

Документ подписан простой электронной подписью  
Информация о владельце:  
ФИО: Никитина Елена Александровна  
Должность: Заведующий кафедрой  
Дата подписания: 12.09.2025 13:02:16  
Уникальный программный ключ:  
b82bb1b02541bfa5ccfb5e275a3d186687f0792d

## МИНОБРАЗОВАНИЯ РОССИИ

Юго-западный государственный университет

УТВЕРЖДАЮ  
Заведующий кафедрой  
коммуникологии и психологии



Е.А. Никитина

«27» июня 2025 г.

**ОЦЕНОЧНЫЕ СРЕДСТВА**  
для текущего контроля успеваемости  
и промежуточной аттестации обучающихся  
по дисциплине

**Основы коучинга и консалтинга**

(наименование дисциплины)

**37.03.02 Конфликтология**

(код и наименование ОПОП ВО)

Курс-2025

# **1. ОЦЕНОЧНЫЕ СРЕДСТВА ДЛЯ ТЕКУЩЕГО КОНТРОЛЯ УСПЕВАЕМОСТИ**

## **1.1 СИТУАЦИОННЫЕ ЗАДАЧИ**

### **Тема № 1. Основы индивидуального психологического консультирования**

*Ситуационная задача №1.* Задание для анализа организационного конфликта: 1) дать классификацию конфликта; 2) выявление причин конфликта; 3) возможные варианты урегулирования и их последствия.

В сетевом магазине на вакантные места сотрудников присылает менеджер-УП всей сети. Управляющий магазином считает, что ему присылают неподходящих людей, из-за чего многие штатные единицы подолгу вакантны. В результате конфликта после переаттестации менеджер-УП попытался не принять на новый срок управляющего, а тот, в свою очередь, подал жалобу Гендиректору сети.

### **Тема №2. Общая характеристика коучинга. Принципы коучинга.**

*Ситуационная задача № 2.* Коучинг - это большая связка ключей-вопросов, перебирая которые, вы распахнете дверь в мир новых возможностей!

*Считаете ли вы это определение верным? Считаете ли вы данное сравнение правильным? Объясните почему?*

### **Тема №3. Общая характеристика коучинга. Принципы коучинга.**

*Ситуационная задача № 3.* Клиентка: Знакома ли вам проблема, когда надо много успеть, хватаешься за всё и ничего не успеваешь? Лично я пребываю в таком состоянии почти год. И это притом, что мне не надо с утра бежать на работу. Вот уже несколько лет я сижу дома с особым ребёнком. Но именно это однажды и побудило меня к мысли о том, что я должна найти способ зарабатывать, не выходя из дома. Я начала учиться, и поняла, что чем больше изучаешь чего-то, тем больше понимаешь, что ничего не знаешь. А значит надо учиться больше и больше. Но цель-то моя – не просто учиться, а именно зарабатывать на этом. А зарабатывать всё как-то не получалось. И сомнения были насчёт самой себя.

*Помогите, как коуч, определить цель и те задачи, которые клиентка должна решить вначале, чтобы они не тянули назад. Помогите разработать план действий, расставить приоритеты и определите этапы достижения цели.*

### **Тема №4. Управленческое консультирование: предмет, метод оказания консультативных услуг.**

**Цели и задачи консультирования при организации корпоративного обучения**

*Ситуационная задача № 4.* Охарактеризуйте работу менеджера по управлению человеческими ресурсами в приведенной ситуации. Дайте свою оценку эффективности его рабочего дня. Что Вы можете сказать о кадровой политике рассматриваемой организации?

06:00 Даже самый мелодичный звон будильника быстро становится кровным врагом. Подъем!

06:15 Порция утренних новостей + чашка кофе. Аромат свежесваренного кофе способен вернуть к жизни любого! Пришел муж с прогулки с собакой. Свежие новости о погоде на улице.

06:30–06:45 Душ! Жизнь снова прекрасна и удивительна!

07:00 «Доброе утро!» и «До свидания» – это ребенку. Попутно указания на день грядущий, которые, в большинстве своем, пропускаются мимо ушей, но надо же принимать участие в воспитании.

07:10–09:00 Дорога. Либо ты живешь в красивом и зеленом районе, но далеко от центра, либо рядом с центром, но вместо воздуха вынужден глотать CO<sub>2</sub>. Совместить и то, и другое пока не по карману. Кстати, в длинной дороге есть свои плюсы: пока плетешься в потоке машин - очередная порция новостей по радио + неплохая музыка. Метро, если садиться на конечной, - прекрасная возможность почитать бизнес-журналы. Будет что обсудить с коллегами на работе во время перекуров.

09:00 «Добрый день всем!» Попутно отмечаешь наличие/отсутствие сотрудников. Ну что поделаешь, неприятная работа, а надо. У руководства ярко выраженное недовольство трудовой дисциплиной, и в какой-то мере оно обоснованно.

09:10 Корпоративный ящик e-mail, внешние письма. Пять резюме на должность маркетолога, два логиста. Ну почему люди не умеют читать?! Ведь ясно было написано: «Знание обувного рынка!» А тут обувью и не пахнет — удалить. Какой бы суперспециалист не был, все равно директор по маркетингу не станет и смотреть. Помечаем: в будущем над этим поработать. В итоге остался один. Приглашаем на собеседование. Так, логистики, тут проще. Вот и все. Теперь внешние ящики, личная переписка, новости, предложения, рассылка. «В клубе “СУПЕР” состоялось первое собрание новой бизнес-мастерской, идею которой предложила ты». Отлично! «Все прошло хорошо, большой интерес. Жаль, что ты не смогла приехать». Мне тоже, но все-таки так пугать не стоило.

10:30 стакан сока и идем дальше. И плохо и хорошо то, что руководство само не знает, чего оно хочет от моей работы. Это в их представлении гибридный администратор, полицейский, Золушки и еще бог его знает кого. «Ты профессионал, вот и наведи порядок в этом бардаке». Одно уже хорошо, плюс этой компании в том, что практически вся необходимая информация тебе доступна, не приходится прибегать к промышленному шпионажу.

10:45 Беседа с новым директором по рекламе. Я «старше» его на месяц, и у меня уже сложилось какое-то впечатление о компании. Делимся. Приятно, что смотрим в одном направлении.

11:30 Встреча с коммерческим директором. Обсуждение совместных усилий. Поступил запрос на обучение сотрудников навыкам работы с ПК. (Проблемы с 1С.) «Что-то не так работает, какие-то неправильные отчеты». Ладно, выясним.

13:00 Лучше бы я этого не делала! Никто толком не знает, на что способна программа 1С. В умах бардак. О каком внутреннем информационном обмене может идти речь, если практически никто не умеет работать с 1С.

13:15 Долгий и тяжелый разговор с IT-специалистом – единственным, кто разбирается во всем этом. Учить – не его дело, но он в итоге подал неплохие идеи. И еще не догадывается, что реализовывать их будет тоже он. Деньги на обучение в бюджете пока не выделены, придется обходиться своими силами.

14:30 Обед. На предыдущей работе руководство компании не заморачивалось такими изысками, как обеды для сотрудников, поэтому домашние и вкусные обеды принимаются как благодать.

15:00 Подготовка к грядущей презентации компании. Так это называется в планах. Реально же это присутствие на экстренном собрании отдела продаж. По результатам – душевная беседа в курилке с начальником отдела продаж на тему: «Руководитель должен руководить, а не решать семейные проблемы своих подчиненных».

16:30 Уф, перерыв, надо продумать план проведения совещания. Knowledge management – это так называется. Мне это предстоит внедрять в компании. Так, план на совещание составлен.

Пометить: предварительная беседа с каждым в отдельности, чтобы вместо деловой беседы не получился бардак.

17:00 Назначено повторное собеседование с претендентом на должность маркетолога. Вообще-то, такой специалист больше подойдет директору по рекламе, чем в отдел маркетинга.

18:00 Отлично. Пока директор по маркетингу решал насущные вопросы, с претендентом успел перекурить рекламист. Смотрины прошли успешно. Легкий намек главному маркетологу, и вот «свершилось чудо»: «Пусть работает в рекламе».

18:30 Ты молодец! Чашка чая. Идем дальше. Собеседование с потенциальным логистом.

19:00 Пора домой. Пару звонков, надо же выяснить, какие у меня планы на субботу. Ага, встреча на утро, интересное предложение, но придется поскрипеть мозгами. Ничего, суббота давно уже рабочий день. Ну, вот и все. Закончилась официальная рабочая неделя. Домой.

20:45 Всем «Добрый вечер». Собака, ошейник, поводок, и в лес. Не каждый может похвастаться, что ежедневно гуляет в лесу. Я – да! Тишина. Сразу все проблемы становятся меньше, решения приходят сами собой.

21:30 Ужин. Подготовка к завтрашней встрече. Ну, все. Сегодня пятница, можно и передохнуть.

22:00 Новый фильм на DVD. Ничего, неплохая комедия, надо завтра уточнить, как она называлась.

23:45 Всем «Спокойной ночи».

**Шкала оценивания:** 5-балльная.

**Критерии оценивания:**

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

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

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

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

## **1.2 ВОПРОСЫ И ЗАДАНИЯ В ТЕСТОВОЙ ФОРМЕ**

### **Тема №1. Основы индивидуального психологического консультирования**

1. Консалтинг как вид профессиональной деятельности сформировался:

а) в США в 50-х гг. XX в. б) в Великобритании в 60-х гг. XX в. в) в России в 80-х гг. XX в.

2. Раздел знания, содержащий систематическое описание процесса оказания психологической помощи, называется:

а) клинической психологией б) практической психологией в) консультативной психологией

3. Консультативная психология изучает:

а) психотерапевтические ситуации и патологии б) процессы, механизмы и методы оказания психологической помощи обратившемуся за ней человеку в) познавательные процессы личности

4. Консультативная психология оказывает помощь обратившемуся человеку посредством:

а) специального тестирования б) специально организованного процесса общения в) деловой игры

5. Совокупность процедур, направленных на помощь человеку в разрешении проблем и принятии решений относительно профессиональной карьеры, брака, семьи, совершенствования личности и межличностных отношений, называется:

а) психологическим консультированием б) психодиагностикой в) психологической коррекцией

6. Что из нижеперечисленного является видами консультативной психологии:

а) внутриличностная, внутригрупповая, межличностная б) общая, индивидуальных различий, социальная в) экономическая, социальная, политическая

7. Какой из нижеперечисленных принципов был выделен Карлом Роджерсом в качестве принципа консультативного взаимодействия:

а) каждая личность нуждается в советах со стороны б) далеко не каждая личность заслуживает уважения в) каждая личность в состоянии быть ответственной за себя

8. Коучинг возник на стыке таких видов деятельности, как.....

9. Обобщая различные определения психологического консультирования, можно выделить следующие его особенности:

.....  
.....  
.....

## **Тема 2. Общая характеристика коучинга. Принципы коучинга.**

1. Одна из главных задач коучинга:

а) разрешение проблемных ситуаций клиента при помощи следующих инструментов: эффективных вопросов, внимательного слушания, интуиции, обучения и совместного нахождения жизненного баланса; б) отклонение конечного решения клиентом; в) частичное раскрытие потенциала клиента

2. Основной принцип коучинга:

а) неудовлетворение потребностей клиента б) вера в способности человека в) предоставление готовых ответов

3. Принцип наставничества предполагает:

а) отрицание регулярного общения б) вместо готовых решений наставник предлагает только идеи и варианты в) наставник только контролирует действия клиента

4. Коучинг происходит тогда, когда:

а) субъект является осознанно или бессознательно компетентным, однако нуждается в переходе на следующий уровень своей деятельности б) субъект является компетентным,

однако не нуждается в переходе на следующий уровень своей деятельности в) клиент учится новому умению или аспекту знания

5. В отличие от традиционного консалтинга, коучинг смещает фокус внимания: а) на настоящее б) на прошлое в) на будущее

6. Коучинг представляет собой один из тех инструментов, которые могут быть использованы: а) для консультирования всех сотрудников организации б) для помощи в развитии других в) для планирования деятельности

7. Основоположителем коучинга считается:

- а) У. Джемс б) Д. Уитмор в) К. Роджерс

8. Во время коуч-сессий коуч:

- а) отслеживает прогресс клиента в направлении поставленных целей, помогая при необходимости уточнять, углублять и переформулировать цели в ходе сессии б) помогает клиенту четко сформулировать цели и измеримые показатели достижения целей для цикла сессий и каждой сессии в) предлагает готовый план, предполагающий получение достижимых, измеримых, конкретных результатов и содержащий сроки достижения результатов

9. В основные компетенции коуча входит:

- а) постоянная работа над развитием своих профессиональных компетенций и личностного потенциала б) отрицание опыта в роли клиента в) отказ от формирования у клиента способности принимать решения

10. Коучинг обычно проводится курсом, состоящим из:

- а) 30 коуч-сессий б) 6 коуч-сессий в) 12 коуч-сессий

11. Распределите в правильном порядке этапы подготовки профессионального коуча: а) Приобретение собственной практики коучинга

б) Прохождение официальной сертификации в профессиональной ассоциации в соответствии с ее требованиями

в) Обучение на профессиональных курсах коучинга в компании, сертифицированной одной из наиболее авторитетных профессиональных ассоциаций

г) Прохождение супервизий

д) Повышение квалификации и уровня сертификации

12. В коучинге не даются конкретные модели действия, решения, советы, а находят

.....

13. Развитие определяется как .....

14. Сопоставьте принципы коучинга с их содержанием:

|  |   |
|--|---|
| <b>1. Вера в способности человека</b>    | взаимоотношения на равных между коучем и его клиентом   |
| <b>2. Принцип единства и взаимосвязи</b> | твердая уверенность в том, что практически все люди обладают гораздо большими внутренними способностями, чем те, что они выказывают в своей повседневной жизни. |
| <b>3. Принцип равенства</b>              | Позитивные результаты в одной сфере деятельности приводят к достижениям в других.   |

15. Основное различие между тренингом и коучингом заключается в том, что .....

### Тема 3. Общая характеристика коучинга. Принципы коучинга.

1. Запросы на консультирование по проблемам самоопределения возникают в ситуации:
  - а) адаптации в коллективе б) конфликта с родственником в) уменьшения заработной платы
2. В отечественной психологии самоопределение рассматривается как:
  - а) бессознательный акт выявления и утверждения собственной позиции в проблемных ситуациях б) определение должности, которая соответствует собственным способностям в) внутренняя активность, которая придает определенность личности и через которую преломляются внешние воздействия
3. «Профессионал в отличие от исполнителя сам ставит цели деятельности, определяет пути и средства их достижения, несет ответственность за последствия ее реализации», - так утверждал отечественный ученый:
  - а) С.Л. Рубинштейн б) В. Д. Шадриков в) Л.С. Выготский
4. В зарубежной психологии самодетерминация рассматривается как:
  - а) как процесс формирования жизненно важных навыков, знаний и убеждений личности, позволяющих субъекту осуществлять автономное поведение, постановку целей и их достижение б) процесс формирования собственной самооценки в) процесс поиска оптимального места работы
5. По определению Дж. Келли, динамическое прижизненно конструирующееся в ходе взаимодействия, социального сравнения и активного построения социальной реальности целостное образование, выступающее как система ключевых личностно-социальных конструктов субъекта, – это:
  - а) индивидуальная Я-концепция б) самоактуализация личности в) социальная идентичность
6. Идентичность, которая основана на осознании индивидом своих профессиональных качеств, а также на сопоставлении себя с другими профессионалами, называется:
  - а) идентичностью самоопределения б) профессиональной идентичностью в) личностной идентичностью
7. Дисбаланс конструктивных и разрушительных тенденций и форм психической деятельности называется:
  - а) кризисом идентичности б) внутриличностным конфликтом в) личностной безответственностью
8. Кризис, выражающийся в угрозе целям, системе ценностей, невозможности самоактуализации, утрате жизненного смысла, интереса к жизни, перспективы, стимула к деятельности, возникновении феноменов отчуждения и безнадежности, появлении отрицательного отношения к жизни, называется:

а) кризисом безнадежности б) ситуационным кризисом в) кризисом целостности

9. По содержанию проблематики кризисного периода выделяют:

а) кризисы возрастного развития, ситуаций, профессионального развития б) кризисы внешние, внутренние, смешанные в) систематические, периодические, ситуативные

10. В практике консультирования при анализе критических ситуаций широко применяется модель Ф. Е. Василюка. Найдите соответствие между названиями типов:

|                                       |                 |
|---------------------------------------|-----------------|
| А. внутренне простой и внешне легкий  | 1.Реалистичный  |
| Б. внутренне простой и внешне трудный | 2.творческий    |
| В. внутренне сложный и внешне легкий  | 3. ценностный   |
| Г. внутренне сложный и внешне трудный | 4. инфантильный |

11. Многие стороны жизнедеятельности человека зависят от того, как он,,,,,,,,,,,,,,,,,,,,,,,,,,,,,,,,,,,,,

12. Самоопределение осуществляется в определенной последовательности. Определите правильную последовательность этапов самоопределения:

1. анализ проблемной ситуации;
2. постановка проблемы;
3. определение альтернатив решения проблемы;
4. оценка результатов решения
5. анализ альтернатив и проверка на практике.

13. Самоопределение рассматривается как (продолжите список):

- сознательный акт выявления и утверждения собственной позиции в проблемных ситуациях;

|                       |   |
|-----------------------|---|
| 1. Травматические     | А. ситуации перехода в другую культуру, информационную и коммуникационную среду   |
| 2. "Пересадки корней" | Б. связан с утратой близкого человека, осложняется, если отношения с человеком были трудными, нельзя ничего исправить, при этом неожиданность и безвременность смерти может приводить к травматическому кризису |

|                 |  |
|-----------------|--|
| 3. Лишения      | В. вызываются экстремальными ситуациями, приводящими к серьезным негативным последствиям, т.е. ситуациям потери здоровья или жизни |
| 4. Ситуационный | Г. утрата чего-то эмоционально значимого (кража, разрушение системы политической власти, измена)                                   |

- внутренняя активность, которая придает определенность личности и через которую преломляются внешние воздействия;

.....  
.....  
.....

14. Консультирование по проблемам самоопределения направлено на оказание помощи сотрудникам, оказавшимся перед проблемой.....

15. По содержанию переживаний выделяют следующие виды кризисов. Установите соответствие между названиями кризисов и их содержанием:

#### **Тема № 4. Управленческое консультирование: предмет, метод оказания консультативных услуг.**

##### **Цели и задачи консультирования при организации корпоративного обучения**

- Преобладание в управлении негативных воздействий на подчиненных (репрессивное управление) обуславливает преобладание:
  - демократического стиля управления
  - демотивирующего стиля управления
  - либерального стиля управления
- Свод критериев и процедур присвоения звания “сертифицированный консультант по управлению” называется:
  - Амстердамский стандарт
  - Английский устав
  - Германский совет
- Предоставление независимых советов и помощи по вопросам управления, включая определение и оценку проблем и (или) возможностей, рекомендации соответствующих лиц и помощь в их реализации, называется:
  - психологическим консультированием
  - экономическим консультированием
  - управленческим консультированием
- Управленческий консалтинг — это вид интеллектуальной деятельности, основная задача которой заключается:
  - в анализе, обосновании перспектив развития и использовании научно-технических и организационно-экономических инноваций с учетом специфики данной отрасли и проблем клиента
  - в разработке советов и

рекомендаций по совершенствованию мотивации сотрудников в) в создании имиджа организации для привлечения клиентов

5. Растущий интерес к управленческому консультированию сегодня связан:

- а) с желанием руководителей сделать свой рабочий день более разгруженным
- б) с необходимостью привлечь как можно больше клиентов и получить большую прибыль
- в) с

усложнением самого процесса управления организациями, с возрастанием числа факторов, влияющих на принятие управленческих решений, и с потребностью профессионального решения возникающих в организациях проблем.

6. Консультирование должно быть направлено:

- а) на развитие организации в целом
- б) на решение отдельных поставленных заказчиком задач
- в) на сокращение штатов организации

7. Управленческое консультирование включает в себя:

- а) деловые игры и психологические тренинги
- б) организационную диагностику, анализ системы целеполагания, работу с процессами, коллективами
- в) производственные отчеты и статистический анализ

8. Для рассмотрения организации как единого целого, как системы элементов и их взаимосвязей, специалисту необходима такая компетенция, как:

- а) совокупность «знания, опыта, навыков – деятельность - результат»
- б) умение конструктивно разрешать конфликты
- в) владение навыками профессиональной этики

9. Консультант по управлению должен знать и уметь делать:

- а) то, что делает главный экономист предприятия
- б) то же самое, что и психотерапевт
- в) то, что не могут делать сами руководители организаций

10. Консультант по управлению обладает специальными методами выявления и решения:

- а) личных проблем сотрудников
- б) управленческих проблем в организации
- в) основных потребностей и мотивов сотрудников

11. По мнению Д. И. Пригожина, квалификация консультанта по управлению складывается из нескольких компонентов. Соотнесите компонент с его характеристикой:

|              |   |
|--------------|---|
| А. знания    | 1. владение техникой осуществления конкретных консультационных действий и операций: системный подход и анализ, знание новейших тенденций в практике управления. |
| Б. искусство | 2. информированность и свободная ориентация в системе профессиональных истин, фактов, норм  |
| В. ремесло   | 3. комплекс неформализуемых приемов, реакций, а также профессиональная интуиция, с высокой степенью индивидуализации  |

12. «Глубокое консультирование» в общей системе управления организацией предполагает

.....  
13. В результате глубокого консультирования в организации появляются

.....  
14. Честная, компетентная и документированная оценка уровня профессионализма консультантов производится с помощью

**Шкала оценивания:** 5-балльная.

**Критерии оценивания:**

Каждый вопрос (задание) в тестовой форме оценивается по дихотомической шкале: выполнено – 1 балл, не выполнено – 0 баллов.

Применяется следующая шкала перевода баллов в оценку по 5-балльной шкале:

- 5-4 **баллов** соответствует оценке «отлично»;
- 4-3 **баллов** – оценке «хорошо»;
- 3-2 **баллов** – оценке «удовлетворительно»;
- 2-1 **баллов** – оценке «неудовлетворительно».

## **2 ОЦЕНОЧНЫЕ СРЕДСТВА ДЛЯ ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ ОБУЧАЮЩИХСЯ**

### **2.1 БАНК ВОПРОСОВ И ЗАДАНИЙ В ТЕСТОВОЙ ФОРМЕ**

#### **1. Вопросы в закрытой форме.**

1. Главным показателем «здорового конфликта» (конструктивного) является:

а) способность сохранять и развивать целостность системы б) возможность избежать конфликта в) конфликт без слишком агрессивных действий участников

2. Какая из перечисленных функций конфликта является деструктивной?

а) установлению равновесия в обществе б) применение жестоких тактик соперничества в) стимулирование адаптации социальной системы

3. Когда люди пытаются разрешить конфликт с помощью соперничества, стремясь добиться выгоды за счет другого, они используют такие действия и контрдействия, которые усиливают конфликт. Такое усиление конфликта называют:

а) эскалацией конфликта б) прогрессированием конфликта в) динамикой конфликта

4. К числу объективных причин конфликта можно отнести:

а) психологическую несовместимость участников конфликта б) разные характеры участников конфликта в) обстоятельства социального взаимодействия людей, которые привели к столкновению их интересов, мнений, установок

5. Субъективные причины конфликтов в основном связаны с:  
а) индивидуальными психологическими особенностями оппонентов, которые приводят к тому, что они выбирают именно конфликтный способ взаимодействия б) неудовлетворительными условиями труда в) неудобным рабочим графиком

6. Является ли правомерным жёсткое разделение объективных и субъективных причин конфликтов?

а) да б) нет в) только при рассмотрении производственного конфликта

7. Когда люди пытаются разрешить конфликт с помощью соперничества, стремясь добиться выгоды за счет другого, они используют такие действия и контрдействия, которые усиливают конфликт. Такое усиление конфликта называют:

а) эскалацией конфликта б) прогрессированием конфликта в) динамикой конфликта

8. Что понимают под структурой конфликта?

а) совокупность элементов, составляющих объект б) содержание конфликтного процесса в) совокупность его устойчивых связей, обеспечивающих целостность конфликта, тождественность самому себе, отличие от других явлений социальной жизни

9. Что такое конфликтогены?

а) участники конфликта б) слова, действия или бездействия, способствующие возникновению и развитию конфликта в) объекты и субъекты конфликта в совокупности

10. Что такое инцидент?

а) косвенный участник конфликта б) действие или совокупность действий участников конфликтной ситуации, провоцирующее резкое обострение противоречия и начало борьбы между ними в) причина конфликта

11. Конфликт=

а) Проблема + конфликтная ситуация + участники + инцидент б) Проблема + участники + инцидент в) Проблема + конфликтная ситуация + участники + конфликтогены

Консалтинг как вид профессиональной деятельности сформировался:

а) в США в 50-х гг. XX в. б) в Великобритании в 60-х гг. XX в. в) в России в 80-х гг. XX в.

12. Раздел знания, содержащий систематическое описание процесса оказания психологической помощи, называется:

а) клинической психологией б) практической психологией в) консультативной психологией

13. Консультативная психология изучает:

а) психотерапевтические ситуации и патологии б) процессы, механизмы и методы оказания психологической помощи обратившемуся за ней человеку в) познавательные процессы личности

14. Консультативная психология оказывает помощь обратившемуся человеку посредством:

а) специального тестирования б) специально организованного процесса общения в) деловой игры

15. Совокупность процедур, направленных на помощь человеку в разрешении проблем и принятии решений относительно профессиональной карьеры, брака, семьи, совершенствования личности и межличностных отношений, называется:

а) психологическим консультированием б) психодиагностикой в) психологической коррекцией

16. Что из нижеперечисленного является видами консультативной психологии:

а) внутриличностная, внутригрупповая, межличностная б) общая, индивидуальных различий, социальная в) экономическая, социальная, политическая

17. Какой из нижеперечисленных принципов был выделен Карлом Роджерсом в качестве принципа консультативного взаимодействия:

а) каждая личность нуждается в советах со стороны б) далеко не каждая личность заслуживает уважения в) каждая личность в состоянии быть ответственной за себя

18. Чем характеризуется затухание конфликта?

а) процесс последней стычки между участниками б) процесс затухания борьбы и постепенная гармонизация взаимоотношений участников конфликта в) процесс обострения противоречия и борьбы его участников

19. Источники конфликтов — это:

а) противоречия б) ложная информация в) глупые участники конфликта

20. Какая из перечисленных функций конфликта является деструктивной?

а) установлению равновесия в обществе б) применение жестоких тактик соперничества в) стимулирование адаптации социальной системы

21. Главным показателем «здорового конфликта» (конструктивного) является:

а) способность сохранять и развивать целостность системы б) возможность избежать конфликта в) конфликт без слишком агрессивных действий участников

22. Когда люди пытаются разрешить конфликт с помощью соперничества, стремясь добиться выгоды за счет другого, они используют такие действия и контрдействия, которые усиливают конфликт. Такое усиление конфликта называют:

а) эскалацией конфликта б) прогрессированием конфликта в) динамикой конфликта

23. В каком случае конфликты помогают сплотиться окружающим, мобилизовать волю, ум на решение принципиально важных вопросов, улучшить психологический климат в коллективе: а) в ситуациях, когда взаимоотношения между людьми неконтролируемые б) в любых ситуациях

в) в ситуациях, когда негативные взаимоотношения между людьми контролируемые, и одна из сторон отстаивает не только личные, но и организационные интересы в целом

24. Самый надежный способ предотвращения конфликта:
- а) убеждение, внушение б) изменение поведения участников конфликта в) избегание конфликта
25. Разрешение конфликта — это:
- а) подведение итогов спора б) экспертное мнение конфликтолога о действиях участников в) совместная деятельность его участников, направленная на прекращение противодействия и решение проблемы, которая привела к столкновению
26. Одна из главных задач коучинга:
- а) разрешение проблемных ситуаций клиента при помощи следующих инструментов: эффективных вопросов, внимательного слушания, интуиции, обучения и совместного нахождения жизненного баланса; б) отклонение конечного решения клиентом; в) частичное раскрытие потенциала клиента
27. Основной принцип коучинга:
- а) неудовлетворение потребностей клиента б) вера в способности человека в) предоставление готовых ответов
28. Принцип наставничества предполагает:
- а) отрицание регулярного общения б) вместо готовых решений наставник предлагает только идеи и варианты в) наставник только контролирует действия клиента
29. Коучинг происходит тогда, когда:
- а) субъект является осознанно или бессознательно компетентным, однако нуждается в переходе на следующий уровень своей деятельности б) субъект является компетентным, однако не нуждается в переходе на следующий уровень своей деятельности в) клиент учится новому умению или аспекту знания
30. В отличие от традиционного консалтинга, коучинг смещает фокус внимания:
- а) на настоящее б) на прошлое в) на будущее
31. Коучинг представляет собой один из тех инструментов, которые могут быть использованы:
- а) для консультирования всех сотрудников организации б) для помощи в развитии других в) для планирования деятельности
32. основоположником коучинга считается:
- а) У. Джемс б) Д. Уитмор в) К. Роджерс
33. Во время коуч-сессий коуч:
- а) отслеживает прогресс клиента в направлении поставленных целей, помогая при необходимости уточнять, углублять и переформулировать цели в ходе сессии б) помогает клиенту четко сформулировать цели и измеримые показатели достижения целей для цикла сессий и каждой сессии в) предлагает готовый план, предполагающий получение достижимых, измеримых, конкретных результатов и содержащий сроки достижения результатов
34. В основные компетенции коуча входит:
- а) постоянная работа над развитием своих профессиональных компетенций и личностного потенциала б) отрицание опыта в роли клиента в) отказ от формирования у клиента способности принимать решения

35. Коучинг обычно проводится курсом, состоящим из:

а) 30 коуч-сессий б) 6 коуч-сессий в) 12 коуч-сессий

36. Распределите в правильном порядке этапы подготовки профессионального коуча: а) Приобретение собственной практики коучинга б) Прохождение официальной сертификации в профессиональной ассоциации в соответствии с ее требованиями

в) Обучение на профессиональных курсах коучинга в компании, сертифицированной одной из наиболее авторитетных профессиональных ассоциаций

г) Прохождение супервизий

д) Повышение квалификации и уровня сертификации

37. 1.Запросы на консультирование по проблемам самоопределения возникают в ситуации: а) адаптации в коллективе б) конфликта с родственником в) уменьшения заработной платы

38. В отечественной психологии самоопределение рассматривается как:

а) бессознательный акт выявления и утверждения собственной позиции в проблемных ситуациях б) определение должности, которая соответствует собственным способностям в) внутренняя активность, которая придает определенность личности и через которую преломляются внешние воздействия

39. «Профессионал в отличие от исполнителя сам ставит цели деятельности, определяет пути и средства их достижения, несет ответственность за последствия ее реализации», - так утверждал отечественный ученый:

а) С.Л. Рубинштейн б) В. Д. Шадриков в) Л.С. Выготский

40. В зарубежной психологии самодетерминация рассматривается как:

а) как процесс формирования жизненно важных навыков, знаний и убеждений личности, позволяющих субъекту осуществлять автономное поведение, постановку целей и их достижение б) процесс формирования собственной самооценки в) процесс поиска оптимального места работы

41. По определению Дж. Келли, динамическое прижизненно конструирующееся в ходе взаимодействия, социального сравнения и активного построения социальной реальности целостное образование, выступающее как система ключевых личностно-социальных конструкторов субъекта, – это:

а) индивидуальная Я-концепция б) самоактуализация личности в) социальная идентичность

42. Идентичность, которая основана на осознании индивидом своих профессиональных качеств, а также на сопоставлении себя с другими профессионалами, называется:

а) идентичностью самоопределения б) профессиональной идентичностью в) личностной идентичностью

43. Дисбаланс конструктивных и разрушительных тенденций и форм психической деятельности называется:

а) кризисом идентичности б) внутрличностным конфликтом в) личностной безответственностью

44. Кризис, выражающийся в угрозе целям, системе ценностей, невозможности самоактуализации, утрате жизненного смысла, интереса к жизни, перспективы, стимула к деятельности, возникновении феноменов отчуждения и безнадежности, появлении отрицательного отношения к жизни, называется:

а) кризисом безнадежности б) ситуационным кризисом в) кризисом целостности

45. По содержанию проблематики кризисного периода выделяют:

а) кризисы возрастного развития, ситуаций, профессионального развития б) кризисы внешние, внутренние, смешанные в) систематические, периодические, ситуативные

46. Преобладание в управлении негативных воздействий на подчиненных (репрессивное управление) обуславливает преобладание:

а) демократического стиля управления б) демотивирующего стиля управления в) либерального стиля управления

47. Свод критериев и процедур присвоения звания “сертифицированный консультант по управлению” называется:

а) Амстердамский стандарт б) Английский устав в) Германский совет

48. Предоставление независимых советов и помощи по вопросам управления, включая определение и оценку проблем и (или) возможностей, рекомендации соответствующих лиц и помощь в их реализации, называется:

а) психологическим консультированием б) экономическим консультированием в) управленческим консультированием

49. Управленческий консалтинг — это вид интеллектуальной деятельности, основная задача которой заключена:

а) в анализе, обосновании перспектив развития и использовании научно-технических и организационно-экономических инноваций с учетом специфики данной отрасли и проблем клиента б) в разработке советов и рекомендаций по совершенствованию мотивации сотрудников в) в создании имиджа организации для привлечения клиентов

50. Растущий интерес к управленческому консультированию сегодня связан:

а) с желанием руководителей сделать свой рабочий день более разгруженным б) с необходимостью привлечь как можно больше клиентов и получить большую прибыль в) с усложнением самого процесса управления организациями, с возрастанием числа факторов, влияющих на принятие управленческих решений, и с потребностью профессионального решения возникающих в организациях проблем.

51. Консультирование должно быть направлено:

а) на развитие организации в целом б) на решение отдельных поставленных заказчиком задач в) на сокращение штатов организации

52. Управленческое консультирование включает в себя:

а) деловые игры и психологические тренинги б) организационную диагностику, анализ системы целеполагания, работу с процессами, коллективами в) производственные отчеты и статистический анализ

53. Для рассмотрения организации как единого целого, как системы элементов и их взаимосвязей, специалисту необходима такая компетенция, как:

а) совокупность «знания, опыта, навыков – деятельность - результат" б) умение конструктивно разрешать конфликты в) владение навыками профессиональной этики

54. Консультант по управлению должен знать и уметь делать:

а) то, что делает главный экономист предприятия б) то же самое, что и психотерапевт в) то, что не могут делать сами руководители организаций

55. Консультант по управлению обладает специальными методами выявления и решения:

а) личных проблем сотрудников б) управленческих проблем в организации в) основных потребностей и мотивов сотрудников

56. Характерная черта управленческого консультирования – это:

а) независимость б) эффективность в) неопределенность 57. Консультирование с позиций функционального подхода – это ... 58. Основная задача консультирования:

а) управление клиентом б) оказание профессиональной помощи и дача советов по вопросам экономики и управления в) спасение клиента от банкротства г) обучение клиента

59. Управленческое консультирование — это понятие ...

а) нестабильно развивающейся экономики б) рыночной экономики в) плановой экономики г) экономики переходного периода

60. Этические стандарты консультирования ...

а) определяются регламентом организации б) определяются только внутренним воспитанием, нормами поведения, этикой консультанта в) регламентированы этическими установками кодексов профессионального поведения консультантов

61. Внешние консультанты – это ...

а) специалисты по экономике и управлению, занятые в штате той или иной организации б) сотрудники внешних учреждений в) независимые консультационные фирмы или индивидуальные консультанты, оказывающие услуги клиентам на основе соответствующего договора

62. Для преодоления кризиса карьеры необходимо проведение таких мероприятий, как: а) консультирование б) горизонтальное перемещение в) увольнение

63. Для развития карьеры работнику необходимо наличие:

а) индивидуального плана развития б) получение другой профессии в) преемника

64. Карьера - это:

а) результат осознанной позиции и поведение человека в области трудовой деятельности, связанные с должностным или профессиональным ростом б) желание получить высокую зарплату в) возможность «подвинуть» своего коллегу по работе

65. Модель карьеры "змея" соответствует модели:

а) американской б) японской в) китайской

**2. Вопросы в открытой форме.**

1. Коучинг возник на стыке таких видов деятельности, как.....

2. Обобщая различные определения психологического консультирования, можно выделить следующие его особенности:

.....  
.....  
.....

3. В коучинге не даются конкретные модели действия, решения, советы, а находят

.....

4. Развитие определяется как .....

5. Основное различие между тренингом и коучингом заключается в том, что .....

6. Многие стороны жизнедеятельности человека зависят от того, как он.....

7. Самоопределение рассматривается как (продолжите список):

- сознательный акт выявления и утверждения собственной позиции в проблемных ситуациях;
- внутренняя активность, которая придает определенность личности и через которую преломляются внешние воздействия;

.....  
.....  
.....

8. Консультирование по проблемам самоопределения направлено на оказание помощи сотрудникам, оказавшимся перед проблемой.....

9. «Глубокое консультирование» в общей системе управления организацией предполагает

.....

10. В результате глубокого консультирования в организации появляются .....

11. Честная, компетентная и документированная оценка уровня профессионализма консультантов производится с помощью .....

12. Основная цель адаптации работника – это .....

13. Селье отмечал, что стресс — обязательный компонент жизни, поскольку ....

14. *Предупреждение конфликта* -- это деятельность, направленная на ...

15. Конфликт как социально-психологический феномен включает в себя следующие элементы (добавьте недостающие элементы):
- предмет конфликта - проблема, по поводу которой он возникает;
  - конфликтную ситуацию, в которой выражаются характер и степень противоречия;
  - участников конфликта, преследующих свои цели и стремящихся эти цели реализовать через конфликт;

.....  
 .....  
 .....

16. Общее значение внутриличностного конфликта в жизни личности таково, что может ...
17. Конструктивность конфликта, главным образом, определяется .....
18. Руководитель должен в целях предупреждения конфликта владеть различными формами воздействия на подчиненных, такими как (укажите не менее четырех) .....
19. Необходимым и достаточным условием управления является.....
20. Эффективность коучинга заключается в .....

### 3. Вопросы на установление соответствия

1. Сопоставьте принципы коучинга с их содержанием:

|  |   |
|--|---|
| 1. <i>Вера в способности человека</i>    | взаимоотношения на равных между коучем и его клиентом   |
| 2. <i>Принцип единства и взаимосвязи</i> | твердая уверенность в том, что практически все люди обладают гораздо большими внутренними способностями, чем те, что они выказывают в своей повседневной жизни. |
| 3. <i>Принцип равенства</i>              | Позитивные результаты в одной сфере деятельности приводят к достижениям в других  |

2. В практике консультирования при анализе критических ситуаций широко применяется модель Ф. Е. Василюка. Найдите соответствие между названиями типов:

|                                       |                |
|---------------------------------------|----------------|
| А. внутренне простой и внешне легкий  | 1.Реалистичный |
| Б. внутренне простой и внешне трудный | 2.творческий   |

|                                       |                 |
|---------------------------------------|-----------------|
| В. внутренне сложный и внешне легкий  | 3. ценностный   |
| Г. внутренне сложный и внешне трудный | 4. инфантильный |

3. По содержанию переживаний выделяют следующие виды кризисов. Установите соответствие между названиями кризисов и их содержанием:

|                       |   |
|-----------------------|---|
| 1. Травматические     | А. ситуации перехода в другую культуру, информационную и коммуникационную среду   |
| 2. "Пересадки корней" | Б. связан с утратой близкого человека, осложняется, если отношения с человеком были трудными, нельзя ничего исправить, при этом неожиданность и безвременность смерти может приводить к травматическому кризису |
| 3. Лишения            | В. вызываются экстремальными ситуациями, приводящими к серьезным негативным последствиям, т.е. ситуациям потери здоровья или жизни  |
| 4. Ситуационный       | Г. утрата чего-то эмоционально значимого (кража, разрушение системы политической власти, измена)  |

4. По мнению Д. И. Пригожина, квалификация консультанта по управлению складывается из нескольких компонентов. Соотнесите компонент с его характеристикой:

|              |   |
|--------------|---|
| А. знания    | 1. владение техникой осуществления конкретных консультационных действий и операций: системный подход и анализ, знание новейших тенденций в практике управления. |
| Б. искусство | 2. информированность и свободная ориентация в системе профессиональных истин, фактов, норм  |

|            |  |
|------------|--|
| В. ремесло | 3. комплекс неформализуемых приемов, реакций, а также профессиональная интуиция, с высокой степенью индивидуализации |
|------------|--|

5. Соотнесите определение организационной культуры с ее типом:

|                           |  |
|---------------------------|--|
| авторитарная              | система формализованных, чётко структурированных правил, инструкций, положений                                     |
| бюрократическая           | культура, основанная на системе правил и норм, направленных на эффективное выполнение конкретного задания, проекта |
| Ориентированная на задачу | культура с централизацией власти и чёткой структурой подчинённости   |

6. Установите соответствие между стадиями конфликта и особенностями протекания:

|               |  |
|---------------|--|
| Первая стадия | накопление обострения противоречий из-за резкого расхождения интересов, ценностей, установок; фрустрация, неудовлетворенность, угрозы      |
| Вторая стадия | тенденция к нормализации конфликта и ликвидации его как такового   |
| Третья стадия | острые разногласия, разрушение прежней структуры, нормальных связей; атака одной из сторон своего противника через открытое противоборство |

7. Соотнесите название стратегии поведения в конфликте с ее описанием:

|                |   |
|----------------|---|
| 1 Конкуренция  | А. урегулирование разногласий через взаимные уступки                                |
| Приспособление | Б. уклонение от конфликта, стремление выйти из конфликтной ситуации, не разрешая ее |

|                 |  |
|-----------------|--|
| 2Избегание      | В.совместный поиск решения, удовлетворяющего интересы обеих сторон                                   |
| 3Компромисс     | Г.соперничество, подавление, открытая борьба за свои интересы, отстаивание своей позиции             |
| 4Сотрудничество | Д.изменение своей позиции, перестройка поведения, сглаживание противоречий, отказ от своих интересов |

8. Соотнесите конфликтологические понятия с их содержанием: (2б)

|                            |   |
|----------------------------|---|
| 1Управление конфликтом     | А.система различных способов, приемов воздействия и знаний, способствующих предотвращению открытого конфликта на стадии назревания противоречия |
| 2Предупреждение конфликтов | Б.урегулирование разногласий через взаимные уступки   |
| 3Компромисс                | В.умение поддерживать конфликт ниже того уровня, на котором он становится угрожающим для окружающих   |

9. Определите соответствие между понятиями и их значением:

|                            |   |
|----------------------------|---|
| 1Прогнозирование конфликта | А.планирование и реализация ряда операций, предпринимаемых одним из участников конфликта или обеими сторонами для его прекращения |
| 2Предупреждение конфликта  | Б.предвидение возможности конфликта и его возможного будущего   |
| 3Предотвращение конфликта  | В.деятельность, направленная на недопущение его возникновения и разрушительного влияния на общественную ситуацию                  |

10. Установите соответствие между тем, что лежит в основе переговоров и их значением:

|              |  |
|--------------|--|
| 1Позиция     | А.то, почему участники конфликта понимают проблему так, а не иначе, и почему они хотят добиться того, о чем заявляют |
| 2Интерес     | Б.то, по поводу чего они испытывают нужду и то, что лежит в основе интереса  |
| 3Потребность | В.то, как участники конфликта понимают проблему и чего хотят добиться в ходе переговоров                             |

#### **4. Вопросы на установление последовательности.**

1. Самоопределение осуществляется в определенной последовательности. Определите правильную последовательность этапов самоопределения:

1. анализ проблемной ситуации;
2. постановка проблемы;
3. определение альтернатив решения проблемы;
4. оценка результатов решения
5. анализ альтернатив и проверка на практике.

2. Распределите в правильном порядке этапы подготовки профессионального коуча: а) Приобретение собственной практики коучинга

б) Прохождение официальной сертификации в профессиональной ассоциации в соответствии с ее требованиями

в) Обучение на профессиональных курсах коучинга в компании, сертифицированной одной из наиболее авторитетных профессиональных ассоциаций

г) Прохождение супервизий

д) Повышение квалификации и уровня сертификации

3. Установите правильную последовательность между фазами конфликта:  
А. Конфликт

Б. Конфликтная ситуация В. Инцидент

4. Все групповые конфликты имеют общую динамику развития. Проверьте правильность последовательности этапов развития:

- 1) Постепенное усиление участников конфликта за счет введения все более активных сил, а так же за счет накопления опыта;
- 2) Повышение конфликтной активности участников, изменение характера конфликта в сторону ужесточения, вовлечение в конфликт новых лиц;
- 3) Увеличение количества проблемных ситуаций и углубление первичной конфликтной ситуации;
- 4) Изменение отношения к проблемной ситуации и конфликту в целом.
- 5) Нарастание эмоциональной напряженности, сопровождающей конфликтные

взаимодействия, которая может влиять на поведение участников как мобилизующе, так и дезорганизующе

5. Определите правильный алгоритм разрешения конфликта:

А. Аналитический этап

Б. Определение критериев разрешения конфликта

В. Прогнозирование вариантов разрешения конфликта Г. Контроль эффективности собственных действий

Д. Мероприятия по реализации намеченного плана

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

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

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

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

Соответствие 100-балльной и дихотомической шкал

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

Соответствие 100-балльной и 5-балльной шкал

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

**Критерии оценивания результатов тестирования:**

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

## **2.2 СИТУАЦИОННЫЕ ЗАДАЧИ**

*Ситуационная задача №1.*

Клиентка: Знакома ли вам проблема, когда надо много успеть, хватаешься за всё и ничего не успеваешь? Лично я пребываю в таком состоянии почти год. И это притом, что мне не надо с утра бежать на работу. Вот уже несколько лет я сижу дома с особым ребёнком. Но именно это однажды и побудило меня к мысли о том, что я должна найти способ зарабатывать, не выходя из дома. Я

начала учиться, и поняла, что чем больше изучаешь чего-то, тем больше понимаешь, что ничего не знаешь. А значит надо учиться больше и больше. Но цель-то моя – не просто учиться, а именно зарабатывать на этом. А зарабатывать всё как-то не получалось. И сомнения были насчёт самой себя. Помогите, как коуч, определить цель и те задачи, которые клиентка должна решить вначале, чтобы они не тянули назад. Помогите разработать план действий, расставить приоритеты и определите этапы достижения цели.

### *Ситуационная задача №2*

Дома вы приготовили еду, которую никто не желает есть. Может некогда им, может по какой еще причине. И вы решили отнести лакомство на работу и угостить им коллег. Ставите на стол и говорите: «Я вам вкусняшку принесла, а то мои домочадцы не хотят ее есть». Реакцией будут изумленные лица и вопрос кого-нибудь из коллег: «Именно поэтому ты решила этим нас накормить?»

*Проанализируйте конфликтную ситуацию. Что явилось причиной ее возникновения? Какую стратегию поведения вы выберете в этой ситуации и почему? Как деструктивный характер этого конфликта перевести в конструктивный?*

### *Ситуационная задача №3*

Сергей считал себя хорошим менеджером и претендовал на должность топ-менеджера в крупной компании, которую занимал Евгений, племянник одного из директоров компании. Для Сергея он был бездарным специалистом, он считал, что ему помогли занять эту должность семейные связи. Но ничего не поделаешь, Сергей был вынужден ему подчиняться. Хотя он очень надеялся, что когда-нибудь это место достанется ему. И вот этот момент настал. Новое руководство компании хотело видеть на должности топ-менеджера именно Сергея, так как считало его способным и трудолюбивым. Но нужно было найти повод, чтобы уволить Евгения. Поэтому Сергею поставили условие: или он остается на прежней должности, или следит за промахами Евгения и собирает компромат на него, чтобы у начальства появился повод его уволить. Для Сергея это был сложный мучительный выбор.

*Внимательно проанализируйте ситуацию. Какой вид конфликта в этой ситуации можно наблюдать? Считаете ли Вы его сложным и почему? Как, по вашему мнению, должен разрешиться этот конфликт? Нужны ли Сергею для разрешения конфликта навыки самоорганизации и саморегуляции?*

### *Ситуационная задача №4*

Коучинг - это большая связка ключей-вопросов, перебирая которые, вы распахнете дверь в мир новых возможностей!

Считаете ли вы это определение верным? Считаете ли вы данное сравнение правильным? Объясните почему?

### *Ситуационная задача №5*

Задание для анализа организационного конфликта: 1) дать классификацию конфликта;

2) выявление причин конфликта; 3) возможные варианты урегулирования и их последствия.

В сетевом магазине на вакантные места сотрудников присылает менеджер-УП всей сети. Управляющий магазином считает, что ему присылают неподходящих людей, из-за чего многие штатные единицы подолгу вакантны. В результате конфликта после переаттестации менеджер-УП попытался не принять на новый срок управляющего, а тот, в свою очередь, подал жалобу Гендиректору сети.

### *Ситуационная задача №6*

Между двумя сотрудниками не сложились отношения. В разговоре один употребил какие-то неуместные слова, второй обиделся, хлопнул дверью и написал жалобу на первого. Руководитель вызвал обидчика и заставил его извиниться. «Инцидент исчерпан», - заявил руководитель удовлетворенно, имея в виду, что конфликт разрешен.

*Проанализируйте ситуацию. Как вы думаете, является ли данный конфликт разрешенным? Обоснуйте свою точку зрения. Какие варианты разрешения конфликта вы можете предложить с учетом норм этики и нравственности?*

### *Ситуационная задача №7*

Вы знаете, что Ваш коллега говорит о Вас плохо за глаза и это мешает вам строить нормальные взаимоотношения с коллегами по работе. Кроме того, Вы все время нервничаете. Вместо того, чтобы сосредоточиться на работе, вы все время «ловите косые взгляды» сотрудников и думаете, не знают ли они что-то компрометирующее вас?

*Проанализируйте ситуацию. Каковы будут ваши действия для того, чтобы конфликтная ситуация не перешла в конфликт? Какие меры по управлению конфликтом вы можете предложить?*

### *Ситуационная задача №8*

Охарактеризуйте работу менеджера по управлению человеческими ресурсами в приведенной ситуации. Дайте свою оценку эффективности его рабочего дня. Что Вы можете сказать о кадровой политике рассматриваемой организации?

06:00 Даже самый мелодичный звон будильника быстро становится кровным врагом. Подъем! 06:15 Порция утренних новостей + чашка кофе. Аромат свежесваренного кофе способен вернуть к жизни любого! Пришел муж с прогулки с собакой. Свежие новости о погоде на улице.

06:30–06:45 Душ! Жизнь снова прекрасна и удивительна!

07:00 «Доброе утро!» и «До свидания» – это ребенку. Попутно указания на день грядущий, которые, в большинстве своем, пропускаются мимо ушей, но надо же принимать участие в воспитании.

07:10–09:00 Дорога. Либо ты живешь в красивом и зеленом районе, но далеко от центра, либо рядом с центром, но вместо воздуха вынужден глотать CO<sub>2</sub>. Совместить и то, и другое пока не по карману. Кстати, в длинной дороге есть свои плюсы: пока плетешься в потоке машин - очередная порция новостей по радио + неплохая музыка. Метро, если садиться на конечной, - прекрасная возможность почитать бизнес-журналы. Будет что обсудить с коллегами на работе во время перекуров.

09:00 «Добрый день всем!» Попутно отмечаешь наличие/отсутствие сотрудников. Ну что поделаешь, неприятная работа, а надо. У руководства ярко выраженное недовольство трудовой дисциплиной, и в какой-то мере оно обоснованно.

09:10 Корпоративный ящик e-mail, внешние письма. Пять резюме на должность маркетолога, два логиста. Ну почему люди не умеют читать?! Ведь ясно было написано: «Знание обувного рынка»! А тут обувью и не пахнет — удалить. Какой бы суперспециалист не был, все равно директор по маркетингу не станет и смотреть. Помечаем: в будущем над этим поработать. В итоге остался один. Приглашаем на собеседование. Так, логистики, тут проще. Вот и все. Теперь внешние ящики, личная переписка, новости, предложения, рассылка. «В клубе “СУПЕР” состоялось первое собрание новой бизнес-мастерской, идею которой предложила ты». Отлично! «Все прошло хорошо, большой интерес. Жаль, что ты не смогла приехать». Мне тоже, но все-таки так пугать не стоило.

10:30 стакан сока и идем дальше. И плохо и хорошо то, что руководство само не знает, чего оно хочет от моей работы. Это в их представлении гибрид администратора, полицейского, Золушки и еще бог его знает кого. «Ты профессионал, вот и наведи порядок в этом бардаке». Одно уже хорошо, плюс этой компании в том, что практически вся необходимая информация тебе доступна, не приходится прибегать к промышленному шпионажу.

10:45 Беседа с новым директором по рекламе. Я «старше» его на месяц, и у меня уже сложилось какое-то впечатление о компании. Делимся. Приятно, что смотрим в одном направлении.

11:30 Встреча с коммерческим директором. Обсуждение совместных усилий. Поступил запрос на обучение сотрудников навыкам работы с ПК. (Проблемы с 1С.) «Что-то не так работает, какие-то неправильные отчеты». Ладно, выясним.

13:00 Лучше бы я этого не делала! Никто толком не знает, на что способна программа 1С. В умах бардак. О каком внутреннем информационном обмене может идти речь, если практически никто не умеет работать с 1С.

13:15 Долгий и тяжелый разговор с IT-специалистом – единственным, кто разбирается во всем этом. Учить – не его дело, но он в итоге подал неплохие идеи. И еще не догадывается, что реализовывать их будет тоже он. Деньги на обучение в бюджете пока не выделены, придется обходиться своими силами.

14:30 Обед. На предыдущей работе руководство компании не заморачивалось такими изысками, как обеды для сотрудников, поэтому домашние и вкусные обеды принимаются как благодать.

15:00 Подготовка к грядущей презентации компании. Так это называется в планах. Реально же это присутствие на экстренном собрании отдела продаж. По результатам – задушевная беседа в курилке с начальником отдела продаж на тему: «Руководитель должен руководить, а не решать семейные проблемы своих подчиненных».

16:30 Уф, перерыв, надо продумать план проведения совещания. Knowledge management – это так называется. Мне это предстоит внедрять в компании. Так, план на совещание составлен. Пометить: предварительная беседа с каждым в отдельности, чтобы вместо деловой беседы не получился бардак.

17:00 Назначено повторное собеседование с претендентом на должность маркетолога. Вообще-то, такой специалист больше подойдет директору по рекламе, чем в отдел маркетинга.

18:00 Отлично. Пока директор по маркетингу решал насущные вопросы, с претендентом успел перекурить рекламист. Смотрины прошли успешно. Легкий намек главному маркетологу, и вот «свершилось чудо»: «Пусть работает в рекламе».

18:30 Ты молодец! Чашка чая. Идем дальше. Собеседование с потенциальным логистом.

19:00 Пора домой. Пару звонков, надо же выяснить, какие у меня планы на субботу. Ага, встреча на утро, интересное предложение, но придется поскрипеть мозгами. Ничего, суббота давно уже рабочий день. Ну, вот и все. Закончилась официальная рабочая неделя. Домой.

20:45 Всем «Добрый вечер». Собака, ошейник, поводок, и в лес. Не каждый может похвастаться, что ежедневно гуляет в лесу. Я – да! Тишина. Сразу все проблемы становятся меньше, решения приходят сами собой.

21:30 Ужин. Подготовка к завтрашней встрече. Ну, все. Сегодня пятница, можно и передохнуть.

22:00 Новый фильм на DVD. Ничего, неплохая комедия, надо завтра уточнить, как она называлась.

23:45 Всем «Спокойной ночи».

### *Ситуационная задача №9*

После сильного снегопада в садоводческом товариществе была прочищена только главная дорога, и невозможно было проехать. Хозяева домов договорились добровольно нанять трактор за собственные деньги и расчистить дорожку. Один сосед был в командировке, поэтому за него деньги за расчистку снега сдали остальные хозяева домов, намереваясь их забрать после его приезда. Однако вернувшийся из командировки сосед заявил, что он деньги сдавать не собирается, потому что никакого согласия на сдачу денег за расчистку снега он не давал.

*Какой выход из конфликтной ситуации вы можете предложить?*

### *Ситуационная задача №10*

Последнее время Олегу не хватало вдохновения и самоорганизации на фоне кризиса. Он зарабатывал всего по двадцать-тридцать тысяч рублей в месяц, что для Москвы... ну, сами понимаете.

В ходе нескольких коуч-сессий он нашел вдохновение вернуться в ту сферу, которую забросил, а именно в видеосъемку и фотографию.

Находясь в конкурентной среде, переживая за результаты, он сказал, что ему в первую очередь нужны знания и техники для тайм-менеджмента (хотя он многое знает, но важна дополнительная поддержка).

Разработайте для Олега рекомендации по использованию тайм-менеджмента.

Предложите приемы и техники, которые могли бы быть для него полезными?

### *Ситуационная задача №11*

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

*Проанализируйте ситуацию. Какие технологии разрешения корпоративных конфликтов вы порекомендуете, чтобы минимизировать конфликтный потенциал коллектива? Какие мероприятия вы порекомендуете включить для организации конфликтологического сопровождения деятельности организации?*

### *Ситуационная задача №12*

*Александр Петрович Семенов* окончил Московский авиационный институт, защитил кандидатскую диссертацию и работал старшим научным сотрудником в одном из НИИ. Являясь натурой творческой, он постоянно стремился реализовать себя в новых разработках, пользовался заслуженным уважением руководства и коллег по работе. Свою работу он любил и отдавал ей все силы. Ему нравилось, когда его хвалили и ставили в пример, однако и разумную критику воспринимал спокойно. После начала перестройки в НИИ, где работал Александр Петрович, постепенно прекратили финансирование практически всех исследований, и сотрудники начали искать новые места

работы. Семенов А.П. получил второе высшее экономическое образование и в настоящее время является начальником отдела маркетинга компании «Смена», производящей оборудование для мини-пекарен. Компания хорошо зарекомендовала себя на рынке, имеет хорошую репутацию среди своих постоянных клиентов.

*Предложите систему мотивации для данного работника*

#### *Ситуационная задача №13*

*Ирина Матвеевна Кравцова* — старший мастер завода «Станколит». На завод она пришла сразу после школы и работает там уже более 25 лет. Все сотрудники ее хорошо знают и любят за веселый и неунывающий характер, за готовность помочь людям в трудную минуту. Она радостно сообщает всем о своих достижениях, но не скрывает и огорчений. Несмотря на большой стаж работы, Ирина Матвеевна охотно прислушивается к советам и старается их выполнять. Кравцова И.М. гордится тем, что относится к известной на заводе рабочей династии: ее отец, муж, сын и дочь работают на «Станколите». В свое время Ирине Матвеевне

предлагали продолжить образование, но ей нравилась ее профессия и не хотелось снова садиться за парту. Теперь она иногда жалеет о своем отказе: ей кажется, что образование открыло бы перед ней новые возможности служебного роста.

*Предложите систему мотивации для данного работника*

#### *Ситуационная задача №14*

*Лев Николаевич Смирнов* год назад окончил институт и в настоящее время работает экономистом в финансовом отделе крупной компании. Начальник отдела считает его способным и подающим надежды сотрудником, поэтому после трех месяцев испытательного срока рекомендовал зачислить его в штат. Сослуживцы уверены, что их молодой коллега очень увлечен работой, так как он часто забывает об обеденном перерыве и не ходит в столовую. Однако пока никто в компании не знает, что Смирнов очень впечатлителен: малейшая неприятность может вывести его из равновесия. Он болезненно переживает любую обиду, но если никто не проявляет пристального внимания к его работе, не задевает его, то он работает очень четко и аккуратно. Два месяца назад Лев Николаевич женился, и жена переехала в двухкомнатную квартиру, где он жил с родителями.

*Предложите систему мотивации для данного работника*

#### *Ситуационная задача №15*

Соедините ладони рук на уровне груди, а затем надавите правой ладонью на левую. По опыту проведения этого упражнения известно, что левая рука начинает бессознательно оказывать сопротивление, хотя такой инструкции или демонстрации таких действий ведущим не производится.

*Какую идею для обсуждения на основе данного упражнения можно предложить на занятиях по психологии или тренингах?*

#### *Ситуационная задача №16*

В трудовой коллектив, где существует конфликт между двумя группами по поводу распределения обязанностей и трудовых функций пришел новый руководитель, приглашенный со стороны.

*Проанализируйте ситуацию. Какие действия нужно предпринять руководителю, чтобы нормализовать психологический климат в группе и обеспечить эффективное производство? Насколько важно при этом руководителю согласовывать свои действия с профессиональными этическими нормами?*

#### *Ситуационная задача №17*

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

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

#### *Ситуационная задача №18*

Сергей считал себя хорошим менеджером и претендовал на должность топ-менеджера в крупной компании, которую занимал Евгений, племянник одного из директоров компании. Для Сергея он был бездарным специалистом, он считал, что ему помогли занять эту должность семейные связи. Но ничего не поделаешь, Сергей был вынужден ему подчиняться. Хотя он очень надеялся, что когда-нибудь это место достанется ему. И вот этот момент настал. Новое руководство компании хотело видеть на должности топ-менеджера именно Сергея, так как считало его способным и трудолюбивым. Но нужно было найти повод, чтобы уволить Евгения. Поэтому Сергею поставили условие: или он остается на прежней должности, или следит за промахами Евгения и собирает компромат на него, чтобы у начальства появился повод его уволить. Для Сергея это был сложный мучительный выбор.

*Внимательно проанализируйте ситуацию. Какой вид конфликта в этой ситуации можно наблюдать? Считаете ли Вы его сложным и почему? Как, по вашему мнению, должен разрешиться этот конфликт? Нужны ли Сергею для разрешения конфликта навыки самоорганизации и саморегуляции?*

#### *Ситуационная задача №19*

Вы – руководитель организации. Назначили вас на эту должность сравнительно недавно. Один из подчиненных игнорирует ваши советы и указания, делает все по-своему, не обращая внимания на замечания, не исправляя того, на что вы ему указываете.

*Проанализируйте ситуацию. Определите тип агрессии со стороны подчиненного. Определите возможные причины проявления агрессии с его стороны. Как вы поступите с этим подчиненным в дальнейшем? Какие ошибки вы видите во взаимоотношениях с вашим коллегой? Какие методы защиты в условиях данной ситуации вы можете использовать? Какое решение конфликта в данной ситуации вы можете предложить? Обоснуйте решение.*

#### *Ситуационная задача №20*

Антонна назначили руководителем небольшого отдела. В отделе было десять штатных сотрудников, с которыми он быстро наладил деловые отношения благодаря своей активности, обаянию, умению налаживать контакты, равнодушию к общему делу. И только с Иваном Николаевичем ему было трудно. Он был замкнут, на многие вопросы отвечал односложно, часто чувствовал себя вне времени и пространства, а также вне темы и ситуации конкретного разговора, так как все это казалось недостойным его внимания и усилий.

*Проанализируйте ситуацию. Иван Николаевич относится к типу сотрудников*

*«неприступный». В чем причина такого поведения? Дайте рекомендации по поводу стратегии поведения сотрудников по отношению к нему. Какой способ разрешения конфликта между сотрудниками должен предпринять руководитель? Какие мероприятия в конфликтологическое сопровождение деятельности организации надо включить, учитывая возможность существования разных типов сотрудников, в том числе и этот?*

#### *Ситуационная задача №21*

Одна сотрудница высказывает другой претензии по поводу многочисленных и часто повторяющихся ошибок в работе. Вторая сотрудница принимает высказываемые претензии за оскорбление. Между ними возникает конфликт, сопровождающийся угрозами в адрес друг друга, оскорблениями, слезами.

*Проанализируйте ситуацию. Как вы думаете, в чем причина конфликта? Есть ли в данной ситуации проявления агрессии? Если да, то какие и с чем они связаны? Какие методы защиты могут использовать обе сотрудницы в этом конфликте? Каковы способы выхода из данной конфликтной ситуации? Должны ли сотрудницы нести ответственность за исход данной ситуации и почему? Какие технологии разрешения корпоративных конфликтов следует разработать для этой организации, чтобы минимизировать конфликтный потенциал тактических и стратегических решений в управлении, которые провоцируют подобные конфликты?*

### *Ситуационная задача №22*

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

*Проанализируйте ситуацию. Дайте примерную экспертную оценку конфликтного потенциала организации. Правильно ли поступил начальник в данной ситуации? Сопровождается ли эта ситуация агрессивными действиями? Если да, то в чем они проявляются и в чем причина их проявления? Какие способы выхода из конфликта вы видите? Какие методы защиты в данной ситуации может использовать сотрудник? Должен ли руководитель нести ответственность за разрешение данной конфликтной ситуации?*

### *Ситуационная задача №23*

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

*Проанализируйте ситуацию. Какой вид слушания вы должны применить в данной ситуации? Приведите в качестве примера конкретные фразы. Которые вы можете сказать подруге. Способен ли новый руководитель разрабатывать план развития организации и конфликтологического сопровождения деятельности своей организации? Какие технологии разрешения корпоративного конфликта вы можете предложить, чтобы минимизировать конфликтный потенциал решений в управлении данной организацией?*

### *Ситуационная задача №24*

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

*Проанализируйте ситуацию. Тип личности Ивана Петровича – «хвастун». В чем причина такого поведения?» Дайте рекомендации по поводу стратегии поведения сотрудников по отношению к нему. Какой способ разрешения конфликта между сотрудниками должен предпринять руководитель? Какие мероприятия в конфликтологическое сопровождение деятельности организации надо включить, учитывая возможность существования разных типов сотрудников, в том числе и этот?*

### *Ситуационная задача №25*

Представьте себе обычный рабочий день в банке. Последний день приема коммунальных платежей без начисления пеней. Работают три кассира. К каждому окну стоит огромная очередь. В атмосфере царит напряженность: все явно утомлены. С разных сторон время от времени доносятся недовольные реплики в адрес работников банка. Неожиданно для очереди и к ее неудовольствию один из кассиров – молоденькая девушка с приятной внешностью – объявляет о временном непродолжительном перерыве в работе для сдачи излишков наличных денег в кассе (она действует по инструкции). Второй кассир, женщина 35 лет, в присутствии клиентов начинает критиковать действия своего коллеги, что подогревает назревший конфликт. Необоснованная критика вызывает у первого кассира возмущение, обиду и непонимание, так как она действует в соответствии с установленным порядком, который обеспечивает безопасность работников банка и клиентов. Желая погасить конфликт, молодая девушка возвращается к клиентам и, молча, затаив обиду и потеряв трудовой настрой, продолжает работать.

*Проанализируйте конфликтную ситуацию. Есть ли в поступке второго кассира проявление агрессии и в чем они проявляются? В чем возможная причина проявления таких действий? Оцените действия первого кассира – правильно ли она поступила, вернувшись к клиентам? Можно ли расценивать ее действия как защиту от агрессивных действий второй сотрудницы в такой ситуации? Или может быть это способ разрешения конфликта? Если да, то какой? Как бы вы разрешили данный конфликт?*

### *Ситуационная задача №26*

Вы – руководитель организации. Назначили вас на эту должность сравнительно недавно. Один из подчиненных игнорирует ваши советы и указания, делает все по-своему, не обращая внимания на замечания, не исправляя того, на что вы ему указываете.

*Проанализируйте ситуацию. Определите тип агрессии со стороны подчиненного. Определите возможные причины проявления агрессии с его стороны. Как вы поступите с этим подчиненным в дальнейшем? Какие ошибки вы видите во взаимоотношениях с вашим коллегой? Какие методы защиты в условиях данной ситуации вы можете использовать? Какое решение конфликта в данной ситуации вы можете предложить? Обоснуйте решение. Какие технологии разрешения корпоративных конфликтов вам следует использовать, чтобы минимизировать конфликтотенный потенциал тактических и стратегических решений в управлении, которые провоцируют подобные конфликты?*

### *Ситуационная задача №27*

Соедините ладони рук на уровне груди, а затем надавите правой ладонью на левую. По опыту проведения этого упражнения известно, что левая рука начинает бессознательно оказывать сопротивление, хотя такой инструкции или демонстрации таких действий ведущим не производится.

*Какую идею для обсуждения на основе данного упражнения можно предложить на занятиях по психологии или тренингах?*

### *Ситуационная задача №28*

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

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

### *Ситуационная задача №29*

Вулворты закупили для своих работников новые красивые комбинезоны для поднятия духа. Только у комбинезонов отсутствовали карманы, так как работники могли использовать их для воровства. Результат получился прямо противоположным тому, чего добивались, потому, что каждый, кто понял ход

этих мыслей, чувствовал себя оскорбленным). То есть люди каким-то неуловимым образом всегда оказываются способными отличить, скрывается ли за поступком искреннее, заботливое отношение или это просто попытка ими манипулировать.

*Проанализируйте ситуацию. Правильно ли поступили руководители предприятия? Обоснуйте свой ответ. Предложите технологию разрешения корпоративного конфликта, чтобы минимизировать конфликтогенный потенциал принятого решения руководителей. Какое мероприятие следовало заранее внести в план развития предприятия, чтобы избежать подобных ситуаций?*

### *Ситуационная задача №30*

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

*Проанализируйте ситуацию. Тип личности Ивана Петровича – «хвастун». В чем причина такого поведения?» Дайте рекомендации по поводу стратегии поведения сотрудников по отношению к нему. Какой способ разрешения конфликта между сотрудниками должен предпринять руководитель? Какие мероприятия в конфликтологическое сопровождение деятельности организации надо включить, учитывая возможность существования разных типов сотрудников, в том числе и этот?*

### **Шкала оценивания решения компетентностно-ориентированной задачи:**

в соответствии с действующей в университете балльно-рейтинговой системой оценивание результатов промежуточной аттестации обучающихся осуществляется в рамках 100-балльной шкалы, при этом максимальный балл по промежуточной аттестации обучающихся по очной форме обучения составляет

36 баллов, по очно-заочной и заочной формам обучения – 60 (установлено положением П 02.016).

Максимальное количество баллов за решение компетентностно-ориентированной задачи – 6 баллов.

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

Общий балл по промежуточной аттестации суммируется с баллами, полученными обучающимся по результатам текущего контроля успеваемости

в течение семестра; сумма баллов переводится в оценку по дихотомической шкале (для зачета) или в оценку по 5-балльной шкале (для экзамена) следующим образом:

Соответствие 100-балльной и дихотомической шкал

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

Соответствие 100-балльной и 5-балльной шкал

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

***Критерии оценивания решения компетентностно-ориентированной задачи:***

**6-5 баллов** выставляется обучающемуся, если решение задачи демонстрирует глубокое понимание обучающимся предложенной проблемы и разностороннее ее рассмотрение; свободно конструируемая работа представляет собой логичное, ясное и при этом краткое, точное описание хода решения задачи (последовательности (или выполнения) необходимых трудовых действий) и формулировку доказанного, правильного вывода (ответа); при этом обучающимся предложено несколько вариантов решения или оригинальное, нестандартное решение (или наиболее эффективное, или наиболее рациональное, или оптимальное, или единственно правильное решение); задача решена в установленное преподавателем время или с опережением времени.

**4-3 балла** выставляется обучающемуся, если решение задачи демонстрирует понимание обучающимся предложенной проблемы; задача решена типовым способом в установленное преподавателем время; имеют место общие фразы и (или) несущественные недочеты в описании хода решения и (или) вывода (ответа).

**2-1 балла** выставляется обучающемуся, если решение задачи демонстрирует поверхностное понимание обучающимся предложенной

проблемы; осуществлена попытка шаблонного решения задачи, но при ее решении допущены ошибки и (или) превышено установленное преподавателем время.

**0 баллов** выставляется обучающемуся, если решение задачи демонстрирует непонимание обучающимся предложенной проблемы, и (или) значительное место занимают общие фразы и голословные рассуждения, и (или) задача не решена