

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
Р.Г. 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 Кислая 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. Веберов 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 приспособляется 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	А) 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	А) 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? Виды планирования: стратегическое; тактическое планирование; оперативное планирование
2) Этапы жизненного цикла организации	Б) 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, воздействующих на предприятие. Ее изучение позволяет организации перестраивать свою внутреннюю структуру, приспосабливается к меняющимся условиям, что в целом обеспечивает эффективность функционирования и конкурентоспособность.
3) Сущность планирования как одной из основных функций менеджмента	В) запуск 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 значением:

Критерий	Пороговое значение
1) Понятие и содержание менеджмента	А) 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 менеджмента | Б) Принципы менеджмента: достижения высокой экономической эффективности; материального и морального стимулирования; единоначалия 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 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 профессионализм
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: управленческая
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 воздействуют макроэкономические факторы, 3) на инвестиционную активность воздействуют 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 конкурентирования 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 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: Старайтесь 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 удастся 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, признайте 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.

Компетенции (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.

Компетенции (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 выразите 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.

Компетенции (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) Стремитесь к взаимопониманию, работайте над улучшением коммуникации с руководителем и поиском компромисса для создания более эффективного рабочего процесса)

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) Сознвая 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 конфликт 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 конфликт А) Стремитесь к профессионализму и постоянному росту, чтобы изменить отношения с начальником и предотвратить повторение ошибок.

Критерии оценивания: максимальное соответствие предложенным вариантам.

Компетенции (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)