



**МИНИСТЕРСТВО СЕЛЬСКОГО ХОЗЯЙСТВА РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ  
ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ  
ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ  
ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ  
«Казанский государственный аграрный университет»  
(ФГБОУ ВО Казанский ГАУ)**

Институт (факультет) экономики  
Кафедра управления сельскохозяйственным производством

УТВЕРЖДАЮ

Проректор по учебно-  
воспитательной работе и  
молодежной политике, доцент  
А.В. Дмитриев  
«19» мая 2022 г.



**ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ  
ДЛЯ ПРОВЕДЕНИЯ ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ ОБУЧАЮЩИХСЯ  
ПО ДИСЦИПЛИНЕ (ПРАКТИКЕ)**

**УПРАВЛЕНИЕ КОНФЛИКТАМИ В СИСТЕМЕ ГОСУДАРСТВЕННОЙ И  
МУНИЦИПАЛЬНОЙ СЛУЖБЫ  
(Оценочные средства и методические материалы)**

приложение к рабочей программе дисциплины

Направление подготовки  
**38.03.04 Государственное и муниципальное управление**

Направленность (профиль) подготовки  
**Государственная и муниципальная служба**

Форма обучения  
**очная, очно-заочная**

Казань – 2022

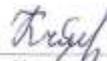
Составитель: ст. преподаватель

  
Подпись

Сафиуллин Низаз Азатович

Оценочные средства обсуждены и одобрены на заседании кафедры управления сельскохозяйственным производством «26» апреля 2022 года (протокол № 11)

Врио зав. кафедрой, к.филол.н., доцент:

  
Подпись

Куракова Чулпан Маликовна

Рассмотрены и одобрены на заседании методической комиссии Института экономики «06» мая 2022 года (протокол № 15)

Председатель методической комиссии:

Доцент, к.э.н., доцент

  
Подпись

Авхадиев Фаяз Нурисламович

Согласовано:

Директор

  
Подпись

Низамутдинов Марат Мингалеевич

Протокол Ученого совета Института экономики № 8 от «6» мая 2022 года

## 1. ПЕРЕЧЕНЬ КОМПЕТЕНЦИЙ С УКАЗАНИЕМ ЭТАПОВ ИХ ФОРМИРОВАНИЯ В ПРОЦЕССЕ ОСВОЕНИЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ПРОГРАММЫ

В результате освоения основной профессиональной образовательной программы (ОПОП) по направлению подготовки 38.03.04 «Государственное и муниципальное управление» направленность (профиль) «Государственная и муниципальная служба», обучающийся по дисциплине «Управление конфликтами в системе государственной и муниципальной службы» должен овладеть следующими результатами:

Таблица 1.1 – Требования к результатам освоения дисциплины

Код и наименование компетенции	Код и наименование индикатора достижения компетенции	Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине
УК-3	УК-3.2 Понимает особенности поведения выделенных групп людей, с которыми работает/взаимодействует, учитывает их в своей деятельности (выбор категорий групп людей осуществляется образовательной организацией в зависимости от целей подготовки – по возрастным особенностям, по этническому или религиозному признаку, социально незащищённые слои населения и т.п).	<b>Знать:</b> особенности поведения выделенных групп людей, с которыми работает и взаимодействуешь государственный и муниципальный служащий, учитывая их в своей деятельности <b>Уметь:</b> использовать особенности поведения выделенных групп людей, с которыми работает и взаимодействуешь государственный и муниципальный служащий, учитывая их в своей деятельности. <b>Владеть:</b> навыками использования особенностей поведения выделенных групп людей, с которыми работает и взаимодействуешь государственный и муниципальный служащий, учитывая их в своей деятельности.
	УК-9.1 Знает понятие инклюзивной компетентности, ее компоненты и структуру; особенности применения базовых дефектологических знаний в социальной и профессиональной сферах	<b>Знать:</b> особенности применения базовых дефектологических знаний в сфере государственной и муниципальной службы <b>Уметь:</b> рационально использовать особенности применения базовых дефектологических знаний в сфере государственной и муниципальной службы <b>Владеть:</b> навыками рационального использования особенности применения базовых дефектологических знаний в сфере государственной и муниципальной службы
УК-9	УК-9.2 Владеет навыками взаимодействия в социальной и профессиональной сферах с лицами с	<b>Знать:</b> особенности взаимодействия в социальной и профессиональной сферах с лицами с ограниченными возможностями здоровья и инвалидами. <b>Уметь:</b> взаимодействовать в социальной и профессиональной сферах с лицами с

	ограниченными возможностями здоровья и инвалидами.	ограниченными возможностями здоровья и инвалидами <b>Владеть:</b> навыками взаимодействия в социальной и профессиональной сферах с лицами с ограниченными возможностями здоровья и инвалидами.
--	--	---

## 2. ОПИСАНИЕ ПОКАЗАТЕЛЕЙ И КРИТЕРИЕВ ОЦЕНИВАНИЯ КОМПЕТЕНЦИЙ НА РАЗЛИЧНЫХ ЭТАПАХ ИХ ФОРМИРОВАНИЯ, ОПИСАНИЕ ШКАЛ ОЦЕНИВАНИЯ

Таблица 2.1 – Показатели и критерии определения уровня сформированности компетенций (интегрированная оценка уровня сформированности компетенций)

Код и наименование индикатора достижения компетенции	Планируемые результаты обучения	Оценка уровня сформированности			
		неудовлетворительно	удовлетворительно	хорошо	отлично
УК-3.2 Понимает особенности поведения выделенных групп людей, с которыми работает/взаимодействует, учитывает их в своей деятельности (выбор категорий групп людей осуществляется образовательной организацией в зависимости от целей подготовки – по возрастным особенностям, по этническому или религиозному признаку, социально незащищённые слои населения и т.п).	<b>Знать:</b> особенности поведения выделенных групп людей, с которыми работает и взаимодействует государственный и муниципальный служащий, учитывая их в своей деятельности	не знает особенности поведения выделенных групп людей, с которыми работает и взаимодействует государственный и муниципальный служащий, учитывая их в своей деятельности	частично знает особенности поведения выделенных групп людей, с которыми работает и взаимодействует государственный и муниципальный служащий, учитывая их в своей деятельности	знает особенности поведения выделенных групп людей, с которыми работает и взаимодействует государственный и муниципальный служащий, учитывая их в своей деятельности	знает и применяет особенности поведения выделенных групп людей, с которыми работает и взаимодействует государственный и муниципальный служащий, учитывая их в своей деятельности
	<b>Уметь:</b> использовать особенности поведения выделенных групп людей, с которыми работает и взаимодействует государственный и муниципальный служащий, учитывая их в своей деятельности.	не умеет использовать особенности поведения выделенных групп людей, с которыми работает и взаимодействует государственный и муниципальный служащий, учитывая их в своей деятельности.	частично умеет использовать особенности поведения выделенных групп людей, с которыми работает и взаимодействует государственный и муниципальный служащий, учитывая их в своей деятельности.	умеет использовать особенности поведения выделенных групп людей, с которыми работает и взаимодействует государственный и муниципальный служащий, учитывая их в своей деятельности.	умеет и применяет использовать особенности поведения выделенных групп людей, с которыми работает и взаимодействует государственный и муниципальный служащий, учитывая их в своей деятельности.

				деятельность и..	
	<b>Владеть:</b> навыками использования особенностей поведения выделенных групп людей, с которыми работает и взаимодействует государственный и муниципальный служащий, учитывая их в своей деятельности.	не владеет навыками использования особенностей поведения выделенных групп людей, с которыми работает и взаимодействует государственный и муниципальный служащий, учитывая их в своей деятельности.	частично владеет навыками использования особенностей поведения выделенных групп людей, с которыми работает и взаимодействует государственный и муниципальный служащий, учитывая их в своей деятельности.	владеет навыками использования особенностей поведения выделенных групп людей, с которыми работает и взаимодействует государственный и муниципальный служащий, учитывая их в своей деятельности.	владеет и применяет навыки использования особенностей поведения выделенных групп людей, с которыми работает и взаимодействует государственный и муниципальный служащий, учитывая их в своей деятельности.
УК-9.1 Знает понятие инклюзивной компетентности, ее компоненты и структуру; особенности применения базовых дефектологических знаний в социальной и профессиональной сферах	<b>Знать:</b> особенности применения базовых дефектологических знаний в сфере государственной и муниципальной службы	Не знает особенности применения базовых дефектологических знаний в сфере государственной и муниципальной службы	Частично знает особенности применения базовых дефектологических знаний в сфере государственной и муниципальной службы	Знает особенности применения базовых дефектологических знаний в сфере государственной и муниципальной службы	Знает и применяет особенности применения базовых дефектологических знаний в сфере государственной и муниципальной службы.
	<b>Уметь:</b> рационально использовать особенности применения базовых дефектологических знаний в сфере государственной и муниципальной службы	Не умеет рационально использовать особенности применения базовых дефектологических знаний в сфере государственной и муниципальной службы	Частично умеет рационально использовать особенности применения базовых дефектологических знаний в сфере государственной и муниципальной службы	Умеет рационально использовать особенности применения базовых дефектологических знаний в сфере государственной и муниципальной службы	Умеет и применяет рационально использовать особенности применения базовых дефектологических знаний в сфере государственной и муниципальной службы
	<b>Владеть:</b> навыками рационального использования особенности применения базовых дефектологических знаний в	Не владеет навыками рационального использования особенности применения базовых дефектологических знаний в	Частично владеет навыками рационального использования особенности применения базовых дефектологических	Владеет навыками рационального использования особенности применения	Владеет и применяет навыки рационального использования особенности применения



1. Оценка «неудовлетворительно» ставится студенту, не овладевшему ни одним из элементов компетенции, т.е. обнаружившему существенные пробелы в знании основного программного материала по дисциплине (практике), допустившему принципиальные ошибки при применении теоретических знаний, которые не позволяют ему продолжить обучение или приступить к практической деятельности без дополнительной подготовки по данной дисциплине.

2. Оценка «удовлетворительно» ставится студенту, овладевшему элементами компетенции «знать», т.е. проявившему знания основного программного материала по дисциплине (практике) в объеме, необходимом для последующего обучения и предстоящей практической деятельности, знакомому с основной рекомендованной литературой, допустившему неточности в ответе на экзамене, но в основном обладающему необходимыми знаниями для их устранения при корректировке со стороны экзаменатора.

3. Оценка «хорошо» ставится студенту, овладевшему элементами компетенции «знать» и «уметь», проявившему полное знание программного материала по дисциплине (практике), освоившему основную рекомендованную литературу, обнаружившему стабильный характер знаний и умений и способному к их самостоятельному применению и обновлению в ходе последующего обучения и практической деятельности.

4. Оценка «отлично» ставится студенту, овладевшему элементами компетенции «знать», «уметь» и «владеть», проявившему всесторонние и глубокие знания программного материала по дисциплине (практике), освоившему основную и дополнительную литературу, обнаружившему творческие способности в понимании, изложении и практическом использовании усвоенных знаний.

5. Оценка «зачтено» соответствует критериям оценок от «отлично» до «удовлетворительно».

6. Оценка «не зачтено» соответствует критерию оценки «неудовлетворительно».

### **3. ТИПОВЫЕ КОНТРОЛЬНЫЕ ЗАДАНИЯ ИЛИ ИНЫЕ МАТЕРИАЛЫ, НЕОБХОДИМЫЕ ДЛЯ ОЦЕНКИ ЗНАНИЙ, УМЕНИЙ, НАВЫКОВ И (ИЛИ) ОПЫТА ДЕЯТЕЛЬНОСТИ, ХАРАКТЕРИЗУЮЩИХ ЭТАПЫ ФОРМИРОВАНИЯ КОМПЕТЕНЦИЙ В ПРОЦЕССЕ ОСВОЕНИЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ПРОГРАММЫ**

Таблица 3.1 – Типовые контрольные задания соотнесенные с индикаторами достижения компетенций

Индикатор достижения компетенции	№№ заданий (вопросов, билетов, тестов и пр.) для оценки результатов обучения по соотнесенному индикатору достижения компетенции
<p style="text-align: center;">УК-3.2</p> <p>Понимает особенности поведения выделенных групп людей, с которыми работает/взаимодействует, учитывает их в своей деятельности (выбор категорий групп людей осуществляется образовательной организацией в зависимости от целей подготовки – по возрастным особенностям, по этническому</p>	1-60

или религиозному признаку, социально незащищённые слои населения и т.п).	
УК-9.1 Знает понятие инклюзивной компетентности, ее компоненты и структуру; особенности применения базовых дефектологических знаний в социальной и профессиональной сферах	1-60
УК-9.2 Владеет навыками взаимодействия в социальной и профессиональной сферах с лицами с ограниченными возможностями здоровья и инвалидами.	1-60
УК-3.2 Понимает особенности поведения выделенных групп людей, с которыми работает/взаимодействует, учитывает их в своей деятельности (выбор категорий групп людей осуществляется образовательной организацией в зависимости от целей подготовки – по возрастным особенностям, по этническому или религиозному признаку, социально незащищённые слои населения и т.п).	1-60

1. Дайте определение конфликта. Сформулируйте необходимые и достаточные условия возникновения конфликта.
2. Дайте определения предмета и объекта конфликтологии.
3. Назовите и охарактеризуйте социально-исторические и теоретические предпосылки возникновения конфликтологии.
4. Перечислите основные этапы эволюции конфликтологических взглядов в истории философии.
5. Охарактеризуйте политологические и психологические теории конфликта.
6. Назовите социально-исторические и теоретические предпосылки возникновения конфликтологии.
7. Перечислите методы конфликтологии.
8. Перечислите основные принципы исследования конфликтов.
9. Назовите ученых, с именами которых связано становление конфликтологии как относительно самостоятельной дисциплины.
10. Когда и где впервые были созданы конфликтологические центры?
11. Дайте определение основных структурных элементов конфликта: «стороны конфликта», «предмет конфликта», «конфликтная ситуация».
12. Приведите классификации конфликта.
13. Дайте определение причин конфликта.
14. Приведите классификации причин конфликта.
15. Что такое трансакция? Основные поведенческие характеристики «родителя», «взрослого», «ребенка».
16. Конфликт как феномен взаимодействия, три парадигмы взаимодействия по Э. Орловой.

17. Как Вы понимаете, что конфликт – это многоуровневое, многомерное и многофункциональное социально-психологическое явление.
18. Охарактеризуйте трудовые и производственные конфликты, перечислите причины производственных конфликтов.
19. Охарактеризуйте основные модели развития производственных конфликтов.
20. Перечислите основные функции конфликта и охарактеризуйте их.
21. Рассмотрите функциональную направленность конфликтов в организации.
22. Охарактеризуйте этапы и фазы конфликта как социально-психологического явления.
23. Дифференцируйте понятия «завершение конфликта» и «разрешение конфликта».
24. Проиллюстрируйте примерами основные формы разрешения конфликта.
25. Приведите типологии и классификации конфликтов. В чем состоит отличие классификаций конфликта от типологии?
26. Как трактуют ролевой конфликт Р. Линтон и Э. Эриксон?
27. Охарактеризуйте объективные и организационно-управленческие группы факторов, или причины, конфликтов.
28. Охарактеризуйте субъективные, или социально-психологические, и личностные группы факторов, или причины, конфликтов.
29. Охарактеризуйте эффективные действия человека в конфликтной ситуации.
30. Социальная напряженность как предвестник социальных катаклизмов.
31. Охарактеризуйте причины и механизм социальной напряженности.
32. Перечислите уровни и критерии социальной напряженности.
33. Что является источником социальной напряженности? Охарактеризуйте форму и динамику проявления социальной напряженности.
34. Социальная напряженность как стрессовая ситуация, типы реагирования на стрессор.
35. Трудная ситуация, ее основные характеристики.
36. Классификация «трудных» ситуаций внутриличностного плана.
37. Психическая напряженность как специфическая реакция личности на трудную ситуацию.
38. Психологическая устойчивость человека как значимая характеристика личности.
39. Основные модели поведения личности в конфликтной ситуации.
40. Охарактеризуйте стратегии поведения личности в конфликте.
41. Перечислите и охарактеризуйте пять типов конфликтных личностей.
42. Технология управления конфликтами как контроль за проявлением эмоций и соблюдение норм организационной культуры.
43. Охарактеризуйте три правила самоконтроля эмоций.
44. Технология рационального поведения в конфликте.
45. Технология эффективного общения, или овладение искусством критики.
46. Сущность внутриличностных конфликтов, их причины и способы разрешения.
47. Понятие межличностного конфликта и его особенности.
48. Что такое манипуляция? Охарактеризуйте основные приемы манипуляции.
49. Назовите и охарактеризуйте основные приемы противодействия манипуляции.
50. Охарактеризуйте основные функции в процессе управления конфликтом.
51. Институционализм как метод управления конфликтами.
52. Перечислите важнейшие факторы, приводящие к негативным последствиям разрешения конфликтов.
53. Конфликт норм как причина трудной ситуации.
54. Нормы общественного поведения как регулятор бесконфликтного поведения.
55. Руководитель как субъект конфликта.
56. Руководитель – посредник в конфликте.
57. Социальное партнерство как способ осуществления профилактики и предупреждения конфликтов.

58. Руководитель как координатор и психолог в управлении межличностными отношениями.

59. Какое значение для управления конфликтами и стрессами имеет правовая культура руководителя?

60. Основные требования к качествам руководителя при разрешении конфликтов.

### Тест

#### ВОСПРИЯТИЕ ИНДИВИДОМ ГРУППЫ

Межличностное восприятие в группе зависит от множества факторов. В качестве одного из основных выступает отношение к объекту – восприятие. Однако на межличностное восприятие могут влиять не только межличностные отношения, но и отношения индивида к группе. Восприятие индивидом группы представляет собой своеобразный фон, на котором протекает межличностное восприятие.

Предлагаемая методика позволяет выявить три возможных «типа» восприятия индивидом группы. При этом в качестве показателя типа данного восприятия выступает роль группы в индивидуальной деятельности воспринимающего.

Индивид воспринимает группу как помеху своей деятельности или относится к ней нейтрально. Группа не представляет собой самостоятельной ценности для индивида. Это проявляется в уклонении от совместных форм деятельности, в предпочтении индивидуальной работы, в ограничении контактов. Этот тип восприятия индивидом группы можно назвать «индивидуалистическим».

Индивид воспринимает группу как средство, способствующее достижению тех или иных индивидуальных целей. При этом группа воспринимается и оценивается с точки зрения ее «полезности» для индивида. Отдается предпочтение более компетентным членам группы, способным оказать помощь, взять на себя решение сложной проблемы или послужить источником необходимой информации. Данный тип восприятия индивидом группы можно назвать «прагматическим».

Индивид воспринимает группу как самостоятельную ценность. На первый план для индивида выступают проблемы группы и отдельных ее членов, наблюдается заинтересованность как в успехах каждого члена группы, так и группы в целом, стремление внести свой вклад в групповую деятельность. Имеет место потребность в коллективных формах работы. Этот тип восприятия индивидом своей группы может быть назван «коллективистическим».

### Методика

На основании гипотетических «типов» восприятия индивидом группы была создана специальная анкета (Мосейко, Неливова, 1982), выявляющая преобладание того или иного типа восприятия группы у исследуемого индивида.

В качестве исходного «банка» суждений при разработке анкеты был использован список из 51 суждения, каждое из которых отражает отдельный «тип» восприятия индивидом группы (а именно – учебной группы).

При создании анкеты использовались суждения из текста для изучения правильности личности, разработанные В. Смекалом и М. Кучера (Психологические и психофизиологические особенности студентов, 1977) и методики определения уровня социально-психологического развития коллектива (Немов, 1980). На основании экспертной оценки были отобраны наиболее информативные для решения поставленной задачи суждения.

Анкета состоит из 14 пунктов-суждений (см. образец), содержащих три альтернативных выбора. В каждом пункте анкеты альтернативы расположены в случайном порядке. Каждая альтернатива соответствует определенному типу восприятия индивидом группы. Анкета создана с учетом специфики учебных групп и применялась для исследования перцептивных процессов в группах интенсивного обучения иностранным языкам, но при соответствующей модификации может быть применена и в других группах.

По каждому пункту анкеты испытуемые должны выбрать наиболее подходящую им альтернативу в соответствии с предлагаемой инструкцией. К анкете прилагается специальный ответный бланк.

### Анкета

#### 1. Лучшими партнерами в группе я считаю тех, кто

- а) знает больше, чем я;
- б) все вопросы стремится решать сообща;
- в) не отвлекает внимания преподавателя.

#### 2. Лучшими преподавателями являются те, которые

- а) имеют индивидуальный подход;
- б) создают условия для помощи со стороны других;
- в) создают в коллективе атмосферу, в которой никто не боится высказываться.

**3. Я рад, когда мои друзья**

- а) знают больше, чем я, и могут мне помочь;
- б) умеют самостоятельно, не мешая другим, добиваться успехов;
- в) помогают другим, когда представится случай.

**4. Больше всего мне нравится, когда в группе**

- а) некому помогать;
- б) мне не мешают при выполнении задачи;
- в) остальные слабее подготовлены, чем я.

**5. Мне кажется, что я способен на максимальное, когда**

- а) я могу получить помощь и поддержку со стороны других;
- б) мои усилия достаточно вознаграждены;
- в) есть возможность проявить инициативу, полезную для всех.

**6. Мне нравятся коллективы, в которых**

- а) каждый заинтересован в достижении результатов всех;
- б) каждый занят своим делом и не мешает другим;
- в) каждый человек может использовать других для решения своих задач.

**7. Учащиеся оценивают как самых плохих, таких преподавателей, которые**

- а) создают дух соперничества между учениками;
- б) не уделяют достаточного внимания;
- в) не создают условий для того, чтобы группа помогала им.

**8. Больше всего удовлетворения в жизни дает**

- а) возможность работы, когда тебе никто не мешает;
- б) возможность получения информации от других людей;
- в) возможность сделать полезное другим.

**9. Основная роль учебного заведения должна заключаться**

- а) в воспитании людей с чувством долга перед другими;
- б) в подготовке приспособления к самостоятельной жизни людей;
- в) в подготовке людей, умеющих извлекать помощь из общения с другими людьми.

**10. Если перед группой стоит какая-то проблема, то я**

- а) предпочитаю, чтобы другие решали эту проблему;
- б) предпочитаю работать самостоятельно, не полагаясь на других;
- в) стремлюсь внести свой вклад в общее решение проблемы.

**11. Лучше всего я бы учился, если бы преподаватель**

- а) имел ко мне индивидуальный подход;
- б) создавал условия для получения мной помощи со стороны других;
- в) поощрял инициативу учащихся, направленную на достижение общего успеха.

**12. Нет ничего хуже того случая, когда**

- а) ты не в состоянии самостоятельно добиться успеха;
- б) чувствуешь себя ненужным в группе;
- в) тебе не помогают окружающие.

**13. Больше всего я ценю**

- а) личный успех, в котором есть доля заслуги моих друзей;
- б) общий успех, в котором есть и моя заслуга;
- в) успех, достигнутый ценой собственных усилий.

**14. Я хотел бы**

- а) работать в коллективе, в котором применяются основные приемы и методы совместной работы;
- б) работать индивидуально с преподавателем;
- в) работать со сведущими в данной области людьми.

*«Ключ» для обработки анкеты*

Тип восприятия индивидом группы

Индивидуалистическое	Коллективистическое	Прагматическое
1C	1B	1A
2A	2C	2B
3B	3C	3A
4B	4A	4C
5B	5C	5A
6B	6A	6C
7B	7A	7C
8A	8C	8B
9B	9A	9C
10B	10C	10A
11A	11C	11B
12A	12B	12C
13C	13B	13A
14B	14A	14C

**Тест**  
**ДЕЛОВОЕ ОБЩЕНИЕ: ВАША САМООЦЕНКА**

Предлагаем тест для оценки Вашего личного стиля делового общения. Результаты этого теста будут известны только вам, поэтому постарайтесь отвечать искренне на все вопросы.

Из каждой пары утверждений выберите одно – то, которое, Вы считаете, наиболее соответствует вашему поведению. При этом будьте, пожалуйста, внимательны: при ответах ни одна пара не должна быть пропущена, нельзя также выбирать оба утверждения. Старайтесь отвечать спонтанно. Тест построен таким образом, что ни одно из приведённых ниже утверждений не является ошибочным.

1. Я люблю действовать.
2. Я работаю над решением проблем систематическим образом.
3. Я считаю, что работа в командах более эффективна, чем индивидуальная.
4. Мне очень нравятся различные нововведения.
5. Я больше интересуюсь будущим, чем прошлым.
6. Я очень люблю работать с людьми.
7. Я люблю принимать участие в хорошо организованных встречах.
8. Для меня очень важными являются окончательные сроки.
9. Я против откладывания и проволочек.
10. Я считаю, что новые идеи должны быть проверены прежде, чем они будут применяться на практике.
11. Я очень люблю взаимодействовать с другими людьми, это меня стимулирует и вдохновляет.
12. Я всегда стараюсь искать новые возможности.
13. Я сам люблю устанавливать цели, планы и т. п.
14. Если я что-то начинаю, то доделываю это до конца.
15. Обычно я стараюсь понять эмоциональные реакции других.
16. Я создаю проблемы другим людям.
17. Я надеюсь получить реакцию других на своё поведение.
18. Я нахожу, что действия, основанные на принципе «шаг за шагом», являются очень эффективными.
19. Я думаю, что хорошо могу понимать поведение и мысли других.
20. Я люблю творческое решение проблем.
21. Я всё время строю планы на будущее.
22. Я восприимчив к нуждам других.
23. Хорошее планирование – ключ к успеху.
24. Меня раздражает слишком подробный анализ.
25. Я остаюсь невозмутимым, если на меня оказывают давление.
26. Я очень ценю опыт.
27. Я прислушиваюсь к мнению других.
28. Говорят, что я быстро соображаю.
29. Сотрудничество является для меня ключевым словом.
30. Я использую логические методы для анализа альтернатив.
31. Я люблю, когда одновременно у меня идут разные проекты.
32. Я постоянно задаю себе вопросы.
33. Делая что-то, я тем самым учусь.
34. Я полагаю, что руководствуюсь рассудком, а не эмоциями.
35. Я могу предсказать, как другие будут вести себя в той или иной ситуации.

36. Я не люблю вдаваться в детали.
37. Анализ всегда должен предшествовать действиям.
38. Я способен оценить климат в группе.
39. У меня есть склонность не заканчивать начатые дела.
40. Я воспринимаю себя как решительного человека.
41. Я ищу такие дела, которые бросают мне вызов.
42. Я основываю свои действия на наблюдениях и фактах.
43. Я могу открыто выразить свои чувства.
44. Я люблю формулировать и определять контуры новых проектов.
45. Я очень люблю читать.
46. Я воспринимаю себя как человека, способного организовывать деятельность других.
47. Я не люблю заниматься одновременно несколькими вопросами.
48. Я люблю достигать поставленных целей.
49. Мне нравится узнавать что-либо о других людях.
50. Я люблю разнообразие.
51. Факты говорят сами за себя.
52. Я использую своё воображение настолько это возможно.
53. Меня раздражает длительная, кропотливая работа.
54. Мой мозг никогда не перестаёт работать.
55. Важному решению предшествует подготовительная работа.
56. Я уверен в том, что люди нуждаются друг в друге, чтобы завершить работу.
57. Я обычно принимаю решение, особо не задумываясь.
58. Эмоции только порождают проблемы.
59. Я люблю быть таким же, как другие.
60. Я не могу быстро прибавить два к двум.
61. Я примеряю свои новые идеи к людям.
62. Я верю в научный подход.
63. Я люблю, когда дело сделано.
64. Хорошие отношения необходимы.
65. Я импульсивен.
66. Я нормально воспринимаю различия в людях.
67. Общение с другими людьми значимо само по себе.
68. Я люблю, когда меня интеллектуально стимулируют.
69. Я люблю организовывать что-либо.
70. Я часто перескакиваю с одного дела на другое.
71. Общение и работа с другими являются творческим процессом.
72. Самоактуализация является крайне важной для меня.
73. Мне очень нравится играть с идеями.
74. Я не люблю попусту терять время.
75. Я люблю делать то, что у меня получается.
76. Взаимодействуя с другими, я учусь.
77. Абстракции интересны для меня.
78. Мне нравятся детали.

79. Я люблю кратко подвести итоги, прежде чем прийти к какому-либо умозаключению.  
80. Я достаточно уверен в себе.

Теперь в шкалах, приведённых ниже, обведите те номера, на которые Вы ответили положительно, и посчитайте количество набранных Вами баллов по каждому из четырёх стилей (один положительный ответ равен одному баллу). Максимальное количество баллов по каждому стилю может быть 20. Если Вы получили по тому или иному стилю более 20 баллов, значит Вы где-то ошиблись в подсчётах. Всего же у Вас сумма баллов по четырём стилям должна быть равна 40.

Стиль 1	1 41	8 48	9 50	13 53	17 57	24 63	26 65	31 70	33 74	40 79
Стиль 2	2 42	7 47	10 51	14 55	18 58	23 62	25 66	30 69	34 75	37 78
Стиль 3	3 43	6 46	11 49	15 56	19 59	22 64	27 67	29 71	35 76	38 80
Стиль 4	4 44	5 45	12 52	16 54	20 60	21 61	28 68	32 72	36 73	39 77

### Описание стилей

Стиль 1. Основное внимание уделяется действиям (ориентация на действия)		
<p>Для людей этого стиля характерно обсуждение:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-результатов;</li> <li>-конкретных вопросов;</li> <li>-поведения;</li> <li>-продуктивности;</li> <li>-эффективности;</li> <li>-продвижения вперёд;</li> <li>-ответственности;</li> <li>-подтверждений;</li> <li>-опыта;</li> <li>-препятствий;</li> <li>-достижений;</li> <li>-изменений;</li> <li>-решений</li> </ul>	<p>Их основные качества:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-прагматичны;</li> <li>-прямолинейны;</li> <li>-часто взволнованы;</li> <li>-решительны;</li> <li>-быстры (переключаются с одного вопроса на другой);</li> <li>-энергичны (что порой составляет проблему для партнерства)</li> </ul>	<p>В деловом общении с таким партнёром придерживайтесь следующих правил:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-прежде всего сконцентрируйте внимание на результатах (сформулируйте заключение сразу после изложения позиции);</li> <li>-сформулируйте Ваши предложения (при этом не предлагайте слишком много альтернатив);</li> <li>-будьте по возможности кратки;</li> <li>-подчеркните практическую направленность Ваших предложений;</li> <li>-используйте визуальные средства (графики, схемы, таблицы и т. п.)</li> </ul>
Стиль 2. Основное внимание уделяется процессу (ориентация на процесс)		
<p>Для людей этого стиля характерно обсуждение:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-фактов;</li> <li>-процедурных вопросов;</li> <li>-планирования;</li> <li>-организации;</li> <li>-контролирования;</li> <li>-проверки;</li> <li>-апробирования;</li> <li>-анализа;</li> <li>-наблюдений;</li> <li>-доказательств;</li> <li>-деталей</li> </ul>	<p>Их основные качества:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- систематичность,</li> <li>последовательность;</li> <li>- причинно-следственные связи;</li> <li>- честны;</li> <li>- многословны;</li> <li>- мало эмоциональны;</li> <li>- тщательны;</li> <li>- методичны</li> </ul>	<p>В деловом общении, с таким партнёром придерживайтесь следующих правил:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-будьте точны (опирайтесь на факты), в выступлении используйте логический порядок: предистория вопроса; современное состояние; предполагаемый исход;</li> <li>-разбейте Ваши рекомендации на составные части и упорядочите их;</li> <li>-предлагая альтернативы, укажите положительные и отрицательные последствия их принятия;</li> <li>-не торопите Вашего партнёра</li> </ul>
Стиль 3. Основное внимание уделяется человеческим взаимоотношениям, проблемам (ориентация на людей, их внутренний субъективный мир)		
<p>Для людей этого стиля характерно обсуждение:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-людей в целом;</li> <li>-человеческих нужд;</li> <li>-человеческих мотивов;</li> <li>-чувств;</li> </ul>	<p>Их основные качества:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-спонтанны;</li> <li>-сопереживающие;</li> <li>-тёплые;</li> </ul>	<p>В деловом общении с таким партнёром придерживайтесь следующих правил:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-предварите деловые отношения небольшой беседой (не начинайте сразу разговор о деле);</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>-работы в команде;</li> <li>-«духа работы в команде»;</li> <li>-восприимчивости;</li> <li>-осознанности;</li> <li>-сотрудничества;</li> <li>-убеждений;</li> <li>-проблем общения;</li> <li>-понимания;</li> <li>-саморазвития;</li> <li>-ценностей;</li> <li>-ожиданий;</li> <li>-отношений</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-эмоциональны;</li> <li>-восприимчивы;</li> <li>-психологически ориентированы;</li> <li>-чувствительны</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-подчеркните связь между Вашими предложениями и нуждами и проблемами людей;</li> <li>-покажите как то, что Вы предлагаете, работало в прошлом;</li> <li>-укажите, что Вас поддерживают (или поддерживали бы) все уважаемые люди;</li> <li>-при деловой переписке используйте неформальный стиль</li> </ul>
Стиль 4. Основное внимание уделяется человеческим взаимоотношениям, проблемам людей и т. п. (ориентация на людей вообще, в целом)		

Для людей этого стиля характерно обсуждение:	Их основные качества:	В деловом общении с таким партнёром придерживайтесь следующих правил:
- концепций;	- хорошее воображение;	- отведите достаточное время для обсуждений;
- нововведений;	- харизматичны;	- не раздражайтесь, если Ваш партнёр вместо того, чтобы обсуждать существо проблемы, ходит вокруг и около;
- творческого подхода;	- порой их сложно понимать;	- в своём вступительном слове постарайтесь включить данную проблему в широкий концептуальный контекст;
- возможностей;	- эгоцентричны;	- подчеркните уникальность Вашей идеи или темы;
- больших планов;	- мало реалистичны;	- в письменном обращении в самом начале постарайтесь выделить ключевые понятия, которые лежат в основе Ваших идей и предложений;
- вероятностей;	- творчески настроены;	- начинайте с общих положений, а затем переходите к частностям
- различных вопросов;	- полны идей;	
- что происходит нового в данной области;	- оказывают стимулирующее влияние на других	
- взаимозависимости;		
- новых путей;		
- новых методов;		
- улучшений;		
- проблем;		
- потенциала		

Заметим сразу, что идеального стиля делового общения не существует. Что же тогда означают полученные Вами результаты? Они позволяют Вам лучше понять себя: то, как Вы строите деловое общение, на что больше обращаете внимание, на что – меньше. Если у Вас очки распределились поровну между четырьмя стилями, то скорее всего, Вы склонны менять стили. Собеседнику может быть сложно с Вами, т. к. трудно спрогнозировать Ваши приоритеты в деловом общении.

Приложение 3

### Опросник Г. Айзенка ТВОЙ ТИП ТЕМПЕРАМЕНТА

Этот опросник позволяет оценить три показателя: экстраверсию, интроверсию, нейротизм – по следующей схеме:

Неустойчивый, тревожный, пессимистический, необщительный.	раздраженный, неподатливый, сдержанный.	Обидчивый, агрессивный, поддающийся импульсивный, оптимистический.	неспокойный, возбудимый, настроению.
<b>Интровер-</b> тированный	<b>Меланхолический</b> <b>Флегматический</b>	<b>Холерический</b> <b>Сангвинический</b>	<b>Экстравер-</b> тированный
Пассивный, вдумчивый, направленный, размеренный, устойчивый.	старательный, миролюбивый, надёжный, спокойный.	Общительный, разговорчивый, беззаботный, инициативный, уравновешенный.	открытый, доступный, живой, любящий удобства, контактный.

Согласно известному психологу Г. Юнгу, есть два варианта приспособления к окружающему миру – экстраверсия и интроверсия, которые впоследствии стали считать основными характеристиками темперамента.

В общем смысле *экстраверсия* – это направленность личности на окружающих людей и события, *интроверсия* – направленность личности на её внутренний мир.

*Нейротизм* – понятие, схожее с понятием тревожности, проявляется как эмоциональная неустойчивость, напряжённость, возбудимость, депрессивность. Эти свойства личности, по Айзенку, генетически детерминированы.

Экстраверт по сравнению с интровертом труднее вырабатывает условные рефлексы, обладает большей терпимостью к боли, но хуже переносит ограничения чувственных впечатлений, не переносит монотонности, чаще отвлекается во время работы и т. д.

Для него характерны:

- общительность;
- импульсивность;
- недостаточный самоконтроль;
- хорошая приспособляемость к среде;
- открытость в чувствах.

Он отзывчив, жизнерадостен, уверен в себе, стремится к лидерству, имеет много друзей, остроумен, не всегда обязателен.

Интроверт больше погружён в себя, испытывает трудности, устанавливая контакты с людьми и привыкая к окружающей среде. В большинстве случаев интроверт спокоен, уравновешен, миролюбив, его действия продуманы и рациональны. Круг друзей у него невелик. Высоко ценит этические нормы, любит планировать будущее, задумывается над тем, что и как будет делать.

### **Инструкция по использованию опросника Г. Айзенка**

Вашему вниманию предлагается личностный опросник Айзенка, который предназначен для выявления двух основных свойств личности. На каждый вопрос вы должны ответить «да» или «нет» в зависимости от того, что больше соответствует вашим личным особенностям. Иначе отвечать нельзя. Опросник предназначен для выявления некоторых личных свойств, а не интеллекта, поэтому нужна ваша реакция на вопрос, а не плод длительных раздумий. В связи с этим на вопросы нужно давать ответы в быстром темпе, не раздумывая над каждым ответом.

1. Часто ли Вы испытываете тягу к новым впечатлениям, чтобы отвлечься, испытать сильное впечатление?
2. Часто ли Вы чувствуете, что нуждаетесь в друзьях, которые могут вас понять, одобрить, выразить сочувствие?
3. Считаете ли Вы себя беззаботным человеком?
4. Очень ли Вам трудно отказаться от своих намерений?
5. Обдумываете ли Вы свои дела не спеша и предпочитаете ли подождать, прежде чем действовать?
6. Всегда ли Вы сдерживаете свои обещания, даже если это Вам не выгодно?
7. Часто ли у Вас бывают спады и подъёмы в настроении?
8. Быстро ли Вы обычно действуете и говорите и не растрчиваете ли много времени на обдумывание?
9. Возникало ли у Вас когда-нибудь чувство, что Вы несчастны, хотя никакой серьёзной причины для этого не было?
10. Верно ли, что на спор Вы способны решиться на всё?
11. Смущаетесь ли Вы, когда хотите познакомиться с человеком противоположного пола, который Вам симпатичен?
12. Бывает ли, что, разозлившись, выходите из себя?
13. Часто ли Вы действуете необдуманно, под влиянием момента?
14. Часто ли Вас беспокоит мысль о том, что Вам не следовало бы чего-нибудь делать или говорить?
15. Предпочитаете ли Вы чтение книг встрече с друзьями?
16. Верно ли, что Вас легко задеть?
17. Любите ли Вы часто бывать в компаниях?
18. Бывают ли у Вас такие мысли иногда, которыми Вам не хотелось бы делиться с другими людьми?
19. Верно ли, что Вы иногда настолько полны энергии, что всё горит в руках, а иногда чувствуете сильную вялость?
20. Стараетесь ли Вы ограничить круг своих знакомых небольшим числом самых близких друзей?
21. Много ли Вы мечтаете?
22. Когда на Вас кричат, отвечаете ли Вы тем же?
23. Часто ли Вас терзает чувство вины?
24. Все ли Ваши привычки хороши и желательны?
25. Способны ли Вы дать волю своим чувствам и всюю повеселиться в шумной компании?
26. Можно ли сказать, что нервы у Вас бывают напряжены до предела?
27. Считают ли Вас человеком живым и весёлым?
28. После того, как дело сделано, часто ли Вы возвращаетесь к нему мысленно и думаете, что могли сделать лучше?
29. Верно ли, что Вы обычно терпеливы и сдержаны, когда находитесь среди людей?
30. Бывает ли, что Вы передаёте слухи?
31. Бывает ли, что Вам не спится от того, что разные мысли лезут Вам в голову?
32. Верно ли, что Вам часто приятнее и легче прочесть о том, что Вас интересует, в книге, хотя можно быстрее и проще узнать об этом от друзей?
33. Бывает ли у Вас сильное сердцебиение?
34. Нравится ли Вам работа, требующая пристального внимания?
35. Бывают ли у Вас приступы дрожи?
36. Верно ли, что Вы всегда говорите о знакомых Вам людях только хорошее, даже тогда, когда уверены, что они об этом не узнают?
37. Верно ли, что Вам неприятно быть в компании, где постоянно подшучивают друг над другом?
38. Верно ли, что Вы раздражительны?
39. Нравится ли Вам работа, которая требует быстроты действия?

40. Верно ли, что Вам не редко не дают покоя мысли о разных неприятностях, которые могли бы произойти, хотя всё кончилось благополучно?
41. Верно ли, что Вы неторопливы в движении?
42. Вы когда-нибудь опаздывали на свидание или работу?
43. Часто ли Вам снятся кошмары?
44. Верно ли, что Вы такой любитель поговорить, что никогда не упустите удобный случай побеседовать с незнакомым человеком?
45. Беспокоят ли Вас какие-нибудь боли?
46. Огорчились бы Вы, если бы долго не могли видиться со своими друзьями?
47. Можете ли Вы назвать себя нервным человеком?
48. Есть ли среди Ваших знакомых люди, которые Вам явно не нравятся?
49. Можете ли Вы сказать, что Вы весьма уверенный в себе человек?
50. Легко ли Вы обижаетесь, когда люди указывают на Ваши ошибки в работе или на Ваши личные промахи?
51. Вы считаете, что трудно получить настоящее удовольствие от вечеринки?
52. Беспокоит ли Вас чувство, что Вы чем-то хуже других?
53. Легко ли Вам внести оживление в довольно скучную компанию?
54. Бывает ли, что Вы говорите о вещах, в которых не разбираетесь?
55. Беспокоитесь ли Вы о своём здоровье?
56. Любите ли Вы подшучивать над другими?
57. Страдаете ли Вы от бессонницы?

### Обработка результатов

Прежде всего проверьте, на сколько искренне Вы отвечали. Подсчитайте число положительных ответов на вопросы: 5, 24, 36. Прибавьте к ним количество отрицательных ответов на вопросы: 12, 30, 42, 48, 54. Если сумма больше 5, то полученные результаты надо поставить под сомнение, а если больше 7, то дальнейшая обработка результатов вообще не имеет смысла.

Кто получил результат по шкале «искренности» меньше 6, имеет возможность выделить важные качества личности по двум группам вопросов.

*Экстраверсия-интроверсия.* Подсчитайте количество положительных ответов в вопросах 1, 3, 8, 10, 17, 22, 25, 27, 34, 37, 44, 46, 49, 53, 56 и отрицательных в вопросах: 5, 13, 15, 20, 29, 32, 39, 41, 51. Если общая сумма меньше 12, то Вам свойственна скорее интроверсия (обращённость внутрь своего «Я»). Если сумма в пределах 13–24, то, напротив, Вам более свойственна экстраверсия (обращённость вовне).

*Нейротизм-эмоциональная стабильность.* Подсчитайте количество положительных ответов в вопросах 2, 4, 7, 9, 11, 14, 16, 19, 21, 23, 26, 28, 31, 33, 35, 38, 40, 43, 45, 47, 50, 52, 55, 57.

Если сумма меньше 12, то Вам более свойственна эмоциональная стабильность, если больше – нейротизм (эмоциональная нестабильность).

Приложение 4

### ПСИХОЛОГИЧЕСКАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА ТЕМПЕРАМЕНТА

Читая опросник, необходимо ответить на 48 вопросов либо «да», либо «Нет». Не следует тратить много времени на обдумывание вопросов. Дайте тот ответ, который первым пришёл в голову. Отвечайте на все вопросы подряд, ничего не пропуская.

1. Любите ли Вы быть в компании?
2. Вы избегаете иметь вещи, которые ненадёжны и непрочны, хотя и красивы?
3. Часто ли у Вас бывают подъёмы или спады в настроении?
4. Во время беседы Вы очень быстро говорите?
5. Вам нравится работа, требующая полного напряжения сил и способностей?
6. Бывает ли, что Вы передаёте слухи?
7. Считаете ли Вы себя человеком очень весёлым и жизнерадостным?
8. Вы очень привыкаете к определённой одежде, так что неохотно меняете её на что-либо другое?
9. Часто ли Вы чувствуете, что нуждаетесь в людях, которые Вас понимают?
10. У Вас очень быстрый почерк?
11. Ищете ли Вы сами себе работу, занятие, хотя можно было бы отдохнуть?
12. Бывает ли так, что Вы не выполняете своих обещаний?
13. У Вас очень много хороших друзей?
14. Трудно ли Вам оторваться от дела, которым Вы поглощены, и переключиться на другое?
15. Часто ли Вас терзает чувство вины?
16. Обычно Вы ходите очень быстро, независимо от того, спешите или нет?
17. В школе Вы бились над трудными задачами до тех пор, пока не решите их?

18. Бывает ли, что иногда Вы соображаете хуже, чем обычно?
19. Вам легко найти общий язык с незнакомыми людьми?
20. Часто ли Вы планируете, как будете вести себя при встрече, беседе и т. п.?
21. Вы вспыльчивы и легко ранимы намёками и шутками над Вами?
22. Во время беседы Вы быстро жестикулируете?
23. Чаще всего Вы просыпаетесь хорошо отдохнувшим?
24. Бывают ли у Вас такие мысли, что Вы не хотели бы, чтобы о них знали другие?
25. Любите ли Вы подшучивать над другими?
26. Склонны ли Вы к тому, чтобы основательно проверить свои мысли, прежде чем их сообщить кому-то?
27. Часто ли Вам снятся кошмары?
28. Обычно Вы легко запоминаете и усваиваете новый материал?
29. Вы настолько активны, что Вам трудно даже несколько часов быть без дела?
30. Бывало ли, что, разозлившись, Вы выходили из себя?
31. Вам трудно внести оживление в довольно скучную компанию?
32. Вы обычно долго раздумываете, принимая какое-то даже не очень важное решение?
33. Вам говорили, что Вы всё слишком близко принимаете к сердцу?
34. Вам нравится играть в игры, требующие быстроты и хорошей реакции?
35. Если у Вас что-то долго не получается, то обычно Вы всё же пытаетесь сделать это?
36. Возникало ли у Вас чувство раздражения к Вашим родителям?
37. Считаете ли Вы себя открытым и общительным человеком?
38. Обычно Вам трудно взяться за новое дело?
39. Беспокоит ли Вас чувство, что Вы чем-то хуже других?
40. Обычно Вам трудно что-то сделать с медлительным и неторопливым человеком?
41. В течение дня Вы можете долго и продуктивно заниматься чем-либо, не чувствуя усталости?
42. У Вас есть привычки, от которых следовало бы избавиться?
43. Вас принимают иногда за человека беззаботного?
44. Считаете ли Вы хорошим другом только того, чья симпатия к Вам надёжна и проверена?
45. Вас можно быстро рассердить?
46. Во время дискуссии обычно Вы быстро находите подходящий ответ?
47. Вы можете заставить себя долго и продуктивно, не отвлекаясь, заниматься чем-либо?
48. Бывает, что Вы говорите о вещах, в которых совсем не разбираетесь?

**Код опросника**

Свойства темперамента	Ответы «да»	Баллы	Ответы «нет»	Баллы
Экстраверсия (интроверсия)	1, 7, 13, 19, 25, 31, 37	3	2	1
	4, 43	2		
Ригидность (пластичность)	2, 8, 26, 32	3	37	2
	14, 20, 38, 44	2		
Эмоциональная возбудимость (устойчивость)	15, 21, 33, 39, 45	3		
	3, 9	2		
	27	1		
Темп реакции	4, 16, 28	3		
	10, 22, 34, 40, 46	2		
	17, 29, 37	1		
Активность	5, 11, 17, 23, 29, 35, 41,	3	38	1
	47 10	1		
Искренность	30, 36, 42, 48	3	23	1
	6, 12	2		
	18, 24, 25	1		

**Средняя оценка и зоны выраженности свойств темперамента**

Экстраверсия	Ригидность	Эмоциональная возбудимость	Темп реакции	Активность
22–26 оч. высокая	16–23 оч. высокая	18–22 оч. высокая	20–22 оч. быстрая	24–26 оч. высокая
17–21 высокая	12–15 высокая	14–17 высокая	14–19 быстрая	21–23 высокая
12–16 средняя	7–11 средняя	8–13 средняя	9–13 средняя	14–20 средняя
7–11 высокая	3–6 высокая	4–7 высокая	5–8 медленная	9–13 низкая
0–6 оч. высокая	0–2 оч. высокая	0–3 оч. высокая	0–4 оч. медленная	0–8 оч. низкая

Интроверсия	Пластичность	Эмоциональная уравновешенность		
Искренность:	0–7 – низкая степень надёжности	8–12 – средняя степень надёжности	13 и выше – высокая степень надёжности	

Приложение 5

**Проявление психологических свойств разных типов темперамента**

Психологические свойства	Их проявление у людей с различными темпераментами			
	Сангвиник	Холерик	Флегматик	Меланхолик
Сензитивность	Понижен.	Понижен.	Понижен.	Повышен.
Реактивность	Высокая	Высокая	Низкая	Невысокая
Активность	Высокая	Высокая	Высокая	Невысокая
Соотношение активности (А) и реактивности (Р)	$P = A$	$P - A$	$P - A$	$P = A$
Темп реакции	Ускоренный		Замедленный	
Пластичность или ригидность	Пластич.	Регидн.	Регидн.	Регидн.
Экстравертность или интровертность	Экстравертн ость	Экстраверт ность	Интроверт ность	Интровертн ость
Эмоциональная возбудимость	Повышен.	Повышен.	Понижен.	Понижено- депрессивна я

Приложение 6

**ТЕСТ, ОПРЕДЕЛЯЮЩИЙ ФЕМИНИННОСТЬ,  
МАСКУЛИННОСТЬ, АНДРОГИНИЮ**

Определите, насколько сильно выражены в Вас следующие черты. Данный тест Вы можете выполнять сами или же отвечать на вопросы могут хорошо знающие Вас люди.

В Вашем распоряжении семь возможных ответов (от 1 до 7 баллов). Если характеристика «не наблюдается», то у Вас – 1 балл. Если характеристика «всегда или почти всегда» присутствует, у Вас – 7 баллов. Остальные ответы по шкале располагаются между данными контрольными цифрами.

*Перечень характеристик:*

- |                                   |                               |
|-----------------------------------|-------------------------------|
| 1. Самостоятельность              | 27. Решительность             |
| 2. Уступчивость                   | 28. Сожаление                 |
| 3. Готовность помочь              | 29. Искренность               |
| 4. Защита собственных взглядов    | 30. Деловитость               |
| 5. Застенчивость                  | 31. Излечение раненных чувств |
| 6. Добросовестность               | 32. Воображала                |
| 7. Спортивность                   | 33. Доминантность             |
| 8. Чувствительность               | 34. Сдержанность              |
| 9. Театральность                  | 35. Сердечность               |
| 10. Самоутверждение               | 36. Серьезность               |
| 11. Желание принимать лесть       | 37. Готовность заступиться    |
| 12. Удовлетворение всем           | 38. Нежность                  |
| 13. Сильная личность              | 39. Дружелобие                |
| 14. Солидарность                  | 40. Комплекс вождя            |
| 15. Непредсказуемость             | 41. Детскость                 |
| 16. Энергичность                  | 42. Приспосабливаемость       |
| 17. Надежность                    | 43. Индивидуализм             |
| 18. Аналитичность                 | 44. Комфортность              |
| 19. Сочувствие                    | 45. Не систематичность        |
| 20. Ревность                      | 46. Любовь к соревнованию     |
| 21. Черты руководителя            | 47. Любовь к детям            |
| 22. Понимание потребностей других | 48. Тактичность               |
| 23. Правдолюбие                   | 49. Честолюбие                |
| 24. Риск                          | 50. Краткость                 |
|                                   | 51. Соблюдение условностей    |

- 25. Понятливость
- 26. Молчаливость

*Подсчет баллов.*

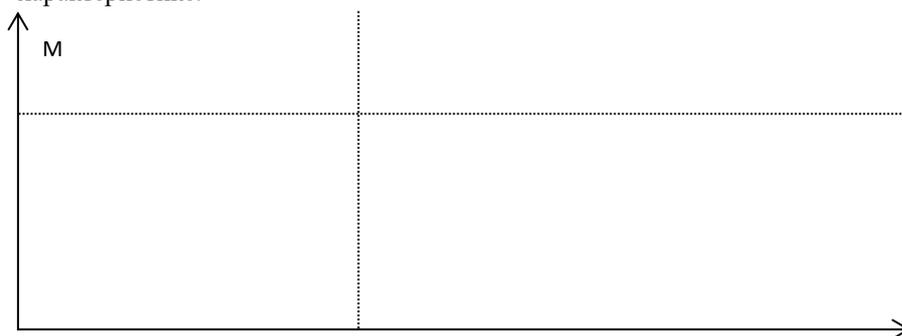
В соответствии с указанными номерами характеристик подсчитайте набранную сумму баллов мужского и женского начала в своем характере.

Мужское начало: характеристики под номерами 1, 4, 7, 10, 13, 16, 18, 21, 24, 30, 33, 37, 40, 43, 46, 49.

Женское начало: характеристики под номерами 2, 5, 8, 11, 14, 19, 22, 25, 28, 31, 34, 35, 38, 41, 44, 47, 50.  
(Некоторые из характеристик объединены, так как они синонимичны.)

Каждую из сумм (по отдельности мужские и женские элементы) разделите на 17, тем самым получите два числа, оценивающие женское и мужское начала в Вашем характере. Внесите эти числа в систему координат: число мужского начала на ось «мужественность», число женского начала на ось «женственность».

Из точки на оси «мужественность» проведите горизонтальную линию, а из точки на оси «женственность» – вертикальную линию. Поле, в котором окажется точка пересечения линий, соответствует вашей характеристике.



**Ж**

	1	2
4,75	4	3

4,25

*Поле 1: преимущественно мужские черты характера.*

Вы обладаете «руководящей жилкой» в традиционном смысле, то есть чертами классического менеджера-мужчины. Вы придаете большое значение личной компетенции, хорошему образованию, последовательному достижению целей. Несколько неуверенно вы чувствуете себя в межлических отношениях, прежде всего в окрашенных чувствами ситуациях. Вы их стараетесь избежать.

*Поле 2: «андрогинный» тип.*

Вы относите к тем женщинам, которые культивировали у себя мужские черты характера, не принося жертву женских. Другими словами, мужские и женские признаки выражены у Вас одинаково сильно. Такие личности, как Вы, сегодня все больше пользуются спросом. Вы можете осуществлять собственные идеи, не теряя при этом сострадания к потребностям другим. «Андрогинные» личности обладают явно повышенными интегративными способностями, которые обеспечивают им как профессиональный, так и личный успех. Для самоуверенных мужчин, мечтающих о женщине-партнере, Вы идеал (см. глоссарий).

*Поле 3: преимущественно женские черты характера.*

Вы превосходно справляетесь с межлическими отношениями: Вы умеете вовремя посочувствовать, люди чувствуют себя уютно рядом с Вами. За это они платят Вам искренней благодарностью. Лучше всего Вам подходят консервативные мужчины. То, что Ваши эмоциональные черты выражены очень ярко, означает: Вы стремитесь к гармонии и равновесию в отношениях. Принести себя в жертву карьере Вам не придется в голову, Вы боитесь ситуаций, в которых нужно показать свою силу, предпочитая избежать их. Вам можно попробовать взять на вооружение несколько типичных мужских черт.

*Поле 4: индифферентный тип.*

Даже Вы сами не вполне ясно представляете свою личность. Вас легко вывести из себя, Вы часто теряете уверенность в собственных силах, а Ваше чувство самооценки нуждается в помощи для развития. Вы склонны недооценивать себя, страдаете от вечных обид, не умея защититься.

Этот тест не стоит воспринимать очень серьезно, ведь в каждой культуре существуют свои приоритетные ценности для мужского и женского стилей поведения.

**Адаптация** – эффективное взаимодействие организма со средой.

**Активность** – степень энергичности (активности) человека на пути к цели в своих действиях, поступках, в преодолении препятствий (целенаправленность, настойчивость, сосредоточенность внимания и т. д.).

**Андрогиния** – понятие для обозначения людей, успешно сочетающих в себе и традиционно мужские, и традиционно женские психологические качества. Согласно греческой мифологии, «перволюди» были андрогинами, но отличались гордыней, за что Зевс наказал их, разделив на две половины; с тех пор люди пытаются найти свою утраченную половину, а если находят её, возникает любовь. Многочисленные исследования показали, что психологические различия между мужчинами и женщинами возникают и формируются скорее от особенностей семейного воспитания мальчиков и девочек, а также от социального воздействия, нежели от биологических различий между полами. Исследователями было установлено, что мужские и женские качества независимы и могут располагаться лишь на двух отдельных, непересекающихся континуумах. На этом принципе основан тест, измеряющий фемининность, маскулинность, андрогинию.

**Антропогенез** – развитие человека как вида.

**Девiantiное поведение** – отклонение от нормы, связанное с совершением поступка или внеинституциональным поведением.

**Интроверсия** – направленность человека на себя, на свои собственные переживания и мысли, зависимость его реакции от возникающих у него образов, представлений мыслей.

**Задатки** – врожденные особенности, лежащие в основе развития способностей.

**Менталитет** – глубинный уровень коллективного и индивидуального сознания, совокупность установок и предпочтений индивида или социальной группы, определяющая действия, мысли и чувства людей, а также их восприятие мира.

**Мотивация** – совокупность психических процессов, которые придают поведению энергетический импульс и общую направленность.

**Направленность** – система устойчивых предпочтений и мотивов личности, задающая главные тенденции поведения личности.

**Онтогенез** – развитие индивидуальных организмов.

**Парадигма** – тип исследования, принятый определенной группой специалистов за образец.

**Пластичность** – лёгкость и гибкость приспособления к новым условиям, к внешним воздействиям, ригидность, инертность поведения, привычки, суждения.

**Реактивность** – сила эмоциональной непроизвольной реакции на внешние или внутренние раздражители.

**Рефлексия** – осмысление индивидом того, как он воспринимается и понимается партнером по общению.

**Сензитивность** – возможность возникновения и скорость возникновения непроизвольных психических реакций на внешний раздражитель (воздействие) наименьшей силы.

**Соотношение активности и реактивности** – степень зависимости деятельности человека от реактивности (случайных обстоятельств, настроений, желаний) или от активности (целей, намерений, стремлений, убеждений).

**Темп реакции** – скорость протекания психических процессов, реакций (движений, речи, мышления, запоминания).

**Экстраверсия** – направленность человека во вне, на окружающее, зависимость реакций от внешних раздражителей (впечатлений).

**Эмоциональная возбудимость** – наименьшая степень воздействия, вызывающая эмоциональную реакцию, и скорость её возникновения.

Приложение 7

## Тест ЛИДЕР

Вам будет предложено 50 вопросов, к каждому из которых дано два варианта ответов «да» или «нет». Выберите, пожалуйста, один из вариантов и пометьте его на бланке ключа.

**1. Часто ли вы бываете в центре внимания окружающих?**

а) да; б) нет.

**2. Считаете ли Вы, что многие из окружающих Вас людей занимают более высокое положение по службе, чем Вы?**

а) да; б) нет.

- 3. Находясь на собрании людей, равных Вам по служебному положению, испытываете ли Вы желание не высказывать своего мнения, даже когда это необходимо?**  
а) да; б) нет.
- 4. Когда Вы были ребенком, нравилось ли вам руководить играми ваших маленьких друзей?**  
а) да; б) нет.
- 5. Испытываете ли Вы большое удовольствие, когда Вам удается убедить кого-либо, кто Вам до этого возражал?**  
а) да; б) нет.
- 6. Случается ли, что Вас называют нерешительным человеком?**  
а) да; б) нет.
- 7. Согласны ли Вы с утверждением: «Все самое полезное в мире есть творение небольшого числа выдающихся личностей»?**  
а) да; б) нет.
- 8. Испытываете ли Вы настоятельную необходимость в советчике, который бы мог направить Вашу профессиональную активность?**  
а) да; б) нет.
- 9. Теряли ли Вы иногда хладнокровие в беседе с людьми?**  
а) да; б) нет.
- 10. Доставляет ли Вам удовольствие, когда Вы видите, что окружающие побаиваются вас?**  
а) да; б) нет.
- 11. Во всех обстоятельствах (рабочее собрание, дружеская компания) стараетесь ли Вы занять свое место за столом, расположенное таким образом, чтобы оно позволяло Вам легче всего контролировать ситуацию и привлекать к себе некоторое внимание?**  
а) да; б) нет.
- 12. Считаете ли обычно, что Ваша внешность производит внушительное (импозантное) впечатление?**  
а) да; б) нет.
- 13. Считаете ли Вы себя мечтательным?**  
а) да; б) нет.
- 14. Легко ли Вы теряетесь, если люди, которые Вас окружают, не согласны с Вашим мнением?**  
а) да; б) нет.
- 15. Случалось ли Вам по личной инициативе заниматься организацией рабочих (спортивных, развлекательных и т. п.) групп?**  
а) да; б) нет.
- 16. Если мероприятие, которым Вы занимаетесь, не дает намечавшихся результатов,**  
а) Вы рады, если ответственность возложат на кого-то другого;  
б) умеете взять на себя всю ответственность за решение, которое было принято.
- 17. Какое из этих двух мнений приближается к Вашему собственному?**  
а) настоящий руководитель должен сам делать дело, даже в мелочах;  
б) настоящий руководитель должен уметь управлять.
- 18. С кем Вы предпочитаете работать?**  
а) с людьми покорными;  
б) с людьми строптивыми.
- 19. Стараетесь ли Вы избегать горячих дискуссий?**  
а) да; б) нет.
- 20. Когда Вы были ребенком, часто ли Вы сталкивались с властью вашего отца?**  
а) да; б) нет.

**21. Умеете ли Вы в профессиональной дискуссии повернуть на свою сторону тех, кто раньше был с Вами не согласен?**

а) да; б) нет.

**22. Представьте такую сцену: во время прогулки с друзьями в лесу Вы потеряли дорогу. Приближается вечер. Нужно принять решение:**

а) Вы считаете, что вопрос должен решить человек, наиболее компетентный в группе;

б) Вы просто полагаетесь на решение других.

**23. Есть выражение: «Лучше быть первым в деревне, чем вторым в городе». Если бы Вы делали выбор, что бы вы предпочли?**

а) быть первым в деревне;

б) быть вторым в городе.

**24. Считаете ли, что Вы – человек, сильно влияющий на других людей?**

а) да; б) нет.

**25. Может ли неудачный прошлый опыт заставить Вас никогда больше не проявлять значительной личной инициативы?**

а) да; б) нет.

**26. С Вашей точки зрения, истинный лидер группы тот, кто:**

а) кто самый компетентный;

б) у кого самый сильный характер.

**27. Всегда ли Вы стараетесь понимать (оценивать) людей?**

а) да; б) нет.

**28. Умеете ли Вы уважать дисциплину вокруг Вас?**

а) да; б) нет.

**29. Какой из двух типов руководителей кажется Вам более значительным (предпочтительным)?**

а) тот, который все решает сам;

б) тот, который постоянно советуется.

**30. Какой из двух типов руководства, по Вашему мнению, является наиболее благоприятным для хорошей работы предприятия?**

а) коллегиальный тип;

б) авторитарный тип.

**31. Часто ли у Вас бывает впечатление, что другие Вами злоупотребляют?**

а) да; б) нет.

**32. Какой из двух следующих портретов больше приближается к Вашему образу?**

а) громкий голос, экспрессивные жесты, за словом в карман не ползет;

б) негромкий голос, неторопливые ответы, сдержанные жесты, задумчивый взгляд.

**33. На рабочем совещании Вы один имеете мнение, противоположное мнению других, но Вы уверены в своей правоте. Как Вы поведете себя?**

а) будете молчать;

б) будете отстаивать свою точку зрения.

**34. Называют ли Вас человеком, который подчиняет и свои, и чужие интересы только интересам дела?**

а) да; б) нет.

**35. Если на Вас возложена очень большая ответственность за какое-то дело, то испытываете ли Вы чувство тревоги?**

а) да; б) нет.

**36. Что Вы бы предпочли в своей профессиональной деятельности?**

- а) работать под руководством хорошего руководителя;
- б) работать независимо.

**37. Как Вы относитесь к такому утверждению: «Чтобы семейная жизнь была удачной, нужно, чтобы важные решения принимались одним из супругов»?**

- а) это верно;
- б) это неверно.

**38. Случалось ли Вам покупать что-то, в чем Вы не испытывали необходимости, под влиянием мнения других лиц?**

- а) да; б) нет.

**39. Считаете ли Вы, что Ваши организаторские способности выше средних?**

- а) да; б) нет.

**40. Как Вы обычно ведете себя, встретившись с трудностями?**

- а) трудности обескураживают;
- б) трудности заставляют действовать активнее.

**41. Часто ли Вы делаете резкие упреки сотрудникам, когда они их заслуживают?**

- а) да; б) нет.

**42. Считаете ли, что Ваша нервная система успешно выдерживает напряженность жизни?**

- а) да; б) нет.

**43. Если Вам предстоит произвести реорганизацию, то как Вы поступите?**

- а) ввожу изменения немедленно;
- б) предлагаю медленные, эволюционные изменения.

**44. Если это необходимо, сумеете ли Вы прервать слишком болтливую собеседника?**

- а) да; б) нет.

**45. Согласны ли Вы с такой мыслью: «Чтобы быть счастливым, надо жить незаметно»?**

- а) да; б) нет.

**46. Считаете ли Вы, что каждый из людей, благодаря своим человеческим способностям, должен сделать что-то выдающееся?**

- а) да; б) нет.

**47. Кем (из предложенных профессий) Вам в молодости хотелось стать?**

- а) известным художником, композитором, поэтом и т. д.;
- б) руководителем коллектива.

**48. Какую музыку Вам приятней слушать?**

- а) торжественную, могучую;
- б) тихую, лирическую.

**49. Испытываете ли Вы некоторое волнение при встрече с важными личностями?**

- а) да; б) нет.

**50. Часто ли Вы встречаете человека с более сильной волей, чем у Вас?**

- а) да; б) нет.

#### Ключ к тесту

Если на вопросы 1, 2, 4, 5, 7, 10, 11, 12, 15, 20, 21, 22, 23, 24, 26, 28, 31, 32, 33, 34, 37, 39, 41, 42, 43, 44, 46 и 48 Вы ответили «да» или «а», то поставьте себе за каждый совпавший ответ по одному баллу. Соответственно за вопросы 3, 6, 8, 9, 13, 14, 16, 17, 18, 19, 25, 27, 29, 30, 35, 36, 38, 40, 45, 47, 49 и 50, на которые Вы ответили «нет» или «б», поставьте себе за каждый совпавший ответ по одному баллу. Подсчитайте количество набранных баллов.

Степень выраженности лидерства:

- до 25 баллов: лидерство выражено слабо;
- 26–35 баллов: средняя выраженность лидерства;

- 36–40 баллов: лидерство выражено в сильной степени;
- свыше 40 баллов: склонность к диктату.

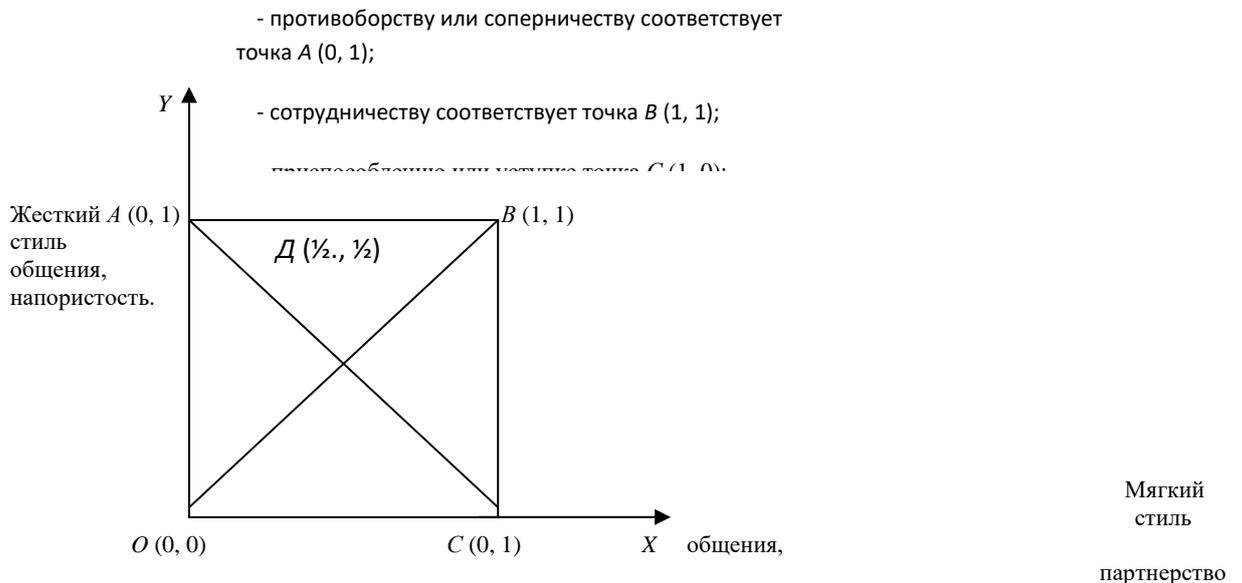
### РЕКОМЕНДАЦИИ ПО ВЫБОРУ СТИЛЯ ПОВЕДЕНИЯ, СООТВЕТСТВУЮЩЕГО КОНФЛИКТНОЙ СИТУАЦИИ

Когда вы находитесь в конфликтной ситуации, для более эффективного решения проблемы необходимо выбрать определенный стиль поведения, учитывая при этом ряд факторов:

- ваш собственный стиль поведения в напряженных ситуациях;
- стиль других людей или ваших оппонентов, вовлеченных в конфликт;
- природу самого конфликта.

*Помните.* Существует пять основных стилей разрешения конфликта. Они описаны и широко используются в конфликтологии, в их основу был положен метод Кеннета У. Томаса и Ральфа Х. Киллмена, который был разработан ими в 1972 году. Система позволяет создать для каждого человека свой стиль разрешения конфликта. Основные стили поведения в конфликтной ситуации связаны с общим источником любого конфликта – несовпадением интересов двух или более сторон.

Ваш стиль поведения в конкретном конфликте определяется той мерой, в которой вы хотите удовлетворить собственные интересы, при этом действуя активно или пассивно, и интересы другой стороны – действуя совместно или индивидуально. Если представить это в графической форме, то получим сетку Томаса – Киллмена, позволяющую определить место и название для каждого из пяти стилей разрешения конфликта.



Сетка Томаса-Киллмена

Основанием для выделения указанных стратегий поведения является динамика соотношения между степенью настойчивости в удовлетворении своих интересов (ось Y) и степенью готовности пойти навстречу другому в удовлетворении его интересов (ось X).

Эта сетка поможет определить вам собственный стиль или стиль любого другого человека. Однако в определенных условиях вы можете отдать предпочтение тому стилю, который, казалось бы, не свойственен вам. Это происходит в силу того, что предпочтение стилю отдается исходя из ряда конкретных факторов.

## Пять стратегий поведения в конфликте (по К. Томасу)

1. *Стиль противоборства или конкуренции (соперничества)*. Человек, использующий стиль конкуренции, весьма активен и предпочитает идти к разрешению конфликта своим собственным путем. Он не очень заинтересован в сотрудничестве с другими людьми, но зато способен на волевые решения. Рационалист может сказать: «Меня мало беспокоит то, что думают другие. Я намерен им доказать, что у меня есть свое видение решения данной проблемы». Или, согласно описанию динамики процесса Томасом и Киллменом, вы стараетесь, в первую очередь, удовлетворить собственные интересы в ущерб интересам других, вынуждая их принимать ваш вариант решения проблемы.

Это может быть эффективным стилем в том случае, когда:

- вы обладаете определенной властью;
- вы знаете, что ваше решение или подход в данной ситуации правильны;
- вы имеете возможность и право настаивать на них.

Однако в личной жизни применение этого стиля не всегда гарантирует успех.

Случаи, когда этот стиль следует использовать:

- исход очень важен для вас, и вы делаете большую ставку на свое решение возникшей проблемы;
- вы обладаете достаточным авторитетом для принятия решения и представляется очевидным, что предлагаемое вами решение – наилучшее;
- решение необходимо принять быстро, и вы имеете достаточно власти для этого;
- вы чувствуете, что у вас нет иного выбора и что вам нечего терять;
- вы находитесь в критической ситуации, которая требует мгновенного реагирования;
- вы не можете дать понять группе людей, что находитесь в тупике, тогда как кто-то должен повести их за собой;
- вы должны принять нестандартное решение, но сейчас вам необходимо действовать и у вас достаточно полномочий для этого шага.

Когда вы используете этот подход, вы можете быть недостаточно признанным, но вы завоюете сторонников, если он даст положительный результат. Но если вашей основной целью является признание и хорошие отношения со всеми, то этот стиль использовать не следует. Он рекомендуется в тех случаях, когда предложенное вами решение проблемы имеет для вас большое значение, когда вы чувствуете, что для его реализации вам необходимо действовать быстро, и когда вы верите в победу, потому что обладаете для этого достаточной волей или властью.

2. *Стиль уклонения (избегания)*. Реализуется тогда, когда вы не отстаиваете свои права, не сотрудничаете ни с кем для выработки решения проблемы или просто уклоняетесь от разрешения конфликта с целью оттянуть его разрешение и выиграть время. Вы можете использовать этот стиль, когда:

- затрагиваемая проблема не столь важна для вас;
- вы не намерены тратить силы на её решение;
- чувствуете, что находитесь в безнадежном положении, в то время как другой человек обладает большей властью, или предчувствуете его правоту.

Все это – серьезные основания для того, чтобы не отстаивать собственную позицию. Вы не предпринимаете попыток ни удовлетворить собственные интересы, ни интересы другого человека. Вместо этого вы уходите от проблемы, игнорируя её, перекладывая ответственность за её решение на другого, добиваясь отсрочки решения или используя иные приемы.

Стиль уклонения может оказаться подходящим, когда:

- вы вынуждены общаться со сложным человеком и нет серьезных оснований продолжать контакты с ним;
- вы пытаетесь принять решение, но не знаете, что предпринять, и принимать это решение сейчас же нет необходимости;
- вы чувствуете, что для решения конкретной проблемы не располагаете достаточной информацией.

Наиболее типичные ситуации, в которых рекомендуется применять стиль уклонения:

- напряженность слишком велика, и вы ощущаете необходимость ослабления накала;
- исход не очень важен для вас или вы считаете, что решение настолько тривиально, что не стоит тратить на него силы;
- у вас трудный день, а решение этой проблемы может принести дополнительные неприятности;
- вы знаете, что не можете или даже не хотите решить конфликт в свою пользу;
- вы хотите выиграть время, может быть, для того, чтобы получить дополнительную информацию или чтобы заручиться чьей-либо поддержкой;
- ситуация очень сложна, и вы чувствуете, что разрешение конфликта потребует слишком многого от вас;
- у вас мало власти для решения проблемы или для её решения желательным для вас способом;
- вы чувствуете, что у других больше шансов решить эту проблему;

- пытаться решить проблему немедленно опасно, ведь для обоюдного обсуждения конфликта необходима и обоюдная готовность.

Несмотря на то, что некоторые могут посчитать стиль уклонения «бегством» от проблемы и от ответственности, а не эффективным подходом к разрешению конфликта, в действительности уход или отсрочка могут быть вполне подходящей и конструктивной реакцией на конфликтную ситуацию.

3. *Стиль приспособления.* Он означает то, что вы действуете совместно с другим человеком, не пытаетесь отстаивать собственные интересы. Вы можете использовать этот подход, когда:

- исход дела чрезвычайно важен для другого человека и не очень существенен для вас;
- вы не можете одержать верх, поскольку другой человек обладает большей властью;
- ваш вклад в данном случае не слишком велик или вы делаете не слишком большую ставку на положительное для вас решение проблемы, но вы чувствуете себя комфортно по отношению к желаниям другого человека.

Стиль приспособления может немного напоминать стиль уклонения, поскольку вы можете использовать его для получения отсрочки в решении проблемы. Однако основное отличие состоит в том, что вы действуете вместе с другим человеком; вы участвуете в ситуации и соглашаетесь делать то, чего хочет другой. Когда же вы применяете стиль уклонения, вы не делаете ничего для удовлетворения интересов другого человека. Вы просто отталкиваете от себя проблему.

Наиболее характерные ситуации, в которых рекомендуется стиль приспособления:

- вас не особенно волнует случившееся;
- вы заинтересованы сохранить мир и добрые отношения с другими людьми;
- вы чувствуете, что важнее сохранить с кем-то хорошие взаимоотношения, чем отстаивать свои интересы;
- вы понимаете, что итог намного важнее для другого человека, чем для вас;
- вы понимаете, что правда не на вашей стороне;
- у вас мало власти или мало шансов победить;
- вы полагаете, что другой человек может извлечь из этой ситуации полезный урок, если вы уступите его желаниям, даже не соглашаясь с тем, что он делает, или считая, что он совершает ошибку.

Уступая, соглашаясь или жертвуя своими интересами в пользу другого человека, вы можете смягчить конфликтную ситуацию и восстановить гармонию. Вы можете и в дальнейшем довольствоваться итогом, если считаете его приемлемым для себя.

4. *Стиль сотрудничества.* Следуя этому стилю, вы активно участвуете в разрешении конфликта и отстаиваете свои интересы, но стараетесь при этом сотрудничать с другим человеком. Этот стиль предполагает более продолжительную работу по сравнению с другими стилями. Вы перед противоположной стороной раскрываете проблему и обоюдный интерес из её разрешения. Если у вас есть время и решение проблемы имеет для вас достаточно важное значение, то это хороший способ поиска обоюдно выгодного результата и удовлетворения интересов всех сторон.

Этот стиль особенно эффективен, когда стороны имеют различные скрытые нужды, например, кажущейся причиной конфликта на работе может быть медлительность служащего. Но эта медлительность может скрывать более глубокий конфликт, причина которого – неудовлетворенность работой (недостаточное уважение, признание, недостаточная ответственность или низкая оплата труда, что отчуждает человека от его работы).

Данный подход рекомендуется использовать в следующих ситуациях:

- решение проблемы очень важно для обеих сторон и никто не готов полностью от него устранился;
- у вас тесные длительные и взаимозависимые отношения с другой стороной;
- у вас есть время поработать над возникшей проблемой (это хороший подход к разрешению конфликтов на основе перспективных планов);
- вы и другой человек осведомлены о проблеме, и желания обеих сторон известны;
- вы и ваш оппонент готовы поставить на обсуждение некоторые идеи, потрудиться над выработкой решения;
- вы оба способны изложить суть своих интересов и выслушать друг друга;
- обе вовлеченные в конфликт стороны обладают равной властью или не замечают разницу в положении для того, чтобы на равных искать решение проблемы.

Сотрудничество является дружеским, мудрым подходом к решению задачи определения и удовлетворения интересов обеих сторон. Однако этот стиль предполагает приоритет общечеловеческих ценностей обоюдно у оппонентов, ведь они должны уметь объяснить свои желания, выразить свои нужды, выслушать друг друга и затем выработать альтернативные варианты решения проблемы.

5. *Стиль компромисса.* Компромисс – когда вы немного уступаете в своих интересах, чтобы удовлетворить их частично, и другая сторона делает то же. Вы делаете это, обмениваясь уступками и взвешивая все для разработки компромиссного решения, которое устроило бы обоих.

Такие действия могут в некоторой степени напоминать сотрудничество, но компромисс достигается на более поверхностном уровне по сравнению с сотрудничеством; вы уступаете в чем-то, другой человек также в чем-то уступает, а как итог – вы приходите к обоюдно приемлемому результату. Вы не ищите скрытые

нужды и интересы, как в случае применения стиля сотрудничества. Вы рассматриваете только то, что говорите друг другу о своих желаниях.

Стиль компромисса наиболее эффективен в тех случаях, когда вы и другой человек хотите одного и того же, но знаете, что одновременно это для вас невыполнимо.

Применяя стиль компромисса, вы рассматриваете конфликтную ситуацию как нечто данное и ищите способ повлиять на нее или изменить её, уступая или обмениваясь уступками. Это вполне может быть сиюминутный подходящий вариант.

Типичные случаи, в которых стиль компромисса наиболее эффективен:

- обе стороны обладают одинаковой властью и имеют взаимоисключающие интересы;
- вы хотите прийти к решению быстро, потому что у вас нет времени или потому что это более экономичный и эффективный путь;
- вас вполне устраивает это временное решение;
- вы можете воспользоваться кратковременной выгодой;
- другие подходы к решению проблемы оказались неэффективными;
- удовлетворение вашего желания имеет для вас не слишком большое значение, и вы можете несколько изменить поставленную вначале цель;
- компромисс позволяет вам сохранить взаимоотношения, и вы предпочитаете получить хоть что-то, чем все потерять.

Компромисс часто является удачным отступлением или даже последней возможностью прийти к какому-то решению. Вы можете выбрать этот подход с самого начала, если не обладаете достаточной властью для того, чтобы добиться желаемого, если сотрудничество невозможно и если никто не хочет односторонних уступок.

Когда вы стараетесь прийти к компромиссному решению с кем-то, вам следует начинать с того, что иметь четкое представление об интересах и желаниях обеих сторон.

После этого необходимо обозначить область совпадения интересов.

Вы должны выдвигать предложения, выслушивать предложения другой стороны, быть готовым к уступкам, обмену услугами и т. п.

Продолжайте переговоры до тех пор, пока вы не выработаете приемлемую для обеих сторон формулу взаимных уступок. В идеальном варианте компромисс устроит вас обоих.

### **ОПРЕДЕЛЕНИЕ СВОЕГО СОБСТВЕННОГО СТИЛЯ**

Важно понять, что каждый из этих стилей эффективен только в определенных условиях, и ни один из них не может быть выделен как самый лучший. Вы должны уметь эффективно использовать каждый из них и сознательно делать тот или иной выбор, учитывая конкретные обстоятельства. Наилучший подход определяется: а) конкретной ситуацией, б) складом вашего характера.

Таким образом, важно определить свои приоритеты, а также возможные альтернативные варианты. Это позволит вам быть более свободным в выборе при столкновении с конкретными конфликтными ситуациями.

### **Инструкция**

Вам для определения своих индивидуальных характеристик поведения в конфликте предлагается следующий опросник. Из 30 пар утверждений, характеризующих ту или иную тактику поведения, выберите одно утверждение, которое Вам больше подходит, точнее характеризует Ваше обычное поведение в конфликте, и отметьте его. Например, из первой пары выберите утверждение «а», из второй – «б» и запишите: 1а, 2б и т. д.

Утверждения повторяются, но каждый раз в новом сочетании. Иногда выбор сделать трудно, но все равно необходимо. Долго думать не следует.

## Опросник К. Томаса

1. а) иногда я представляю возможность другим взять на себя ответственность за решение спорного вопроса;  
б) чем обсуждать то, в чем мы расходимся, я стараюсь обратить внимание на то, с чем мы оба согласны.
2. а) я стараюсь найти компромиссное решение;  
б) я пытаюсь уладить дело с учетом всех интересов другого и моих собственных.
3. а) обычно настойчиво стремлюсь добиваться своего;  
б) я стремлюсь успокоить другого и, главным образом, сохранить наши отношения.
4. а) я стараюсь найти компромиссное решение;  
б) иногда жертвую своими собственными интересами ради интересов другого человека.
5. а) улаживая спорную ситуацию, я все время стараюсь найти поддержку у другого;  
б) я стараюсь сделать все, чтобы избежать бесполезной напряженности.
6. а) я пытаюсь избежать возникновения неприятностей для себя;  
б) я стараюсь добиться своего.
7. а) я стараюсь отложить решение спорного вопроса с тем, чтобы со временем решить его окончательно;  
б) я считаю возможным в чем-то уступить, чтобы добиться своего.
8. а) обычно я настойчиво стремлюсь добиться своего;  
б) я первым делом стараюсь ясно определить то, в чем состоят все затронутые интересы и спорные вопросы.
9. а) думаю, что не всегда стоит волноваться из-за каких-то возникающих разногласий;  
б) я предпринимаю усилия, чтобы добиться своего.
10. а) я твердо стремлюсь всегда достичь своего;  
б) я пытаюсь найти компромиссное решение.
11. а) первым делом я стараюсь ясно определить то, в чем состоят все затронутые интересы и спорные вопросы;  
б) я стараюсь успокоить другого и, главным образом, сохранить отношения.
12. а) зачастую я избегаю занимать позицию, которая может вызвать споры;  
б) я даю возможность другому в чем-то остаться при своем мнении, если он также идет навстречу мне.
13. а) я предлагаю среднюю позицию;  
б) я настаиваю, чтобы было сделано по-моему.
14. а) я открыто сообщаю другому свою точку зрения и настаиваю на принятии моей преимущественной позиции;  
б) я пытаюсь показать другому логику и преимущества моих взглядов.
15. а) я стараюсь успокоить другого и, главным образом, сохранить наши отношения;  
б) я стремлюсь сделать все необходимое, чтобы избежать напряженности.
16. а) я стараюсь не задеть чувства другого;  
б) я пытаюсь убедить другого в преимуществах моей позиции.
17. а) обычно я настойчиво стараюсь добиться своего;  
б) я стараюсь сделать все, чтобы избежать бесполезной напряженности.
18. а) если это делает другого счастливым, я дам ему возможность настоять на своем;  
б) я даю возможность другому в чем-то остаться при своем мнении, если он также идет мне навстречу.
19. а) первым делом я стараюсь ясно определить то, в чем состоят все затронутые интересы и спорные вопросы;  
б) я стремлюсь отложить решение спорного вопроса с тем, чтобы со временем решить его окончательно.

20. а) я пытаюсь немедленно преодолеть все наши разногласия;  
б) я стараюсь найти наилучшее сочетание выгод и потерь для нас обоих.
21. а) ведя переговоры, я стараюсь быть внимательным к желаниям другого;  
б) я всегда склонен к прямому обсуждению проблемы.
22. а) я пытаюсь найти позицию, находящуюся посередине между моей позицией и точкой зрения другого человека;  
б) я отстаиваю свои желания.
23. а) как правило, я озабочен тем, чтобы удовлетворять желание каждого из нас;  
б) иногда я предоставляю возможность другим взять на себя ответственность за решение спорного вопроса.
24. а) если позиция другого кажется ему очень важной, я стараюсь пойти навстречу его желаниям;  
б) я стараюсь убедить другого прийти к компромиссу.
25. а) я пытаюсь показать другому логику и преимущества моих взглядов;  
б) ведя переговоры, я стремлюсь быть внимательным к желаниям другого.
26. а) зачастую, я предлагаю среднюю позицию;  
б) я обычно озабочен тем, чтобы удовлетворить желание каждого из нас.
27. а) зачастую, я избегаю позиции, которая может вызвать спор;  
б) если это сделает другого счастливым, я даю ему возможность настоять на своем.
28. а) обычно я настойчиво стремлюсь добиваться своего;  
б) улаживая ситуацию, я часто стремлюсь найти поддержку у другого.
29. а) я стремлюсь занять среднюю позицию;  
б) не всегда стоит волноваться из-за каких-то возникающих разногласий.
30. а) я стараюсь не задеть чувств другого;  
б) я всегда занимаю такую позицию в споре, чтобы мы совместно с заинтересованной стороной могли добиться успеха.

### Ключ к опроснику К. Томаса

Отметьте, пожалуйста, какую тактику Вы выбрали из каждой пары.

№ вопроса / тактика	Противоборство	Сотрудничество	Компромисс	Избегание	Уступка
1				а	б
2		б	а		
3	а				б
4			а		б
5		а		б	
6	б			а	
7			б	а	
8	а	б			
9	б			а	
10	а		б		
11		а			б
12			б	а	
13	б		а		
14	б	а			
15				б	а
16	б				а
17	а			б	
18			б		а
19		а		б	
20		а	б		
21		б			а

22	б		а		
23		а		б	
24			б		а
25	а				б
26		б	а		
27				а	б
28	а	б			
29			а	б	
30		б			а

#### **4. МЕТОДИЧЕСКИЕ МАТЕРИАЛЫ, ОПРЕДЕЛЯЮЩИЕ ПРОЦЕДУРЫ ОЦЕНИВАНИЯ ЗНАНИЙ, УМЕНИЙ, НАВЫКОВ И (ИЛИ) ОПЫТА ДЕЯТЕЛЬНОСТИ, ХАРАКТЕРИЗУЮЩИХ ЭТАПЫ ФОРМИРОВАНИЯ КОМПЕТЕНЦИЙ**

Лекции оцениваются по посещаемости, активности, умению выделить главную мысль.

Практические занятия оцениваются по самостоятельности выполнения работы, грамотности в оформлении, правильности выполнения.

Самостоятельная работа оценивается по качеству и количеству выполненных домашних работ, грамотности в оформлении, правильности выполнения.

Промежуточная аттестация проводится в форме экзамена.

Критерии оценки экзамена в тестовой форме: количество баллов или удовлетворительно, хорошо, отлично. Для получения соответствующей оценки на зачете и экзамене по курсу используется накопительная система балльно-рейтинговой работы студентов. Итоговая оценка складывается из суммы баллов или оценок, полученных по всем разделам курса и суммы баллов полученной на зачете или экзамене.

Таблица 4.1 – Критерии оценки уровня знаний студентов с использованием теста на экзамене по учебной дисциплине

Оценка	Характеристики ответа студента
Отлично	86-100 % правильных ответов
Хорошо	71-85 %
Удовлетворительно	51- 70%
Неудовлетворительно	Менее 51 %

Оценка «зачтено» соответствует критериям оценок от «отлично» до «удовлетворительно».

Оценка «не зачтено» соответствует критерию оценки «неудовлетворительно».

Количество баллов и оценка неудовлетворительно, удовлетворительно, хорошо, отлично определяются программными средствами по количеству правильных ответов к количеству случайно выбранных вопросов.

Критерии оценивания компетенций следующие:

1. Ответы имеют полные решения (с правильным ответом). Их содержание свидетельствует об уверенных знаниях обучающегося и о его умении решать профессиональные задачи, оценивается в 5 баллов (отлично);
2. Более 75 % ответов имеют полные решения (с правильным ответом). Их содержание свидетельствует о достаточных знаниях обучающегося и его умении решать профессиональные задачи – 4 балла (хорошо);
3. Не менее 50 % ответов имеют полные решения (с правильным ответом) Их содержание свидетельствует об удовлетворительных знаниях обучающегося и о

его ограниченном умении решать профессиональные задачи, соответствующие его будущей квалификации – 3 балла (удовлетворительно);

4. Менее 50 % ответов имеют решения с правильным ответом. Их содержание свидетельствует о слабых знаниях обучающегося и его неумении решать профессиональные задачи – 2 балла (неудовлетворительно).

Критерии оценки уровня усвоения знаний, умений и навыков по результатам экзамена в устной форме:

Оценка «отлично» выставляется, если дан полный, развернутый ответ на поставленный теоретический вопрос, показана совокупность осознанных знаний об объекте, доказательно раскрыты основные положения темы; в ответе прослеживается четкая структура, логическая последовательность, отражающая сущность раскрываемых понятий, явлений. Умеет тесно увязывать теорию с практикой. Ответ формулируется в терминах науки, изложен литературным языком, логичен, доказателен, демонстрирует авторскую позицию студента. Могут быть допущены недочеты в определении понятий, исправленные студентом самостоятельно в процессе ответа или с помощью "наводящих" вопросов преподавателя.

Оценка «хорошо» выставляется, если дан полный, развернутый ответ на поставленный вопрос, показано умение выделить существенные и несущественные признаки, причинно-следственные связи. Ответ четко структурирован, логичен. Ответы на дополнительные вопросы логичны, однако допущены незначительные ошибки или недочеты, исправленные студентом с помощью "наводящих" вопросов преподавателя.

Оценка «удовлетворительно» выставляется, если дан неполный ответ, логика и последовательность изложения имеют существенные нарушения. Допущены грубые ошибки при определении сущности раскрываемых понятий, явлений, вследствие непонимания студентом их существенных и несущественных признаков и связей. В ответе отсутствуют выводы. Умение раскрыть конкретные проявления обобщенных знаний не показано. Речевое оформление требует поправок, коррекции. При ответе на дополнительные вопросы студент начинает понимать связь между знаниями только после подсказки преподавателя.

Оценка «неудовлетворительно» выставляется, если студент испытывает значительные трудности в ответе на экзаменационные вопросы. Присутствует масса существенных ошибок в определениях терминов, понятий, характеристике фактов. Речь неграмотна. На дополнительные вопросы студент не отвечает.

Оценка «зачтено» соответствует критериям оценок от «отлично» до «удовлетворительно».

Оценка «не зачтено» соответствует критерию оценки «неудовлетворительно».

Критерии оценки при решении задач: оценка «отлично» выставляется студенту, если он, решил задачу верно, пришел к верному знаменателю, показал умение логически и последовательно аргументировать решение задачи во взаимосвязи с практической действительностью. Оценка хорошо ставится в том случае если задача решена верно, но с незначительными погрешностями, неточностями. Оценка удовлетворительно ставится если соблюдена общая последовательность выполнения задания, но сделаны существенные ошибки в расчетах. Оценка неудовлетворительно ставится если задача не выполнена.

Критерии оценки текущих тестов: если студент выполняет правильно до 51% тестовых заданий, то ему выставляется оценка «неудовлетворительно»; если студент выполняет правильно 51-70% тестовых заданий, то ему выставляется оценка «удовлетворительно»; если студент выполняет правильно 71-85 % тестовых заданий, то ему выставляется оценка «хорошо»; если студент выполняет правильно 86-100% тестовых заданий, то ему выставляется оценка «отлично».

Практические занятия оцениваются по самостоятельности выполнения работы, активности работы в аудитории, правильности выполнения заданий, уровня подготовки к занятиям.

Самостоятельная работа оценивается по качеству и количеству выполненных домашних работ, грамотности в оформлении, правильности выполнения.

Критерии оценки контрольных работ студентов очно-заочного обучения:

«Зачтено» ставится если контрольная работа выполнена в срок, не требует дополнительного времени на завершение; контрольная работа выполнена полностью: решены все задачи, даны ответы на все вопросы, имеющиеся в контрольной работе; без дополнительных пояснений используются знания, полученные при изучении дисциплин; даны ссылки на источники информации и ресурсы сети Интернет, использованные в работе; контрольная работа аккуратно оформлена, соблюдены требования ГОСТов;

«Не зачтено» ставится если контрольная работа не выполнена в установленный срок, продемонстрировано полное безразличие к работе, требуется постоянная консультация для выполнения задания; в контрольной работе присутствует большое число ошибок; не полностью или с ошибками решены задачи, даны неполные или неправильные ответы на поставленные вопросы; отсутствуют ссылки на источники информации и ресурсы сети Интернет, использованные в работе; контрольная работа выполнена с нарушениями требований ГОСТов; контрольная работа выполнена по неправильно выбранному варианту.