередь, чтобы решить свою проблему. Очередь «тянулась долго». Женщина нервничала, т.к. считала себя обманутой, обиженной, униженной и еще ее дома ждали за праздничным столом, а она задерживалась.

Когда подошла ее очередь, она не сдержалась, обозвала продавца воровкой и скотиной, а потом швырнула ей в лоб палку колбасы и гордо вышла из магазина.

- Оцените рациональность действий покупательницы с точки зрения их результативности. Драматизируйте ситуацию – представьте, что она потом еще пошла покупать внукам яблоки, а ей в пакет положили товар более низкого качества, чем тот, который был выставлен на прилавке. Представьте ее состояние, версии поведения и разговор дома с мужем и детьми;
- Осуществите реверсию конструктивного развития конфликтной ситуации с того момента, как покупательница взвесила колбасу на контрольных весах. Проведите ролевой диалог с продавцом, реализуя одну из техник амортизации конфликта.

Примечание: Желательно провести ролевую игру с несколькими вариантами конструктивных трансакций между покупателем и продавцом; попробовать разные амортизационные техники.

Ситуация № 1.16 «Амбициозный подчиненный»

Ваш подчиненный, зрелый и талантливый специалист творческого типа, обладает статусом и личностными достижениями, пользуется большой популярностью у деловых партнеров, решает любые проблемы и великолепно взаимодействует в коллективе. Вместе с тем у вас не сложились отношения с этим работником из-за его позиции к вам. Он не воспринимает вас как руководителя, ведет себя достаточно самоуверенно, амбициозно, демонстративно.

В его работе вы нашли некоторые недочеты и решили высказать ему критические замечания, однако ваш предыдущий опыт свидетельствует о его негативной реакции на критику. Он в таких ситуациях становится раздражительным, настороженным, демонстративно сворачивает свою активность до исполнителя ждущего указаний по каждому самому элементарному вопросу.

Какую линию поведения вы выстроите по отношению к данному работнику?

Ситуация № 1.17 «Не в цель»

Вслед за кратким выговором за недостатки в работе вы сказали работнику несколько приятных слов. Наблюдая за ним, вы заметили, что его лицо, поначалу несколько

напряженное, быстро повеселело. К тому же он начал весело шутить и балагурить, рассказал пару свежих анекдотов и историю, которая произошла сегодня у него в доме.

В конце разговора вы поняли, что критика, с которой вы начали разговор, не только не была воспринята, но и как бы забыта. Вероятно, он услышал только приятную часть разговора.

Что уместно предпринять в сложившейся ситуации?

Ситуация № 1.18 «Не ау»

Ваша подчиненная ценный для учреждения специалист. Но и у нее бывают просчеты в работе отчасти из-за ее самонадеянности, отчасти из-за того что предприятие находится в стадии нового витка развития и постоянно появляются некоторые нововведения, которые требуют от работников повышенного внимания.

Всякий раз, когда вы ведете с ней серьезный разговор, конструктивно критикуете ее работу и спрашиваете, почему она так поступает, она отделяется молчанием. Вам это неприятно, вы не знаете толком, с чем связано ее молчание, воспринимает ли она критику или нет. Вы расстраиваетесь и злитесь, потому что не знаете, делает ли она правильные выводы из ваших с ней бесед или нет.

Что уместно предпринять, чтобы прояснить и изменить ситуацию?

Ситуация № 1.19 «Плакса»

В конце рабочей недели вы даете критический анализ деятельности ваших подчиненных. Когда вы критикуете одну из подчиненных (на общей планерке или индивидуально). Она всегда реагирует очень эмоционально (плачет, кричит и т.п.). Вам приходится каждый раз свертывать беседу и не доводить разговор до конца. Вот и сейчас, после ваших замечаний – она расплакалась.

Как довести до нее свои соображения, чтобы она сделала конструктивные выводы?

Ситуация №1.20 «Возмутители спокойствия»

Вы старший менеджер. У вас в команде аудиторской компании есть несколько подчиненных, которые совершают немотивированные с позиций реализации профессиональных задач компании действия. Вы видите их постоянно вместе, при этом вам кажется, что вы знаете, кто у них неформальный лидер. Вам нужно заставить их хорошо работать, а не устраивать искрометные «тусовки» прямо на рабочем месте. Работники компетентные. Возможности их заменить на работе в ближайшем будущем у вас нет. Да это и не поощряется высшим руководством компании. Текучесть кадров карается лишением годовой премии для всего коллектива. Эти работники в целом выполняют поставленные задачи, но отвлекают других работников, вносят некоторую сумятицу. Из-за этого каждый месяц ваша команда едва укладывается в сроки отчетности. Приходится выходить на плановые показатели, как правило, за счет авралов. Это вас напрягает. Вы не знаете, какой интерес объединяет эту неформальную микрогруппу.

Что вы предпримете для изменения ситуации и улучшения работы команды?

Ситуация № 1.21 «Мистер хам»

Вы приняли на работу молодого способного юриста (только что окончившего Институт внешнеэкономических связей, экономики и права), который превосходно справляется с работой. Он провел уже несколько консультаций, и клиенты им очень довольны. Вместе с тем он резок и заносчив в общении с другими работниками, особенно с обслуживающим персоналом. Вы каждый день получаете такого рода сигналы, а сегодня поступило письменное заявление от вашего секретаря по поводу его грубости.

Какие действия целесообразно предпринять, чтобы изменить его стиль общения в коллективе?

Ситуация № 1.22 «Инцидент»

Во время деловой встречи с вами ваш сотрудник «вышел из себя», не принимая ваших замечаний по поводу очередного проекта. В присутствии членов коллектива он швырял ручки на пол, кричал, что ему не создают должных условий и обвинял Вас - руководителя в некомпетентности. Сотрудники ощущали себя несколько неловко, но с любопытством поглядывали на Вас, ожидая развязки. Вы не можете позволить подчиненному так себя вести, ведь он подрывает ваш авторитет и показывает дурной пример коллегам.

Как Вы поступите?

Ситуация № 1.23 «Бесчувственный заместитель»

Ваш заместитель очень опытный специалист, он действительно знает работу как «свои пять пальцев», практически он незаменим, когда он рядом, вы уверены, что все будет хорошо. Однако вы знаете, что он бесчувственный человек и никакие «человеческие» проблемы его не интересуют. От этого в коллективе в последнее время стало тревожно, некоторые коллеги собираются подать заявления об уходе, так как он их обидел. Вы пытались в неформальной беседе с ним обсудить это, но он даже не понимает, о чем вы говорите, его интересует только план и прибыль. Он считает, что обиды, эмоции и чувства надо проявлять вне работы, а на производстве жесткие требования, оскорбления «за дело» надо воспринимать как должное и как информацию к размышлению для исправления ситуации.

Нужно ли воздействовать на своего заместителя, чтобы изменить его стиль взаимодействия с персоналом? Если нужно, то как? Что вы предпримете?

Ситуация № 1.24 «Вот так больная!»

Вы начальник отдела. Получили задание от руководителя компании и едете в командировку. В аэропорту случайно встречаете свою подчиненную – молодую сотрудницу, которая уже две недели не работает. Вам сказали, что она болеет. А вы видите ее не только в полном здравии, но отдохнувшей и даже, как вам показалось, похорошевшей. Она кого-то с большим нетерпением встречает в аэропорту. Во вверенном вам отделе полный завал, не хватает сотрудников, срываются сроки выполнения работ.

Что вы скажете своей сотруднице? С чего начнете разговор? Каким образом завершите данную ситуацию?

Ситуация № 1.25 «В неловком положении»

Вы опытный, давно работающий, авторитетный начальник отдела. В канун праздника вы от своего отдела представили фамилии нескольких лучших сотрудников для поощрения. Среди тех, кому должны быть вручены грамота и денежная премия, Сидоров, которого вы лично предупредили о необходимости явиться на торжественное собрание, где ему будут вручены грамота и премия. Сидоров вместе со своей семьей явился на торжественное собрание, но грамоту и премию, по неизвестным для вас причинам, ему не вручили. На следующий день, не успев разобраться в причине недоразумения, вы случайно сталкиваетесь с Сидоровым в коридоре.

Каковы возможные варианты развития возникшей ситуации? Как бы вы повели себя в каждом из них?

Ситуация № 1.26 «Проблемное наследие»

Рабочие одного из цехов предприятия неоднократно заявляли о неудовлетворительных условиях труда, высказывали опасения за свое здоровье. В цеху не уделялось должного внимания обеспечению безопасности труда. Им уже более трех месяцев не выплачивали заработную плату. Два дня назад с одним из рабочих на производстве произошел несчастный случай. Это переполнило чашу терпения рабочих. Они отказались от работы и пригласили на собрание руководство предприятия.

Как бы вы повели себя в этой ситуации в качестве руководителя предприятия, пять дней назад назначенного на должность?

Ситуация № 1.27 «Выбор»

Ваш непосредственный начальник, минуя вас, дает срочное задание вашему подчиненному, который уже занят выполнением другого ответственного задания. Вы и ваш начальник считаете свои задания неотложными.

Выберите наиболее приемлемый для вас вариант решения.

А. Не оспаривая задания начальника, будете строго придерживаться должностной субординации, предложите подчиненному отложить выполнение текущей работы.

Б. Все зависит от того, насколько для вас авторитетен начальник.

В. Выразите подчиненному свое несогласие с заданием начальника, предупредите его, что впредь в подобных случаях вы будете отменять задания, порученные ему без согласования с вами.

Г. В интересах дела предложите подчиненному выполнить начатую работу.

Вас не устраивает ни один из данных вариантов. Предложите свой вариант.

Выбор обоснуйте.

Ситуация № 1.28 «Два начальника на одного»

Вы получили одновременно два срочных задания: от вашего непосредственного начальника и вашего вышестоящего начальника. Времени для согласования сроков выполнения заданий у вас нет, необходимо срочно начать работу.

Выберите предпочтительное решение.

А. В первую очередь начнете выполнять задание того, кого больше уважаете.

Б. Сначала будете выполнять задание на ваш взгляд наиболее важное или наиболее удобное для вас.

В. Сначала выполните задание вышестоящего начальника.

Г. Будете выполнять задание своего непосредственного начальника.

Вас не устраивает ни один из данных вариантов. Предложите свой вариант.

Выбор обоснуйте.

Ситуация № 1.29 «Выбор конструктивного варианта»

Между двумя вашими подчиненными возник конфликт, который мешает им успешно работать. Каждый из них в отдельности обращался к вам с просьбой, чтобы вы поддержали именно его позицию. Выберите свой вариант поведения в этой ситуации.

А. Я должен пресечь конфликт на работе, а разрешать конфликтные ситуации – это их личное дело.

Б. Лучше всего попросить разобраться в конфликте представителей общественных организаций (профсоюза, комиссии по деловым спорам).

В. Прежде всего, лично попытаться разобраться в мотивах конфликта и найти приемлемый для обоих способ примирения.

Г. Выяснить, кто из членов коллектива служит авторитетом для конфликтующих, и попытаться через него воздействовать на этих людей.

Вас не устраивает ни один из данных вариантов. Предложите свой вариант.

Выбор обоснуйте.

Ситуация № 1.30 «Виновных нет?»

В самый напряженный период завершения производственного задания в бригаде совершен неблагоприятный поступок, нарушена трудовая дисциплина, в результате чего допущен брак продукции. Бригадир неизвестен виновник, однако выявить и наказать его надо.

Как бы вы поступили на месте бригадира? Выберите приемлемый для вас вариант решения.

А. Оставлю выяснение фактов по этому инциденту до окончания выполнения производственного задания.

Б. Заподозренных в проступке, вызову к себе. Круто поговорю с каждым из них (с глазу на глаз), предложу назвать виновного.

В. Сообщу о случившемся тем из рабочих, которым наиболее доверяю, предложу им выявить конкретных виновных и доложить.

Г. После смены проведу собрание бригады, публично потребую выявления виновных и их наказания.

Вас не устраивает ни один из данных вариантов. Предложите свой вариант.

Выбор обоснуйте.

Ситуация № 1.31 «Претенденты»

Вам предоставлена возможность выбрать себе заместителя. Имеется несколько кандидатур. На Ваш взгляд у каждого свои достоинства. Но каждый не лишен недостатков. Претенденты отличаются следующими качествами.

А. Первый стремится, прежде всего, к тому, чтобы наладить доброжелательные товарищеские отношения в коллективе, создать на работе атмосферу взаимного доверия и дружеского расположения, предпочитает избегать конфликтов, что не всеми понимается правильно.

Б. Второй часто предпочитает в интересах дела идти на обострение отношений «невзирая на лица», отличается повышенным чувством ответственности за порученное дело.

В. Третий предпочитает работать строго по предписанным правилам, всегда аккуратен в выполнении своих должностных обязанностей, требователен к подчиненным, но на риск никогда не идет.

Г. Четвертый отличается напористостью, личной заинтересованностью в работе, сосредоточен на достижении своей цели, всегда стремится довести дело до конца, не придает большого значения возможным осложнениям во взаимоотношениях с подчиненными.

Ситуация № 1.32 «Кого выбрать?»

Вам предлагается выбрать себе заместителя. Кандидаты отличаются друг от друга следующими особенностями взаимоотношений с вышестоящим начальником.

А. Первый быстро соглашается с мнением или распоряжением начальника, стремится четко, безоговорочно и в установленные сроки выполнить все его задания.

Б. Второй может быстро соглашаться с мнением начальника, заинтересованно и ответственно выполнять все его распоряжения и задания, но только в том случае, если начальник авторитетен для него.

В. Третий обладает богатым профессиональным опытом и знаниями, хороший специалист, умелый организатор, но бывает неуживчив, труден в контакте.

Г. Четвертый очень опытный и грамотный специалист, но всегда стремится к самостоятельности и независимости в работе, не любит, когда ему мешают.

Ситуация № 1.33 «Нерадивый подчиненный»

Подчиненный второй раз не выполнил вашего задания в срок, хотя обещал и давал слово, что подобного случая больше не повторится. Как бы вы поступили?

А. Дождаться выполнения задания, а затем сурово поговорить наедине, предупредив в последний раз.

Б. Не дожидаясь выполнения задания, поговорить с ним о причинах повторного срыва, добиться выполнения задания, наказать за срыв рублем.

В. Посоветоваться с опытным работником, авторитетным в коллективе, как поступить с нарушителем? Если такого работника нет, вынести вопрос о недисциплинированности подчиненного на собрание коллектива.

Г. Не дожидаясь выполнения задания, передать вопрос о наказании работника на решение актива. В дальнейшем повысить требовательность и контроль за его работой.

Вас не устраивает ни один из данных вариантов. Предложите свой вариант.

Выбор обоснуйте.

Ситуация № 1.34 «На своей волне»

Подчиненный игнорирует ваши советы и указания, делает все по-своему, не обращая внимания на замечания, не исправляя того, на что вы ему указываете.

Как вы будете поступать с этим подчиненным в дальнейшем?

А. Разобравшись в мотивах упорства и видя их несостоятельность, применю обычные административные меры наказания.

Б. В интересах дела постараюсь вызвать его на откровенный разговор, попытаюсь найти с ним общий язык, настроить на деловой контакт.

В. Обращусь к активу коллектива – пусть обратят внимание на его неправильное поведение и применят меры общественного воздействия.

Г. Попытаюсь разобраться в том, не делаю ли я сам ошибок во взаимоотношениях с этим подчиненным, потом решу, как поступить.

Вас не устраивает ни один из данных вариантов. Предложите свой вариант.

Выбор обоснуйте.

Ситуация № 1.35 «Группировки»

В трудовой коллектив, где имеется конфликт между двумя группировками по поводу внедрения новшеств, пришел новый руководитель, приглашенный со стороны. Каким образом, по вашему мнению, ему лучше действовать, чтобы нормализовать психологический климат в коллективе?

А. Прежде всего, установить деловой контакт со сторонниками нового, не принимая всерьез доводы сторонников старого порядка, вести работу по внедрению новшеств, воздействуя на противников силой своего примера и примера других.

Б. Прежде всего, попытаться разубедить и привлечь на свою сторону сторонников прежнего стиля работы, противников перестройки, воздействовать на них убеждением в процессе дискуссии.

В. Прежде всего, выбрать актив, поручить ему разобраться и предложить меры нормализации обстановки в коллективе, опираться на актив, поддержку администрации и общественных организаций.

Г. Изучить перспективы развития коллектива и улучшения качества выпускаемой продукции, поставить перед коллективом новые перспективные задачи совместной трудовой деятельности, опираться на лучшие достижения и трудовые традиции коллектива, не противопоставлять новое старому.

Вас не устраивает ни один из данных вариантов. Предложите свой вариант.

Выбор обоснуйте.

Ситуация № 1.36 «Минус один»

В самый напряженный период завершения производственной программы один из сотрудников вашего коллектива заболел. Каждый из подчиненных занят выполнением своей работы. Работа отсутствующего работника должна быть выполнена в срок. Как поступить в этой ситуации?

А. Посмотрю, кто из сотрудников меньше загружен и распоряжусь: «Вы возьмете эту работу, а вы поможете доделать это».

Б. Предложу коллективу: «Давайте вместе подумаем, как выйти из создавшегося положения».

В. Попрошу членов актива коллектива высказать свои предложения, предварительно обсудив их с членами коллектива, затем приму решение.

Г. Вызову к себе самого опытного и надежного работника и попрошу его выручить коллектив, выполнив работу отсутствующего.

Вас не устраивает ни один из данных вариантов. Предложите свой вариант.

Выбор обоснуйте.

Ситуация № 1.37 «Отношения с коллегой»

У вас создались натянутые отношения с коллегой. Допустим, что причины этого вам не совсем ясны, но нормализовать отношения необходимо, чтобы не страдала работа.

Что бы вы предприняли в первую очередь?

А. Открыто вызову коллегу на откровенный разговор, чтобы выяснить истинные причины натянутых взаимоотношений.

Б. Прежде всего попытаюсь разобраться в собственном поведении по отношению к нему.

В. Обращусь к коллеге со словами: «От наших натянутых взаимоотношений страдает дело. Пора договориться, как работать дальше».

Г. Обращусь к другим коллегам, которые в курсе наших взаимоотношений и могут быть посредниками в их нормализации.

Вас не устраивает ни один из данных вариантов. Предложите свой вариант.

Выбор обоснуйте.

Ситуация № 1.38 «Опоздал»

Вас недавно выбрали руководителем трудового коллектива, в котором вы несколько лет работали рядовым сотрудником. На 8 часов 15 минут вы вызвали к себе в кабинет подчиненного для выяснения причин его частых опозданий на работу, но сами неожиданно опоздали на 15 минут. Подчиненный же пришел вовремя и ждет вас. Как вы начнете беседу при встрече?

А. Независимо от своего опоздания сразу же потребую объяснений об опозданиях на работу.

Б. Извинюсь перед подчиненным и начну беседу.

В. Поздороваясь, объясню причину своего опоздания и спрошу его: «Как вы думаете, чего можно ожидать от руководителя, который так же часто опаздывает, как и вы?»

Г. Забота об интересах дела, отменю беседу и перенесу ее на другое время.

Вас не устраивает ни один из данных вариантов. Предложите свой вариант.

Выбор обоснуйте.

Ситуация № 1.39 «Строптивый новобранный»

Вы работаете бригадиром уже второй год. Молодой рабочий обращается к вам с просьбой отпустить его с работы на четыре дня за свой счет в связи с бракосочетанием.

– Почему же на четыре? – спрашиваете вы.

– А когда женился Иванов, вы ему разрешили на четыре, – невозмутимо отвечает рабочий и подает заявление. Вы подписываете на три дня, согласно действующему положению.

Однако подчиненный выходит на работу спустя четыре дня. Как вы поступите?

А. Сообщу о нарушении дисциплины вышестоящему начальнику, пусть он решит.

Б. Предложу подчиненному отработать четвертый день в выходной. Скажу «Иванов тоже отработал».

В. Ввиду исключительности случая (ведь люди женятся нечасто) ограничусь публичным замечанием.

Г. Возьму ответственность за его прогул на себя. Просто скажу: «Так поступать не следовало». Поздравлю, пожелаю счастья.

Вас не устраивает ни один из данных вариантов. Предложите свой вариант.
Выбор обоснуйте.

Ситуация № 1.40 «Наломали дров»

Вы руководитель производственного коллектива. В период ночного дежурства один из ваших рабочих в состоянии алкогольного опьянения испортил дорогостоящее оборудование. Другой, пытаясь его отремонтировать, получил травму. Виновник звонит вам домой по телефону и с тревогой спрашивает, что же им теперь делать? Как вы ответите на звонок?

А. «Действуйте согласно инструкции. Прочтите ее, она у меня на столе, и сделайте все, что требуется».

Б. «Доложите о случившемся вахтеру. Составьте акт на поломку оборудования, пострадавший пусть идет к дежурной медсестре. Завтра разберемся».

В. «Без меня ничего не предпринимайте. Сейчас я приеду и разберусь».

Г. «В каком состоянии пострадавший? Если необходимо, срочно вызывайте врача».

Вас не устраивает ни один из данных вариантов. Предложите свой вариант.
Выбор обоснуйте.

Ситуация № 1.41 «Реорганизация»

Вы – начальник цеха. После реорганизации вам срочно необходимо переукомплектовать несколько бригад согласно новому штатному расписанию.

По какому пути вы пойдете?

А. Возьмусь за дело сам, изучу все списки и личные дела работников цеха, предложу свой проект на собрании коллектива.

Б. Предложу решить этот вопрос отделу кадров. Ведь это их работа.

В. Во избежание конфликтов предложу высказать свои пожелания всем заинтересованным лицам, создам комиссию по комплектованию новых бригад.

Г. Сначала определю, кто будет возглавлять новые бригады и участки, затем поручу этим людям подать свои предложения по составу бригад.

Вас не устраивает ни один из данных вариантов. Предложите свой вариант.
Выбор обоснуйте.

Ситуация № 1.42 «Оптимальное решение»

В вашем коллективе имеется работник, который скорее числится, чем работает. Его это положение устраивает, а вас нет. Как вы поступите в данном случае?

А. Поговорю с этим человеком с глазу на глаз. Дам ему понять, что ему лучше уволиться по собственному желанию.

Б. Напишу докладную вышестоящему начальнику с предложением «сократить» эту единицу.

В. Предложу коллективу обсудить эту ситуацию и подготовить свои предложения о том, как поступать с этим человеком.

Г. Найду для этого человека подходящее дело, прикреплю наставника, усилю контроль за его работой.

Вас не устраивает ни один из данных вариантов. Предложите свой вариант.
Выбор обоснуйте.

Ситуация № 1.43 «Эффективный менеджер»

На прием психологу приходит молодой человек 25-ти лет, с просьбой помочь ему найти выход из сложившейся негативной ситуации на работе.

Суть ситуации в следующем: мужчина работает в весьма известном в городе автомобильном центре менеджером по продажам. Он помогает людям найти автомобиль, подходящий их социальному и финансовому статусу. В последнее время, дела шли достаточно хорошо, однако, только у него. Остальные менеджеры одаривали его бесконечными косыми взглядами, портили документацию, обзванивали его клиентскую базу, таким образом, делая работу просто невыносимой.

Похвала начальства на всеобщее обозрение еще больше усугубила ситуацию. Что же делать, как разрешить данную конфликтную ситуацию? Уходить с работы молодой человек не хочет, так как у него семья, недавно родился ребенок. Попытка поговорить с начальством свелась к высказыванию: «Вы же не хотите, чтобы мы усомнились в ваших коммуникативных способностях?! Хороший менеджер сам найдет выход из данной ситуации!».

Проанализируйте ситуацию и предложите варианты ее решения.

Ситуация № 1.44 «Новые порядки»

Светлана Петровна (55 лет) - инженер, длительное время работает в организации. В работе скрупулезна, ответственна. Привыкла доводить любое дело до логического конца.

Сергей Иванович (39 лет) - новый руководитель отдела (работает в должности один год). Вступив в должность, он изменил подход к работе в отделе – дает новые объемы работ, в то время, когда отделом еще не выполнены предыдущие. В процесс выполнения работы сотрудниками он особо не вникает. Из-за этого, зачастую, на работе сотрудникам приходится задерживаться допоздна. За ненормированный рабочий день сотрудникам идет прибавка дней к отпуску.

У Светланы Петровны из-за перегрузки на работе, случаются стрессы, нервные срывы. Это иногда отражается на результатах ее работы.

Новый директор организации (возраст 40 лет, в должности директора 2 года) интересуется только результатом работы сотрудников. Мыслит масштабно, не привык интересоваться проблемами и трудностями должностных лиц организации.

На общем собрании трудового коллектива по итогам работы за квартал, директор сделал замечания нескольким специалистам за допущение брака в работе. Была названа фамилия и Светланы Петровны. Директор сказал, что в перспективе те, кто допускает брак, будут штрафовать.

Когда Светлана Петровна назвала причины, из-за которых допускается брак, основной она назвала перегрузки. Директор сказал, что никакого брака быть не должно. Он сказал, что по вопросам перегрузок надо обращаться непосредственно к руководителю отдела или в профсоюзный комитет.

После собрания руководитель отдела сказал Светлане Ивановне, что она не права, что сверхнормативные часы работы оплачиваются по повышенному тарифу и стимулируются дополнительными днями к отпуску. Он обратил внимание на то, что она не выдерживает необходимых темпов работы только из-за своего пенсионного возраста, и что если ей трудно, то она всегда может уйти на пенсию.

Светлану Петровну последние фразы Сергея Ивановича огорчили. Она обратилась за помощью к психологу, чтобы он ей помог разобраться в ситуации и разрешить создавшуюся проблему.

Проанализируйте ситуацию и предложите варианты ее решения для Светланы Петровны.

Ситуация № 1.45 «Моббинг»

К вам за помощью обратилась Ольга - работник известной рекламной фирмы, работающая на данном месте 3 года. Начальство её считает ответственным и добросовестным работником, своевременно выполняющим все задания. Однако её коллеги (коллектив из 9 человек, 4 мужчин и 5 женщин, примерно одинакового возраста) на протяжении совместной

трехлетней работы на фирме в упор не замечают девушку, не обращают внимания на её идеи, замечания и просьбы, ей так же достается самая тяжелая работа. Против Ольги образовалась «коалиция» из сотрудников по инициативе женской половины коллектива.

Одна из сотрудниц, как показалось Ольге, расположена к ней дружелюбно. Но эта сотрудница аутсайдер в коллективе и сама боится выступить в её защиту, чтобы не навлечь гнев других сотрудниц на себя. Все попытки наладить отношения с коллегами оказались провальными. Ольгу это очень беспокоит, и она даже готова уволиться работы, однако большая заработная плата удерживает её от принятия такого решения, т.к. у неё маленький ребенок, с мужем уже как два года в разводе.

Проанализируйте ситуацию и ответьте на вопросы: Как вы считаете, с чем может быть связано такое отношение коллег? Как Ольге завоевать расположение коллег или что необходимо предпринять для разрешения данной проблемы?

Ситуация № 1.46 «Подлость коллеги»

К вам за помощью обратилась девушка Нина (23 года), работник туристической фирмы. В фирме работает 25 человек (женщины в возрасте от 22 до 40 лет). В туристической фирме в отделе по продаже путёвок за рубеж Нина работает недавно, однако добросовестно выполняет все свои обязанности, так как зарплату помимо оклада составляют % от продаж.

Однажды, когда Нина рассказывала супружеской паре о преимуществах тех или иных стран, её коллега Татьяна (36 лет), которая работает в данной фирме уже несколько лет, узнала в этих людях постоянных клиентов фирмы, всегда заказывающих очень дорогие путёвки. Татьяна, воспользовавшись тем, что раньше ей уже доводилось работать с этими клиентами, переманила их к себе, сказав, что Нина – новый, не достаточно компетентный работник, который не сможет им помочь. В присутствии клиентов между сотрудницами завязалась словесная перепалка, слухи о которой дошли до директора фирмы. В силу своего авторитета Татьяна смогла убедить директора в своей невиновности, списав всё на неопытность Нины, из-за чего та была оштрафована. Нина сначала хотела уволиться, но ей жалко работы, которая ей нравится и не хочется терять высокую зарплату.

Проанализируйте ситуацию. Предложите конструктивные варианты дальнейшей линии поведения Нины на фирме.

Ситуация № 1.47 «Родственные связи»

К вам обратилась менеджер среднего звена аудиторской фирмы Олеся (26 лет).

По просьбе Людмилы Вадимовны – главного бухгалтера фирмы, Олеся взяла на работу в их аудиторскую фирму её дочь Женю (21 год), выпускницу экономического факультета КНЭУ. Она приняла в свой штат на выполнение плановых проектов аудитором первого года (АС 1). Директор подписывает приказы на зачисление сотрудников с подачи менеджеров, полностью им доверяя. Но девушка оказалась проблемная: очень любит сплетни, достаточно агрессивная в общении с коллегами и клиентами, некачественно выполняет свою работу. Стали поступать жалобы, как от клиентов, так и от коллег. Они отказываются с ней работать. Подопечная Женя стала жаловаться маме и чернить Олеся, при этом выдумывала различные ситуации. Всяческие разговоры с Женей не дали никакого результата. Людмила Вадимовна, как главный бухгалтер, стала отыгрываться на сотрудниках, грозила не выдать премию, и даже угрожала пойти с жалобами на штат Олеся к директору, чтоб тот сам разобрался с ними. За качество работы подчиненных и психологический климат в отделах полную ответственность несут менеджеры.

Проанализируйте ситуацию. Предложите варианты решения конфликта для Олеся.

Ситуация № 1.48 «Роковая ошибка»

В организации ЧП «Свежая-Пресса» произошел неприятный инцидент: секретарь допустила ошибку при приеме рекламного текста у заказчика. Тот в свою очередь, после выхода газеты пришел в редакцию и в ультимативной форме потребовал компенсации за

ущерб, при этом сильно завывсив размер компенсации. В противном случае, он угрожал обращением в суд. Директор в грубой форме переложил все притязания на секретаря. Та, в свою очередь, возмутилась ненормированной продолжительностью дня и тяжелыми условиями труда (работа с компьютерной техникой старого образца сказывалась на здоровье).

Председатель профсоюзной организации обратился к вам – организационному психологу с просьбой помочь разрешить конфликтную ситуацию.

Осуществите анализ ситуации и предложите варианты погашения конфликта.

Ситуация № 1.49 «Нерадивая коллега»

Нина Александровна работает в отделе охраны торгово-развлекательного центра с графиком сутки через трое. Все четверо сотрудницы женщины пенсионного возраста. С одной из них, Верой Андреевной, постоянно возникают проблемы: неубранная комната, хамство и скандалы, постоянные жалобы и доносы начальству и прочее. Остальные женщины работать с ней категорически не желают и не раз подходили с этой проблемой и к самой работнице, и к директору. Вера Андреевна ответила лишь хамством и угрозами на претензии женщин. Директор сначала отнекивался и не желал решать проблему и разговаривать с Верой Андреевной, надеясь, что сотрудницы сами разберутся между собой. Но потом, когда в очередной раз с жалобой пришли сотрудницы, сказал: "Пишите заявления — увольню немедленно без разговоров".

Женщинам стало жалко коллегу. Они надеялись, что директор примет меры, но не такие жестко радикальные. Они в недоумении, что им делать. Они вовсе не хотят, чтобы Вера Андреевна лишилась работы, т.к. на одну пенсию прожить тяжело. Они хотят, чтобы та стала толерантна в общении, опрятна и добросовестно относилась к обязанностям.

Работницы отдела охраны обратились за советом к вам – психологу организации.

Проанализируйте ситуацию. Каково будет содержание вашей беседы с женщинами.

Ситуация № 1.50 «Друг»

Борис, достаточно давно работающий в крупном салоне мобильной связи охранником по графику сутки через трое, порекомендовал начальству кандидатуру своего друга Алексея на освободившееся рабочее место, когда один из его напарников уволился.

Алексей показал себя ответственным и добросовестным работником. Однажды, Алексею нужно было уехать из города на пару дней к родителям, помочь им в оформлении документов на приватизацию жилья. По старой дружбе он попросил Бориса выручить его и отработать за него смену, на что Борис ответил согласием. Однако Борис не вышел на работу, потому что у его маленькой дочки случилось обострение аппендицита, и нужно было срочно везти ее в больницу. Он, переживая за дочь и находясь в стрессовом состоянии, все забыл.

Начальник негодовал по поводу отсутствия на рабочем месте охранника, обещая уволить виновника. Он вызвал Бориса. Борис признал свою вину, объяснил обстоятельства. Но о договоренности с Алексеем не сказал ни слова. Начальник наказал Бориса штрафом в половину зарплаты.

Борис ничего не сказал Алексею и тот о происшедшем узнал лишь через 15 дней в день зарплаты. Он увидел в ведомости маленькую сумму, которую получил его друг, и кассир рассказала ему, почему это произошло. Только тогда Алексей вспомнил свое обещание и проанализировал произошедшие события.

Как бы вы поступили на месте Алексея в данной ситуации. Ответ аргументируйте.

Ситуация № 1.51 «Сварливая»

В поликлинике работает врач иглорефлексотерапевт, специалист высшей категории (женщина, 50 лет, стаж работы 25 лет). На проводимых аттестациях она отмечается как отличный специалист. Пациенты отзываются о ней хорошо, ее лечение приносит всегда

успешные результаты. Но по характеру она сварливая, склочная, с большим самомнением о себе.

Ввиду особенностей ее сложного характера с ней не может никто работать больше полугода ни одна медицинская сестра. Начмед поликлиники вынужден менять медсестер в кабинете иглорефлексотерапии. Это создает нервную обстановку в поликлинике. В отделении возникают частые конфликтные ситуации и инциденты.

При проверках СЭС работа кабинета имеет нарекания, т.к. бывают периоды, когда одна медицинская сестра увольняется, а на замену ей никто не хочет идти. Всё это доставляет немало хлопот руководителю.

Проанализируйте ситуацию и предложите варианты решения.

Ситуация № 1.52 «Сергей и Юрий»

Сергей (35 лет) менеджер по продажам фирмы «Н», он на хорошем счету у руководства. Юрий (25 лет) его помощник, работает с ним вместе третий год.

Сергей увлекается волейболом, играет в городской волейбольной команде, поэтому часто уходит с работы раньше, берет отгулы, при этом перекладывает свои обязанности на Юрия. Юрий, не желая портить отношения с Сергеем, поначалу охотно выполняет его поручения. Но постепенно это его начинает беспокоить такое положение вещей. Он устает, у него практически не остается свободного времени, вынужден переносить или отменять свидания с собственной девушкой и т.п.

Проанализируйте ситуацию и предложите Юрию варианты решения ситуации.

Ситуация № 1.53 «Поручения»

Игорь (45 лет), руководитель фирмы. Вячеслав (35 лет), его заместитель. Наталья (29 лет) работник фирмы.

Перед отъездом в командировку Игорь дает Наталье поручение, которое необходимо срочно выполнить. Вячеслав, пользуясь тем, что Игорь в командировке и сославшись на то, что по приказу он теперь исполняет обязанности руководителя, требует от Натальи исполнения ее распоряжений. На все возражение Натальи о том, что руководителем предприятия ей поручено очень важное и срочное дело, которое не терпит отлагательств, Вячеслав твердит одно: «В данный момент я руководитель фирмы и только я решаю, что надо делать сотрудникам».

Проанализируйте ситуацию и предложите Наталье варианты решения ситуации.

Ситуация № 1.54 «Петр угодник»

Руководитель фирмы Олег (44 года), терпеливый и сдержанный человек, его трудно вывести из себя. Его заместитель Андрей (40 лет), любит, чтобы все было сделано «как надо», при малейшем сбое в работе фирмы начинает паниковать и искать виновных.

Петр (34 года), экономист. Он хорошо справляется со своими обязанностями и качественно выполняет работу, однако поддается манипулированию со стороны Андрея и часто идет ему на уступки, даже тогда, когда тот не прав.

Анна (30 лет), отличный специалист, главный бухгалтер филиала фирмы, вспыльчивая, любит доказывать свою правоту.

В период, когда Олег уезжает в командировку в одном из филиалов фирмы при самопроверке обнаруживается недостача в восемнадцать тысяч гривен. Андрей, не проведя ревизию и не разобравшись в проблеме до конца, начинает обвинять Петра и Анну в обнаружившейся недостаче.

Петр, идя на уступки начальству, готов погасить из собственных средств возникшую недостачу и предлагает Анне внести свою лепту (каждый по половине суммы). Анна не согласна с обвинениями начальства, считает, что никакой недостачи нет и, что комиссия ошиблась в расчетах. Анна предлагает Петру доказать Андрею свою правоту. Петр отказывается это делать.

Проанализируйте ситуацию и предложите Анне варианты решения ситуации.

Ситуация № 1.55 «Два друга»

Два друга Петр и Павел (возраст 48 и 47 лет соответственно), дружат тридцать лет. Оба отучились на одну и ту же военную профессию, но по разным специальностям. По окончании вуза Петр через год был переведен в свой родной город Севастополь, работать по специальности на руководящую должность. В этот момент Павел обратился к Петру с просьбой помочь ему после окончания вуза по распределению попасть работать в Севастополь, в котором женился, как и Петр. У Павла рождается ребенок. Он просит друга стать его крестным отцом.

По истечении четырех лет Павел предлагает Петру перевестись на предприятие, на котором он работает на равноценную по статусу должность. Петр сначала не соглашается, т.к. специальность и специфика работы отличается. К тому же оба интуитивно чувствуют, что на почве работы могут ухудшиться их отношения, ибо эти должности по функциональным обязанностям пересекаются. Но Павел уговаривает Петра, обещая помочь ему разобраться. Подумать. Поразмыслив, Петр согласился. Он очень быстро освоился на новом месте и был отмечен руководством, в короткий срок дорос до заместителя директора предприятия.

Будучи на должности заместителя директора, Петр узнает, что должность Павла подлежит сокращению. Эту информацию он передает другу. По своим связям Петр узнает о вакансии руководителя в вышестоящей организации и вносит предложение кандидатуру Павла на рассмотрение в министерство. Он уговаривает Павла перейти на эту должность. Павел соглашается и в результате занимает должность более высокую, чем у Петра.

Однако у Павла не получается найти общий язык с коллегами в вышестоящей организации и подстроиться под их стиль работы. Ему приходится работать больше и дольше, чтобы соответствовать должности. В это же время у него начинаются проблемы в семейной жизни. Так получилось, что и должность, с которой он в свое время ушел, так и не сократили. Павел начинает во всех своих неудачах винить Петра. Последний разговор между друзьями произошел на повышенных тонах и очень эмоционально. После этого друзья прекратили общение.

Петр тяжело переживает этот разрыв с другом и не хочет его терять. Но он не знает, каким образом разрешить сложившуюся конфликтную ситуацию.

Проанализируйте ситуацию и предложите Петру варианты решения ситуации.

Критерии оценивания

- оценка **«отлично»**: ответ на вопрос задачи дан правильный. Объяснение хода ее решения подробное, последовательное, грамотное, с теоретическими обоснованиями (в т.ч. из лекционного курса), с необходимым схематическими изображениями и демонстрациями на анатомических препаратах, с правильным и свободным владением анатомической терминологией; ответы на дополнительные вопросы верные, четкие.
- оценка **«хорошо»**: ответ на вопрос задачи дан правильный. Объяснение хода ее решения подробное, но недостаточно логичное, с единичными ошибками в деталях, некоторыми затруднениями в теоретическом обосновании (в т.ч. из лекционного материала), в схематических изображениях и демонстрациях на анатомических препаратах, ответы на дополнительные вопросы верные, но недостаточно четкие.
- оценка **«удовлетворительно»**: ответ на вопрос задачи дан правильный. Объяснение хода ее решения недостаточно полное, непоследовательное, с ошибками, слабым теоретическим обоснованием (в т.ч. лекционным материалом), со значительными затруднениями и ошибками в схематических изображениях и демонстрациях на

анатомических препаратах, ответы на дополнительные вопросы недостаточно четкие, с ошибками в деталях.

- оценка **«неудовлетворительно»**: ответ на вопрос задачи дан не правильный. Объяснение хода ее решения дано неполное, непоследовательное, с грубыми ошибками, без теоретического обоснования (в т.ч. лекционным материалом), без умения схематических изображений и демонстраций на анатомических препаратах или с большим количеством ошибок, ответы на дополнительные вопросы неправильные или отсутствуют.