

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ
УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
«ЛУГАНСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ
ИМЕНИ ВЛАДИМИРА ДАЛЯ»

Институт управления и государственной службы
Кафедра менеджмента и экономической безопасности

УТВЕРЖДАЮ
Директор института управления и
государственной службы
R.G. Харьковский
(подпись)
« 25 » 02 2025 года



ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ

по учебной дисциплине

Менеджмент организаций

(наименование учебной дисциплины, практики)

38.04.02 Менеджмент

(код и наименование направления подготовки (специальности))

«Менеджмент организаций и администрирование»

(наименование профиля подготовки (специальности, магистерской программы); при отсутствии ставится прочерк)

Разработчик:

доцент Кислай Т.Н.
(подпись)

ФОС рассмотрен и одобрен на заседании кафедры менеджмента и
экономической безопасности от «05» февраля 2025 г., протокол № 7

Заведующий кафедрой
менеджмента и экономической
безопасности

В.Н. Тисунова
(подпись)

В.Н. Тисунова

Луганск 2025 г.

Комплект оценочных материалов по дисциплине
«Менеджмент организаций»

Задания закрытого типа

Задания закрытого типа на выбор правильного ответа

1. Выберите один правильный ответ

Управление – это:

- А) процесс планирования, организации, мотивации и контроля, необходимые для того, чтобы сформулировать и достичь целей
- Б) деятельность в сфере купли-продажи предметов потребления и средств производства
- В) особый вид деятельности, превращающий неорганизованную толпу в эффективно и целенаправленно работающую производственную группу
- Г) эффективное и производительное достижение целей предприятия посредством планирования, организации и лидерства руководителя

Правильный ответ: А

Компетенции (индикаторы): ПК-1 (ПК-1.2)

2. Выберите один правильный ответ

Менеджмент – это:

- А) процесс планирования, организации, мотивации и контроля, необходимые для того, чтобы сформулировать и достичь целей
- Б) особый вид деятельности, превращающий неорганизованную толпу в эффективно и целенаправленно работающую производственную группу
- В) эффективное и производительное достижение целей предприятия посредством планирования, организации и лидерства руководителя
- Г) определение текущей ценности денежных потоков, возникающих в будущие периоды времени

Правильный ответ: В

Компетенции (индикаторы): ПК-1 (ПК-1.2)

3. Выберите один правильный ответ

Кто является родоначальником классической школы менеджмента:

- А) Ч. Бебидж
- Б) М. Вебер
- В) Ф. Тейлор
- Г) К. Маркс

Правильный ответ: В

Компетенции (индикаторы): ПК-1 (ПК-1.2)

4. Выберите один правильный ответ

Первый учебник по управлению был написан английским предпринимателем М. Вебером в:

- А) 1850
- Б) 1790
- В) 1832
- Г) 1900

Правильный ответ: В

Компетенции (индикаторы): ПК-1 (ПК-1.2)

5. Выберите один правильный ответ

Кто автор этих слов: «Управление – это искусство знать точно, что предстоит сделать и как это сделать самым дешевым и наилучшим способом»?

- А) Ч. Бебидж
- Б) М. Вебер
- В) Ф. Тейлор
- Г) К. Маркс

Правильный ответ: В

Компетенции (индикаторы): ПК-2 (ПК-2.1)

6. Выберите один правильный ответ

Какие бывают виды разделения труда менеджеров?

- А) функциональное
- Б) горизонтальное и вертикальное
- В) прямое
- Г) обратное

Правильный ответ: Б

Компетенции (индикаторы): ПК-2 (ПК-2.1)

7. Выберите один правильный ответ

Сколько существует иерархических уровней менеджмента?

- А) 5
- Б) 3
- В) 9
- Г) 7

Правильный ответ: Б

Компетенции (индикаторы): ПК-2 (ПК-2.1)

8. Выберите один правильный ответ

Кто относится к среднему уровню менеджеров?

- А) заместители
- Б) руководители подразделений
- В) руководители групп
- Г) руководители проекта

Правильный ответ: Б

Компетенции (индикаторы): ПК-2 (ПК-2.1)

9. Выберите один правильный ответ

Функции менеджмента бывают:

- А) общие, индивидуальные
- Б) групповые, специфические
- В) конкретные, расширенные
- Г) личные, общественные

Правильный ответ: А

Компетенции (индикаторы): ПК-3 (ПК-3.3)

10. Выберите один правильный ответ

Планирование – это:

- А) управленческая деятельность, отраженная в планах и фиксирующая будущее состояние менеджмента в текущее время
- Б) перспективная ориентация в рамках распознавания проблем развития
- В) обеспечение целенаправленного развития организации в целом и всех её подразделений
- Г) деятельность по снижению цен на продукцию

Правильный ответ: А

Компетенции (индикаторы): ПК-3 (ПК-3.3)

11. Выберите один правильный ответ

Сформулируйте задачи планирования:

- А) перспективная ориентация в рамках распознавания проблем развития
- Б) обеспечение целенаправленного развития организации в целом и всех её подразделений
- В) планирование выпуска будущих товаров на рынок
- Г) создание базы для эффективного контроля путем сравнения показателей

Правильный ответ: А

Компетенции (индикаторы): ПК-3 (ПК-3.3)

12. Выберите один правильный ответ

Организация – это:

- А) процесс планирования, организации, мотивации и контроля
- Б) особый вид деятельности превращающий неорганизованную толпу в группу
- В) это управленческая деятельность, посредством которой система управления приспосабливается для выполнения задач, поставленных на этапе планирования
- Г) процесс планирования

Правильный ответ: В

Компетенции (индикаторы): ПК-3 (ПК-3.3)

Задания закрытого типа на установление соответствия

1. Установите соответствие научной категории и ее характеристики

Научная категория	Характеристика
1) Принципы организации менеджмента	A) управленческая деятельность, направленная на ликвидацию отклонений от заданного режима управления; функция менеджмента
2) Функции административно-оперативного управления	Б) установление ответственности
3) Регулирование	В) реактивное; упреждающее
4) Виды регулирования	Г) непрерывность; ритмичность; надежность;

Правильный ответ: 1-Г, 2-Б, 3-А, 4-В

Компетенции (индикаторы): ПК-1 (ПК-1.2)

2. Установите соответствие научной категории и ее характеристики

Научная категория	Характеристика
1) Принципы регулирования	А) мотивация
2) Задача регулирования	Б) управленческая деятельность, обеспечивающая согласованность работы рабочих подразделений
3) Этапы регулирования	В) информационная подготовка для принятия решений; разработка и принятие решений
4) Функция координация	Г) рациональность; достоверность
5) Функция менеджмента	Д) обеспечение своевременного эффективного достижения организацией своих целей

Правильный ответ: 1-Г, 2-Д, 3-В, 4-Б, 5-А

Компетенции (индикаторы): ПК-1 (ПК-1.2)

3. Установите соответствие научной категории и ее характеристики

Научная категория	Характеристика
1) Регулирование проблемы рассматривается как потенциальная возможность	А) экспертная; эталонная; законная
2) Тип власти, который может использовать менеджер	Б) при виде регулирования упреждающее
3) Влияние	В) определение структуры предприятий; установление ответственности
4) Функции административно-оперативного управления	Г) поведение одного человека, которое вносит изменение в поведение другого человека

Правильный ответ: 1-Б, 2-А, 3-Г, 4-В

Компетенции (индикаторы): ПК-2 (ПК-2.1)

4. Установите соответствие видов экономической безопасности и ее характеристики:

Характеристики	Виды экономической безопасности
1) Влияние внешней и внутренней среды на управление организации	A) Функция планирования предполагает решение о том, какими должны быть цели организации и что должны делать члены организации, чтобы достичь этих целей. По сути своей, функция планирования отвечает на три следующих основных вопроса: Где мы находимся в настоящее время? Куда мы хотим двигаться? Как мы собираемся сделать это?
2) Этапы жизненного цикла организации	B) Изучение внутренней среды направлено на выявление сильных и слабых сторон организации. Сильные стороны служат базой, на которую организация опирается в конкурентной борьбе и которую она должна стремиться расширять и укреплять. Слабые стороны являются предметом пристального внимания со стороны менеджера, обязанного избавиться или минимизировать их влияние. Внешняя среда – совокупность внешних факторов, действующих на предприятие. Ее изучение позволяет организации перестраивать свою внутреннюю структуру, приспосабливаясь к меняющимся условиям, что в целом обеспечивает эффективность функционирования и конкурентоспособность.
3) Сущность планирования как одной из основных функций менеджмента	B) запуска или рождения; роста или выживания; зрелости; обновления; упадка
Правильный ответ: 1-Б, 2-В, 3-А Компетенции (индикаторы): ПК-2 (ПК-2.1)	

5. Установите правильное соответствие, соотнесите критерии с их пороговым значение:

Критерий	Пороговое значение
1) Понятие и содержание менеджмента	A) Цель менеджмента – управление, которое ориентируется на конечный положительный результат и успешную деятельность всей организации. Важнейшей задачей менеджмента является организация производства товаров и услуг с учетом потребностей потребителей, обеспечение

рентабельности деятельности организации и ее стабильного положения на рынке. Субъект менеджмента — представляет собой человека или группу людей, которые осуществляют управленческие воздействия в рамках организации для реализации ее целей и задач. Объект менеджмента — все то, на что направлены управленческие воздействия субъекта менеджмента в рамках организации для реализации ее целей и задач.

- 2) Цели, задачи, объект, субъект менеджмент
- Б) Принципы менеджмента: достижения высокой экономической эффективности; материального и морального стимулирования; единогласия и коллегиальности; научности; подготовки и расстановки кадров; ответственности; оптимального сочетания отраслевого и территориального управления; подчинения личных интересов общим; преемственности хозяйственных решений; экономичности и эффективности; сочетания демократизма и централизма
- 3) Принципы менеджмента организации
- В) Менеджментом называют управление процессами, ресурсами и людьми. Можно извлечь следующие его значения: особого рода умелость; власть и искусство толкования; способ, манера общения с людьми; административная единица А)
- 4) Понятие и виды функций менеджмента
- Г) Стратегический менеджмент – это процесс разработки, принятия и осуществления стратегических решений, основанных на сопоставлении ресурсного потенциала организации с возможностями и угрозами внешнего окружения. Категории стратегического менеджмента: коллективная стратегия; корпоративные стратегии; конкурентная стратегия; функциональные стратегии
- 5) Основные понятия и категории стратегического менеджмента
- Д) Функции менеджмента определяют устойчивый состав и специфических видов управленческой деятельности, характеризующихся однородностью целей, действий или объектов их приложения. Сегодня самыми главными функциями менеджмента называют: планирование, организацию, формирование целей, мотивацию, координацию, контроль.

Правильный ответ: 1-В, 2-А, 3-Б, 4-Д, 5-Г

Компетенции (индикаторы): ПК-3 (ПК-3.3)

Задания закрытого типа на установление правильной последовательности

1. Установите правильную последовательность размера предприятия в возрастающей последовательности:

А) доверие, авторитет среди коллег, равных им по статусу

- Б) планировать
 - В) способность одинаково эффективно работать в разных отраслях
 - Г) умение собрать менеджерскую команду
 - Д) менеджерский професионализм
- Правильный ответ: А, Д, Г, В, Б
Компетенции (индикаторы): ПК-2 (ПК-2.1)

2. Установите правильную последовательность действий при анализе результата экономической деятельности:

- А) определение экономических показателей
 - Б) расчет отклонений сравниваемых показателей
 - В) формирование информационной базы исследования
 - Г) формирование системы показателей
- Д. определение факторов осуществления экономической деятельности
Правильный ответ: Д, Г, В, А, Б
Компетенции (индикаторы): ПК-2 (ПК-2.1)

3. Установите правильную последовательность от более глобального уровня хозяйствующего субъекта к более локальному:

- А) предприятия
 - Б) международный
 - В) муниципальный
 - Г) национальный
- Д. региональный
Правильный ответ: Б, Г, Д, В, А
Компетенции (индикаторы): ПК-2 (ПК-2.1)

Задания открытого типа

Задания открытого типа на дополнение

1. Напишите пропущенное слово (словосочетание).

Сущность управления _____ в полной мере следующее определение – внедрение в сознание членов общества концепций его развития, формируемых различными политическими партиями

Правильный ответ: не раскрывает

Компетенции (индикаторы): ПК-1 (ПК-1.2)

2. Напишите пропущенное слово (словосочетание).

Объект управления — это то, на кого направлена _____ деятельность

Правильный ответ: управляемская

Компетенции (индикаторы): ПК-1 (ПК-1.2)

3. Напишите пропущенное слово (словосочетание).

Субъект управления — это тот, кто отдает управленческие _____

Правильный ответ: распоряжения

Компетенции (индикаторы): ПК-2 (ПК-2.1)

1. Напишите пропущенное слово (словосочетание).

К _____ управления относятся: государственное, муниципальное, техническое, идеологическое, управление социальными процессами, хозяйственное;

Правильный ответ: видам.

Компетенции (индикаторы): ПК-2 (ПК-2.1)

2. Напишите пропущенное слово (словосочетание).

Менеджмент — это _____ в социально-экономических системах (организациях) в условиях рыночных отношений и самостоятельный вид профессиональной деятельности по управлению социально-экономической системой (организацией) или ее конкретной сферой.

Правильный ответ: управление

Компетенции (индикаторы): ПК-2 (ПК-2.1)

3. Напишите пропущенное слово (словосочетание).

Идеологическое управление — это _____ в сознание членов общества концепций его развития, формируемых различными политическими партиями

Правильный ответ: внедрение

Компетенции (индикаторы): ПК-3 (ПК-3.3)

4. Напишите пропущенное слово (словосочетание).

Понятия «управление» и «менеджмент» применительно к условиям организации соотносятся между собой следующим образом: эти понятия являются _____

Правильный ответ: синонимами

Компетенции (индикаторы): ПК-3 (ПК-3.3)

5. Напишите пропущенное слово (словосочетание).

Содержание менеджмента _____ следующее положение: основные составляющие элементы управления организацией (закономерности, принципы, цели, задачи, функции, методы, структура, органы и средства управления).

Правильный ответ: раскрывает

Компетенции (индикаторы): ПК-3 (ПК-3.3)

6. Напишите пропущенное слово (словосочетание).

Менеджер — это руководящее должностное _____ в организации; профессиональный управленец

Правильный ответ: лицо

Компетенции (индикаторы): ПК-3 (ПК-3.3)

Задания открытого типа с кратким свободным ответом

1. Ответьте на вопрос

Организация представляет собой:

Правильный ответ: обособленное объединение людей / объединение людей / обособленное объединение людей, взаимодействующих между собой для достижения определенных целей

Компетенции (индикаторы): ПК-2 (ПК-2.1)

2. Ответьте на вопрос

Понятие «теория менеджмента» раскрывают следующие положения:

Правильный ответ: совокупность принципов, форм, методов, приемов и средств управления производством и персоналом организации / наука, изучающая процессы и систему управления в организациях / совокупность принципов, форм, методов, приемов и средств управления производством и персоналом организации; наука, изучающая процессы и систему управления в организациях.

Компетенции (индикаторы): ПК-2 (ПК-2.1)

3. Ответьте на вопрос

Метод теории менеджмента — это:

Правильный ответ: набор теоретико-познавательных и логических принципов и категорий, а также научного инструментария для исследования системы управления организацией / теоретико-познавательные и логические принципы и категории, а также научный инструментарий / принципы, категории, исследовательские инструменты в системе управления организации.

Компетенции (индикаторы): ПК-2 (ПК-2.1)

4. Ответьте на вопрос

Что значит оценить свои знания и навыки, определить сильные и слабые стороны?

Правильный ответ должен содержать следующие смысловые элементы (обязательный минимум): 1) можно опираться на повседневные задачи, которые выполняются успешно, и проблемы, с которыми приходится сталкиваться, 2) также стоит изучить результаты последней оценки 360°, попросить обратную связь у коллег и клиентов и 3) можно составить SWOT-анализ своих сильных и слабых сторон.

Компетенции (индикаторы): ПК-3 (ПК-3.3)

5. Ответьте на вопрос

Справедливо ли утверждение, что на инвестиционную активность предприятия оказывают воздействие исключительно макроэкономические факторы?

Правильный ответ должен содержать следующие смысловые элементы (обязательный минимум): 1) не справедливо, 2) на инвестиционную активность действуют макроэкономические факторы, 3) на инвестиционную активность действуют факторы на микроэкономическом уровне.

Компетенции (индикаторы): ПК-3 (ПК-3.3)

6. Ответьте на вопрос

Что предполагается под совместным с руководителем определением приоритетов и целей?

Правильный ответ должен содержать следующие смысловые элементы (обязательный минимум): 1) совместно с руководителем определить приоритеты и цели, 2) следует спросить мнение руководителя о том, что нужно подтянуть в первую очередь для улучшения текущей работы, а что — на перспективу, для карьерного роста или для попадания в кадровый резерв)

Компетенции (индикаторы): ПК-3 (ПК-3.3)

7. Ответьте на вопрос

Что подразумевается под выбором методов и инструментов развития?

Правильный ответ должен содержать следующие смысловые элементы (обязательный минимум): 1) нужно определить конкретный навык (процесс), который хочется развить (улучшить), 2) фокусировать на навыке (процессе) внимание во время работы и стремиться достичь лучших результатов, чем прежде.

Компетенции (индикаторы): ПК-3 (ПК-3.3)

Задания открытого типа с развернутым ответом

1. Дайте развернутый ответ на вопрос:

Определите верную стратегию выхода из психологической игры и разрешения конфликтной ситуации. Помните о том, что вы находитесь в роли руководителя.
Ситуация «Да, но».

На совещании торговых агентов А сообщает, что постоянно теряет заказы из-за того, что конкуренты стали производить новую продукцию и продавать ее по заниженным ценам (позиция жертвы). Коллеги делятся с ним своим опытом успешного конкурирования каждый в своей области и дают советы (позиция спасителя), но все предложения А отвергает, находя в них изъяны и твердя, что в его области эти приемы не срабатывают, чем больше возражает А, тем больше ему пытаются помочь. Через некоторое время руководитель Б замечает: «Я вижу, что вы не хотите ничего изменить, и у меня совершенно пропало желание продолжать это обсуждение!» Наступает тишина и общая неловкость.

Время выполнения – 30 мин.

Ожидаемый результат:

В данной конфликтной ситуации, где наблюдается паттерн «Да, но», верной стратегией выхода может быть следующий подход:

1. Проявление эмпатии и поддержка: В роли руководителя важно выразить понимание и внимание к проблемам и опасениям А) Показать, что слышите и уважаете его точку зрения и беспокойство.
 2. Задавание открытых вопросов: Страйтесь задавать открытые вопросы, которые позволяют А рассмотреть ситуацию с других ракурсов и проанализировать возможные решения. Например, можно спросить: «Какие альтернативные подходы вы видите для преодоления ситуации?» или «Каким образом можно сделать свою продукцию более конкурентоспособной?».
 3. Использование конкретных примеров: Рассмотрите примеры успеха коллег, чтобы показать, как схожие ситуации были преодолены. Предоставление конкретных данных и фактов может помочь заверить А в возможности изменений и использования новых методов)
 4. Привлечение к обсуждению: Вместо прямого предложения решений, стимулируйте А к активному участию в поиске выхода из ситуации. Задавайте вопросы о его мнении и предложениях, чтобы он чувствовал важность своего вклада)
 5. Установление ясных ожиданий: Подчеркните, что важно найти эффективное решение и достичь конкурентоспособности в своей области. Уточните, какие ожидания и цели есть по отношению к работе А и предложите поддержку в достижении этих целей.
 6. Поддержка индивидуальной инициативы: Поощряйте А представить свои собственные идеи и планы для улучшения ситуации. Помогите ему увидеть, что он имеет ресурсы и возможности для изменений.
- Завершая обсуждение, подчеркните, что конструктивный диалог и сотрудничество являются ключевыми элементами в решении конфликтных ситуаций. Откажитесь от разговора, если не удается достичь взаимопонимания и продолжайте работать над изменением менталитета и подходов к управлению.
- Критерии оценивания:** максимальное соответствие предложенным вариантам.
- Компетенции (индикаторы):** ПК-1 (ПК-1.2)

2. Дайте развернутый ответ на вопрос:

Определите верную стратегию выхода из психологической игры и разрешения конфликтной ситуации. Помните о том, что вы находитесь в роли руководителя.

Ситуация «Позор»

Руководитель постоянно находит в работе подчиненного погрешности и ошибки, и несмотря на то, что работа на 99 процентов сделана очень хорошо, обвиняет подчиненного в провале всего задания (позиция преследователя). Сотрудник чувствует себя виноватым, начинает извиняться и у него формируется комплекс невозможности выполнить работу по требованиям руководителя (позиция жертвы).

Время выполнения – 30 мин.

Ожидаемый результат:

В ситуации, где вы находитесь в роли руководителя и сталкиваетесь с психологической игрой "Позор", верной стратегией выхода и разрешения конфликтной ситуации может быть следующий подход:

1. Проверка собственных действий: Прежде всего, осознайте свою роль в создании такой динамики и обратите внимание на свои критические комментарии и обвинения. Постарайтесь предоставить объективную обратную связь, которая признает успешное выполнение работы и фокусируется на конкретных улучшениях.
2. Установление открытого и доверительного общения: Создайте атмосферу доверия, где подчиненный чувствует, что может делиться своими опасениями и вносить свой вклад без страха отрицательных последствий.
3. Демонстрация признания и поддержки: Отмечайте преуспевания и достижения подчиненного, чтобы подчеркнуть его положительный вклад. Уделите внимание и благодарность за успешно выполненную работу, продемонстрируйте, что вы видите и цените его усилия.
4. Установление четких и конкретных ожиданий: Обеспечьте ясные и понятные инструкции, чтобы подчиненный знал, что точно от него ожидается. Создайте возможность для обсуждения и выяснения вопросов, чтобы исключить неоднозначность и предотвратить возникновение ошибок.
5. Задавание вопросов для размышления: Вместо прямого обвинения или критики задавайте вопросы, чтобы помочь подчиненному самостоятельно осознать свои действия и процесс исправления ошибок. Например, спросите, какие шаги он может предпринять, чтобы устраниТЬ возникшие проблемы.
6. Развитие навыков и обучение: Предложите дополнительное обучение, тренинги или ресурсы, которые помогут подчиненному развиваться и улучшать свои профессиональные навыки, чтобы уверенность в своих способностях могла быть восстановлена)
7. Постепенное устранение игровой динамики: Стремитесь к построению открытого и здорового рабочего отношения, где обмен обратной связью и обсуждение ошибок являются конструктивными и направленными на рост возможностями для развития.

Цель состоит в том, чтобы создать взаимопонимание, снизить чувство вины и помочь подчиненному восстановить уверенность в своих способностях и возможностях. Важно понимать, что игровая динамика требует времени и последовательности шагов для полного разрешения.

Критерии оценивания: максимальное соответствие предложенным вариантам.

Компетенции (индикаторы): ПК-1 (ПК-1.2)

3. Дайте развернутый ответ на вопрос:

Определите верную стратегию выхода из психологической игры и разрешения конфликтной ситуации. Помните о том, что вы находитесь в роли руководителя.

Ситуация «Сам увидишь, что из всего этого получится»

Руководитель А дает задание Б приобрести оборудование определенной марки. Б пытается объяснить ему, что этот тип оборудования не стоит покупать и по какой причине. Но А, за которым последнее слово, подбирает внешне весомые

аргументы в пользу своего решения и убеждает Б в его правильности. Б соглашается: «Ну хорошо, если вы так думаете, то я приобрету это оборудование», - одновременно тоном речи и набором слов и интонацией в фразе давая понять А на скрытом уровне, что он не согласен с решением и не будет нести никакой ответственности за его последствия. Через некоторое время мнение Б подтверждается, и оборудование демонтируется. Когда А вызывает к себе Б, чтобы проанализировать причину неудачи, тот отвечает: «Вы же сами хотели приобрести именно это - А я с самого начала предупреждал вас, что оборудование никуда не годится». Таким образом, скрытая коммуникация становится явной и порождает смену ролей и напряженность в общении.

Время выполнения – 30 мин.

Ожидаемый результат:

В данной ситуации, где вы находитесь в роли руководителя, верной стратегией выхода и разрешения конфликтной ситуации может быть следующий подход:

1. Открытая и прямая коммуникация: Установите открытую и доверительную обстановку, где каждый может свободно высказывать свое мнение и опасения. Стремитесь к честному и прямому общению.
2. Активное слушание и понимание: Прослушайте мнение Б и стремитесь понять его точку зрения. Проявляйте эмпатию и уважение к его опасениям и предоставьте возможность детально объяснить свои соображения и аргументы.
3. Признание ошибки и ответственности: Если решение А оказалось неудачным, признаите свою ошибку и примите ответственность за неправильные решения или недостаточное обоснование своих требований.
4. Использование обратной связи: Проведите открытое обсуждение причин неудачи и предложите место для конструктивной обратной связи. Попросите Б поделиться своими дальнейшими мыслями и предложениями, чтобы избежать подобных ситуаций в будущем.
5. Сотрудничество и поиск решений: Работайте с Б над поиском альтернативных решений и обсуждайте возможности улучшения процессов и принятия лучших решений на основе обоюдного сотрудничества и конструктивного диалога)
6. Установление четких ожиданий: Обсудите свои требования и ожидания в отношении работы и примите во внимание особые навыки и знания Б при разработке будущих заданий и решений. Важно помнить, что взаимное уважение, открытость и готовность к сотрудничеству являются ключевыми факторами разрешения конфликта и поддержания здорового коммуникативного климата в организации.

Критерии оценивания: максимальное соответствие предложенным вариантам.

Компетенции (индикаторы): ПК-2 (ПК-2.1)

4. Дайте развернутый ответ на вопрос:

Определите верную стратегию выхода из психологической игры и разрешения конфликтной ситуации. Помните о том, что вы находитесь в роли руководителя.

Ситуация «Я глуп»

Сотрудница, ранее занимавшаяся закупками, получила другое назначение и очень хорошо справляется с работой. Однако она постоянно задает шефу

вопросы, на которые прекрасно может ответить сама) Сознавая это, руководитель каждый раз реагирует на такие вопросы раздраженно, от чего страдают не только отношения с этой сотрудницей, но и климат в коллективе. Время выполнения – 30 мин.

Ожидаемый результат:

В ситуации, где вы находитесь в роли руководителя и сталкиваетесь с психологической игрой "Я глуп", верной стратегией выхода и разрешения конфликтной ситуации может быть следующий подход:

1. Самоанализ и осознание: Осознайте свою реакцию на поведение сотрудницы и обратите внимание на свои эмоции и реакции, которые могут усугубить конфликт. Разберитесь в своих личных причинах раздражения и возможных предубеждениях по отношению к ней.
2. Определение причин вопросов: Постарайтесь понять причины, по которым сотрудница постоянно задает вопросы, даже если она может сама на них ответить. Возможно, она испытывает неуверенность или ощущение незнания в новой области работы.
3. Сознательное общение: Вместо реагирования с раздражением, сознательно выберите терпеливое и спокойное общение сотрудницей. Показывайте, что вы готовы выслушать и помочь ей, но также стимулируйте ее собственное размышление и потенциал.
4. Развитие самостоятельности: Поощряйте сотрудницу принимать собственные решения и самостоятельно находить ответы на вопросы, если они входят в ее компетенцию. Дайте ей возможность задавать вопросы, но одновременно стимулируйте ее к самостоятельному поиску решений.
5. Обратная связь и руководство: Предоставьте ей обратную связь о ее производительности и достижениях. Укажите на ее сильные стороны и помогите ей осознать свой потенциал, чтобы улучшить ее самооценку и уверенность.
6. Коллективное вовлечение: Поощряйте сотрудничество и обмен знаниями в коллективе. Создайте атмосферу, где все члены команды могут делиться своим опытом и знаниями, что поможет сотруднице развиваться и уверенно выполнять свою работу.

Важно помнить, что понимание и поддержка важны для преодоления конфликта) Стремитесь к созданию позитивного и поддерживающего коммуникативного климата, где каждый член команды может чувствовать себя ценным и развиваться профессионально.

Критерии оценивания: максимальное соответствие предложенным вариантам.

Комpetенции (индикаторы): ПК-2 (ПК-2.1)

5. Дайте развернутый ответ на вопрос:

Определите верную стратегию выхода из психологической игры и разрешения конфликтной ситуации. Помните о том, что вы находитесь в роли руководителя.

Ситуация «Пни меня»

Работник А в целом знает свое дело хорошо и выполняет его достаточно качественно. Но при этом постоянно совершает мелкие ошибки, которых вполне можно избежать. Начальник Б каждый раз вызывает его к себе для объяснений и

А получает «пинок», который на время делает его внимательнее. Затем ситуация повторяется.

Время выполнения – 30 мин.

Ожидаемый результат:

В ситуации, где вы находитесь в роли руководителя и сталкиваетесь с психологической игрой "Пни меня", верной стратегией выхода и разрешения конфликтной ситуации может быть следующий подход:

1. Понимание причин ошибок: Постарайтесь разобраться в причинах, по которым работник А совершает мелкие ошибки. Возможно, это связано с недостаточной ясностью инструкций или неудовлетворительными условиями работы.

2. Объективная обратная связь: Предоставьте работнику А объективную обратную связь о его производительности искренне, признавая его достижения и качества работы, но также указывая на ошибки и возможности улучшения.

3. Постановка четких ожиданий: Установите четкие и конкретные ожидания по отношению к работнику А и его выполнению задачи. Объясните, какие ошибки необходимо избегать и почему они важны для успешного выполнения работы.

4. Предоставление поддержки и руководства: Предложите свою поддержку и руководство работнику А, чтобы помочь ему улучшить свои навыки и избежать ошибок. Предоставьте дополнительные обучающие ресурсы или тренинги, если это необходимо.

5. Поиск корневых причин и внесение изменений: Разработайте план действий для выявления корневых причин, которые могут приводить к ошибкам, и предложите изменения в процессах или системах, чтобы их избежать. Работайте совместно с работником А на постоянном улучшении его рабочей ситуации.

6. Открытая коммуникация: Устанавливайте открытую и честную коммуникацию с работником А, что позволит ему чувствовать себя поддержанным и стимулированным к лучшей работе. Обсуждайте все вопросы и проблемы, которые могут возникать, и находите совместные решения. Важно помнить, что создание поддерживающей и конструктивной рабочей среды является ключевым для разрешения конфликта и стимулирования работника А к лучшей работе. Стремитесь к справедливому и объективному подходу, а также к постоянному сотрудничеству и обмену информацией.

Критерии оценивания: максимальное соответствие предложенным вариантам.

Комpetенции (индикаторы): ПК-2 (ПК-2.1)

6. Дайте развернутый ответ на вопрос:

Определите верную стратегию выхода из психологической игры и разрешения конфликтной ситуации. Помните о том, что вы находитесь в роли подчинённого.

Ситуация «Да, но».

На совещании торговых агентов А сообщает, что постоянно теряет заказы из-за того, что конкуренты стали производить новую продукцию и продавать ее по заниженным ценам (позиция жертвы). Коллеги делятся с ним своим опытом успешного конкурирования каждый в своей области и дают советы (позиция

спасителя), но все предложения А отвергает, находя в них изъяны и твердя, что в его области эти приемы не срабатывают. Чем больше возражает А, тем больше ему стараются помочь. Через некоторое время руководитель Б замечает: «Я вижу, что вы не хотите ничего изменить, и у меня совершенно пропало желание продолжать это обсуждение!» Наступает тишина и общая неловкость.

Время выполнения – 30 мин.

Ожидаемый результат:

В ситуации, где вы находитесь в роли подчиненного и встречаете психологическую игру "Да, но", верной стратегией выхода и разрешения конфликтной ситуации может быть следующий подход:

1. Проявление эмпатии и понимания: Признайте и выражите понимание проблем и опасений А) Укажите, что его мнение и опыт имеют значение, и что вы готовы выслушать его точку зрения.
2. Использование активного слушания: Слушайте внимательно, без прерываний, и задавайте уточняющие вопросы, чтобы понять глубину его опасений и возражений по отношению к предлагаемым советам.
3. Поддержка и признание достоинств А: Подчеркните достоинства и успехи А, указав на его важность в организации. Сделайте комплименты за его профессионализм и достижения, чтобы поддержать его самооценку.
4. Сотрудничество и поиск компромисса: Предложите работать совместно над поиском решений, которые учитывают опасения А и предлагают альтернативные подходы. Попытайтесь найти компромисс, учитывая и его точку зрения, и предложения коллег)
5. Установление ясной структуры и ожиданий: Уточните цели и ожидания, которые вы должны достичь вместе с А) Сделайте понятным, что изменение подходов или эксперимент с новыми идеями может помочь преодолеть растущую конкуренцию.
6. Выбор подхода «вопрос-ответ»: Вместо напрямую предлагать решения, задавайте открытые вопросы, чтобы помочь А самостоятельно прийти к выводам или рассмотреть другие возможности. Например, спросите, какие альтернативные подходы он видит или какие идеи у него есть для преодоления конкуренции.
7. Избегание обвинений и возмущений: Постарайтесь не входить в соперничество или критику перед А) Сфокусируйтесь на конструктивном решении проблемы и поддержке.

Важно помнить, что разрешение конфликтной ситуации требует терпения и гибкости. Осознайте, что процесс может занять время и потребовать последовательных шагов для достижения взаимопонимания.

Критерии оценивания: максимальное соответствие предложенным вариантам.
Комpetенции (индикаторы): ПК-2 (ПК-2.1)

7. Дайте развернутый ответ на вопрос:

Определите верную стратегию выхода из психологической игры и разрешения конфликтной ситуации. Помните о том, что вы находитесь в роли

подчинённого.

Ситуация «Позор»

Руководитель постоянно находит в работе подчиненного погрешности и ошибки, и несмотря на то, что работа на 99 процентов сделана очень хорошо, обвиняет подчиненного в провале всего задания (позиция преследователя). Сотрудник чувствует себя виноватым, начинает извиняться и у него формируется комплекс невозможности выполнить работу по требованиям руководителя (позиция жертвы).

Время выполнения – 30 мин.

Ожидаемый результат:

В ситуации, где вы находитесь в роли подчиненного и сталкиваетесь с психологической игрой "Позор", верной стратегией выхода и разрешения конфликтной ситуации может быть следующий подход:

1. Самоанализ и осознание: Осознайте, что ваша реакция на обвинения руководителя может быть связана с комплексами и эмоциями. Важно различать между конструктивной критикой и несправедливыми обвинениями.
2. Запрос на ясность и спецификацию: Попросите руководителя уточнить и конкретизировать, какие погрешности и ошибки были совершены. Задавайте открытые вопросы, чтобы понять, какие именно аспекты работы вызывают его недовольство.
3. Демонстрация самоуверенности: Подчеркните свои достижения и успешно выполненную работу. Предоставьте объективные факты и доказательства своей профессиональной компетентности.
4. Обратная связь и коммуникация: Выразите свои мысли и чувства в отношении полученных обвинений. Научитесь выражать свою точку зрения с уверенностью и спокойствием. Запросите конструктивную обратную связь, чтобы понять, каким образом можно улучшить свою работу.
5. Установление четких ожиданий: Возможно, потребуется детальное обсуждение задач и целей проекта для уточнения ожиданий руководителя и прояснения требований к работе.
6. Саморазвитие и обучение: Постарайтесь развивать свои профессиональные навыки и компетенции, чтобы уверенно выполнять свою работу и заслуживать доверие руководителя. Важно помнить, что в такой ситуации необходимо сохранять спокойствие и проявлять профессионализм. Работайте над укреплением своей уверенности в своих способностях и не допускайте формирования комплекса невозможности выполнить работу.

Критерии оценивания: максимальное соответствие предложенным вариантам.

Компетенции (индикаторы): ПК-3 (ПК-3.3)

8. Дайте развернутый ответ на вопрос:

Определите верную стратегию выхода из психологической игры и разрешения конфликтной ситуации. Помните о том, что вы находитесь в роли подчинённого.

Ситуация «Сам увидишь, что из всего этого получится»

Руководитель А дает задание Б приобрести оборудование определенной марки. Б

пытается объяснить ему, что этот тип оборудования не стоит покупать и по какой причине. Но А, за которым последнее слово, подбирает внешне весомые аргументы в пользу своего решения и убеждает Б в его правильности. Б соглашается: «Ну хорошо, если вы так думаете, то я приобрету это оборудование», - одновременно тоном речи и набором слов и интонацией в фразе давая понять А на скрытом уровне, что он не согласен с решением и не будет нести никакой ответственности за его последствия. Через некоторое время мнение Б подтверждается, и оборудование демонтируется. Когда А вызывает к себе Б, чтобы проанализировать причину неудачи, тот отвечает: «Вы же сами хотели приобрести именно это - А я с самого начала предупреждал вас, что оборудование никуда не годится». Таким образом, скрытая коммуникация становится явной и

Время выполнения – 30 мин.

Ожидаемый результат:

В ситуации, где вы находитесь в роли подчиненного, верной стратегией выхода и разрешения конфликтной ситуации может быть следующий подход:

1. Самоанализ и осознание: Осознайте свою роль в создании такой динамики и узнайте, почему вы склонны соглашаться с решениями руководителя, даже если вы не согласны с ними. Разберитесь в своих мотивах и страхах, которые могут привести к подобным ситуациям.
2. Открытое обсуждение и прямая коммуникация: Встретьтесь с руководителем А и откровенно обсудите произошедшее. Выразите свою точку зрения и объясните, что вы были неуверены в выборе оборудования, но согласились с его решением, поскольку вы должны следовать его указаниям.
3. Предоставление фактов и доказательств: Если у вас есть информация или доказательства, подтверждающие вашу первоначальную позицию о неподходящем оборудовании, предоставьте их А) Будьте объективными и представьте факты без эмоций или обвинений.
4. Установление взаимной ответственности: Укажите на взаимную ответственность за принятие решений и последствия. Подчеркните необходимость тесного сотрудничества и обмена информацией между вами и А для принятия более обоснованных решений в будущем.
5. Предложение уроков на будущее: Выведите уроки из этого случая и предложите: Провести анализ и план действий, чтобы избежать подобных ситуаций в будущем. Предложите выработать более открытый и сотруднический подход к принятию решений.

Важно помнить, что конструктивная коммуникация, честность и открытость являются ключевыми факторами разрешения конфликта А) Стремитесь к взаимопониманию, работайте над улучшением коммуникации с руководителем и поиском компромисса для создания более эффективного рабочего процесса А)

Критерии оценивания: максимальное соответствие предложенным вариантам.

Компетенции (индикаторы): ПК-3 (ПК-3.3)

9. Дайте развернутый ответ на вопрос:

Определите верную стратегию выхода из психологической игры и разрешения

конфликтной ситуации. Помните о том, что вы находитесь в роли подчинённого.
Ситуация «Я глуп»

Сотрудница, ранее занимавшаяся закупками, получила другое назначение и очень хорошо справляется с работой. Однако она постоянно задает шефу вопросы, на которые прекрасно может ответить сама) Сознавая это, руководитель каждый раз реагирует на такие вопросы раздраженно, от чего страдают не только отношения с этой сотрудницей, но и климат в коллективе.

Время выполнения – 30 мин.

Ожидаемый результат:

В ситуации, где вы находитесь в роли подчиненного, верной стратегией выхода и разрешения конфликтной ситуации может быть следующий подход:

1. Самоанализ и осознание: Осознайте свое поведение и поступки, включая частое обращение к руководителю для задания вопросов) Разберитесь с собственными мотивами и намерениями, а также с возможными причинами вашего поведения.

2. Понимание ожиданий: Проясните ожидания и роли, которые ваш руководитель имеет в отношении вашей работы. Узнайте, какие вопросы и задачи требуют вашего самостоятельного решения, а какие нуждаются в обратной связи и руководстве со стороны руководителя.

3. Самостоятельное решение: При каждом вопросе перед тем, как обратиться к руководителю, постарайтесь сначала проанализировать ситуацию самостоятельно. Используйте собственные знания и опыт, чтобы найти ответы на свои вопросы и решить проблему самостоятельно.

4. Конструктивное общение: Если есть необходимость обратиться к руководителю, подходите к нему с конкретными и хорошо подготовленными вопросами. Будьте внимательны и уважительны, проявляйте интерес к его мнению и предложениям.

5. Использование обратной связи: Если возникает раздражение или недовольство со стороны руководителя, попросите обратной связи, чтобы понять, что можно сделать для улучшения взаимопонимания и отношений. Будьте открытыми для конструктивной критики и готовы изменять свое поведение.

6. Поддержка коллег: Взаимодействуйте с коллегами и делитесь знаниями и опытом, чтобы укрепить командный дух и помочь друг другу. Это может снизить зависимость от руководителя и создать благоприятный климат в коллективе.

Важно помнить, что самостоятельность, ответственность и открытое коммуникативное общение являются ключевыми факторами разрешения конфликта А) Стремитесь к профессионализму и саморазвитию для улучшения взаимоотношений с руководителем и коллегами.

Критерии оценивания: максимальное соответствие предложенным вариантам.

Компетенции (индикаторы): ПК-3 (ПК-3.3)

10. Дайте развернутый ответ на вопрос:

Определите верную стратегию выхода из психологической игры и разрешения конфликтной ситуации. Помните о том, что вы находитесь в роли подчинённого.
Ситуация «Пни меня»

Работник А в целом знает свое дело хорошо и выполняет его достаточно качественно. Но при этом постоянно совершает мелкие ошибки, которых вполне можно избежать. Начальник Б каждый раз вызывает его к себе для объяснений и А получает «пинок», который на время делает его внимательнее. Затем ситуация повторяется.

Время выполнения – 30 мин.

Ожидаемый результат:

В ситуации, где вы находитесь в роли подчиненного и сталкиваетесь с психологической игрой "Пни меня", верной стратегией выхода и разрешения конфликтной ситуации может быть следующий подход:

1. Самоанализ и осознание: Осознайте свое поведение, ошибки и причины, по которым они возникают. Разберитесь в своих мотивациях и страхах, которые могут приводить к подобным ситуациям.
2. Проактивный подход: Вместо ожидания, что начальник вызовет вас для объяснений после каждой ошибки, активно сообщайте о своих действиях и результатах работы. Предложите систему отчетности или обратной связи, чтобы ваши действия были прозрачными и отслеживаемыми.
3. Изучение причин ошибок: Обратитесь к начальнику Б за помощью в анализе причин, по которым возникают мелкие ошибки. Попросите его предоставить конструктивную обратную связь и рекомендации по тому, как избежать подобных ошибок в будущем.
4. Профессиональное развитие: Постарайтесь улучшить свои навыки и компетенции, которые помогут вам избежать ошибок. Принимайте участие в тренингах, обучении или самообучении, чтобы повысить свою профессиональную осведомленность и навыки.
5. Конструктивное общение: Будьте открытыми и прямыми в коммуникации с начальником Б) Задавайте вопросы, выражайте свое мнение и попросите обратной связи для улучшения своей работы.
6. Постепенное внедрение изменений: Работайте над тем, чтобы постепенно улучшать свою производительность и избегать ошибок. Ваше настойчивое стремление к улучшению может изменить динамику и отношение вашего начальника А)

Важно помнить, что активное обучение, коммуникация и стремление к самосовершенствованию являются ключевыми факторами разрешения конфликта А) Стремитесь к профессионализму и постоянному росту, чтобы изменить отношения с начальником и предотвратить повторение ошибок.

Критерии оценивания: максимальное соответствие предложенным вариантам.

Комpetенции (индикаторы): ПК-3 (ПК-3.3)

Экспертное заключение

Представленный фонд оценочных средств (далее – ФОС) по дисциплине «Менеджмент организаций» соответствует требованиям ФГОС ВО.

Предлагаемые формы и средства текущего и промежуточного контроля адекватны целям и задачам реализации основной профессиональной образовательной программы по направлению подготовки 38.04.02 Менеджмент, магистерская программа «Менеджмент организаций и администрирование».

Оценочные средства для текущего контроля успеваемости, промежуточной аттестации по итогам освоения дисциплины представлены в полном объеме.

Виды оценочных средств, включенные в представленный фонд, отвечают основным принципам формирования ФОС.

Разработанный и представленный для экспертизы фонд оценочных средств рекомендуется к использованию в процессе подготовки обучающихся по указанному направлению.

Председатель учебно-методической комиссии
института управления и государственной службы

Студеникина В.П.

Лист изменений и дополнений

№ п/п	Виды дополнений и изменений	Дата и номер протокола заседания кафедры (кафедр), на котором были рассмотрены и одобрены изменения и дополнения	Подпись (с расшифровкой) заведующего кафедрой (заведующих кафедрами)