

Документ подписан простой электронной подписью
Информация о владельце:
ФИО: Никитина Елена Александровна
Должность: Заведующий кафедрой
Дата подписания: 09.09.2024 15:05:12
Уникальный программный ключ:
b82bb1b02541bfa5ccfb5e275a3d186687f0792d

МИНОБРНАУКИ РОССИИ

Юго-Западный государственный университет

Заведующий кафедрой

коммуникологии и психологии

 Е.А. Никитина

«29» марта 2024 г.

ОЦЕНОЧНЫЕ СРЕДСТВА

Для текущего контроля успеваемости

и промежуточной аттестации
обучающихся по дисциплине

«Организационное консультирование»

(наименование дисциплины)

37.03.02 Конфликтология,

(код и наименование ОПОП ВО)

направленность (профиль) «Конфликтология в
управлении персоналом»

Курск – 2024

1 ОЦЕНОЧНЫЕ СРЕДСТВА ДЛЯ ТЕКУЩЕГО КОНТРОЛЯ УСПЕВАЕМОСТИ

1.1 ВОПРОСЫ И ЗАДАНИЯ В ТЕСТОВОЙ ФОРМЕ

Тема № 1 «Теоретические аспекты дисциплины «Организационное консультирование»

1. Продолжите предложение:
Организационное консультирование – это...
2. Презентация результатов – это хорошая возможность показать заказчику и специалистам организации, насколько группа справилась с ...
 - а) организацией коллектива;
 - б) управлением времени и ресурсами;
 - в) договорными отношениями;
 - г) поставленной задачей.
3. В компетентности специалиста на первом плане стоят ...
 - а) навыки эффективной коммуникации;
 - б) умения получать результат;
 - в) навыки доведения дела до конца;
 - г) умения решать задачи, осваивать и правильно использовать алгоритмы.
4. В профессию оргконсультанта были подключены и оказались полезны заказчикам ...
 - а) организационные спецобъединения;
 - б) инновационные управленческие технологии;
 - в) специалисты разных областей (социологи, социотехнологи, методологи, психологи, менеджеры, маркетологи, юристы и т.д.);
 - г) обновления методического аппарата оргконсультантов.
5. Основные плюсы аутсорсинга заключаются в ...
 - а) обучении персонала;
 - б) экономии финансовых средств;
 - в) оперативности использования интеллектуального потенциала специалистов-консультантов;
 - г) получение опыта коллег для развития организации.
6. Установите соответствие между типами консультирования и их характеристиками:
 - А. экспертное (нормативное) консультирование;
 - В. проектное консультирование;
 - С. процессное консультирование;
 - Д. обучающее консультирование;
 - Е. предполагает осуществление проектов, направленных на мотивацию персонала, повышение качества работы, формализацию производственных отношений и т.д.;
 - Ф. консультант самостоятельно осуществляет диагностику, разработку решений и рекомендаций по их внедрению;
 - Г. успех предприятия – это обученный персонал;
 - Н. цель этого вида консультирования – оказание помощи топ-менеджменту при выработке ключевых решений.
8. Развитию рынка консалтинга способствуют такие тенденции в экономике России, как ...

- а) увеличение платежеспособности клиентов, структурные преобразования в экономике;
- б) низкая покупательская способность населения;
- в) подъем экономики, характеризующийся возрастанием конкуренции, вызывающей потребность в разработке стратегии, комплекса маркетинга и пр.;
- г) перераспределение собственности, вызывающее потребность в реструктуризации.

9. Установите соответствие между принципами системного анализа и их характеристиками:....

- А. децентрализация.
- В. иерархия.
- С. неопределенность.
- Д. организованность.
- Е. сочетание децентрализации и централизации.
- Ф. учет соподчинения и ранжирования частей.
- Г. учет вероятностного наступления события.
- Н. степень выполнения решений и выводов.

10. Задача этапа консультирования заключается в оценке сделанного и сравнении фактически полученных результатов с планируемыми.

- а) слепопроектного;
- б) предпроектного;
- в) проектного, или внедренческого;
- г) предварительного.

11. Основные цели Ассоциации консалтинговых компаний России (АСКОНКО): ...

- а) содействие повышению качества консультационных услуг и защита интересов развивающегося консалтингового рынка;
- б) формирование на мировом рынке консультационных услуг;
- в) усиление стремления к общению, новым контактам;
- г) присоединение к Европейской федерации ассоциаций управленческого консультирования (FEACO).

12. Важный метод предварительного диагноза –

- а) метод экспертных суждений;
- б) сравнение;
- в) SWOT-анализ;
- г) метод «Дельфи».

13. В 1932 г. под руководством была разработана и проведена первая в мире деловая игра.

- а) М.М. Бирштейна;
- б) В.В. Добрынина;
- в) П. Друкера;
- г) И. Адизеса.

14. Совокупность нравственных правил, норм, представлений, регулирующих отношения, а также поведение индивидов в совместной производственной деятельности – это

- а) формальное поведение;
- б) этикет делового общения;
- в) оба ответа верны.

15. К принципам современного этикета относится
- а) гуманизм и целесообразность действий;
 - б) эстетическая привлекательность поведения;
 - в) уважение к традициям своей страны и стран, с представителями которых осуществляются деловые контакты;
 - г) все ответы верны.

Тема № 2 «Феноменология организационного поведения»

1. Установите соответствие между задачами консультантов и их типами в соответствии с классификацией услуг:
- А. консультанты по маркетингу.
 - В. консультанты по организации производства.
 - С. консультанты по информационным технологиям.
 - Д. консультанты по специализированным услугам.
 - Е. оказывают помощь в функционировании организации, при котором производимая продукция будет куплена потребителем.
 - Ф. связаны с инжинирингом, аудитом и контролем качества и т.д.
 - Г. связанные с проектированием и внедрением информационных технологий на предприятии.
 - Н. выполняют специализированные задачи, отличающиеся по методам, объектам или характеру внедряемых проектных заданий.
2. К преимуществам внутреннего консультирования относят ...
- а) профессионализм постоянно практикующих консультантов, наличие методологической базы и инструментария консалтинга;
 - б) свежий взгляд на застоявшиеся проблемы, возможность привнесения свежих идей, инноваций, радикальных изменений;
 - в) сохранение конфиденциальной информации;
 - г) то, что консультант постоянно работает в организации, он всегда «под рукой» у руководителя.
3. Продолжите предложение:
Для изучения организации как сложной системы организационным консультантам приходится создавать или руководствоваться сложной методологией или
4. Причинами сопротивления руководителей изменениям могут быть ...
- а) недостаточный уровень квалификации;
 - б) отсутствие реальной программы изменений у самих консультантов;
 - в) непоследовательная, бессистемная реализация изменений, в результате чего наступают негативные последствия для организации;
 - г) нежелание трудиться «на полную силу».
5. На комплекс «цели — стратегия» влияют такие факторы, как:.....
- а) рекламная кампания, бизнес-план, макросреда;
 - б) оргструктура предприятия, микросреда, макросреда;
 - в) рыночные условия, потенциал предприятия, макросреда.

- 6 Действия консультанта после завершения конкретного задания, связанные каким-то образом с этим заданием, называются:.....
а) последующей работой;
б) продолжающимся договором;
в) абонементным договором.
- 7 Переход от сложного к простому, когда сложность обсуждаемых вопросов становится непреодолимой, — это:.....
а) заключение;
б) отрицание;
в) сведение.
- 8 Законность деятельности профессиональных консультантов обеспечивается:.....
а) рекомендациями;
б) опытом работы не менее 5 лет;
в) сертификацией.
- 9 На этапе проведения проблемного совещания консультант координирует и активизирует деятельность:.....
а) работников управления;
б) участников совещания;
в) работников среднего звена.
- 10 Членами Ассоциации менеджмент-консалтинговых фирм (АМКФ) являются:.....
а) 25 национальных ассоциаций стран Европы;
б) средние и небольшие консалтинговые фирмы Европы и США;
в) крупнейшие американские консалтинговые фирмы, имеющие филиалы во всех регионах мира.
- 11 Отчет о проделанной работе, сообщающий клиенту нечто новое относительно его организации и позволяющий понять метод, применяемый консультантом, повысить степень участия клиента в выполнении задания, помочь консультанту оставаться на правильном пути, представляет собой:.....
а) техническую документацию;
б) обратную связь с клиентом;
в) контракт на консультирование.
- 12 Консультант не только собирает идеи, анализирует решения, но и подготавливает почву для их возникновения, предоставляя клиенту соответствующую теоретическую и практическую информацию в форме лекций, семинаров, пособий и т.д. при таком консультировании:.....
а) теоретическом;
б) вспомогательном;
в) обучающем.
- 13 Общей характеристикой всех форм консалтинговых заданий является:.....
а) помощь в планировании и осуществлении изменений в организациях-клиентах;
б) стратегическое планирование и кризисное управление;
в) определение эффективности системы управления и диверсификации.

- 14 Растущие издержки производства, нехватка квалифицированной рабочей силы
 есть рассмотрение проблемы с точки зрения:.....
 а) «владения» проблемой;
 б) абсолютной и относительной задачи;
 в) сущности и содержания.
- 15 Проблема нахождения новых сфер бизнеса, развития новых услуг, оказываемых клиентом, новых способов мотивации людей и т.д.:.....
 а) созидательная;
 б) когнитивная;
 в) реактивная.

4. Практическое занятие № 3

Тема «Процесс организационного консультирования»

- Тщательно изучить важные аспекты взаимосвязи между рассматриваемой проблемой и общими целями и результатами деятельности организации клиента, а также определить, насколько клиент способен осуществлять изменения и эффективно решать проблемы, является целью:.....
 а) диагностики;
 б) планирования;
 в) подготовки.
- Членами Европейской федерации ассоциаций консультантов по экономике и управлению (ФЕАКО) являются:.....
 а) консалтинговые фирмы, специализирующиеся в сфере общего управления и администрирования;
 б) средние и небольшие консалтинговые фирмы Европы и США;
 в) 25 национальных ассоциаций стран Европы.
- Недирективное поведение свойственно роли консультанта, которая(ый) называется:
 а) техэксперт;
 б) рефлексия;
 в) инструктор.
- Определение организационного подразделения, в котором выявлена проблема, ее распространенность в организации относится к рассмотрению проблемы со стороны:....
 а) абсолютной или относительной величины;
 б) степени выраженности проблемы;
 в) организационного и физического местонахождения.
- Метод исследования какого-либо предмета, явления, состоящий в познании его как единого целого, в единстве и взаимосвязи его частей:
 а) синтез;
 б) анализ;
 в) инверсия.

6. План внедрения — это план действий, предъявляемый клиенту, который включает:.....
 - а) содержательные и финансовые предложения;
 - б) прояснение ролей консультанта и план задания;
 - в) предложения и рабочую программу по их внедрению.

7. На второй, «квалификационной», стадии отбора консультанта клиент выясняет:.....
 - а) содержательные предложения консультанта, его прошлых клиентов;
 - б) технические предложения консультанта, получает рекомендации;
 - в) профессиональный уровень консультанта, получает рекомендации.

8. Сдвиги во внутренней организации, в трудовых процессах, в процессах принятия решений и управления, информационных системах включают в себя изменения в:.....
 - а) управленческих структурах и процессах;
 - б) задачах и деятельности предприятия;
 - в) информационных системах и процессах.

9. Метод перехода от простого к сложному заключается в последовательном и постепенном движении от простейших факторов, суждений к более сложным и богатым:.....
 - а) отрицание;
 - б) восхождение;
 - в) непонимание.

10. Метод определения оптимальности оргструктуры предприятия на основе отраслевых показателей заключается в:.....
 - а) сравнении затрат и валовых поступлений предприятия и его конкурентов;
 - б) формулировании задач, проверке их на соответствие целям и стратегиям предприятия;
 - в) приглашении консультанта, оценивающего внешние и внутренние взаимодействия предприятия.

11. С точки зрения методов можно различить следующие формы консультирования:.....
 - а) внутреннее и внешнее консультирование;
 - б) контент-консультирование, процессное и обучающее консультирование;
 - в) консультирование в сфере общего направления, администрирования, финансового управления и т.д.

12. Доминирующая черта работников, очень быстро воспринимающих нововведения:.....
 - а) анализ перспективных направлений;
 - б) чуткость к информации и организации;
 - в) внимание к внутренним проблемам.

13. Разработку стратегии предприятия необходимо начинать с нуля в случае:.....
 - а) оптимизации оргструктуры предприятия;

- б) ограничения возможностей в результате разделения предприятия;
- в) ревизии маркетинга.

14. Совместная деятельность консультанта и клиента с целью решения определенной задачи и осуществления желаемых изменений в организации-клиенте является:.....

- а) предварительным анализом проблемы;
- б) подготовкой плана задания;
- в) процессом консультирования.

15. Совещание, проводимое для уточнения и утверждения программы внедрения решений, а также для оценки промежуточных и конечных результатов процесса внедрения, называется:.....

- а) оценочным;
- б) проблемным;
- в) внедренческим.

Тема № 4 «Основные техники организационного консультирования»

1. Для процессного консультирования характерны специфические особенности:.....

- а) обеспечение реализации выработанных рекомендаций;
- б) организация и проведение интерактивных игр по проблематике клиента;
- в) аналитические обзоры на заданную тему;
- г) анализ ситуации с описанием причинно-следственных связей.

2. Внутренняя культура – это.....

- а) знания, чувства и умения, лежащие в основе жизни человека (образованность, развитый интеллект, добродетельность-нравственность, профессиональная подготовка);
- б) культура поведения, культура непосредственного контакта, общения с людьми, с окружающей средой;
- в) все ответы верны.

3. Внешняя культура – это.....

- а) знания, чувства и умения, лежащие в основе жизни человека (образованность, развитый интеллект, добродетельность-нравственность, профессиональная подготовка)
- б) культура поведения, культура непосредственного контакта, общения с людьми, с окружающей средой
- в) все ответы верны.

4. Укажите способы рефлексивного слушания....

- а) выяснение, перефразирование, резюмирование;
- б) чувствование, поиски смысла, пересказ;
- в) предположение, выяснение, интерпретация.

5. Продолжите предложение:

В чем состоит различие между стадией, этапом и процессом консультирования?.....

6. Продолжите предложение:

Опишите содержание деятельности консультанта на предпроектной стадии консультирования.....

1. Продолжите предложение:

Что такое предварительная диагностика?.....

8. Определите суть приема «выяснение»...

- а) обращение к говорящему с «выясняющими» вопросами;
- б) демонстрация собеседнику непонимания;
- в) понимание собеседника благодаря его пояснениям.

9. Определите суть приема «перефразирование»...

- а) пересказ мысли собеседника своими словами;
- б) «расшифровывание» мысли собеседника;
- в) определение точности понимания смысла.

10. Продолжите предложение:

Типы организационных конфликтов.....

11. Расположите этапы ведения переговоров в правильном порядке.....

- а) уточнение интересов и позиций сторон;
- б) достижение соглашения;
- в) обсуждение, предполагающее выработку возможных вариантов решения проблемы.

12. Установите соответствие между термином и определением:

1. Деструктивные конфликты препятствуют	А. Внутренние личностные психологические факторы (потребности, мотивы, ценности, чувства, сознательные и бессознательные потребности)
2. Выделяют следующие типы конфликтов:...	Б. Эффективному взаимодействию, приводят к разрушению межличностных отношений
3. Причиной внутриличностного конфликта являются.....	В. Внутриличностный, межличностный, межгрупповой конфликт, социальный, межнациональный (межэтнический) конфликт

13. Социальные нормы — это.....

- а) общепринятые в рамках социальной общности (группы) правила, образцы поведения или действия в определенной ситуации;
- б) форма общественного сознания, в которой отражаются идеи, представления, принципы и правила поведения людей в обществе;
- в) общепринятые и повторяющиеся формы поведения людей, которые служат средством передачи социального и культурного опыта от поколения к поколению;
- г) правила поведения людей при совершении обрядов и форм деятельности.

14. Традиции — это.....

- а) правила поведения, которые устанавливаются и охраняются государством.
- б) представляют собой правила поведения, которые устанавливаются самими общественными организациями и охраняются с помощью мер общественного воздействия, предусмотренных уставами этих организаций.
- в) духовно-нравственные правила человеческого общежития, основанные на представлении людей о Боге как творце мироздания.

г) наиболее обобщенные и стабильные правила поведения людей в том или ином обществе, которые выверены временем и длительно существуют.

15. Одна из ценностей духовной культуры, выполняющая функцию регулирования поведения людей во всех сферах общественной жизни путем внутреннего принуждения и контроля со стороны общественного мнения:...

- а) нормы;
- б) вина;
- в) мораль.

Тема № 5 «Этапы организационного консультирования»

1. Продолжите предложение:
Этапы организационного консультирования:.....
2. Консультирование с позиций функционального подхода — это:.....
 - а) четкое выполнение консультантом всех работ по договору с клиентом;
 - б) любая форма оказания помощи клиенту;
 - в) приход консультанта на объект консультирования;
 - г) выполнение всех функций менеджмента в консультационной организации.
3. Консультирование с позиций профессионального подхода — это:.....
 - а) консультативная служба, работающая по договору на оказание консультационных услуг;
 - б) союз профессионалов-консультантов;
 - в) общество независимых экспертов;
 - г) фирма, работающая в сфере услуг.
4. Основной задачей организационного консультирования являются:.....
 - а) оказание профессиональной помощи и формулирование советов по вопросам экономики и управления;
 - б) обучение клиента;
 - в) спасение клиента от банкротства;
 - г) управление клиентом.
5. Организационное консультирование предполагает:.....
 - а) оказание интенсивной профессиональной помощи на временной основе;
 - б) постоянное сотрудничество с клиентом;
 - в) аудит деятельности клиента;
 - г) управление клиентом.
6. Этические стандарты консультирования:.....
 - а) регламентированы этическими установками кодексов профессионального поведения консультантов;
 - б) определяются только внутренним воспитанием, нормами поведения, этикой консультанта;
 - в) в консультировании не существует никаких этических норм;
 - г) определяются зарубежными консалтинговыми ассоциациями.
7. Процесс организационного консультирования:.....
 - а) это совместная деятельность консультанта и клиента с целью решения определенной задачи и осуществления желаемых изменений в организации;

- б) это процесс ведения переговоров консультанта и клиента о необходимом сотрудничестве;
- в) это вид профессиональной деятельности людей по организации процессов достижения системы целей, принимаемых и реализуемых с использованием научных подходов, концепции управления и человеческого фактора;
- г) включает трех партнеров — консультанта, дилера, клиента.

8. Нормы общественных организаций представляют собой:....

- а) наиболее обобщенные и стабильные правила поведения людей в том или ином обществе, которые выверены временем и длительно существуют;
- б) правила поведения, которые устанавливаются и охраняются государством;
- в) правила поведения, которые устанавливаются самими общественными организациями и охраняются с помощью мер общественного воздействия, предусмотренных уставами этих организаций;
- г) общепринятые и повторяющиеся формы поведения людей, которые служат средством передачи социального и культурного опыта от поколения к поколению.

9. Часть сознания человека, которая оказывает прямое воздействие на его практическую деятельность:

- а) самооценка;
- б) вина;
- в) мораль.

10. Что означает принцип научности для оценки состояния корпоративной культуры?

- а) количество научных конференций;
- б) использование достижений научных дисциплин, имеющих своими объектами человека, социальные общности, организации, труд;
- в) количество научных сотрудников в организации.

11. С точки зрения этики корпорацию можно охарактеризовать как:...

- а) современную организацию, следующую общепринятым нормам и ценностям;
- б) любую фирму, имеющую собственный устав;
- в) организацию с работниками, имеющими высокий уровень культуры.

12. Приписывание причин поведения другому человеку в условиях дефицита информации – это:....

- а) стереотипизация;
- б) каузальная атрибуция;
- в) оба ответа верны.

13. Кинесика изучает:.....

- а) прикосновения в процессе общения;
- б) внешние проявления человеческих чувств и эмоций;
- в) расположение собеседников в пространстве.

14. Установите соответствие между понятиями и их определением:

Этика	специфическая интерпретация общепринятых этических требований, норм, принципов применительно к конкретной профессии
Этикет	система человеческого опыта, синтезирующего в себе духовную и материальную реальность
Профессиональная	форма, способ взаимоотношения между людьми, основанные на

15. Установите последовательность:

Общение – это сложный, _____ установления и развития контактов между людьми, порождаемый _____ в совместной деятельности и включающий в себя обмен _____, выработку единой стратегии взаимодействия, восприятие и понимание другого человека.

- А. информацией
- В. многоплановый процесс
- С. потребностями.

Тема № 6 «Современные методы организационного консультирования»

1. Условием оказания консультационной помощи является:.....

- а) взаимная договоренность консультанта и клиента на коммерческих началах;
- б) желание консультанта;
- в) желание клиента;
- г) директивное предписание.

2. Логика процесса консультирования состоит в последовательности осуществления:.....

- а) этапа, фазы, стадии;
- б) стадии, этапа, процедуры;
- в) фазы, стадии, процедуры;
- г) процедуры, стадии, этапа.

3. В фазу процесса консультирования «диагноз» входят:.....

- а) первый контакт с клиентом;
- б) обучение клиента;
- в) детальное изучение проблемы;
- г) написание отчета.

4. В фазу процесса консультирования «подготовка» входят:.....

- а) обнаружение фактов;
- б) выработка решений;
- в) контракт на консультирование;
- г) обучение клиента.

5. Деловая культура в ее организационном аспекте, т.е. в том виде, в каком она функционирует внутри группы людей:....

- а) корпоративная культура;
- б) корпоративная этика;
- в) корпоративный кодекс.

6. Что означает принцип научности для оценки состояния корпоративной культуры?

- а) количество научных конференций;
- б) использование достижений научных дисциплин, имеющих своими объектами человека, социальные общности, организации, труд;
- в) количество научных сотрудников в организации.

7. Оценочно-нормативная функция корпоративной культуры заключается:.....
а) в общественной памяти, сохранении и накоплении опыта корпорации;
б) в применении культуры как индикатора и регулятора поведения; в) в сравнении реального поведения человека, группы, корпорации с принятыми нормами культурного поведения и выявления негативных и позитивных действий.

8. В фазу процесса консультирования «внедрение» входят:.....
а) планирование задания;
б) обучение клиента;
в) оценка альтернативных вариантов;
г) корректировка предложений.

9. В фазу процесса консультирования «завершение» входят:.....
а) конечный отчет;
б) анализ и синтез фактов;
в) планирование задания;
г) заключение контракта.

10. В фазу процесса консультирования «планирование действий» входят:.....
а) предложения клиенту относительно задания;
б) обнаружение фактов;
в) оценка альтернативных вариантов;
г) корректировка предложений.

11. Знания, опыт, информация, независимость, объективность — это:.....
а) признаки объектов консультирования;
б) признаки субъектов консультирования;
в) свойства консультационного процесса;
г) составные части консультационной помощи.

12. Человек должен уметь демонстрировать свою активность в труде.....
а) производительном и в деятельности по восстановлению своих духовных и физических сил;
б) по восстановлению своих духовных и физических сил, а не в производительном;
в) производительном, а не по восстановлению своих духовных и физических сил принудительном.

13. «Джентльмен» всегда выражает почтение старшему по возрасту.....
а) если «разрыв» в их статусах не слишком велик;
б) если это не повредит его репутации;
в) независимо от его общественного или служебного положения;
г) если это не противоречит его общественному или служебному положению.

14. Установите соответствие между типом многонациональной корпорации и принципами, которые лежат в основе ее деятельности:

Этноцентрическая корпорация	местные знают, что для них лучше
Полицентрическая корпорация	то, что хорошо дома, сработает и за рубежом
Региоцентрическая корпорация	создание единой региональной системы

15. Конкретно-социологические исследования морали в различных типах общества относятся к области этики

- а) аскриптивной;
- б) нормативной;
- в) дескриптивной;
- г) прикладной.

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**.

1.2 Темы эссе:

1. Особенности современных методов организационного консультирования.
2. Преимущества использования интерактивных технологий в консультировании.
3. Эффективные методы организационного консультирования.
4. Приемы эффективного слушания собеседника.
5. Искусство постановки вопросов в процессе беседы.

Критерии оценки эссе

Количество баллов:	Общая оценка выполнения практического задания
Оценка «отлично» (5 баллов)	Четко сформулировано понимание проблемы и ясно выражено отношение к ней автора; проблема раскрыта на теоретическом (в связях и с обоснованиями) и бытовом уровнях, с корректным использованием или без использования обществоведческих понятий в контексте ответа; логически соединены в единое повествование термины, понятия, теоретические обобщения, относящиеся к раскрываемой проблеме; представлена четкая аргументация, доказывающая позицию автора
Оценка «хорошо» (4 балла)	С неточностями представлена собственная точка зрения (позиция, отношение) при раскрытии проблемы; проблема раскрыта на теоретическом уровне с неточностями в использовании обществоведческих терминов и понятий в контексте ответа. Дана аргументация своего мнения со слабой опорой на факты общественной жизни или личный социальный опыт.
Оценка «удовлетворительно» (3 балла)	Расплывчато представлена собственная точка зрения (позиция, отношение) при раскрытии проблемы; проблема раскрыта с некорректным использованием обществоведческих терминов и понятий в контексте ответа (теоретические связи и обоснования не присутствуют или явно не прослеживаются); слабо аргументировано собственное мнение с минимальной опорой на факты общественной жизни, личный социальный опыт или её отсутствие
Оценка «неудовлетворительно» (2 балла)	Не прослеживается собственная точка зрения (позиция, отношение) при раскрытии проблемы; проблема раскрыта слабо, без использования обществоведческих терминов; не аргументировано собственное мнение.

1.3 СИТУАЦИОННЫЕ ЗАДАЧИ

Тема № 1 «Теоретические аспекты дисциплины «Организационное консультирование»

Описание ситуации: «Представьте, что Вы работаете конфликтологом в организации. Между ООО «Молочный комбинат» и ООО «Продуктовый маркет» был заключен договор на поставку молочной продукции, по условиям которого поставщик обязуется поставить, а покупатель – принять и оплатить товар в соответствии с договором и спецификацией к нему.

ООО «Продуктовый маркет» в рамках заключенного договора был поставлен комбинатом товар. Однако покупателем оплачено поставщику только 1/3 от общей стоимости поставленного товара. На вновь направленную заявку представители комбината ответили, что поставки новой продукции не будет, пока покупатель не расплатится за предыдущую с учетом выплаты неустойки по договору, о чем их юридический отдел уже составил письменное требование.

Проанализируйте ситуацию. Вопросы:

- *Каким образом можно решить конфликтную ситуацию?*
- *Какие методы психологического общения и взаимодействия можно использовать в данной ситуации?*
- *Может быть нужно подготовить и провести переговоры между ООО «Молочный комбинат» и ООО «Продуктовый маркет» для урегулирования конфликтной ситуации?*

Тема № 2 «Феноменология организационного поведения»

Описание ситуации: «Представьте, что Вы работаете конфликтологом в организации. ООО «Самарабанк» обратилась в суд к заемщикам гр. Салову и гр. Саловой о взыскании задолженности. В судебном заседании представитель ответчиков просил отложить судебное разбирательство с целью мирного урегулирования спора. Однако представитель кредитной организации возражал против удовлетворения ходатайства. Несмотря на это, судом ходатайство ответчиков было удовлетворено, и разбирательство по делу отложено».

Проанализируйте ситуацию. Вопросы:

- *Каким образом можно решить конфликтную ситуацию?*
- *Какие методы психологического общения и взаимодействия можно использовать в данной ситуации?*
- *Что бы Вы сделали в данной ситуации?*

Тема № 3 «Процесс организационного консультирования»

Описание ситуации: «Представьте, что Вы работаете конфликтологом в организации. В ходе судебного разбирательства по гражданскому делу о взыскании суммы задолженности по договору займа стороны Перов П. и Вавилов С. пришли к договоренности обратиться к процедуре медиации. Судом заседание было отложено.

Стороны при активном участии медиатора заключили медиативное соглашение. В новое судебное заседание истцом Перовым П. и ответчиком Вавиловым С. было представлено мировое соглашение, по условиям которого истец отказывался от требований о взыскании задолженности по договору займа, соглашался принять в счет уплаты долга земельную долю (пай) в общем земельном участке сельскохозяйственного назначения. Было заявлено ходатайство об утверждении мирового соглашения.

При исследовании условий соглашения судом было установлено, что Вавилов С. участником долевой собственности на земельный участок не являлся и земельный участок

в счет земельной доли должнику не выделялся.

Проанализируйте ситуацию. Вопросы:

- *Каким образом можно решить конфликтную ситуацию?*
- *Какие методы психологического общения и взаимодействия можно использовать в данной ситуации?*
- *Что бы Вы сделали в данной ситуации?*

Тема № 4 «Основные техники организационного консультирования»

Описание ситуации: «Представьте, что Вы работаете конфликтологом в организации. Зайцев Г. и Лисов Н. являются участниками ООО «Лесное хозяйство», каждый из которых обладает долей в уставном капитале общества в размере 50%. Через два месяца заканчивается срок полномочий Зайцева Г. как генерального директора общества, который бы желал быть избранным на новый срок. Однако Лисов Н. предлагает назначить на должность генерального директора стороннее лицо. По Уставу общества образование исполнительных органов и досрочное прекращение их полномочий относятся к компетенции общего собрания. При этом если решение общего собрания участников фактически будет принято одним участником, обладающим 50% доли в уставном капитале общества, то будет отсутствовать необходимого кворума».

Проанализируйте ситуацию. Вопросы:

- *Каким образом можно решить конфликтную ситуацию?*
- *Какие методы психологического общения и взаимодействия можно использовать в данной ситуации?*
- *Что бы Вы сделали в данной ситуации?*

Тема № 5 «Этапы организационного консультирования»

Описание ситуации: «Представьте, что Вы работаете конфликтологом в организации. Брак между супругами Зелениными был расторгнут мировым судьей судебного участка № N Самарской области. В период брака ими было приобретено имущество: квартира стоимостью 3 000 000 рублей, находящаяся в залоге у ПАО «КосмосБанк» и автомобиль MAZDA CX-5, стоимостью 1 000 000 рублей. Бывшие супруги не могут прийти к соглашению о разделе совместно нажитого имущества и с целью урегулирования спора обратились в ООО «Центр медиации». В ходе процедуры медиации было достигнуто соглашение, что Зелениной выделяется в собственность квартира, находящаяся в ипотеке у банка с обязательствами погашения долга на ранее заключенных условиях по кредитному договору, а супругу выделяется автомобиль».

Проанализируйте ситуацию. Вопросы:

- *Возможно ли заключение медиативного соглашения на таких условиях?*
- *Каким образом можно решить конфликтную ситуацию?*
- *Какие методы психологического общения и взаимодействия можно использовать в данной ситуации?*

Тема № 6 «Современные методы организационного консультирования»

Описание ситуации: «Представьте, что Вы работаете конфликтологом в организации. Супруги Сенины, прожив 12 лет в браке, решили развестись. Брак между гр. Сениным и гр. Сениной был расторгнут мировым судьей судебного участка № 36 Самарской области. Сенин обратился в суд с иском к Сениной о разделе совместно нажитого имущества. В период брака супругами за счет общих средств было приобретено имущество: земельный

участок 1 000 кв. м стоимостью 3 000 000 рублей, загородный дом стоимостью 10 000 000 рублей, расположенный на берегу реки Волги, автомобиль Toyota Camry 2021 г. выпуска стоимостью 1 400 000 рублей, право собственности на который зарегистрировано на имя супруги. Также Сениным был взят потребительский кредит в размере 1 200 000 тысяч рублей, оформленный на имя супруга.

Бывший супруг настаивает на признании за ним права собственности на участок, загородный дом и автомобиль, поскольку имущество было куплено на его деньги, а жена не работала и занималась домашним хозяйством, а также о признании суммы кредита, оформленного на имя супруга, общим долгом супругов.

Бывшая супруга заявила встречный иск и требует признать общим имуществом супругов земельный участок и загородный дом, разделить доли в указанном имуществе равными и признать за ней право собственности на 1/2 долю в праве собственности на земельный участок и дом; автомобиль ввиду неделимости имущества оставить в ее собственности с выплатой компенсации Сенину стоимости 1/2 доли; отказать в признании потребительского кредита общим долгом супругов, поскольку никогда об этом не знала и согласие на оформление договора не давала».

Проанализируйте ситуацию. Вопросы:

- Возможно ли заключение медиативного соглашения в этой ситуации?
- Каким образом можно решить конфликтную ситуацию?
- Какие методы психологического общения и взаимодействия можно использовать в данной ситуации?

Ситуационная задача № 7

Описание ситуации: «Представьте, что Вы работаете конфликтологом в спортивном клубе. Вашему футбольному спортивному клубу предстоит отпраздновать юбилей. Вы пригласили руководителя футбольного клуба из другого города на юбилей. Он принял ваше приглашение и приехал торжество с подарком, предназначенным лично вам как руководителю спортивного клуба. В качестве подарка выступал ноутбук. Во время празднования юбилея, ваш коллега обратился с просьбой, о том, чтобы вы дали ему двух игроков из вашей команды для выступления в его команде на предстоящем турнире.

Проанализируйте ситуацию. Вопросы:

- Как вы поступите в этой ситуации, соотнесите свое решение с профессионально-этическими основами:
 - а) примите адресованный, только вам подарок;
 - б) откажетесь от подарка или оставите его в своем клубе для общего пользования;
 - в) ответите на просьбу о предоставлении своих спортсменов выступить за чужую команду;
 - г) откажите в просьбе.

Ситуационная задача № 8

Описание ситуации: «Представьте, что Вы работаете конфликтологом в спортивном клубе. К Вам за помощью обратился Директор спортивного комплекса Михайлов С.

Михайлов С., директор спортивного комплекса, ему подчиняется тренер по спортивной гимнастике Ксения К. Часто во время производственных разговоров, она позволяет грубость, отказывается выполнять поручения. Неоднократно вы в тактичной форме делали ей замечания, но она на них не реагировала и продолжала отклоняться от поручений, и по-прежнему, груба в общении.

Проанализируйте ситуацию. Вопросы:

- *Что бы Вы сделали на месте директора?*
- *Какие психологические методы воздействия можно использовать в данной ситуации?*

Ситуационная задача № 9

Описание ситуации: «Представьте, что Вы работаете конфликтологом в спортивном клубе. К Вам за помощью обратился Директор спортивного комплекса Сидоров А.

Сидорову А. стало известно, что между двумя тренерами, работающими в школе, возник конфликт, который мешает им успешно готовить общую команду для предстоящего спортивного первенства области. Каждый из конфликтующих тренеров в отдельности обращался к вам с просьбой разобраться в сложившейся ситуации и поддержать его позицию, связанную непосредственно с работой, а не личными мотивами.

Проанализируйте ситуацию. Вопросы:

- *Что бы Вы сделали на месте директора?*
- *Какие психологические методы воздействия можно использовать в данной ситуации?*

Ситуационная задача № 10

Описание ситуации: «Ваш коллега, тренер по плаванию Сергей С., работает вместе с вами в одном плавательном бассейне. Занятия ведутся на платной основе. Абонементы для занятия плаванием продаются в кассе плавательного бассейна. Вы стали замечать, что часть посетителей, тренер по плаванию Сергей, проводит на тренировки бесплатно. Понимаете, что деньги за тренировки, он получает от посетителей сам, оставляет их себе. У вас дружеские отношения, и вы не хотите их испортить. Но ваша совесть подсказывает, что действия тренера Сергея не правомерны и даже преступны.

Проанализируйте ситуацию. Вопросы:

- *Как вы себя поведете в этой ситуации?*
- *Что бы Вы сделали на месте директора?*
- *Какие психологические методы воздействия можно использовать в данной ситуации?*

Ситуационная задача № 11

Описание ситуации: «Вам приходится часто делать замечания вашему коллеге Геннадию М., который является спортивным менеджером спортивного комплекса. Замечания связаны с его некорректным поведением по отношению к спортсменам, которых он тренирует. Реакция тренера Геннадия неоднозначна, иногда он делает вид, что понял вас и даже извиняется перед ними. Но чаще всего, отшучивается и через какое-то время подобная ситуация, повторяется. В конечном итоге вы понимаете, что критика, с которой обращаетесь к нему, не имеет нужного воздействия.

Проанализируйте ситуацию. Вопросы:

- *Как вы себя поведете в этой ситуации?*
- *Что бы Вы сделали на месте директора?*
- *Какие психологические методы воздействия можно использовать в данной ситуации?*

Ситуационная задача № 12

Описание ситуации: «Представьте, что Вы работаете конфликтологом в спортивном клубе. Ваша коллега Светлана часто разговаривает по телефону во время проведения

тренировок с гимнастами, которых она тренирует на коммерческой основе. Вы понимаете, что это им не нравится. Неоднократно ей об этом говорили, но ваши замечания безрезультатны. Она делает вид и даже показывает своим поведением, что ей все можно, и даже стала делать это демонстративно.

Проанализируйте ситуацию. Вопросы:

- Как вы себя поведете в этой ситуации?
- Что бы Вы сделали на месте директора?
- Какие психологические методы воздействия можно использовать в данной ситуации?

Ситуационная задача № 13

Описание ситуации: «Представьте, что Вы работаете конфликтологом в спортивном клубе. Когда Вам приходится делать справедливое замечание одной из ваших подчиненных Ирине С., она чаще всего молчит или начинает плакать. Замечания ваши связаны с ее профессиональной непригодностью, частыми жалобами детей, которых она тренирует. Вы знаете о ее сложном семейном положении, о личных проблемах с мужем, но понимаете, что такая ситуация негативно сказывается на имидже спортивного комплекса, в котором вы оба работаете.

Проанализируйте ситуацию. Вопросы:

- Как вы себя поведете в этой ситуации?
- Что бы Вы сделали на месте директора?
- Какие психологические методы воздействия можно использовать в данной ситуации?

Ситуационная задача № 14

Описание ситуации: «Представьте, что Вы работаете конфликтологом в спортивном клубе. Среди коллег, работающих с вами в одном спортивном зале в качестве тренеров, проводящих занятия на коммерческой основе, наметилась тенденция раньше положенного времени заканчивать занятия с клиентами. Когда вы сделали им замечание по этому поводу, и сказали о жалобах от тренирующихся, выражающих свое недовольство, они на ваше замечание не отреагировали.

Проанализируйте ситуацию. Вопросы:

- Как вы себя поведете в этой ситуации?
- Что бы Вы сделали на месте директора?
- Какие психологические методы воздействия можно использовать в данной ситуации?

Ситуационная задача № 15

Описание ситуации: «Представьте, что Вы работаете конфликтологом в спортивном клубе. К вам на работу поступил тренер высшей квалификации Петров С., по вашей просьбе он оставил прежнее место работы. Вы активно содействовали этому переходу, пообещав ему более высокую заработную плату. Он оставил своих спортсменов перед самым важным соревнованием. Вы им очень довольны, но спортивный клуб, в котором он работал, подал на вас иск.

Проанализируйте ситуацию. Вопросы:

- Как вы считаете, этично ли было перед важными соревнованиями совершать такие действия?
- Как вы себя поведете в этой ситуации?
- Какие психологические методы воздействия можно использовать в данной ситуации?

Ситуационная задача № 16

Описание ситуации: «Представьте, что Вы работаете конфликтологом в спортивном клубе. Вы подготовили рекламу своему спортивному клубу о предоставлении платных услуг (занятий по аэробике) отметив в ней, что ваши услуги гораздо дешевле, чем в других клубах города. При этом, Вы понимаете, что занятия, которые будете проводить на коммерческой основе, будут проходить по времени короче на 15 минут, и вы об этом знаете, но умышленно скрыли в своей рекламе.

Проанализируйте ситуацию. Вопросы:

- Как вы считаете, можно ли назвать ваши предпринимательские действия этичными по отношению ваших будущих клиентов?
- Как вы себя поведете в этой ситуации?
- Какие психологические методы воздействия можно использовать в данной ситуации?

Ситуационная задача № 17

Описание ситуации: «Представьте, что Вы работаете конфликтологом в спортивном клубе. Руководитель спортивного клуба, часто критикует своих коллег, работающих в других спортивных клубах города. Своим коллегам он говорит, что делает это умышленно, с целью привлечь в клуб большее количество клиентов, которые будут посещать клуб и приносить большой доход.

Проанализируйте ситуацию. Вопросы:

- Прав ли руководитель с этической точки зрения, дайте оценку руководителю.
- Как вы себя поведете в этой ситуации?
- Какие психологические методы воздействия можно использовать в данной ситуации?

Ситуационная задача № 18

Описание ситуации: «Представьте, что Вы работаете конфликтологом в спортивном клубе. Тренер плавательного бассейна спортивного комплекса «Здоровье» - молодая девушка, она только что окончила институт, придя в коллектив, поразила всех своим внешним видом. Тело ее исколото татуировками, волосы окрашены в синий цвет, на протяжении всего рабочего времени она общается по телефону со своими друзьями, отвечает грубо на замечания коллег. Это вызывает шок не только со стороны коллег, но в первую очередь у посетителей бассейна.

После нескольких тренировок, недовольные ее поведением посетители обратились к руководству с просьбой о ее замене на другого тренера.

Проанализируйте ситуацию. Вопросы:

- Какие требования к профиограмме специалисту были нарушены тренером?
- Как вы себя поведете в этой ситуации?
- Какие психологические методы воздействия можно использовать в данной ситуации?

Ситуационная задача № 19

Описание ситуации: «Представьте, что Вы работаете конфликтологом в спортивном клубе. Одна из посетительниц занятий аэробики неоднократно приходила на тренировки в нетрезвом состоянии. Менеджер неоднократно предупреждал ее об отстранении от занятий, на что она пыталась высказать недовольствие. В результате ей было отказано в посещении тренировок.

Проанализируйте ситуацию. Вопросы:

- Прав ли менеджер в принятии решения, было ли оно корректным по отношению к клиентке?
- Как вы себя поведете в этой ситуации?
- Какие психологические методы воздействия можно использовать в данной ситуации?

Ситуационная задача № 20

Описание ситуации: «Представьте, что Вы работаете конфликтологом в спортивном клубе.

Иван Николаевич, уважаемый человек, Ваш руководитель. Вы часто вместе проводите время не только на работе, но и в свободное время: вместе ходите в бассейн, встречаете Новый год и другие праздники, дружите семьями. Однажды, вы узнали, что вашей компании выделено 1000 евро на «благотворительность» и приобретение компьютера. Но Иван Николаевич попросил забыть об этом. Через две недели спустя вы узнаете, что Иван Николаевич приобрел на эти деньги три новых тренажера в спортивный зал у компании «Фитнес-клуб» несмотря на то, что цена, предложенная компанией «Фитнес-клуб», выше других компаний, к тому же у вашей компании ранее были проблемы с надежностью продукции («Фитнес-клуб»).

Проанализируйте ситуацию. Вопросы:

- Как вы себя поведете в этой ситуации?
- Какие психологические методы воздействия можно использовать в данной ситуации?
- Что бы Вы сделали на месте руководителя?

Ситуационная задача № 21

Описание ситуации: «Представьте, что Вы работаете конфликтологом в спортивном клубе. Никитин Семен Петрович давно является надежным союзником фитнес-клуба «Фора», где вы работаете. Он не раз поддерживал вас, перед генеральным директором, в ваших проектах по внедрению различных платных услуг фитнес-клуба, в результате вы получали поддержку и дополнительную прибавку к заработной плате (в виде премии за реализацию ваших коммерческих предложений). Более того, если бы не поддержка Семена Петровича, вероятно, вы работали бы где-то в другом месте. Но, вдруг, вы узнаете, что Никитин эти услуги, за которые вы получаете надбавку в виде премии, не включаются в финансовые отчеты фитнес-клуба, что противоречит закону.

Проанализируйте ситуацию. Вопросы:

- Как вы себя поведете в этой ситуации?
- Какие психологические методы воздействия можно использовать в данной ситуации?
- Что бы Вы сделали на месте руководителя?

Ситуационная задача № 22

Описание ситуации: «Представьте, что Вы работаете конфликтологом в спортивном клубе. Как вы поступите, узнав, что ваш спортивный клуб, где вы работаете, ведет двойную

бухгалтерию на двух различных компьютерах? Варианты поведения:

- напишите докладную записку;
- поговорите с шефом;
- другой вариант.

Ситуационная задача № 23

Описание ситуации: «Представьте, что Вы работаете конфликтологом в спортивном клубе. Работая в одном из плавательных бассейнов города, вы стали замечать, что растает число посетителей бассейна, у которых на ногах грибок. Но врач, который проводит осмотр ваших клиентов, посещающих занятия в бассейне на платной основе, упорно не обращает на это внимание. Руководство об этой ситуации знает, предлагает не обращать на это внимание, так как, в противном случае, число посетителей бассейна заметно снизится.

Проанализируйте ситуацию. Вопросы:

- Как вы себя поведете в этой ситуации?
- Какие психологические методы воздействия можно использовать в данной ситуации?
- Что бы Вы сделали на месте руководителя?

Ситуационная задача № 24

Описание ситуации: «Представьте, что Вы работаете конфликтологом в спортивном клубе. Однажды Вы стали невольным свидетелем разговора на повышенных тонах между сотрудником - кассиром и клиентом, с которым вы проводите тренировки на платной основе. Вы понимаете, что речь идет о некорректной оплате тренировочных занятий. При этом тон разговора постоянно повышается, слышна резкость в выражениях с обеих сторон. Вы понимаете, что не прав кассир, но он ваш сотрудник.

Проанализируйте ситуацию. Вопросы:

- Как вы себя поведете в этой ситуации?
- Какие психологические методы воздействия можно использовать в данной ситуации?
- Что бы Вы сделали на месте руководителя?

Ситуационная задача № 25

Описание ситуации: «Представьте, что Вы работаете конфликтологом в спортивном клубе. Вы часто опаздываете на работу по независящим от вас причинам. В качестве своего оправдания приводите аргумент, о проблемах с транспортом. Руководство ваши объяснения не принимает во внимание, в очередной раз выносит вам выговор.

Проанализируйте ситуацию. Вопросы:

- Как вы себя поведете в этой ситуации?
- Какие психологические методы воздействия можно использовать в данной ситуации?
- Что бы Вы сделали на месте руководителя?

Ситуационная задача № 26

Описание ситуации: «Представьте, что Вы работаете в спортивном комплексе. Вы являетесь руководителем спортивного комплекса, часто принимаете своих сотрудников по личному вопросу. К Вам постоянно приходит, сотрудник Н., который подробно и долго излагает свое недовольство. Оно касается различных аспектов, не связанных с его

профессиональной нагрузкой: низкой оплатой труда, обслуживанием в столовой, приемом в медпункте, грубым обращением вахтеров и т.д.

Вы понимаете, что он отнимает у Вас много время, часто задерживает других посетителей, и многие его жалобы не связаны с вашей компетенцией.

Проанализируйте ситуацию. Вопросы:

- Как вы себя поведете в этой ситуации?
- Какие психологические методы воздействия можно использовать в данной ситуации?
-

Ситуационная задача № 27

Описание ситуации: «Представьте, что Вы работаете в фитнес-центре.

Вы являетесь руководителем фитнес-центра, где остро ощущается нехватка кадров в одном из фитнес-залов. Один из ваших тренеров, имеющий большой опыт работы, пользующийся уважением и авторитетом среди коллег, обратился к вам с просьбой отпустить его с работы на собеседование в другой фитнес-клуб, где, как он пояснил, ему обещают более высокую заработную плату труда. Вы понимаете, что его уход лишит учреждение нужного, квалифицированного специалиста.

Проанализируйте ситуацию. Вопросы:

- Как вы себя поведете в этой ситуации?
- Какие психологические методы воздействия можно использовать в данной ситуации?

Ситуационная задача № 28

Описание ситуации: «Представьте, что Вы работаете в спортивном комплексе.

Вы являетесь руководителем спортивного комплекса. Во время собрания слышите лестные отзывы в ваш адрес от подчиненных, это явно приятно. Они хвалят Вас за организаторские способности, умение воодушевлять коллектив, заботу и т.д. При этом они обосновывают свои положительные отзывы конкретными примерами.

Проанализируйте ситуацию. Вопросы:

- Как вы себя поведете в этой ситуации?
- Какие психологические методы воздействия можно использовать в данной ситуации?

Ситуационная задача № 29

Описание ситуации: «Представьте, что Вы работаете в спортивной детской школе.

Являетесь директором спортивной детской школы, Вы проводите производственное совещание. Один из присутствующих, тренер К. Иванов, резко высказался против предложения о переносе его занятий на другое, не удобное для него время, мотивируя свою точку зрения заботой об интересах своей семьи. В душе вы не уважаете этого человека, считаете его плохим тренером и «скандалистом».

Проанализируйте ситуацию. Вопросы:

- Как вы себя поведете в этой ситуации?
- Какие психологические методы воздействия можно использовать в данной ситуации?

Ситуационная задача № 30

Описание ситуации: «Один из ваших подчиненных, является заслуженным мастером спорта, чемпионом области по гимнастике, он выступает за честь области на различных соревнованиях. Зрелый и талантливый тренер, специалист творческого типа, обладает статусом и личностными достижениями, пользуется большой популярностью среди коллектива и у городских властей. Так же ему присуще решение любых проблем, связанных с трудностями, возникающими у вашего спортивного комплекса. Более того, он великолепно взаимодействует в коллективе. Но у вас не складываются личные взаимоотношения. Он не воспринимает вас как руководителя, ведет себя достаточно самоуверенно, амбициозно. Вы нашли некоторые недочеты в его работе, и даже, нарушения трудовой дисциплины, решили высказать ему критические замечания. Из личного предыдущего опыта, Вы знаете, что его реакция на критику, будет негативной, он станет раздражительным и настороженным, и даже может наругать в присутствии коллектива.

Проанализируйте ситуацию. Вопросы:

- *Как вы себя поведете в этой ситуации?*
- *Какие психологические методы воздействия можно использовать в данной ситуации?*

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 некритического 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.

1.4 Кейс-задачи

Кейс-задача № 1

Описание ситуации: «Среди ваших коллег, работающих в одном спортивном зале тренерами по спортивной гимнастике, есть два приятеля-однокурсника, которые часто во время тренировок со своими спортсменами, обсуждают свои вопросы, оставляя без внимания тренирующихся, у них спортсменов. Вы подошли к ним и сделали замечание, причем замечание вы попытались смягчить последующей за этим замечанием, шуткой. Вы увидели, что замечание на них не подействовало. Они продолжали решать свои вопросы. Вы поняли, что замечание не было воспринято, и даже осталось без внимания. Учитывая, что подобная ситуация происходит периодически и отрицательно сказывается на эффективности тренировочных занятий тренирующихся у ваших коллег, спортсменов, вы решили сообщить об этом руководству.

Задание:

1. *Определите структурные элементы конфликта.*
2. *Какие психологические методы воздействия можно было использовать ?*
3. *Разработайте программу создания благоприятной социально-психологической ситуации в коллективе.*

Кейс-задача № 2

Описание ситуации: «Вы являетесь руководителем спортивного клуба, который готовит хоккейную команду для ответственных соревнований области. У вас заключен коммерческий договор с фирмой Н., которая должна предоставлять вашему клубу спортивный инвентарь и форму для хоккеистов. Вы сотрудничаете с ними более 3-х лет, но в последнее время фирма Н. не выполняет условия договора, о своевременной поставке инвентаря и формы для спортсменов. Неоднократно в вежливой форме вы предупреждали директора фирмы Н., что разорвете с ними договор о поставке, мотивируя несвоевременностью выполнения договора, но в ответ слышите ничем не оправданные отговорки.

Задание:

1. *Как вы поступите с поставщиком?*
2. *Определите структурные элементы конфликта.*
3. *Какие психологические методы воздействия можно было использовать ?*

Кейс-задача № 3

Описание ситуации: «Вы являетесь директором спортивного комплекса, где на коммерческой основе проводятся занятия в одном из тренажерных залов с женщинами. Для уборки помещения, вы заключили контракт с клининговой компанией «Мой До дыр». Директором клининговой компании является гражданка К., женщина преклонного возраста. Вы стали замечать, что в последнее время уборка помещения проводится недостаточно хорошо и не каждый день, как было прописано в договоре.

Вы назначили встречу директору клининговой компании, чтобы выразить ей свои замечания. Она ответила, что ей некогда и предложила решать проблему по телефону. В начале вы вели разговор корректно, но в конце разговора она расплакалась и обвинила вас в том, что к ней просто придираетесь. В конце своего разговора по телефону Вы объявили ей о том, что будете разрывать с ней контракт, искать другую клининговую фирму.

Задание:

1. *Определите структурные элементы конфликта.*
2. *Разработайте программу дальнейших действий.*
3. *Какие психологические методы воздействия можно было использовать?*

Кейс-задача № 4

Описание ситуации: «Вам предстоит открыть новый тренажерный зал на коммерческой основе. Для этого вы взяли в аренду помещение, закупили тренажерное оборудование, осталось запустить рекламу. Вы нашли агентство по рекламе и заказали ее. Посмотрев готовую рекламу, поняли, что она вас не совсем устраивает и попросили внести некоторые изменения. Но сотрудник из рекламного агентства с вами не соглашался, ничего не хотел менять и настаивал на своем проекте рекламы. Вы посчитали, что, ведя себя подобным образом, сотрудник рекламного агентства подрывает Ваш авторитет, сказали ему, что контракт разрывается, если он не пойдет на уступки и не сделает рекламу такой, какой хотите видеть ее Вы.

Задание:

1. *Определите структурные элементы конфликта.*
2. *Разработайте программу дальнейших действий.*
3. *Какие психологические методы воздействия можно было использовать?*

Кейс-задача № 5

Описание ситуации: «Вас назначили руководителем спортивной школы. Коллектив тренеров принял вас, на первый взгляд, доброжелательно. Но один из ваших подчиненных на протяжении месяца демонстративно отказывается выполнять указания, игнорируя их. Он делает все по-своему усмотрению, тем самым подрывает ваш авторитет как руководителя.

Задание:

1. *Определите структурные элементы конфликта.*
2. *Разработайте программу дальнейших действий.*
3. *Какие психологические методы воздействия можно было использовать?*

Кейс-задача № 6

Описание ситуации: «Вы работаете в должности директора спортивного клуба, в котором тренируются волейболисты двух команд города. В связи с внедрением новшеств в вашем клубе произошла ситуация, которая разделила коллектив спортсменов на две противоположных, по восприятию введения новшеств, команд. Причем разделение произошло в обеих волейбольных командах».

Задание:

1. *Определите структурные элементы конфликта.*
2. *Разработайте программу дальнейших действий.*
3. *Какие психологические методы воздействия можно было использовать?*

Кейс-задача № 7

Описание ситуации: «Вы менеджер спортивного комплекса «Вымпел». У вас проводятся платные тренировки по плаванию в бассейне. Их проводят 5 тренеров по плаванию. Сложилась ситуация, которая требует от вас принятия срочного решения по замене одного из них, так как один из этих тренеров заболел, отменять занятия с клиентами, вам не позволяют условия договора, но и оплатить замену вы не имеете возможности.

Задание:

1. *Определите структурные элементы конфликта.*
2. *Разработайте программу дальнейших действий.*
3. *Какие психологические методы воздействия можно было использовать?*

Кейс-задача № 8

Описание ситуации: «В данный момент вы являетесь руководителем олимпийского стадиона, в городе Н. Вас назначили на эту должность четыре месяца назад, до этого вы работали в должности тренера этого же стадиона, а теперь ваши бывшие коллеги оказались у вас в подчинении. Один из ваших коллег, тренер Михаил Т., имеет привычку часто опаздывать на работу. Ранее вы никогда не делали ему замечаний по этому поводу, так как считали это неэтичным. Теперь вы решили сделать замечание на правах руководителя, и назначили встречу в своем кабинете на 9.00, т.е. перед началом рабочего дня. Но по объективным причинам, вы сами опоздали на 20 минут.

Задание:

1. *Определите структурные элементы конфликта.*
2. *Разработайте программу дальнейших действий.*
3. *Какие психологические методы воздействия можно было использовать?*

Кейс-задача № 9

Описание ситуации: «Две недели назад, вас назначили руководителем спортивной школы. Тренеры, которые оказались в настоящее время, в подчинение, являются вашими друзьями. Они не принимают ваш статус всерьез и опаздывают на работу, часто делают перерывы, чтобы попить кофе, поговорить и т.д.

Задание:

1. *Определите структурные элементы конфликта.*
2. *Разработайте программу дальнейших действий.*
3. *Какие психологические методы воздействия можно было использовать?*

Кейс-задача № 10

Описание ситуации: «В вашем подчинении находится тренер, который как специалист очень устраивает вас. Но вы замечаете, что, общаясь на тренировках со своими спортсменами, он часто не правильно произносит слова, а иногда допускает нецензурную брань. Он старше и опытнее вас, вы его уважаете. Но вас заботит впечатление, которое может дискредитировать ваше спортивное сообщество.

Задание:

1. *Определите структурные элементы конфликта.*
2. *Разработайте программу дальнейших действий.*

3. *Какие психологические методы воздействия можно было использовать?*

Кейс-задача № 11

Описание ситуации: «Представьте, что Вы работаете конфликтологом в спортивном центре. К Вам за консультацией обратился тренер Иванов С.

Особенностью организма является склонность к тому, что очень часто люди потеют, особенно ладони, которыми часто приходится соприкасаться с тренирующимися, например, гимнастками, во время выполнения их страховки. Как по вашему мнению лучше поступить в подобных случаях? Каждый раз извиняться за это неудобство или ничего не говорить. Как надо поступать по правилам этикета?

Задание:

1. *Что бы Вы сделали в данной ситуации?*
2. *Какие психологические методы воздействия можно было использовать?*

Кейс-задача № 12

Описание ситуации: «Представьте, что Вы работаете конфликтологом в спортивном центре. К Вам за консультацией обратился тренер Жданов С.

Согласно этикету, как можно дать понять собеседнику, что вам неприятно близкое общение с собеседником, так как теряется, когда собеседник подходит к вам слишком близко, и с трудом воспринимаете, что он говорит.

Задание:

3. *Что бы Вы сделали в данной ситуации?*
4. *Какие психологические методы воздействия можно было использовать?*

Кейс-задача № 13

Описание ситуации: «Представьте, что Вы работаете конфликтологом в организации. В предпринимательской этике существует этикет телефонных деловых переговоров. Как правильно ответить на звонок, касающийся служебных переговоров:

1. Вам нужно дать ответ на голосовую почту автоответчика, как это сделать правильно:

а) «Я сейчас отсутствую на рабочем месте»

или более конкретно:

б) «Все утро я буду на совещании. Но к обеду вернусь в офис. Вы можете оставить ваше сообщение, а когда я приду на рабочее место, я с вами свяжусь. Спасибо».

Задание:

1. *Что бы Вы сделали в данной ситуации?*

Кейс-задача № 14

Описание ситуации: «Представьте, что Вы работаете конфликтологом в организации. К Вам за консультацией обратился тренер Сидоров А. из плавательного бассейна.

Посетители часто застают вас врасплох, задавая вопросы, на которые вы не компетентны ответить. Поэтому прибегаете к традиционным фразам «не знаю», «не в курсе», тем самым показывая свою некомпетентность.

Задание:

1. *Что бы Вы сделали в данной ситуации?*
2. *Какие психологические методы воздействия можно было использовать?*

Кейс-задача № 15

Описание ситуации: «Представьте, что Вы работаете конфликтологом в организации. К Вам за консультацией обратился тренер Сидоров А. У него часто меняется расписание тренировок в связи с тем, что вы выезжаете на различные соревнования. Родители детей, которые тренируются у вас, звонят и просят позвонить им, сообщить новое время занятий вместо того, чтобы спросить у вас, смогут ли они перезвонить вам.

Задание:

1. *Кто должен перезванивать первым?*
2. *Что бы Вы сделали в данной ситуации?*
3. *Какие психологические методы воздействия можно было использовать?*

Кейс-задача № 16

Описание ситуации: «Представьте, что Вы работаете конфликтологом в организации. Исследователи обзванивают по телефону домохозяек. Звонящий называет фиктивную группу потребителей, которую он якобы представляет, и задает домохозяйке вопросы об используемых ею моющих средствах, чтобы составить отчет для «издания, посвященного бытовому обслуживанию», для которого тоже придумано фиктивное название. Через несколько дней экспериментатор звонит снова и спрашивает, не позволит ли домохозяйка пяти или шести человекам прийти к ней домой, чтобы «подсчитать и классифицировать» все используемые ею хозяйственные товары для другого отчета в том же издании. Если домохозяйка соглашается, звонящий говорит, что пока он просто составляет список желающих и что с ней свяжутся, если решат использовать ее при составлении обзора. Ни к одной из домохозяек в дальнейшем не обращаются.

Задание:

- Какие этические проблемы встают в связи с этим экспериментом?
- Являются ли такие телефонные звонки неэтичным вторжением в частную жизнь, или они ничем не отличаются от других непрошенных звонков лиц, проводящих опросы общественного мнения, предлагающих товары, собирающих пожертвования и т.п.?

Кейс-задача № 17

Описание ситуации: «ЗАО «Авиатехника» было учреждено в 1989 г. в статусе дочернего образования одного из авиаремонтных заводов МАП. В течение первых трех лет общество с 30% прибылью освоило более 82% внешней кооперации основного предприятия, включая сертификационные и поверочные процедуры. Развивая инициативную коммерческую программу, ЗАО окончательно сформировалось в качестве основного рыночного партнера завода, учредив совместно с ним и другими контрагентами ряд малых предприятий и коммерческих структур. При этом производственная группа управлялась на 40% единым менеджментом. После акционирования авиаремонтного завода, поэтапного сокращения портфеля заказов предприятия, реорганизации системы его отношений с производителями и ремонтниками двигателей, сертифицирующими органами, аэропортом финансовые

показатели работы завода стали постоянно снижаться. Ситуация резко обострилась в августе 1998 г., поскольку в результате девальвации рубля некоторые отечественные заказчики оказались неплатежеспособны по уже запущенным в работу контрактам.

Это обусловило постановку вопроса о сохранении группы предприятий в сложившемся виде, реструктуризации одних ее составляющих и перепрофилировании других. Разрабатываемые и реализуемые решения не привели к выходу из кризисной ситуации, и к началу 2001 г. производственно-коммерческая группа практически перестала существовать как единое соглашение. Часть учредителей и команды менеджмента в поиске выхода из кризиса перешли к переделу собственности, в том числе латентными методами. Было принято и реализовано решение по санации, реструктуризации, банкротству, перепрофилированию, закрытию составляющих группу предприятий, что позволило ряду из них сохраниться и позиционироваться в этом и других сегментах бизнеса. Вместе с тем положение завода не претерпело кардинальных изменений и оставляет актуальным вопрос о его дальнейшей судьбе.

Задания для анализа ситуации:

- 1. Приведите иллюстрации действия законов организации в данной ситуации.*
- 2. Определите, действия каких законов организации не были учтены менеджментом.*
- 3. Выделите ключевые зависимости разрешения кризисной ситуации.*

Кейс-задача № 18

Описание ситуации: «Мастерская по ремонту антикварной мебели «Кварт» специализируется также и на восстановлении старых пианино и роялей. В компании работают 24 человека, в их числе 6 столяров и 5 настройщиков. Директор на основании общей, но еще слабой тенденции уменьшения спроса на эти услуги решил постепенно осваивать новые виды услуг. Он заключил договор на поставку через год технологического оборудования для восстановления старых скрипок, условился с двумя специалистами по восстановлению скрипок, что они перейдут к нему на работу из другой мастерской также через год. Директор оказался прав, через 4-5 месяцев количество заказов уменьшилось на 20%, и заработная плата работников стала постепенно сокращаться. Несоответствие между возможностями мастерской и количеством заказов вызвало у работников настороженное отношение к директору из-за его якобы бездействия, появилось желание что-то предпринять самостоятельно. Они стали принимать заказы на восстановление других антикварных инструментов, в том числе и скрипок. Но отсутствие навыков и опыта работы негативно сказывалось на качестве работ. Когда по плану директора в компанию пришли опытные специалисты и было поставлено специальное оборудование, репутация компании была подорвана.

Задания для анализа ситуации:

- Что следовало бы предпринять руководителю во избежание появления данной проблемы?*
- Что бы Вы сделали в данной ситуации?*
- Какие психологические методы воздействия можно было использовать?*

Кейс-задача № 19

Описание ситуации: «Далеко не все руководители связывают напрямую показатели эффективности работы организации с показателями удовлетворенности работников данной организации. В то же время прогрессивные менеджеры все чаще приходят к выводу, что важно внимательно относиться не только к «внешним клиентам» — покупателям

продукции и потребителям услуг компании, но и к собственным работникам (их принято относить к категории «внутренних клиентов» организации). В последнее время доказано, что только «удовлетворенные», «счастливые» работники способны произвести товар или оказать услугу высокого качества. Недовольство работника, помыслы о переходе в другую организацию непременно скажутся на результатах его работы - особенно тех работников, которые непосредственно контактируют с партнерами, покупателями и клиентами данной организации.

Ряд исследований демонстрирует, как отношение к персоналу организации, его удовлетворенность отражаются на экономических показателях ее работы. В частности, специалисты в области маркетинга выявили прямую корреляционную зависимость между степенью удовлетворенности и лояльности работников системы отелей Radisson SAS и степенью удовлетворенности клиентов — потребителей их услуг, а следовательно, и уровнем прибыли и рентабельности работы организации. Представляют также интерес результаты исследования, проведенного Д. Краветс на американских предприятиях. В середине 90-х гг. он предложил так называемый индекс прогрессивности (HR Progressiveness Index), чтобы оценить прогрессивность управления людьми. Исследование, в котором приняли участие 150 компаний, затрагивало более 50 областей их управленческой деятельности и практики управления персоналом, в том числе:

- корпоративную культуру;
- прогрессивность взаимодействия внутри организации;
- привлечение работников к управлению;
- обучение работников и их карьерный рост;
- удовлетворенность работников;
- справедливость оценки и поощрения и др.

На основе специально разработанной системы балльной оценки был рассчитан индекс прогрессивности по каждой из 150 компаний. Самым высоким этот индекс оказался у таких всемирно известных компаний, как IBM, American Medical International, ЗМ. После завершения общей оценки прогрессивности управления людьми Д. Краветс сравнил полученные показатели с финансовыми показателями работы этих организаций, опубликованными в их ежегодных финансовых отчетах. За пятилетний период работы этих организаций отмечалась высокая корреляционная зависимость между индексом прогрессивности и финансовыми показателями их работы, особенно такими, как прибыль и доходы на акцию.

Таким образом, прогрессивность форм и методов управления людьми, умение понимать, анализировать и прогнозировать их поведение становится все более существенным фактором успешной хозяйственной деятельности организации, ее финансовой стабильности и конкурентоспособности на рынке.

Задания для анализа ситуации:

1. Как бы вы оценили по пятибалльной системе показатель прогрессивности управления людьми в вашей организации?
2. Что, на ваш взгляд, необходимо в первую очередь сделать в вашей организации для повышения прогрессивности управления?

Кейс-задача № 20

Описание ситуации: «Многие крупные компании, в особенности те, которые доминировали в своих отраслях, обнаруживают, что должны предпринять усилия для превращения в обучающиеся организации. Хорошим примером является компания AT&T, осуществившая важнейшие изменения после того, как была вынуждена освободиться от местных компаний-операторов в 1984 г. Хотя в последние годы компания приобрела фирму National Cash Register и McCaw Electronics, это не остановило ее в стремлении изменить

методы ведения бизнеса, политику и процедуры с целью повышения эффективности. Например, в прошлом каждое подразделение АТ&Т работало наполовину независимо друг от друга. Теперь же руководители всех основных бизнес-групп ежемесячно проводят встречи, длящиеся несколько дней, чтобы обсудить различные операции и научиться работать сообща, используя синергетический эффект. Для компании это абсолютно новый метод работы. Высшее руководство организовало также команды для изучения и развития областей, в которых, по его мнению, для компании открываются наиболее благоприятные возможности. Каждая команда состоит из представителей всех четырех бизнес-групп. Главное исполнительное лицо компании (СЕО) пояснило логику, лежащую в основе этой новой системы, следующими словами: «Цель состоит в том, чтобы «перемешать» сотрудников, заставить людей общаться друг с другом и выявить области бизнеса и структуры, которые будут необходимы АТ&Т как компании в будущем».

IBM также делает попытки стать обучающейся организацией. Компания реорганизуется и налаживает коммуникации между всеми подразделениями. Лу Герстнер, новый СЕО, создал комитет из одиннадцати высших руководителей, отвечающих за операции компании, и поставил перед ними задачу находить лучшие пути совместной работы. Он также заменил корпоративный исполнительный совет IBM, состоявший из трех членов, на всемирный совет, включающий 34 руководителя. Этот совет собирается четыре-пять раз в год для обсуждения практики ведения бизнеса, проблем и решений, а также инициатив, касающихся всей компании. Цель этих изменений в IBM состоит в том, чтобы упростить бюрократическую структуру и заставить менеджеров учиться новым методам выполнения работы.

В дополнение к структурным изменениям многие фирмы переосмысливают формы обучения своих менеджеров. Чтобы научить менеджеров большей гибкости и умению разрешать нетипичные проблемы, такие компании, как General Electric, Motorola, Weyerhaeuser и IBM, создают собственные корпоративные университеты или ведут тщательный мониторинг тренингов, которые менеджеры проходят вне компании. Например, в Weyerhaeuser, гигантской компании, занимающейся деревообработкой и производством бумаги, был создан собственный Институт управленческого лидерства (Leadership Institute for Managers). По программе Института прошли обучение 1240 менеджеров компании, после чего было объявлено, что прибыльность деревообрабатывающего подразделения компании достигла рекордных показателей. В корпорации General Electric во внутрифирменной системе обучения особое внимание уделяется обучению действием. Менеджеры объединяются в команды и обучаются тому, как собирать информацию по проблемам, касающимся бизнеса, и представлять ее менеджерам более высокого уровня. Высшие руководители GE разбиваются на группы и имеют возможность отправиться куда угодно, чтобы собрать необходимую информацию. Чтобы выполнить задание в установленный тридцатидневный срок, некоторые группы отправляются за рубеж. Затем под руководством консультантов, инструкторов компании и университетских преподавателей они упорядочивают, анализируют, оценивают собранную информацию и представляют ее «наверх». В рамках подобных программ менеджеры GE учатся переосмысливать старые подходы к разрешению проблем и превращать свои предприятия в обучающиеся организации, которые оказываются способными не только адаптироваться к веч-но меняющемуся миру бизнеса, но и предвидеть изменения и извлекать из них уроки.

Вопросы к ситуации

1. Почему таким фирмам, как АТ&Т и IBM, необходимо преобразование в обучающиеся организации?
2. В чем сходство подходов, использованных АТ&Т и IBM? Выявите и поясните две сходные черты.
3. Почему обучающиеся организации все шире используют внутрифирменное обучение и программы развития менеджмента?

Кейс-задача № 21

Описание ситуации: «Представьте, что Вы работаете конфликтологом в организации. К Вам за консультацией обратилась Татьяна С., 60 лет воспитывает одна десятилетнего внука. Ее дочь, мать ребенка, умерла при родах; отец ребенка ушел из семьи еще до его рождения. У мальчика порок сердца. Основной источник дохода – пенсии: по старости – женщины и по утере кормильца - ребенка.

Проанализируйте ситуацию. Задание:

1. Определите социальные проблемы семьи.
2. Какие специалисты и учреждения будут задействованы в её решении?
3. *Какие психологические методы воздействия можно было использовать?*

Кейс-задача № 22

Описание ситуации: «Представьте, что Вы работаете конфликтологом в организации. К Вам за консультацией обратился Сергей М.

Молодой человек Сергей вернулся из армии, службу проходил в одной из «горячих точек». Имеет ранения. Не может найти работу. Проживает с пожилыми родителями и 15-летней сестрой.

Проанализируйте ситуацию. Вопросы:

- Что можно порекомендовать Сергею?
- Какие социально-психологические методы помощи можно использовать?
- Что бы Вы сказали Сергею?
- Какие государственные и социальные структуры могут оказать помощь Сергею?

Кейс-задача № 23

Описание ситуации: «Представьте, что Вы работаете конфликтологом в организации. К Вам за консультацией обратился Светлана Т.

Семья Светланы Т. проживает в пригороде. 7-летняя дочь Елена – ребенок-инвалид (диагноз – ДЦП) – замкнута, со сверстниками не общается, в школу не ходит, все время проводит дома. Родители считают, что общение с посторонними людьми может навредить дочери.

Проанализируйте ситуацию. Задание:

1. Определите социальную проблему.
2. Законодательная база, используемая специалистом социальной работы в данном случае для решения проблемы семьи, имеющей ребенка инвалида.
3. Какие специалисты и учреждения будут задействованы в оказании помощи?
4. Какие варианты решения данной проблемы Вы можете предложить?

Кейс-задача № 24

Описание ситуации: «Представьте, что Вы работаете конфликтологом в организации. К Вам за консультацией обратился двадцатисемилетний Константин.

Он страдает наркотической зависимостью на протяжении пяти лет. Находится на иждивении родителей, проживающих в другом городе. Его подруга в растерянности – она не знает, куда обратиться за помощью.

Проанализируйте ситуацию. Задание:

1. В какие учреждения можно обратиться?
2. Законодательная база, используемая специалистом социальной работы в данном случае

для решения проблемы.

3. Какие специалисты будут задействованы в решении проблемы?

4. Какие механизмы решения данной проблемы Вы можете предложить?

Кейс-задача № 25

Описание ситуации: «Представьте, что Вы работаете конфликтологом в организации. К Вам за консультацией обратилась Наталья Г.

Наталья и ее сын десяти лет подвергаются физическому насилию со стороны мужа Владимира. Мальчик периодически убегает из дома, ночует в подвале.

Проанализируйте ситуацию. Вопросы:

1. Куда может обратиться женщина с сыном?

2. Законодательная база, используемая специалистом социальной работы в данном случае для решения проблемы.

3. Какие варианты решения данной проблемы Вы можете предложить?

Кейс-задача № 26

Описание ситуации: «Представьте, что Вы работаете конфликтологом в организации. К Вам за консультацией обратилась жителя дома.

Жители дома говорят, что у них в доме невозможно жить, потому что крыша сгнила, водопровод и канализация не работают. И никто не хочет им помогать. Вся надежда на СМИ. Сегодня в программе у вас уже есть два сюжета на подобные бытовые темы.

Проанализируйте ситуацию. Задание:

1. В какие учреждения можно обратиться?

2. Какие варианты решения данной проблемы Вы можете предложить?

Кейс-задача № 27

Описание ситуации: «Представьте, что Вы работаете конфликтологом в организации. Борис Никофоров работает в отделе планирования и анализа в течении 14 лет. Его руководитель считает, что Борис готов к продвижению по ситуации –переход в финансовое управление кампании. Для этого он должен пройти повышение квалификации по университетской программе для высшего руководящего состава. Одна из первых частей данной программы касается организационного поведения. Борис считает, что после 14 лет руководства людьми овладения принципами управления поведения не представит для него трудностей. Однако во время лекций по организационному поведению профессор сделал несколько замечаний, которые вызвали у Бориса раздражение. В частности, профессор отметил: «Большинство менеджеров достаточно хорошо знают своих специалистов, имеют хорошие знания в конкретной функциональной области, но очень плохо управляют своими подчиненными. Одна из причин заключается в том, что, имея большой опыт работы с людьми, менеджеры считают себя в этом деле экспертами. В то время как ученые, работающие в области организационного поведения, только начинают углубляться в понимания индивидуального поведения. Кроме того, для эффективного управления людьми мы должны научиться лучше предсказывать и контролировать организационное поведение. В настоящее время ведется разработка нескольких людей, которые, как мы надеемся помогут менеджерам лучше понимать, предсказывать организационное поведение и управлять им».

Борис был огорчен тем, что профессор очевидно принижает значение практического опыта управления людьми, и не мог представить себе, как концептуальная модель, поможет ему в

работе.

Вопросы к ситуации

1. Как вы думаете, прав ли Борис Никифоров в своей оценке лекций профессора?
2. Каков смысл концептуальных людей в области организационного поведения?
3. Как бы вы оценили относительную ценность изучения теорией и результатов исследования по сравнению с практическим опытом, для эффективного управления людьми.

Кейс-задача № 28

Описание ситуации: «Laurelli Materassi s.n.c. - это предприятие, которое производит фирменные матрасы (т.е. те которые обладают известной маркой). Поскольку матрасы громоздкие и их транспортировка дорогостоящая, на предприятие создали национальную систему франчайзинга с многочисленными локальными предприятиями (филиалы), которые производят их для местных продавцов. На предприятии работает примерно 32 рабочих монтажников-сборщиков, которые выполняют различные операции при изготовлении матраса. Пружины для и матраца поставляются от внешнего поставщика. Во внутренней части матраса находятся пружины и пена (пенопласт), которые должны быть покрыты тканью. Каждый сборщик должен выполнять задание со специфически длинной цепью монтажных операций. Для каждой операции есть стандарт, как получить наилучший результат (performance) и денежное вознаграждение базируется на производительности. Известный консультант в области организации обратилась к дирекции провести исследование по оценке выполнения работы сборщиков. Обследование включало психологическое тестирование работников и выявление посредством результата возможности предсказывать реальное выполнение (performance) работы работника. Один из тестов оценивал локус контроля. Консультант была уверена, что основная часть являлись экстерналами, (т.е. контроль осуществлялся средой), учитывая характер работы сборщиков. С большим удивлением, она обнаружила, что почти все сборщики показывали результат внутреннего локуса контроля. Почему?

Вопросы к ситуации

1. Какое ваше мнение по поводу выводов консультанта?
2. Какие варианты решения данной проблемы Вы можете предложить?

Кейс-задача № 29

Описание ситуации: «Работники корпоративного call-центра проводят недостаточное количество времени на рабочих местах, отвечая на телефонные звонки. В место этого они гуляют по помещению и разговаривают друг с другом, обсуждая свои личные дела. Иными словами, работа занята праздными беседами и бездельем. Важные звонки остаются без ответа, что приводят к проблемам обслуживании потребителей.

Вопросы к ситуации.

.-Как бы вы охарактеризовали этих работников и как это может быть связано с вашей оценкой работы?

-Какие варианты решения данной проблемы Вы можете предложить?

Кейс-задача № 30

Описание ситуации: « Павел работал в компании «Витраж» с момента ее основания в 1985 г. Являлся отличником качества и неоднократно получал поощрения за

профессиональный труд. Последнюю награду и денежное вознаграждение он получил 3 года назад. К настоящему времени ситуация резко изменилась. За прошедших 1,5 года отношения Павла с коллегами испортились, стали натянутыми. Он всегда был не особенно разговорчивым, но сейчас потребовал от сослуживцев держаться подальше от его рабочего места. Дал понять, что пропадет инструмент. Ухудшилось и качество его работы. Примерно год назад производимая им продукция оценивалась как бездефектная. Это было правилом работы Павла. Сейчас при выборочном контроле 3 из 100 изделий выбраковываются. Как видим, от нулевого брака он перешел к 3 % брака, в то время, как у коллег от составляет 1,5 %.

Вопросы к ситуации.

- Что послужило причиной такого изменения поведения Павла?
- Какие варианты решения данной проблемы Вы можете предложить?

Шкала оценивания решения кейс-задач : 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 **кейс-задач** – 6 баллов.

Балл, полученный обучающимся за решение **кейс-задач** , 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 кейс-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.

2. ОЦЕНОЧНЫЕ СРЕДСТВА ДЛЯ ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ ОБУЧАЮЩИХСЯ

2.1 БАНК ВОПРОСОВ И ЗАДАНИЙ В ТЕСТОВОЙ ФОРМЕ

1. Вопросы в закрытой форме

1. Переговоры - это ...

- а) двусторонний (многосторонний) процесс совместного поиска взаимоприемлемого решения социального конфликта;
- б) процесс эффективного общения людей;
- в) процесс общения людей в группе.

2. Механизм межличностного восприятия, который представляет собой особый вид понимания другого человека, стремление эмоционально откликнуться на его проблемы:...

- а) идентификация;
- б) эмпатия;
- в) рефлексия.

3. Социальная группа - это...

- а) ограниченная в размерах общность людей, выделяемая из социального целого на основе определенных признаков
- б) скопление людей, вызванное необычным событием.
- в) несколько человек, которые пытаются найти решение определенной научной проблемы.

4. Социализация - это

- а) процесс и результат усвоения и активного воспроизводства человеком жизненного опыта, осуществляемый в общении и деятельности.
- б) неумение общаться с людьми.
- в) особенность памяти.

5. Альтернативные методы - это ...

- а) целая система государственных и не государственных методов, с помощью которых урегулируются конфликты и споры; всевозможные посреднические
- б) способы урегулирования конфликтов через переговоры;
- система учебных действий и поступков;
- в) система познавательной деятельности.

6. Основой всех альтернативных методов выступает ...

- а) медиация (mediation), или посредничество.
- б) этика делового общения;
- в) психология общения.

7. Альтернативные формы - это ...

- а) различного рода способы разрешения конфликтов через переговоры, посредничество, третейский суд или арбитраж, мировой суд, товарищеский суд или суд чести, мини-суд, частный трибунал, омбудсмен, самозащита;
- б) формы общения людей в группе по какой-либо важной проблеме;
- в) формы обучения и воспитания людей в группе.

8. Третейское разбирательство – это...

- а) общественная, негосударственная форма разрешения правовых споров, которая не входит в систему государственных органов и органов местного самоуправления по защите нарушенных прав;
- б) государственная форма решения конфликтных ситуаций;

в) образовательная система решения конфликтных ситуаций.

9. Претензия – это...

- а) письменное требование, адресованное должнику, об устранении нарушений исполнения обязательства;
- б) устная форма обращения к клиенту;
- в) письменное обращение к клиентам вашей организации.

10. Сторона общения связана с восприятием и пониманием и оценкой людьми социальных объектов, прежде всего самих себя, других людей, социальных групп...

- а) коммуникативная;
- б) перцептивная;
- в) интерактивная.

11. Сторона общения связана с выявлением специфики информационного обмена между людьми как активными субъектами...

- а) коммуникативная;
- б) перцептивная;
- в) интерактивная.

12. Определите эффект социального восприятия: тенденция формирования устойчивого представления о каком-либо явлении и человеке....

- а) эффект стереотипизации;
- б) эффект ореола;
- в) эффект первичности;
- г) эффект новизны.

13. Этика делового общения - это...

- а) совокупность нравственных норм, правил и представлений, регулирующих поведение и отношение людей в профессиональной деятельности;
- б) совокупность профессиональных знаний и умений;
- в) совокупность творческих и учебных действий.

14. Психологическое просвещение - это ...

- а) вид профилактической деятельности психолога, направленный на формирование у педагогических работников, широкой общественности положительных установок к психологической помощи, деятельности психолога, формирование у них психологических знаний.
- б) психологическое тестирование людей.
- в) психологическая адаптация сотрудников.

15. Мораль – это...

- а) важнейший способ нормативной регуляции общественных отношений, поведения людей, система этических ценностей человека;
- б) совокупность правил поведения в обществе;
- в) совокупность учебных действий и поступков.

16. Психологическое консультирование — это...

- а) вид психологической помощи, работа с людьми, направленная на решение различного рода психологических проблем, связанных с трудностями в межличностных отношениях.
- б) область практического применения психологии, ориентированная на повышение социально - психологической компетентности людей и оказания психологической поддержки, как отдельному человеку, так и группе, организации.
- в) психологическая адаптация сотрудников.

17. Убеждение – это...

- а) метод воздействия на сознание личности через обращение к ее собственному критическому

суждению;

б) метод воздействия на бессознательную сферу, эмоции человека;

в) метод воздействия на подсознание человека.

18. Вид лидера, для которого характерны учет мнения других людей, уважение их, общения с ними как с равными, называется...

а) бюрократическим;

б) авторитарным;

в) демократическим;

г) номинальным.

19. Толпа, масса, публика и аудитория относятся к ...

а) стихийным (неорганизованным) большим социальным группам;

б) большим социальным слоям и общностям;

в) устойчивым (организованным) большим социальным группам;

г) нет правильного варианта ответа.

20. Психологическое воздействие – это...

а) «проникновение» одной личности в психику другой личности с целью изменения, перестройки индивидуальных или групповых характеристик;

б) влияние одного человека на сознание другого;

в) влияние группы людей на другую группу людей.

21. Переговоры - это ...

а) двусторонний (многосторонний) процесс совместного поиска взаимоприемлемого решения социального конфликта;

б) процесс эффективного общения людей;

в) процесс общения людей в группе.

22. Третьейское разбирательство – это...

а) общественная, негосударственная форма разрешения правовых споров, которая не входит в систему государственных органов и органов местного самоуправления по защите нарушенных прав;

б) государственная форма решения конфликтных ситуаций;

в) образовательная система решения конфликтных ситуаций.

23. Определите суть понятия «коммуникативный барьер»...

а) совокупность внешних и внутренних причин, мешающих эффективной коммуникации;

б) совокупность внешних и внутренних причин, повышающих эффективность коммуникации;

в) совокупность внешних и внутренних причин, используемых коммуникаторами в процессе общения.

24. Коммуникативные барьеры отношений возникают, если...

а) из-за того, что партнёры принадлежат к различным социальным группам;

б) из-за профессиональных различий;

в) из-за употребления сленговых выражений;

г) все варианты верны.

2.2 Открытые вопросы

Вставьте пропущенные слова:

Психика – это

3.0. Вставьте пропущенные слова:

Психические процессы – это

3.1 Вставьте пропущенные слова:

Психические состояния – это

3.2 Вставьте пропущенные слова:

Интеллектуальные эмоции - это.....

3.3.Вставьте пропущенные слова:

Бихевиоризм – это

3.4 Вставьте пропущенные слова:

Основоположник бихевиоризма:.....

3.5 Вставьте пропущенные слова:

Мотив – это

3.6 Вставьте пропущенные слова:

Деятельность – это.....

3.7 Вставьте пропущенные слова:

Сознание – это.....

3.8 Вставьте пропущенные слова:

Валидность теста – это

3.9 Вставьте пропущенные слова:

Надежность теста – это

4.0 Вставьте пропущенные слова:

Опрос – это

4.1 Вставьте пропущенные слова:

Тесты – это.....

4.2 Вставьте пропущенные слова:

Опрос – это.....

4.3 Вставьте пропущенные слова:

Наблюдение – это

4.4 Вставьте пропущенные слова:

Синестезия – это

4.5 Вставьте пропущенные слова:

Самовыражение личности - это.....

4.6 Вставьте пропущенные слова:

Оригинальность мышления – это

4.7 Вставьте пропущенные слова:

Структура интеллекта:

4.8 Вставьте пропущенные слова:

Коэффициент интеллекта -

4.9 Вставьте пропущенные слова:

Организованность группы – это.....

5 Вставьте пропущенные слова:

Убеждение – это

5. 1Вставьте пропущенные слова:

Гештальтпсихология – это

1.2 Вставьте пропущенные слова:

Основоположники гештальтпсихологии:.....

1.3 Вставьте пропущенные слова:

Импровизация – это.....

1.4 Вставьте пропущенные слова:

Психоанализ - это.....

1.5 Вставьте пропущенные слова:

Основоположники фрейдизма -

1.6 Вставьте пропущенные слова:

Групповая сплоченность – это

1.7 Вставьте пропущенные слова:

Референтная группа – это

1.8 Вставьте пропущенные слова:

Группообразование – это

1.9 Вставьте пропущенные слова:

Духовность – это.....

1. Вставьте пропущенные слова:

Нравственность – это.....

2. Вопросы на установление последовательности

2.2 Установите последовательность.

Процесс ведения переговоров включает в себя пять основных фаз:...

- А. передача информации
- Б. аргументирование
- В. нейтрализация замечаний собеседника
- Г. принятие решения и завершение переговоров
- Д. начало беседы

3. Вопросы на установление соответствия

3.6 Расположите книги по искусству ведения переговоров в хронологической последовательности их выхода

- А. Роберт Чалдини «Психология влияния»
- Б. Джим Кемп «Сначала скажи «нет»
- В. Уильям Юри «Как преодолеть «нет»

Установите последовательность:

Одним из ведущих _____ современной зарубежной _____, возникшим в 60-е годы XX века и противопоставляющим себя _____, является гуманистическая психология. 24

- А. направлений.
- Б. психоанализу и бихевиоризму.
- В. психологии.

3.2 Определите последовательность в этапах по управлению межгрупповым конфликтом:

- а) Этап регулирования конфликта характеризуется работой по признанию его реальности конфликтующей личностью.
- б) Этап разрешения конфликта
- в) Этап предупреждения конфликта характеризуется принятием конкретных мер по нейтрализации конфликтного поведения.
- г) Этап прогнозирования конфликта.

3.3 Целеполагание – это _____ педагогом своей профессиональной _____, кото-рая содержит осознание _____ воспитания и обучения.

- А. целей и задач.
- Б. концепции
- В. выстраивание.

4.1 Соотнесите типы «трудных служащих» с их характеристиками:

1) агрессист	А) человек, относящийся к этому типу, по своей природе не зол, а взрыв эмоций отражает его желание взять ситуацию под свой контроль
2) жалобщик	Б) говорящий грубые и бесцеремонные, задирающие других, колкости и раздражающийся, если его не слушают
3) разгневанный ребенок	В) человек, желающий чего-то без промедления, даже если в этом нет необходимости
4) максималист	Г) человек, охваченный какой-то идеей и обвиняющий других (кого-то конкретно или весь мир в целом) во всех грехах, но сам ничего не делающий для решения проблемы

4.2 Соотнесите требования к вербальной коммуникации с их характеристикой:

1) Убедительность	А) свободное владение языком и адекватное использование его вариантов: литературного языка, просторечия, профессиональной или ненормативной лексики; речевая культура в речевом общении выражается в оценке уровня мышления собеседника, его жизненного опыта и в обращении к собеседнику на понятном для него языке; необходимо употреблять простые, ясные и точные слова, грамотно формулировать свою мысль
2) Культура речевого общения	Б) ориентированность не на себя, а на собеседника и интерес дела
3) Диалогичность	В) определяется особенностями говорящего – его темпераментом и характером, уверенностью в себе, логичностью речи, способностью преодолевать коммуникативные барьеры, конгруэнтностью, рефлексивностью и самой атмосферой беседы – благоприятной, доброжелательной или наоборот

4.3 Соотнесите виды слушания с их характеристиками:

1) Рефлексивное слушание	А) слушание без анализа (рефлексии), дающее возможность собеседнику высказаться. Оно состоит в умении внимательно молчать
2) Нерефлексивное слушание	Б) стремление показать собеседнику, что мы понимаем его чувства (здесь акцент делается не на содержании сообщения, как во всех предыдущих приемах, а на эмоциональном состоянии собеседника)
3) Эмпатическое слушание	В) процесс расшифровки смысла сообщений, в котором используются такие приемы, как выяснение, перефразирование, отражение чувств и резюмирование

4.4 Установите соответствие между эффектами психологического воздействия и их значением:

1) «инокуляционный эффект»	А) если человек является объектом двух альтернативных воздействий, то имеет большое значение временная последовательность воздействий; первое воздействие станет более авторитетным для человека, если между воздействиями будет небольшой временной интервал, однако он должен быть большим между последним воздействием и решением человека как арбитра
2) «эффект первичности»	Б) второе альтернативное воздействие на человека будет более результативным, если между двумя воздействиями временной интервал будет как можно больше, а промежуток между вторым воздействием и окончательным решением человека будет как можно меньшим.
3) «эффект недавности»	В) если у человека изначально формируется отрицательная установка на сообщение, негативное первое впечатление, то он как бы «иммунизируется» против принятия и всей последующей информации подобного содержания из этого источника, даже если дальнейшее сообщение и будет подготовлено более добротной и убедительно

4.5 Установите соответствие между приемами начала беседы и их описанием:

1) метод снятия напряжения	А) постановка ряда вопросов, которые должны рассматриваться в беседе, цель — пробудить интерес к беседе
2) метод стимулирования воображения	Б) несколько приятных фраз личного характера, может использоваться легкая шутка
3) метод прямого подхода	В) непосредственный переход к делу, без вступления

4.16 Соотнесите характер отношений участников производственного конфликта с его описанием:

- | | |
|--|--|
| а) Взаимно отрицательные | 1) Один субъект относится отрицательно, а другой колеблется от симпатии к антипатии, что может быть воспринято как свидетельство слабо-сти |
| б) Односторонне противоречиво- положительные | 2) Однозначность и категоричность позиций, негативных по своему содержанию |
| в) Односторонне противоречиво- отрицательные | 3) Один субъект относится положительно, а другой колеблется между положительными и отрицательными оценками первого |

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 100–</i>
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 100–</i>
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**.