

ГАОУ ВО «ДАГЕСТАНСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ НАРОДНОГО ХОЗЯЙСТВА»

*Утверждены решением
Ученого совета ДГУНХ,
протокол № 11
от 06 июня 2023 г.*

КАФЕДРА «МЕНЕДЖМЕНТ»

ОЦЕНОЧНЫЕ МАТЕРИАЛЫ

ПО ДИСЦИПЛИНЕ «РУКОВОДСТВО И ЛИДЕРСТВО В СИСТЕМЕ УПРАВЛЕНИЯ ГОСУДАРСТВЕННЫМИ И МУНИЦИПАЛЬНЫМИ ПРЕДПРИЯТИЯМИ»

**НАПРАВЛЕНИЕ ПОДГОТОВКИ – 38.04.04 ГОСУДАРСТВЕННОЕ И МУНИЦИПАЛЬНОЕ УПРАВЛЕНИЕ
ПРОФИЛЬ «СИСТЕМА ГОСУДАРСТВЕННОГО И МУНИЦИПАЛЬНОГО УПРАВЛЕНИЯ»**

УРОВЕНЬ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ - МАГИСТРАТУРА

УДК 005.7
ББК 65.05

Составители – Дибирова Мадина Магомедрасуловна, кандидат экономических наук, доцент кафедры «Менеджмент» ДГУНХ; Магомедов Магомед Шегаудинович, кандидат экономических наук, доцент кафедры «Менеджмент» ДГУНХ.

Внутренний рецензент – Магомедов Расул Магомедович, доктор экономических наук, профессор кафедры «Менеджмент» ДГУНХ.

Внешний рецензент – Сулейманова Наида Абдурахмановна, кандидат экономических наук, доцент кафедры «Мировая и региональная экономика», Дагестанский государственный университет.

Представитель работодателя – Алимйрзаев Алисултан Абдурагимович, начальник юридического отдела Счетной палаты Республики Дагестан.

Оценочные материалы по дисциплине «Руководство и лидерство в системе управления государственными и муниципальными предприятиями» разработаны в соответствии с требованиями федерального государственного образовательного стандарта высшего образования для направления 38.04.04 Государственное и муниципальное управление, утвержденного приказом Министерства образования и науки Российской Федерации 13.08.2020 г., №1000, с приказом Минобрнауки России от 06.04.2021 г. №245 «Об утверждении Порядка организации и осуществления образовательной деятельности по образовательным программам высшего образования – программам бакалавриата, программам специалитета, программам магистратуры», приказом Министерства науки и высшего образования Российской Федерации и Министерства просвещения Российской Федерации от 05 августа 2020 г. № 885/390 «О практической подготовке обучающихся».

Оценочные материалы по дисциплине «Руководство и лидерство в системе управления государственными и муниципальными предприятиями» размещены на официальном сайте www.dgunh.ru

Дибирова М.М., Магомедов М.Ш. Оценочные материалы по дисциплине «Руководство и лидерство в системе управления государственными и муниципальными предприятиями» для направления подготовки 38.04.04 Государственное и муниципальное управление, профиль «Система государственного и муниципального управления». – Махачкала: ДГУНХ, 2023 г. - 39 с.

Рекомендованы к утверждению Учебно-методическим советом ДГУНХ 05 июня 2023 г.

Рекомендованы к утверждению руководителем основной профессиональной образовательной программы высшего образования – программы магистратуры по направлению подготовки 38.04.04 Государственное и муниципальное управление, профиль «Система государственного и муниципального управления», к.э.н., доцентом Минатуллаевым А.А.

Одобрены на заседании кафедры менеджмента 31 мая 2023 г., протокол № 10.

СОДЕРЖАНИЕ

Назначение оценочных материалов.....	4
РАЗДЕЛ 1. Перечень компетенций с указанием этапов их формирования в процессе освоения дисциплины.....	5
1.1 Перечень формируемых компетенций.....	5
1.2 Перечень компетенций с указанием этапов их формирования.....	5
РАЗДЕЛ 2. Задания, необходимые для оценки планируемых результатов обучения по дисциплине.....	6
РАЗДЕЛ 3. Описание показателей и критериев оценивания компетенций на различных этапах их формирования, описание шкал оценивания.....	32
РАЗДЕЛ 4. Методические материалы, определяющие процедуры оценивания знаний, умений, навыков, характеризующие этапы формирования компетенций.....	36
Лист актуализации оценочных материалов по дисциплине «Лидерство».....	38

Назначение оценочных материалов

Оценочные материалы составляются для текущего контроля успеваемости (оценивания хода освоения дисциплин), для проведения промежуточной аттестации (оценивания промежуточных и окончательных результатов обучения по дисциплине) обучающихся по дисциплине «Руководство и лидерство в системе управления государственными и муниципальными предприятиями» на соответствие их учебных достижений поэтапным требованиям образовательной программы высшего образования 38.04.04 Государственное и муниципальное управление, профиль «Система государственного и муниципального управления».

Оценочные материалы по дисциплине «Руководство и лидерство в системе управления государственными и муниципальными предприятиями» включают в себя: перечень компетенций с указанием этапов их формирования в процессе освоения ОП ВО; описание показателей и критериев оценивания компетенций на различных этапах их формирования, описание шкал оценивания; типовые контрольные задания или иные материалы, необходимые для оценки знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций в процессе освоения ОПОП; методические материалы, определяющие процедуры оценивания знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций.

Оценочные материалы сформированы на основе ключевых принципов оценивания:

- валидности: объекты оценки должны соответствовать поставленным целям обучения;
- надежности: использование единообразных стандартов и критериев для оценивания достижений;
- объективности: разные обучающиеся должны иметь равные возможности для достижения успеха.

Основными параметрами и свойствами оценочных материалов являются:

- предметная направленность (соответствие предмету изучения конкретной дисциплины);
- содержание (состав и взаимосвязь структурных единиц, образующих содержание теоретической и практической составляющих дисциплины);
- объем (количественный состав оценочных материалов);
- качество оценочных материалов в целом, обеспечивающее получение объективных и достоверных результатов при проведении контроля с различными целями.

РАЗДЕЛ 1. Перечень компетенций с указанием этапов их формирования в процессе освоения дисциплины

1.1 Перечень формируемых компетенций

код компетенции	формулировка компетенции
УК	УНИВЕРСАЛЬНЫЕ КОМПЕТЕНЦИИ
УК-3.1	Определяет свою роль в социальном взаимодействии и в командной работе, учитывая особенности поведения и интересы других членов команды, исходя из стратегии сотрудничества для достижения поставленной цели.
УК-3.2	Анализирует возможные последствия личных действий в социальном взаимодействии и командной работе и планирует свои действия для достижения заданного результата.
УК-3.3	Осуществляет обмен информацией, знаниями и опытом с членами команды, оценивает идеи других членов команды для достижения поставленной цели.
УК-3.4	Соблюдает установленные нормы и правила командной работы, несет личную ответственность за общий результат.
ОПК	ОБЩЕПРОФЕССИОНАЛЬНЫЕ КОМПЕТЕНЦИИ
ПК	ПРОФЕССИОНАЛЬНЫЕ КОМПЕТЕНЦИИ

1.2. Перечень компетенций с указанием этапов их формирования

Код и формулировка компетенции	Код и наименование индикатора достижения компетенции	Планируемые результаты обучения по дисциплине (модулю)
УК-3. Способен организовать и руководить работой команды, вырабатывая командную стратегию для достижения поставленной цели	<p>УК-3.1. Определяет свою роль в социальном взаимодействии и в командной работе, учитывая особенности поведения и интересы других членов команды, исходя из стратегии сотрудничества для достижения поставленной цели.</p> <p>УК-3.2. Анализирует возможные последствия личных действий в социальном взаимодействии и командной работе и планирует свои действия для достижения заданного результата.</p> <p>УК-3.3. Осуществляет обмен информацией, знаниями и опытом с членами команды, оценивает идеи других членов команды для достижения поставленной цели.</p>	<p>Знать:</p> <p>31- основные теории мотивации, и власти;</p> <p>32 - теории лидерства и стилей руководства, принципы формирования команды и основы групповой динамики, стратегии управления человеческими ресурсами;</p> <p>33- виды и элементы организационной культуры.</p> <p>31- различные способы разрешения конфликтных ситуаций при проектировании межличностных, групповых и организационных коммуникаций;</p> <p>32- современные технологии управления персоналом.</p> <p>Уметь:</p> <p>У1 - применять основные теории мотивации, лидерства и</p>

	<p>УК-3.4. Соблюдает установленные нормы и правила командной работы, несет личную ответственность за общий результат.</p>	<p>власти для решения стратегических и оперативных управленческих задач; У2 – осуществлять диагностику организационной культуры. У1 - выбирать способы разрешения конфликтных ситуаций при проектировании межличностных, групповых и организационных коммуникаций на основе современных технологий управления персоналом, в том числе в межкультурной среде. Владеть: В1 – навыками использования основных теорий мотивации, лидерства и власти для решения стратегических и оперативных управленческих задач; В2 – методами диагностики организационной культуры. В1 - методикой разрешения конфликтных ситуаций при проектировании межличностных, групповых и организационных коммуникаций на основе современных технологий управления персоналом.</p>
--	--	---

РАЗДЕЛ 2. Задания, необходимые для оценки планируемых результатов обучения по дисциплине

Для проверки сформированности компетенции ПК-1: владеть навыками использования основных теорий мотивации, лидерства и власти для решения стратегических и оперативных управленческих задач, а также для организации групповой работы на основе знания процессов групповой динамики и принципов формирования команды, уметь проводить аудит человеческих ресурсов и осуществлять диагностику организационной культуры

Блок А. Задания репродуктивного уровня («знать»)

А.1 Фонд тестовых заданий по дисциплине

Тесты типа А.

1.В практическом менеджменте под термином «лидерство» предполагают лидерство:

1. проектное
2. деструктивное
3. программно-целевое
4. неформальное

2. Лидерство в теории менеджмента можно определить как:

1. победу в конфликте
2. условия функционирования организации
3. размер заработной платы руководителя
4. способность оказывать влияние на личность и группы людей

3. Власть-это:

1. возможность влиять на других
2. специфическое воздействие на подчиненных
3. совокупность способов воздействия на подчиненных
4. любое влияние на людей

4. Какими основными чертами должен обладать такой архетип управляющего как «лидер»?

1. способность определить место себя и принять корректирующие меры
2. умение решать личностные конфликты, которые возникают при волевых решениях
3. быть общительным
4. умение общаться с людьми, способность распознавать потенциал каждого человека и заинтересовывать его в полном использовании этого потенциала

5. Власть, построенная на силе личных качеств или способности лидера, является

1. принудительной
2. харизматической
3. экспертной
4. диктаторской

6. Руководитель исследовательской организации опирается преимущественно на следующие формы власти:

1. власть, основанная на вознаграждении
2. власть, основанная на принуждении
3. экспертная власть

7. Какое определение соответствует понятию власть:

1. поведение одного лица, которое вносит изменение в поведение другого лица
2. манера поведения руководителя по отношению к подчиненным, чтобы оказать на них влияние и побудить к достижению целей организации
3. возможность влиять на поведение других лиц

8. Что будет являться основой для экспертной власти:

1. высшее образование
2. опыт
3. мудрость руководителя
4. харизма

9. Какое условие препятствует возникновению формальной организации людей (по Бернарду)?

1. способность общаться
2. достижение общей цели
3. стремление к свободе действий
4. желание совместных действий

10. Отличительной чертой формальной организации является:

1. отсутствие единства в действиях ее членов
2. жесткое давление на ее членов
3. наличие должностных инструкций и предписаний
4. сознательная координация действий двух или более лиц

11. Основным отличием команды от обычной рабочей группы является:

1. наличие лидера
2. размер
3. наличие синергетического эффекта
4. наличие ролевой структуры

12. Процесс формирования коллектива можно разбить на стадии:

1. знакомства
2. сближение участников
3. общение
4. конфликтология

13. Причинами вступления в группы являются:

1. знакомства
2. принадлежность
3. помощь

14. К факторам повышающим эффективность групп относятся:

1. общение
2. групповые нормы
3. защита
4. сплоченность

15. Малая группа, существующая лишь в рамках официально принятых организаций - это:

1. формальная группа
2. неформальная
3. лабораторная

16. Какое высказывание дает характеристику «Мотивирование»:

1. одна из основных функций управления, содержанием которой является обеспечение развития системы
2. одна из основных функций управления, состоящая в стимулировании исполнителей на достижение общих целей организации

17. Кадровая политика в российской практике формирования корпоративной культуры может быть отражена в:

1. инструкциях по делопроизводству
2. подборе персонала, разделяющих ценности корпорации
3. обучении персонала стандартам поведения
4. увольнении сотрудников, не воспринявших ценности корпорации

18. Сущность организационно-корпоративной культуры заключается в:

1. стандартах и нормах поведения
2. миссии корпорации
3. ценностях компании, разделяемых большинством ее персонала и проявляющихся в его поведении
4. корпоративной философии

19. К функциям корпоративной культуры относятся:

1. мировоззренческая функция
2. рекреативная функция
3. все перечисленные функции
4. образовательно-воспитательная функция
5. функция общественной памяти

20. Механизм формирования и поддержания свойств (ценностей) корпоративной культуры базируется на:

1. в создании норм и стандартов поведения персонала
2. проявлении ценностей корпоративной культуры в поведении персонала
3. имидже
4. репутации

21. Наиболее эффективно наставничество происходит при:

1. работе наставника с обучающимся индивидуально
2. одновременной работе наставника с группой обучающихся
3. работе нескольких наставников с одним обучающимся одновременно
4. одновременной работе группы наставников с группой учащихся

22. Наставничество – это процесс:

1. дискретный
2. непрерывный
3. бесконечный
4. спонтанный
5. неконтролируемый

23. Коллектив – это:

1. группа людей, объединенных общностью целей, задач и методов деятельности
2. формирование социальных и профессиональных качеств людей в организации
3. форма развития личности сотрудника в организации

24. Процесс целенаправленного формирования особого способа взаимодействия людей в организованной группе, позволяющего эффективно реализовывать их энергетический, интеллектуальный и творческий потенциал соответственно стратегическим целям организации, называется:

развитие команды

развитие коллектива

командообразование

25. Группа людей, взаимодополняющих и взаимозаменяющих друг друга в ходе достижения поставленных целей, называется:

1. малая группа
2. команда
3. коллектив

26. Этап командообразования, на котором последовательно проводятся специально организованные процедуры работы с командой, называется:

1. этап комплектования
2. этап диагностики
3. этап сыгровки

27. К содержательным теориям мотивации относятся:

1. теория ожидания
2. двухфакторная модель Ф. Герцберга
3. теория «Х» и «У» Д. Макгрегора

28. Чем определяется эффективность систем управления человеческими ресурсами организации:

1. затратами на функционирование и развитие систем управления человеческими ресурсами организации
2. степенью достижения организационных целей при заранее определенных размерах потерь и затрат на функционирование систем управления человеческими ресурсами
3. потерями, связанными с формированием, распределением и использованием трудового потенциала организации

29. Инновационное лидерство — это:

1. трансформационное лидерство инновации;
2. лидерство в ситуациях изменения;
3. командное лидерство
4. применение наставничества для развития последователей
5. все ответы верны

Тесты типа В.

1. Множество атрибутов индивида, включая различные аспекты его личности, темперамент, потребности, мотивы и ценности – это _____.

2. Способность эффективно выполнять различные виды когнитивной или поведенческой деятельности – это _____.

3. Тип управленческого взаимодействия, основанный на наиболее эффективном для данной ситуации сочетании различных источников власти и направленный на побуждение людей к достижению общих целей – это _____.

4. Способность так передать значение идеи, чтобы они были поняты и приняты последователями – это управление _____.

5. Способность построить свою деятельность с таким постоянством и последовательностью, чтобы получить полное доверие подчиненных – это управление _____.

6. знания, умения и навыки, способности, опыт последователей в целом – это зрелость _____.

7. Не требует от лидера больших усилий по воодушевлению к работе, так как люди уже внутренне замотивированы – это зрелость _____.

8. Конкретный набор обстоятельств, который влияет на деятельность компании в данное конкретное время – это _____.

Тесты типа С.

Соотнесите термины и значения

1. Соотнесите группы лидерских «умений»:

1. управление вниманием	А) способность так передать значение идеи, чтобы они были поняты и приняты последователями
2. управление значением	Б) умение признать свои сильные и слабые стороны, чтобы для усиления своих слабых сторон умело привлекать другие ресурсы, включая ресурсы других людей
3. управление доверием	В) способность построить свою деятельность с таким постоянством и последовательностью, чтобы получить полное доверие подчиненных
4. управление собой	Г) способность так представить сущность результата или направления действий, чтобы это было привлекательным для последователей

2. Соотнесите стили руководства:

1. Авторитарное руководство	А) Руководитель обычно вежлив, боится конфликтов, в основном соглашается с мнением подчиненных.
2. Демократичное руководство	Б) Руководитель категоричен, часто резок с людьми. Всегда приказывает, распоряжается, настаивает, но никогда не просит.
3. Либеральный руководитель	В) Руководитель стремится как можно больше вопросов решать коллегиально, систематически информировать подчиненных о положении дел в коллективе, правильно реагирует на критику.

3. Соотнесите значения «ТЕОРИЯ Х» и «ТЕОРИЯ У»:

1. «ТЕОРИЯ Х»	А) Способность к творческому решению проблем встречается часто, а интеллектуальный потенциал среднего человека используется лишь частично.
2. «ТЕОРИЯ У»	Б) Людей следует принуждать к труду, контролировать, руководить ими, угрожать им наказаниями

4. Укажите правильную последовательность основных этапов развития теории лидерства:

1. поведенческий, ситуационный, личностный, харизматический
2. личностный, харизматический, поведенческий, ситуационный,
3. ситуационный, личностный, поведенческий, харизматический
4. ситуационный, харизматический, личностный, поведенческий

5. Укажите соответствие лидерских стилей в организации:

1. Указывающий стиль	А) Стиль характеризуется незначительной директивностью и поддержкой работников.
2. Убеждающий стиль	Б) Способные к работе, но не желающие ее выполнять, подчиненные нуждаются в партнерстве со стороны лидера, чтобы быть более мотивированными на выполнение работы.
3. Участвующий стиль	В) Руководитель, использующий этот стиль, помогает подчиненным путем объяснения и вселяет в них уверенность в возможности выполнения задания.
4. Делегирующий стиль	Г) Лидер вынужден проявлять высокую директивность и

6. Соотнесите черты лидера по его типу:

1. Интерактивный лидер	А) Мотивирует последователей путем повышения уровня их сознательности в восприятии важности и ценности поставленной цели, предоставления им возможности совместить свои личные интересы с общей целью
2. Атрибутивный подход к лидерству	Б) В силу своих личностных качеств способен оказывать глубокое воздействие на последователей.
3. Харизматический лидер	В) Выводы лидера в равной мере, как и поведение последователей, обусловлены реакцией лидера на поведение последних.
4. Лидер-реформатор	Г) Руководитель заботится о достижении консенсуса, участии в работе всех членов коллектива, их взаимодействии и взаимопонимании.

A2. Вопросы для обсуждения

1. Назовите условия, при которых организационная культура становится эффективной.
2. Какова ценность организационной культуры?
3. Какова значимость групп в организации? Что такое группа?
4. Каким должен быть размер группы, чтобы достижение целей было наиболее эффективным?
5. Какие стили руководства выделяют в ситуационном подходе к лидерству?
6. Какие две основные формы власти выделяют в организации?
7. Назовите группы лидерских «умений» по Уоррену Беннису.
8. Чем отличаются коучинг и наставничество? Назовите их преимущества и недостатки
9. Каковы функции коллектива?
10. Каковы этапы формирования коллектива в организации?
11. Каковы способы регулирования межличностных отношений в коллективе?
12. Какие направления деятельности в области командообразования востребованы в современном обществе?
13. В чем сущность понятия «команда»? Отличие команды от малой группы?
14. В чем разница между внешними и внутренними вознаграждениями?
15. Какую роль в мотивации играет вознаграждение?
16. Сравните различия между содержательными теориями мотивации. Можете ли вы назвать какие-нибудь элементы, в которых эти теории противоречат друг другу?
17. Из каких подсистем состоит система управления человеческими ресурсами и каковы функции каждой подсистемы?
18. Назовите внутренние и внешние источники привлечения персонала.

Блок В. Задания реконструктивного уровня («уметь»)**В1. Выполнение практических заданий**

Задание 1. Вы работаете менеджером в средней по размеру фирме. В руководимом вами трудовом коллективе, как вам стало известно, имеется неформальный лидер. Данный работник имеет более продолжительный, чем у вас, опыт работы в данной сфере деятельности, стаж его работы превышает ваш почти в два раза. Кроме того, он умеет выслушать других сотрудников, многие идут к нему за советом, а не к Вам.

Вы наметили в ближайшее время расширить сферу деятельности фирмы, провести некоторые изменения в структуре управления. Неформальный лидер, как Вам сообщили, против предстоящих перемен.

1. Разработайте стратегию взаимодействия менеджера и неформального лидера.

2. Выберите одну из альтернатив поведения менеджера:

- уволить несогласного лидера;
- привлечь на свою сторону;
- прочее (обосновать).

Задание 2. Разработать карьерный план для менеджера по управлению персоналом. Проанализировать разделы карьерного плана.

Задание 3. Назвите по пять наиболее важных мотивов для следующих лиц:

- студента в учебной аудитории;
- квалифицированного рабочего;
- служащего в конторе.

Задание 4. Выберите эпизод из предполагаемой вашей профессиональной деятельности, в котором вы играли роль последователя. Проанализировав этот эпизод, определите, каким из стилей лидерства воспользовался ваш руководитель. Зная о степени готовности последователей, решите, насколько такой выбор был эффективен. Главная цель этого упражнения — научиться выделять три компоненты готовности последователей.

Задание 5. Составьте и занесите в таблицу всех членов Вашей группы (команды) и их основные задания. Для каждого определите уровень готовности, учитывая при этом их умение выполнять задание, их стремление выполнить его и уверенность, с которой они выполняют данное задание. Для каждого члена команды определите стиль руководства, который, по Вашему мнению, наиболее подходит для того, чтобы он успешно выполнил задание.

Задание 6. Готовность и желание человека выполнять свою работу являются важнейшим фактором успеха организации.

Вопросы для обсуждения

1. Может ли механическое принуждение к труду дать высокий результат? Обоснуйте свое мнение.
2. Каковы на Ваш взгляд воздействия мотивации на деятельность человека?

V2. Задачи по анализу конкретных ситуаций

Ситуация 1. Вас недавно назначили руководителем трудового коллектива, в котором вы несколько лет были рядовым сотрудником. На 8 часов 15 минут вы вызвали к себе в кабинет подчиненного для выяснения причин его частых опозданий на работу, но сами неожиданно опоздали на 15 минут. Подчиненный же пришел вовремя и ждет вас.

Вопросы для обсуждения

1. Независимо от своего опоздания сразу же потребуете его объяснений об опозданиях на работу.

2. Извинитесь перед ним и начнете беседу.

3. Поздоровайтесь, объясните причину своего опоздания и спросите его: «Как вы думаете, что можно ожидать от руководителя, который так же часто опаздывает, как вы?».

4. Отмените беседу и перенесете ее на другое время.

Ситуация 2. Вы работаете менеджером в средней по размеру фирме. В руководимом вами трудовом коллективе, как вам стало известно, имеется неформальный лидер. Данный работник имеет более продолжительный, чем у вас, опыт работы в данной сфере деятельности, стаж его работы превышает ваш почти в два раза. Кроме того, он умеет выслушать других сотрудников, многие идут к нему за советом, а не к Вам.

Вы наметили в ближайшее время расширить сферу деятельности фирмы, провести некоторые изменения в структуре управления. Неформальный лидер, как Вам сообщили, против предстоящих перемен.

Вопросы для обсуждения

1. Разработайте стратегию взаимодействия менеджера и неформального лидера.

2. Выберите одну из альтернатив поведения менеджера:

- уволить несогласного лидера;
- проигнорировать его мнение;
- привлечь на свою сторону;
- прочее (обосновать).

Ситуация 3. В одной из крупнейших японских корпораций – «Сони», которая ставит и решает сложные задачи новаторского характера, большое значение придается участию всего коллектива в поиске эффективных путей достижения стоящих перед ней целей.

Корпорацию «Сони» отличают антибюрократический стиль управления, стремление преодолеть отчужденность различных подразделений и уровней управления корпорацией.

Вопросы для обсуждения. Как вы оцениваете стремление руководства корпорации «Сони» привлечь к участию в решении проблемы, в том числе управленческого характера, всех сотрудников корпорации? Оправдан ли, по вашему мнению, такой подход к организации производства?

Ситуация 4. Фредерик Герцберг провел исследование, в процессе которого он все факторы, вызывающие либо неудовлетворенность, либо удовлетворенность работой разделил на 2 группы.

Вопросы для обсуждения

1. Какие это группы?
2. Постройте систему мотивации работников бухгалтерии по Ф.Герцбергу.

В3. Тематика презентаций

1. Власть и влияние. Делегирование в организации
2. Формы власти в организации
3. Теории лидерских качеств
4. Поведенческий подход к изучению лидерства
5. Ситуационный подход к изучению лидерства
6. Новые теории лидерства
7. Элементы лидерства
8. Типы лидеров
9. Группы в организации и их типы
10. Неформальные группы и причины их возникновения. Управление неформальной группой
11. Характеристика групп и их эффективность
12. Групповые процессы. Создание команд и управление ими
13. Коучинг и наставничество в организации
14. Функции коллектива. Этапы формирования и развития коллектива
15. Способы регулирования межличностных отношений в коллективе
16. Командообразование: сущность и основные функции
17. Организационная культура и имидж организации
18. Типология организационных культур по С.Хонди и Д.Кроулу
19. Модель обучения персонала вне рабочего места
20. Практические концепции управления человеческими ресурсами
21. Влияние экономических и социальных нововведений на мотивацию труда персонала
22. Информационное лидерство: реалии и перспективы

Блок С. Задания практико-ориентированного уровня для диагностирования сформированности компетенции («владеть»)

С1. Задания «кейс-стади»

«Кейс-стади» 1.

В 1981 г. Даниэль Бойл из фирмы «Даймонд Интернейшнл» подал идею создания «Клуба100» на заводе этой фирмы, изготавливающей картонные упаковки для яиц. Будучи руководителем отдела управления человеческими ресурсами этого завода, Бойл поражался тому, сколько времени ему приходится уделять «трудным» работникам и малозначительным трудовым спорам. Идея «Клуба 100» возникла у него как способ привлечения внимания к тем работникам,

которые изо дня в день делали именно то, что и были обязаны делать. На заводе работало 300 человек, 25% из них были членами профсоюза рабочих бумажной промышленности. Моральный уровень персонала был очень низок. Проведенное незадолго перед этим обследование показало, что 79% работников считали, что получают недостаточное вознаграждение за хорошую работу.

Идея «Клуба 100» представляла скорее план привлечения должного внимания к хорошим работникам с помощью балльной системы, а не схему дополнительной стимулирующей оплаты. За год работы без прогулов начислялось 25 баллов, за год работы без опозданий – 15 баллов. Дополнительные баллы начислялись работникам за поданные ими предложения по улучшению техники безопасности, повышению производительности труда и за обслуживание местного населения.

Работники, набравшие 100 баллов, получали нейлоновую куртку с фирменным знаком и надписью «Клуб 100». Работники, набравшие более 150 баллов, получали право выбрать по каталогу небольшие подарки за счет фирмы. Те работники, которые не тратили заработанные ими за год баллы, могли накапливать их на своих счетах и, когда счет достигал 600 баллов, получали право на более ценные подарки (например, радиотелефон).

Только за первый год после реализации идеи «Клуб 100» производительность труда на заводе возросла на 14,7%, продолжала она увеличиваться и в последующем. Проведенное через 2 года после начала реализации плана обследование работников показало, что 86% из них чувствует, что руководство считает их работу важной, а 81% считает, что фирма отдает им должное. После того как реализация плана началась на других заводах фирмы, в отделении «Даймонд Фибергласс Продактс» в целом количество отклонений от требуемого уровня качества уменьшилось на 40%, а производительность труда возросла на 14,5%.

Почему работникам оказались дороги нейлоновые куртки и недорогие сувениры? Бойл в этой связи рассказывал историю о том, как одна женщина хвасталась своей курткой кассиру местного банка: «Мои хозяева дали мне это за то, что я хорошо работаю. В первый раз за мою обычную работу». За эти годы женщина заработала свыше 200 тыс. долл., но заработная плата для нее была эквивалентом затраченных усилий, а не символом признания ее заслуг.

Вопросы для обсуждения

1. Представьте прежнюю и новую модели мотивации работников.
2. Рассмотрите идею «Клуба 100» с точки зрения внешних и внутренних вознаграждений.
3. Какие факторы вызывали неудовлетворенность и какие способствовали росту удовлетворенности?
4. Опишите, как работает идея «Клуба 100» в плане мотивации, используя модель мотивации Портера – Лоулера.

«Кейс-стади» 2.

Генри Форд был великим руководителем. Он представлял собой архетип авторитарного предпринимателя прошлого. Склонный к одиночеству, в высшей ме-

ре своевольный, всегда настаивающий на собственном пути, презирающий теории и «бесмысленное» чтение книг, Форд считал своих служащих «помощниками». Если «помощник» осмеливался перечить Форду или самостоятельно принимать важное решение, он обычно лишался работы. На фирме «Форд Мотор» только один человек принимал решения с любыми последствиями. Общие же принципы Форда были сформулированы в одной фразе: «Любой покупатель может получить автомобиль любого цвета, какого пожелает, пока автомобиль остается черным».

Форд сделал свою модель «Ти» настолько дешевой, что ее мог купить практически любой работающий человек.

Примерно за 12 лет Форд превратил крошечную компанию в гигантскую отрасль, изменившую американское общество. Более того, он сделал это, постигнув, как построить автомобиль, продаваемый всего за 290 долларов, и платя своим рабочим одну из самых высоких ставок того времени – 5 долларов в неделю. Так много людей купили модель «Ти», что в 1921 г. «Форд Мотор» контролировала 56% рынка легковых автомобилей и заодно почти весь мировой рынок.

Форд, как уже отмечалось, был нестигаемо жестким, своевольным и интуитивным человеком. «Человек не должен шлаться взад и вперед», - говорил Форд. Напротив, на каждого руководителя были возложены определенные обязанности и дана была свобода делать все, что необходимо для их выполнения.

В то время как «Форд Мотор» сохраняла верность черной модели «Ти» и традиции, согласно которой босс командует, а остальные выполняют, фирма «Дженерал Моторс» ввела в практику частые замены моделей, предлагая потребителю широкий ассортимент стилевых и цветовых оформлений и доступный кредит. Доля «Форд Мотор» на рынке резко сократилась, а рейтинг её руководителей сильно снизился. В 1927 г. фирма была вынуждена остановить сборочный конвейер, чтобы переоснастить его под выпуск весьма запоздавшей модели «А». Это позволило «Дженерал Моторс» захватить 43,5% автомобильного рынка, оставив «Форду» менее 10%.

Вопросы для обсуждения

1. Каких управленческих принципов и концепций в системе власти и лидерства придерживался Г. Форд?

2. Почему Г. Форда называли великим менеджером?

3. В чем причины потери компанией «Форд Моторс» значительной доли рынка к 1927 г.?

4. Если бы Г. Форд нанял Вас в качестве консультанта по проблемам управления, то что бы Вы посоветовали ему в отношении выбора стиля управления? Обоснуйте свои рекомендации.

«Кейс-стади» 3.

Компания закрыла один из своих магазинов и перевела работников из закрывшегося магазина в один из соседних магазинов. Продавцы, которые были переведены, привыкли работать с мягким «попустительского» типа менеджером. Их новый босс, Олег Сидоров, был опекающим автократом – добрым и дружелюбным, но настаивающим на своих требованиях к служащим. Он принимал все решения и считал, что его приказы должны выполняться «до буквы». Переведен-

ные работники, которые проявляли значительную инициативу, вскоре обнаружили, что не могут соответствовать требованиям Олега и были возмущены тем, что им приходится постоянно испытывать жесткое давление. Хотя он никогда не сравнивал их со служащими, работающими у него много лет, отношение Олега Сидорова к новой группе было очевидно. Скоро переведенные служащие стали смотреть на своих коллег и нового менеджера с негодованием. Возникли трения и частые споры.

Вопросы для обсуждения

1. Какие теории лидерства описывают стили руководства, используемые прежним и нынешним менеджерами продавцов магазина?
2. Почему переведенные продавцы таким образом реагировали на стиль руководства Олега Сидорова?

Кейс 4. «Организационная культура компании LEVI STRAUSS»

Цели.

1. Оценить влияние организационной культуры на производительность, дисциплину, текучесть кадров и удовлетворенность работой.
2. Проанализировать возможность управления организационной культурой в интересах развития организации.

Ситуация. *Levi Strauss* — крупнейший в мире производитель джинсовой одежды, объемы продаж которой исчисляются миллиардами долларов. Однако в начале 1990-х гг. в адрес компании стали поступать упреки, что она медленно обновляет свою продукцию, уступая своим конкурентам — *Haggar Apparel* и *Farah Manufacturing*. Появились также критические замечания в адрес организационной культуры *Levi Strauss*. В то время компания проводила в жизнь идею ее президента *R. Haas*, убежденного, что компания уже доказала свою возможность занимать лидирующее положение по производству джинсовой одежды. Теперь ее задача — создать высоко моральную культуру, поддерживать этику взаимоотношений, тем самым, превратив *Levi Strauss* в образец высокого качества трудовой жизни. Идеи *Haas* сводились к следующему:

- открытость: менеджеры должны проявлять интерес к работникам, отмечать их успехи, подчеркивать их вклад в достижение результатов работы компании;
- независимость: на всех уровнях управления организацией приветствуются независимые суждения, конструктивная критика;
- этика: менеджеры должны четко и открыто формулировать свои требования, подавать примеры этики бизнеса и взаимоотношений внутри и за пределами компании;
- делегирование: менеджеры должны делегировать полномочия более низким уровням управления, тем, кто непосредственно производит продукцию и контактирует с покупателями и клиентами;
- внешние связи: *Levi Strauss* откажется от сотрудничества с партнерами, действия которых противоречат стандартам этики компании;
- оценка персонала: до 30% премий приходится на работников, соблюдающих этические стандарты. Работник, который добился

высоких производственных результатов, но не достаточно хорошо проявил себя с точки зрения этических норм и стандартов компании, может не получить премию.

Этические стандарты *Levi Strauss* многие ставили под сомнение, считая, что они не способствуют повышению эффективности работы компании, объясняя этим ее неудачи на рынке. Однако *Haas* считал, что проблемы компании обусловлены внешними факторами и обстоятельствами, и если бы не приверженность персонала этим этическим нормам, компания переживала бы гораздо большие трудности.

Вопросы для обсуждения

1. Какова организационная культура компании *Levi Strauss*?
2. Можно ли считать организационную культуру компании *Levi Strauss* сильной?
3. Согласны ли вы с утверждением *Haas*, что созданная им организационная культура представляет основное конкурентное преимущество компании на рынке? Аргументируйте свою позицию.

C2. Деловые игры/ ролевые игры

Деловая игра 1. «Налаживание отношений в группе»

План проведения игры

1-й этап. Формируются группы по принадлежности к фирме.

2-й этап. В каждой группе выбирается человек на роль Менеджера. Менеджеры выходят из аудитории.

3-й этап. Оставшиеся члены групп разрабатывают для каждой должности, которую они выполняют в своей виртуальной фирме, конкретную проблему всевозможного характера. Они будут исполнять роль Сотрудников.

4-й этап. Менеджеры приглашаются в аудиторию. Проводится игра по сценарию:

Место действия - коридор фирмы;

Действующие лица - Менеджер и Сотрудник фирмы.

События: Рабочий день. Менеджер выходит из кабинета начальника и идет быстрым шагом, торопясь выполнить его руководящие указания. Но по пути ему встречаются один за другим Сотрудники фирмы, каждый со своей производственной проблемой. Задача Менеджера - решить все текущие проблемы оперативно, задача Сотрудника - усложнять проблему по мере ее анализа Менеджером так, чтобы решение проблемы заняло как можно больше времени. Для усиления динамики игры можно ввести фактор времени: на каждую проблему Менеджеру дается от 1 до 5 минут, если Сотрудник не удовлетворен решением Менеджера - проблема считается нерешенной, общее время решения всех проблем замеряется. Для введения элемента соревнования Менеджеры могут работать не со своей группой, при этом каждый Сотрудник получает право присуждать Менеджеру от 0 до 5 очков за решение проблемы, после игры очки суммируются, определяется победитель.

5-й этап. Пленарная дискуссия по обсуждению деловой игры.

Подведение итогов.

Блок Д. Задания для использования в рамках промежуточной аттестации

Д1.Перечень вопросов к зачету

1. Стили и модели руководства
2. Власть и влияние
3. Делегирование в организации
4. Формы власти в организации
5. Понятие лидерства. Основные теории лидерства, типологии лидерства
6. Этика лидера: понятие, определение этичности, социальная ответственность лидера и его организации
7. Природа, определение и содержание понятия лидерства
8. Теории лидерских качеств
9. Поведенческий подход к изучению лидерства
10. Ситуационный подход к изучению лидерства
- 11.** Новые теории лидерства
12. Элементы лидерства
13. Типы лидеров
14. Группы в организации и их типы
15. Неформальные группы и причины их возникновения. Управление неформальной группой
16. Характеристика групп и их эффективность
17. Групповые процессы. Создание команд и управление ими
18. Функции коллектива
19. Этапы формирования и развития коллектива
20. Способы регулирования межличностных отношений в коллективе
21. Сущность командообразования
22. Основные функции команды
23. Формирование эффективных команд
24. Управление лидерами, или коуч-наставничество
25. Наставничество - как форма развития персонала
26. Формы наставничества
27. Коучинг и его виды
28. Этапы и содержание коучинга
29. Понятие и элементы организационной культуры
30. Функции и типы организационной культуры
31. Виды организационной и управленческой культуры
32. Стратегический механизм управления человеческими ресурсами
33. Особенности подготовки управленческого персонала стратегического уровня
34. Влияние стиля руководства на мотивацию персонала
34. Классические и современные теории мотивации
35. Уровни инновационного лидерства: интраиндивидуальный, интериндивидуальный, метаиндивидуальный

Для проверки сформированности компетенции ПК-2: владеть различными способами разрешения конфликтных ситуаций при проектировании межличностных, групповых и организационных коммуникаций на основе современных технологий управления персоналом, в том числе в межкультурной среде

A.1 Фонд тестовых заданий по дисциплине

Тесты типа А.

1. Процесс передачи информации от одного субъекта к другому в управлении называется:

1. синхронизацией
2. координацией
3. мотивацией
4. коммуникацией

2. Информацию в организации руководители среднего звена получают с помощью:

1. личного участия в заседаниях
2. личного контроля затрат на производство продукции
3. личного проведения тест-исследования
4. личного эксперимента

3. Виды коммуникаций внутри организации:

1. межуровневые, горизонтальные, между руководителем и подчиненным, между руководителем и рабочей группой, неформальные коммуникации
2. информационные коммуникации различных видов и уровней, имеющие отношение к производственным вопросам
3. коммуникации между руководителями и подчиненными
4. межличностные коммуникации и неформальные связи

4. Какой из перечисленных факторов может отрицательно повлиять на атмосферу общения при первой встрече?

- очки с затемненными стеклами
- располагающий взгляд
- доброжелательная улыбка
- строгий деловой костюм

5. В деловое общение вступают с целью:

1. познакомиться
2. лучше узнать друг друга
3. добиться максимальной эффективности деловых контактов
4. высказать собеседнику все, что Вы о нем думаете
5. договориться о взаимодействии

6. Деловое общение основывается на знаниях:

1. социологии
2. психологии
3. нет верного ответа

7. Наиболее распространенной формой организационного конфликта являются:

1. межличностные вертикальные конфликты
3. межличностные горизонтальные конфликты
4. межгрупповые вертикальные конфликты
5. межгрупповые горизонтальные конфликты

8. Одним из действий при управлении конфликтом в организации является:

1. напряжение
2. установление причины
3. различия в ценностях
4. отсутствие согласия

9. Какой стиль поведения в конфликте целесообразен, когда решение очевидно и изменить его в Вашу пользу не представляется возможным:

1. приспособление
2. уклонение от конфликта
3. совместная деятельность
4. конкурентный стиль

10. Какой стиль поведения в конфликте целесообразен, когда невозможно пренебречь интересами ни одной из сторон:

1. приспособление
2. уклонение от конфликта
3. совместная деятельность
4. конкурентный стиль

11. В словаре современного русского языка «риторика» это:

1. ораторское искусство, теория красноречия
2. эффектность, внешняя красивость речи
3. в старину – название младшего класса духовной семинарии
4. все перечисленное выше

12. Степень защищенности информации от негативного воздействия на нее с точки зрения нарушения ее физической и логической целостности или несанкционированного использования — это:

1. уязвимость информации
2. надежность информации
3. защищенность информации
4. безопасность информации

13. Совокупность свойств, обуславливающих пригодность деловой информации удовлетворять определенные потребности в соответствии с ее назначением, называется:

1. актуальностью информации
2. доступностью
3. качеством информации
4. целостностью

14. Организационные требования к системе защиты деловой информации:

1. управленческие и идентификационные
2. административные и аппаратурные

3. административные и процедурные

4. аппаратные и физические

15. Основу защиты деловой информации составляет:

1. программное обеспечение

2. управление риском

3. способ управления доступом

4. выбор каналов связи

16. Обсуждение каких тем запрещено во время ведения деловой беседы по телефону?

1. коммерческая тайна

2. личная жизнь подчиненных

3. информация о ваших партнерах

4. все ответы верны

17. Протокол деловой беседы по телефону содержит следующие реквизиты:

1. реквизиты сторон

2. перечень обсуждаемых вопросов и ответы на них

3. рекомендация по улучшению ведения хозяйственной деятельности

18. В словаре современного русского языка «риторика» - это:

1. ораторское искусство, теория красноречия

2. эффективность, внешняя красивость речи

3. все перечисленное выше

19. Основные лексические средства оратора:

1. сравнение

2. метафора

3. эпитет

4. аллегория

5. все перечисленные выше

20. Стилистический прием контраста видимого и скрытого смысла высказывания:

1. сарказм

2. ирония

3. перифраза

21. Документационное обеспечение управления – это:

1. деятельность, которая имеет своей целью обеспечить функции управления документами

2. деятельность соответствующих лиц по документообороту, документированию, оперативному хранению, а также использованию документов организации

3. деятельность работников канцелярии по регистрации входящей и исходящей корреспонденции

22. Документооборот – это:

1. передача документа из одной инстанции в другую в процессе его рассмотрения

2. движение документов в организации с момента их создания или получения до завершения исполнения или отправки

3. движение комплекса документов в процессе выработки, принятия и исполнения решений

Тесты типа В

Завершите предложения

1. Одна из основных функций управления, состоящая в стимулировании исполнителей на достижение общих целей организации – это _____.
2. Отношения, основанные на вырабатываемых в организации совместных ценностях, социальных норм, установок поведения и регламентирующие действия работников без видимого принуждения – это социальное _____.
3. Часть объективной действительности, на которую направлено управленческое воздействие – это _____ управления.
4. Устоявшееся представление группы индивидов об окружающем мире это _____.
5. Спланированная и скоординированная деятельность двух или более людей, действующих на определенных нормативных основаниях, в условиях разделения труда, а также при соблюдении установленной иерархии руководства, и стремящихся к достижению общей цели или нескольких целей – это _____.
6. Процесс восприятия причин поведения людей и его результатов – это _____.
7. Процесс взаимосвязи и взаимодействия, в котором происходит обмен деятельностью, информацией и опытом – это деловое _____.
8. Основное средство согласованного принятия решений в процессе общения заинтересованных сторон – это деловые _____ (переговоры).
9. Столкновение мнений, разногласия по какому-либо вопросу, борьба, при которой каждая из сторон отстаивает свою точку зрения – это _____.
10. Способ открытого коллективного обсуждения проблем группой специалистов – это деловое _____.
11. Обобщенное название различных по содержанию документов, выделяемых в связи с особым способом передачи текста – это деловая _____.
12. Принимать позы, сходные с позами собеседника (явное копирование может быть расценено как передразнивание, что приведет к потере контакта) - это прием _____.

A2. Вопросы для обсуждения

1. Какие существуют виды организационных конфликтов?
2. Дайте характеристику типам конфликтов в организации.
3. Какие стили делового общения существуют?
4. Каковы формы делового общения?
5. Этапы проведения деловых переговоров.
6. Что представляют собой формальные коммуникации?
7. Как может передаваться информация в организации?
8. Что относят к неформальной коммуникации?
9. Предмет и задачи ораторского искусства
10. Составляющие ораторского мастерства
11. История возникновения профессиональной этики

12. Этические проблемы личности руководителя
13. Дайте общую характеристику деловой документации
14. Что такое «распорядительная документация»?
15. Что представляет собой инновационное лидерство?
16. Каким образом обеспечивается защита деловой информации в рамках делового этикета?
17. Факторы, влияющие на доверие в межкультурной коммуникации
18. Основные этапы коммуникационного процесса

Блок В. Задания реконструктивного уровня («уметь»)

В1. Выполнение практических заданий

Задание 1. Напишите докладную записку на имя руководителя ЗАО «Вымпел» о командировании в г. Энск старшего инженера планово-экономического отдела Добролюбова П.А. с 12.04.2019 сроком на 5 дней для выступления с докладом на семинаре «Совершенствование системы заключения хозяйственных договоров».

Задание 2. Оформите акт об итогах документальной проверки состояния документационного обеспечения ЗАО «АТП №3». В акте ревизии укажите следующие недостатки:

- в отделах кадров предприятия в личных делах работников отсутствуют необходимые документы (перечислить);
- не ведется книга регистрации приказов по основной деятельности;
- на предприятии отсутствует номенклатура дел.

Задание 3.

Давайте попробуем ответить вместе на вопрос: «Как сразу расположить к себе собеседника?»

(Варианты ответов).

Существует несколько способов, для того, чтобы расположить к себе собеседника. Рассмотрим, некоторые из них:

1. **Комплимент** – умение увидеть сильные, положительные качества у любого человека и, главное, найти нужные слова, чтобы сказать ему об этом. Compliments не следует делать напрямую - это очень смущает человека. И, наконец, главное: комплимент ценен только тогда, когда он сделан искренне.

2. **Улыбка.** Один писатель сказал: «Улыбка ничего не стоит, но многое дает». Для того, чтобы люди хотели с нами общаться, мы сами должны хотеть общаться с ними, и собеседники должны это видеть.

3. **Имя собеседника.** Сравним две фразы, с которыми преподаватель обращается на занятии к студентам: «Послушайте все меня внимательно» и «Ребята, послушайте меня очень внимательно». Согласитесь, что вторая фраза имеет больше шансов быть услышанной.

4. Подчеркиваем **значимость** собеседника. «Попроси у врага совета – и он станет другом твоим». Вашему собеседнику будет приятно знать, что вы цените его мнение, профессионализм и т.д.

В2. Задачи по анализу конкретных ситуаций

Ситуация 1. Руководителю производственного подразделения его начальник дал указание наращивать выпуск продукции, а руководитель по качеству настаивал на повышении качества продукции путем замедления производственного процесса. Какой конфликт возникает в результате нарушения принципа единоначалия.

Ситуация 2. Руководители двух функциональных подразделений предприятия. Директору предприятия необходимо выделить ресурсы одному из подразделений ресурсы для выполнения конкретной задачи. Какой конфликт возникает в данном случае?

Ситуация 3. Вас назначили руководить финансовой компанией, в которой циркулирует масса слухов, пересуд, для работников характерно брюзжание, межличностные конфликты.

Вопросы для обсуждения

1. Как бы Вы исправили сложившуюся ситуацию?
2. Поставьте диагноз состоянию коммуникационной сети.
3. Разработайте структуру коммуникационной сети.

В2. Тематика презентаций

1. Коммуникационный процесс в организации
2. Межкультурная коммуникация в организации
3. Межгрупповая коммуникация в организации
4. Факторы, влияющие на доверие в межкультурной коммуникации
5. Формы делового общения
6. Типы и причины возникновения конфликтов
7. Элементы конфликта
8. Способы регулирования конфликта
9. Ораторское искусство в России и за рубежом
10. Нормативные документы, регулирующие правильность оформления документов
11. Задачи и функции службы делопроизводства
12. Защита деловой информации

Блок С. Типовые задания практико-ориентированного уровня для диагностирования сформированности компетенции («владеть»)

С1. Задания «кейс-стади»

«Кейс-стади» 1. Офис – «проходной двор»

Канадский бизнесмен был удивлен, когда на встрече с высокопоставленным официальным лицом в Кувейте его не стали принимать в отдельном офисе и переговоры прерывались постоянно входящими и выходящими посетителями. В соответствии с канадскими культурными представлениями о ведении бизнеса важ-

ные официальные лица должны иметь в своем распоряжении большой офис с секретарем, следящим по монитору за входящими в офис людьми. В обязанности секретаря также входит отделение важных посетителей от менее важных, что помогает беспрепятственно проводить встречи с бизнесменами и не мешать переговорному процессу.

Канадский бизнесмен оценил манеру организовывать работу офиса кувейнца как своего рода «проходной двор», а постоянное прерывание встречи – как доказательство того факта, что официальный представитель, с которым он встретился, не обладает ни высоким статусом, ни настоящей заинтересованностью в установлении деловых отношений. Это полностью противоречило его первоначальному представлению о встрече и кувейтском партнере. Интерпретация канадцем царившей в офисе обстановки привела в результате, к потере у него интереса к продолжению бизнеса в Кувейте.

Объясните причину возникновения конфликта во время переговоров с точки зрения межкультурной коммуникации. Обоснуйте свою точку зрения или предположение.

«Кейс-стади» 2. Новый шеф из Швеции

Господин Гомес работает в крупной латиноамериканской фирме. С точки зрения фирменной иерархии он занимает значительно более высокое положение по сравнению с другими сотрудниками, является членом правления и сам принимает важные решения. Его сотрудники ожидают от него четких указаний. Господин Гомес получает высокий оклад. Его высокий профессиональный статус подкрепляется также различными привилегиями и статусными символами (машина, членство в клубе и т.д.).

С недавних пор на фирме появился новый председатель правления, господин Палмблад из Швеции, который согласовывает с господином Гомесом многие вопросы и относительно мало дает почувствовать, что он занимает председательское кресло. Хотя господин Гомес немного обескуражен, но он объясняет открытость своего нового шефа в основном своими профессиональными успехами и доволен этим.

Также и внутри самой фирмы господин Гомес получает подтверждение того, что он по-прежнему сохраняет ведущие позиции, поскольку новый председатель правления при совместном проведении совещаний зачастую остается в тени. Однако один момент очень настораживает господина Гомеса, так как господин Палмблад при принятии важных решений спрашивает мнение господина Фернандеса, стоящего с иерархической точки зрения на две ступени ниже, чем господин Гомес. Господин Гомес не знает, как оценить такое развитие событий, поскольку его руководящие позиции отодвигаются, таким образом, на второй план.

Также растерян и господин Фернандес, так как ему трудно выработать правильную тактику поведения в свет новых появившихся возможностей – напрямую высказывать свою точку зрения. С одной стороны, ему льстит, что председатель прислушивается к его мнению, с другой стороны, он спрашивает себя, не стоит ли расценивать поведение господина Палмблада как его слабость...

Объясните, чем вызвано создание конфликтной ситуации на латиноамериканской фирме. Почему люди по-разному обращаются с властными полномочиями? Обоснуйте свою точку зрения.

«Кейс-стади» 3

Ирина Сергеевна Колесникова работает под руководством одного и того же начальника уже 11 лет. Однажды ее давняя подруга за чаем спросила, насколько ей хорошо работать со своим начальником? Прозвучал приблизительно такой ответ: «Вообще-то ничего. Он мне не досаждаёт. Я делаю свою работу». Тогда подруга поинтересовалась: «Но ты же работаешь на одном месте 11 лет. Как ты работаешь? Тебя когда-нибудь повысят? Пожалуйста, не обижайся, но мне совершенно не понятно, какое отношение имеет то, что ты делаешь, к работе фирмы».

Ирина Сергеевна задумалась: «Я действительно не знаю, хорошо ли я работаю... Мой начальник никогда со мной об этом не говорит. Правда, я всегда считала, что отсутствие новостей – уже хорошая новость. Что касается содержания и важности моей работы, то при приеме на фирму мне что-то не очень внятно пояснили и больше об этом речи не было. Мы с руководителем не особенно общаемся».

Вопросы

1. Какие цели и условия эффективности коммуникаций между руководителем и подчиненным отсутствуют?
2. Как можно определить уровень вертикальных коммуникаций?
3. Существуют ли возможности для восходящих коммуникаций в данной ситуации?
4. Каким образом можно более эффективно построить обратную связь?

«Кейс-стади» 4.

В коллективе отдела одного НИИ газовой промышленности за годы совместной работы сложились хорошие отношения между всеми членами коллектива. Отдел успешно справлялся с порученными заданиями.

В связи с переводом на другую работу старого начальника отдела на его должность был назначен молодой ученый, известный своими новаторскими разработками. Свою деятельность новый руководитель начал с укрепления трудовой дисциплины: была установлена регистрация времени прихода на работу и ухода с работы, внутренних командировок, установлено время приемов по личным вопросам. Он значительно расширил тематику научных исследований отдела, заключив договоры с производственными организациями в соответствии со своей научной специализацией. Задания подчиненным старался давать как можно более подробно, считая, что сотрудники недостаточно компетентны в данных вопросах и что они строго должны придерживаться инструкций.

Через некоторое время заказчики отметили ухудшение качества научных разработок отдела. В коллективе ухудшились взаимоотношения, повысилась раздражительность, начались конфликты.

Решив, что нужно оздоровить коллектив, начальник отдела предложил уйти на пенсию нескольким сотрудникам, взяв на их место молодых специалистов. Однако положение не улучшилось.

Ваше мнение относительно возникшей ситуации и направлений ее исправления?

Определите:

1. тип конфликта;
2. состав конфликтующих сторон;
3. поводы и истинные причины возникновения конфликтной ситуации;
4. методы и конкретные пути разрешения конфликта.

«Кейс-стади» 5.

Авиакомпания Альфа осуществляет как пассажирские, так и грузовые авиаперевозки. Во главе авиакомпании стоит президент, который отвечает за проводимую авиакомпанией политику. При президенте функционируют различные структуры (по внешним связям, стратегическому планированию и технической политике авиакомпании), имеющие штабные полномочия.

За маркетинг и финансы в авиакомпании отвечают, соответственно, вице-президент по маркетингу и вице-президент по финансам. Вице-президенту по летней эксплуатации самолетов подчиняются летние отряды, обеспечивающие перевозку пассажиров. Директору службы организации перевозок подчинены службы, обеспечивающие обслуживание пассажиров и грузов на земле. Вице-президент по технической эксплуатации самолетов отвечает за исправность самолетов и, следовательно, за техническую безопасность полетов. Производственно-диспетчерская служба осуществляет координацию взаимодействия всех подразделений авиакомпании и подчинена директору службы организации перевозок.

Выполните задание.

Составьте схему коммуникаций организации в соответствии с указанной структурой.

Для решения ситуации необходимо:

- определить информационные потоки;
- выделить восходящие, нисходящие коммуникации;
- оформить горизонтальные коммуникации между подразделениями;
- установить коммуникации руководитель – подчиненный;
- построить модель обмена информацией между президентом авиакомпании и вице-президентом по маркетингу;
- сформировать цепь обратной связи;
- определить, какие могут существовать преграды в организационных коммуникациях авиакомпании;
- выделить коммуникационные связи с внешней средой вице-президента по маркетингу;
- определить коммуникационные роли руководителей подразделений.

Цели:

- Помочь участникам лучше узнать друг о друге, сократить дистанцию в общении.

- Снизить чувство напряженности благодаря включению в игровую ситуацию «здесь и теперь».

- Обратить внимание участников друг друга, объединив их соревнованием в партнерских отношениях.

Материал: лист бумаги, ручка на каждого участника группы, мешочек.

Ход игры: Помните картину восточного рынка в музыкальной сказке «Али Баба и сорок разбойников»? Крики, запах еды и пряностей, яркость, буйство красок, бойкая торговля, попытки купить дешевле, продать дороже...

Вспомнили? Замечательно! Так вот, именно на такой рынок мы с вами и попадем через несколько минут. Но сначала нам необходимо подготовиться.

Каждый получает лист бумаги и ручку/фломастер. Складываем лист пополам по горизонтали и разрываем на две половинки, их в свою очередь опять складываем и разрываем. Получили по четыре куска бумаги. Их тоже складываем и разрываем. Теперь у каждого в руках восьмушки листа. На каждой из восьмушек разборчиво и крупно напишите свое имя и фамилию. Теперь каждую записку сложим текстом внутрь несколько раз. Подготовленные записки положите в мешочек. Все записки тщательно перемешиваются тренером. После этого, каждый вытягивает себе 8 штук записок. После того как все получили записки, по сигналу тренера начинает работу «восточный базар», на котором участники уговорами, спорами, путем обмена, пытаются найти и вернуть – купить - все 8 листков с вашим именем. Первые три покупателя, которым удастся быстрее всех приобрести дорогой товар, должны громко крикнуть «Бинго», это будет сигналом для всех остальных, что игра закончена. Вопросов нет?

Начали!

Игра сопровождается активнейшим контактом между игроками, криками, смехом и т.д. Тренер время от времени поддерживает накал страстей. Закрывая рынок, объявляет имена трех победителей. Можно усложнить задачу и провести конкурс среди победивших. Например: считать победителем лишь того, кто без подсказки и ошибки назовет имена всех продавцов, у кого он приобрел записку со своим именем.

Рефлексия игры.

Какую тактику вы использовали во время торга: активный поиск, ожидание встречных предложений, «агрессивный маркетинг», взаимный обмен, попытка обмануть партнера?

Какие средства делового общения вы использовали больше всего: вербальные или невербальные средства общения?

Деловая игра 2. «Конфликты в организации». «Реформирование организации»

Цель игры. Развитие у студентов навыков анализа конфликтов в организации и формирование у них умений вести деловую дискуссию по спорным вопросам.

Игровая ситуация. Внедрение новых технологий в производственный процесс предприятия привело к тому, что, по мнению главного технолога, существование одного из участков в сборочном цехе стало нецелесообразным. На одном из совещаний главный инженер выдвинул идею о слиянии этого участка с другим, смежным по технологической линии. Предложение главного инженера вызвало сопротивление со стороны начальника цеха и начальника подлежащего реорганизации участка.

Порядок проведения игры

Подготовительный этап. За одну-две недели студенты получают установку на проведение деловой игры и узнают тему и цель занятия, а также тему деловой игры, ее цель и игровую ситуацию. Для этого преподаватель предоставляет указания по самостоятельному изучению литературы и отработке основных вопросов темы.

В ходе игры

1. Распределить роли среди студентов: директор предприятия, главный технолог, начальник цеха, начальник участка (состав играющих может меняться в ходе игры). Студенты, не вошедшие в состав играющих, выполняют роль экспертов.

2. Играющим уточняют установку на игру и игровую ситуацию, а также их знакомят с игровым сценарием и дают время на подготовку к игре (до 10 минут).

3. Разыгрывание сценария (до 30 минут):

Директор предприятия проводит совещание по спорному вопросу, отраженному в игровой ситуации. На совещание приглашены главный технолог, начальник цеха и начальник участка.

Примечание. Игровой сценарий может быть проигран двумя или тремя составами участников, что позволит произвести сравнительный анализ работы студентов по каждой роли.

4. Анализ действий участников игры экспертами (до 30 минут).

5. Подведение итогов преподавателем.

Блок Д. Задания для использования в рамках промежуточной аттестации

Д1.Перечень вопросов к зачету

1. Коммуникационный процесс
2. Межкультурная коммуникация
3. Межгрупповая коммуникация в организации
4. Факторы, влияющие на доверие в межкультурной коммуникации
5. Формы делового общения
6. Вербальные средства общения
7. Невербальное общение
8. Понятие конфликта в организации
9. Типы и причины возникновения конфликтов
10. Элементы конфликта
11. Способы регулирования конфликта

12. Предмет и функции ораторского искусства
13. Исторические и теоретические основы ораторского искусства
14. Защита деловой информации как аспект делового этикета
15. Правила деловой переписки
16. Документационное обеспечение делового общения
17. Требования к оформлению документов.

РАЗДЕЛ 3. Описание показателей и критериев оценивания компетенций на различных этапах их формирования, описание шкал оценивания

Балльно-рейтинговая система является базовой системой оценивания сформированности компетенций обучающихся.

Итоговая оценка сформированности компетенций обучающихся в рамках балльно-рейтинговой системы осуществляется в ходе текущего контроля успеваемости, промежуточной аттестации и определяется как сумма баллов, полученных обучающимися в результате прохождения всех форм контроля.

Оценка сформированности компетенций по дисциплине складывается из двух составляющих:

- первая составляющая – оценка преподавателем сформированности компетенций в течение семестра в ходе текущего контроля успеваемости (максимум 100 баллов). Структура первой составляющей определяется технологической картой дисциплины, которая в начале семестра доводится до сведения обучающихся;
- вторая составляющая – оценка сформированности компетенций обучающихся на зачете (максимум – 20 баллов).

4-балльная шкала	Отлично	Хорошо	Удовлетворительно	Неудовлетворительно
балльная шкала	85 и \geq	70-84	51-69	0-50
Бинарная шкала	Зачтено			Не зачтено

Оценивание выполнения тестов

Шкала оценок	Показатели	Критерии
Отлично (высокий уровень сформированности компетенции)	1. Полнота выполнения тестовых заданий. 2. Своевременность выполнения заданий.	Выполнено более 85% заданий предложенного теста, в заданиях открытого типа дан полный, развернутый ответ на поставленный вопрос
Хорошо (достаточный уровень сформированности компетенции)	3. Правильность ответов на вопросы. 4. Самостоятельность тестирования. 5. и т.д.	Выполнено более 70% заданий предложенного теста, в заданиях открытого типа дан полный, развернутый ответ на поставленный вопрос; однако были допущены неточности в определении поня-

		тий, терминов и др.
Удовлетворительно (приемлемый уровень сформированности компетенции)		Выполнено более 54 % заданий предложенного теста, в заданиях открытого типа дан неполный ответ на поставленный вопрос, в ответе не присутствуют доказательные примеры, текст со стилистическими и орфографическими ошибками.
Неудовлетворительно (недостаточный уровень сформированности компетенции)		Выполнено не более 53% заданий предложенного теста, на поставленные вопросы ответ отсутствует или неполный, допущены существенные ошибки в теоретическом материале (терминах, понятиях).

Оценивание выполнения презентаций

Шкала оценок	Показатели	Критерии
Отлично (высокий уровень сформированности компетенции)	1. Полнота выполнения презентаций. 2. Своевременность выполнения. 3. Правильность ответов на вопросы.	Выполнены все требования к составлению презентаций: дизайн слайдов, логика изложения материала, текст хорошо написан и сформированные идеи ясно изложены и структурированы
Хорошо (достаточный уровень сформированности компетенции)	4. и т.д.	Основные требования к презентациям выполнены, но при этом допущены недочеты. В частности, имеются неточности в изложении материала; отсутствует логическая последовательность в суждениях; не выдержан объем презентации
Удовлетворительно (приемлемый уровень сформированности компетенции)		Имеются существенные отступления от требований к презентациям. В частности: тема освещена лишь частично; допущены фактические ошибки в содержании презентаций или при ответе на дополнительные вопросы.
Неудовлетворительно (недостаточный уровень сформированности компетенции)		Тема презентации не раскрыта, обнаруживается существенное непонимание проблемы

Оценивание решения кейс-задач/задачи по анализу конкретных ситуаций/выполнение практического задания

Шкала оценок	Показатели	Критерии
--------------	------------	----------

Отлично (высокий уровень сформированности компетенции)	1. Полнота решения кейс-задач. 2. Своевременность выполнения. 3. Правильность ответов на вопросы. 4. и т.д.	Основные требования к решению кейс-задач выполнены. Продемонстрированы умение анализировать ситуацию и находить оптимальное количества решений, умение работать с информацией, в том числе умение затребовать дополнительную информацию, необходимую для уточнения ситуации, навыки четкого и точного изложения собственной точки зрения в устной и письменной форме, убедительного отстаивания своей точки зрения;
Хорошо (достаточный уровень сформированности компетенции)		Основные требования к решению кейс-задач выполнены, но при этом допущены недочеты. В частности, недостаточно раскрыты навыки критического оценивания различных точек зрения, осуществление самоанализа, самоконтроля и самооценки, креативности, нестандартности предлагаемых решений
Удовлетворительно (приемлемый уровень сформированности компетенции)		Имеются существенные отступления от решения кейс-задач. В частности отсутствуют навыки умения моделировать решения в соответствии с заданием, представлять различные подходы к разработке планов действий, ориентированных на конечный результат
Неудовлетворительно (недостаточный уровень сформированности компетенции)		Задача кейса не раскрыта, обнаруживается существенное непонимание проблемы

Оценивание ответов на устные вопросы

Шкала оценок	Показатели	Критерии
Отлично (высокий уровень сформированности компетенции)	1. Полнота данных ответов. 2. Аргументированность данных ответов. 3. Правильность ответов на вопросы. 4. и т.д.	Полно и аргументировано даны ответы по содержанию задания. Обнаружено понимание материала, может обосновать свои суждения, применить знания на практике, привести необходимые примеры не только по учебнику, но и самостоятельно составленные. Изложение материала последовательно и правильно.
Хорошо (достаточный уровень сформированности компетенции)		Студент дает ответ, удовлетворяющий тем же требованиям, что и для оценки «отлично», но допускает 1-2 ошибки, которые сам же исправляет.

Удовлетворительно (приемлемый уровень сформированности компетенции)		Студент обнаруживает знание и понимание основных положений данного задания, но: 1) излагает материал неполно и допускает неточности в определении понятий или формулировке правил; 2) не умеет достаточно глубоко и доказательно обосновать свои суждения и привести свои примеры; 3) излагает материал непоследовательно и допускает ошибки.
Неудовлетворительно (недостаточный уровень сформированности компетенции)		Студент обнаруживает незнание ответа на соответствующее задание, допускает ошибки в формулировке определений и правил, искажающие их смысл, беспорядочно и неуверенно излагает материал; отмечаются такие недостатки в подготовке студента, которые являются серьезным препятствием к успешному овладению последующим материалом.

Оценивание ответа при проведении промежуточного и итогового контроля (зачет)

4-балльная шкала	Показатели	Критерии
Отлично	1. Полнота изложения теоретического материала. 2. Полнота и правильность решения практического задания.	Дан полный, в логической последовательности развернутый ответ на поставленный вопрос, где студент продемонстрировал знания предмета в полном объеме учебной программы, достаточно глубоко осмысливает дисциплину, самостоятельно, и исчерпывающе отвечает на дополнительные вопросы, приводит собственные примеры по проблематике поставленного вопроса.
Хорошо	3. Правильность и/или аргументированность изложения (последовательность действий). 4. Самостоятельность ответа. 5. Культура речи.	Дан развернутый ответ на поставленный вопрос, где студент демонстрирует знания, приобретенные на лекционных и семинарских занятиях, а также полученные посредством изучения обязательных учебных материалов по курсу, дает аргументированные ответы, приводит примеры, в ответе присутствует свободное владение монологической речью, логичность и последовательность ответа. Однако допускается неточность в ответе. Решил предложенные практические задания с небольшими неточностями.

Удовлетворительно		Дан ответ, свидетельствующий в основном о знании процессов изучаемой дисциплины, отличающийся недостаточной глубиной и полнотой раскрытия темы, знанием основных вопросов теории, слабо сформированными навыками анализа явлений, процессов, недостаточным умением давать аргументированные ответы и приводить примеры, недостаточно свободным владением монологической речью, логичностью и последовательностью ответа. Допускается несколько ошибок в содержании ответа и решении практических заданий.
Неудовлетворительно		Дан ответ, который содержит ряд серьезных неточностей, обнаруживающий незнание процессов изучаемой предметной области, отличающийся неглубоким раскрытием темы, незнанием основных вопросов теории, несформированными навыками анализа явлений, процессов, неумением давать аргументированные ответы, слабым владением монологической речью, отсутствием логичности и последовательности. Выводы поверхностны. Решение практических заданий не выполнено, т.е. студент не способен ответить на вопросы даже при дополнительных наводящих вопросах преподавателя.

РАЗДЕЛ 4. Методические материалы, определяющие процедуры оценивания знаний, умений, навыков, характеризующие этапы формирования компетенций

Процедура оценивания – порядок действий при подготовке и проведении аттестационных испытаний и формировании оценки.

Процедура промежуточной аттестации проходит в соответствии с Положением о промежуточной аттестации знаний студентов и учащихся ДГУНХ.

– Аттестационные испытания проводятся преподавателем (или комиссией преподавателей – в случае модульной дисциплины), ведущим лекционные занятия по данной дисциплине, или преподавателями, ведущими практические и лабораторные занятия (кроме устного экзамена). Присутствие посторонних лиц в ходе проведения аттестационных испытаний без разрешения ректора или проректора по учебной работе не допускается (за исключением работников университета, выполняющих контролирующую функции в соответствии со своими должностными обязанностями). В случае отсутствия ведущего преподавателя аттестационные испытания проводятся преподавателем, назначенным письменным распоряжением по кафедре (структурному подразделению).

– Инвалиды и лица с ограниченными возможностями здоровья, имеющие нарушения опорно-двигательного аппарата, допускаются на аттестационные испытания в сопровождении ассистентов-сопровождающих.

– Во время аттестационных испытаний обучающиеся могут пользоваться программой дисциплины, а также с разрешения преподавателя справочной и нормативной литературой, непрограммируемыми калькуляторами.

– Время подготовки ответа при сдаче зачета в устной форме должно составлять не менее 40 минут (по желанию обучающегося ответ может быть досрочным). Время ответа – не более 15 минут.

– При подготовке к зачету студент, как правило, ведет записи в листе устного ответа, который затем (по окончании зачета) сдается преподавателю.

– Преподавателю на зачете предоставляется право задавать обучающимся дополнительные вопросы в рамках программы дисциплины текущего семестра, а также, помимо теоретических вопросов, давать задачи, которые изучались на практических занятиях.

– Оценка результатов устного аттестационного испытания объявляется обучающимся в день его проведения. При проведении письменных аттестационных испытаний или компьютерного тестирования – в день их проведения или не позднее следующего рабочего дня после их проведения.

– Результаты выполнения аттестационных испытаний, проводимых в письменной форме, форме итоговой контрольной работы или компьютерного тестирования, должны быть объявлены обучающимся и выставлены в зачетные книжки не позднее следующего рабочего дня после их проведения.

Итоговой формой контроля по дисциплине является зачет. Зачет проводится в виде письменного ответа на заданный вопрос. Каждому студенту предлагается 2 вопроса, каждый из которых оценивается максимум на 15 баллов. При оценке ответа на вопрос оценивается полнота ответа, точность формулировок.

Лист актуализации оценочных материалов по дисциплине «Лидерство»

Оценочные материалы пересмотрены,
обсуждены и одобрены на заседании кафедры

Протокол от « 22 » мая 2021 г. № 10

Зав. кафедрой Михайлов А. А.

Оценочные материалы пересмотрены,
обсуждены и одобрены на заседании кафедры

Протокол от « _____ » _____ 20__ г. № _____

Зав. кафедрой _____

Оценочные материалы пересмотрены,
обсуждены и одобрены на заседании кафедры

Протокол от « _____ » _____ 20__ г. № _____

Зав. кафедрой _____

Оценочные материалы пересмотрены,
обсуждены и одобрены на заседании кафедры

Протокол от « _____ » _____ 20__ г. № _____

Зав. кафедрой _____