ГАОУ ВО «ДАГЕСТАНСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ НАРОДНОГО ХОЗЯЙСТВА»

Утверждены решением
Ученого совета ДГУНХ,
протокол № 12
от 30 мая 2024 г.

КАФЕДРА «МЕНЕДЖМЕНТ»

ОЦЕНОЧНЫЕ МАТЕРИАЛЫ ПО ДИСЦИПЛИНЕ «ЛИДЕРСТВО И КОМАНДООБРАЗОВАНИЕ»

Направление подготовки – 38.03.02 Менеджмент,

профиль «Менеджмент организации»

Уровень высшего образования - бакалавриат

Форма обучения – очная, очно-заочная, заочная

ДОКУМЕНТ ПОДПИСАН
ЭЛЕКТРОННОЙ ПОДПИСЬЮ

Сертификат: 00C5A9FA0FAD6D6153888A98846B419FD3
Владелец: Бучаев Ахмед Гамидович
Действителен: с 11.07.2024 до 04.10.2025

Махачкала-2024

УДК 005(075)
ББК 65.290-2я7

Составители – Бабаева Джарият Гадживердиевна, к.э.н., доцент кафедры «Менеджмент» ДГУНХ, Борисова Людмила Александровна, к.э.н., доцент кафедры «Менеджмент» ДГУНХ, Магомедов Магомед Шегаудинович, к.э.н., доцент кафедры «Менеджмент» ДГУНХ, Шапиева Аида Сайпутдиновна, к.п.н., доцент кафедры «Менеджмент» ДГУНХ.

Внутренний рецензент – Минатуллаев Арслан Айнутдинович, доцент, кандидат экономических наук, доцент, заведующий кафедрой «Менеджмент» ДГУНХ.

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

Представитель работодателя – Папалашов Абдулвагаб Яхьяевич, генеральный директор АО «Завод им. Гаджиева».

Оценочные материалы по дисциплине «Лидерство и командообразование» разработаны в соответствии с требованиями федерального государственного образовательного стандарта высшего образования – бакалавриат по направлению подготовки 38.03.02 Менеджмент (уровень бакалавриата), утвержденным приказом Минобрнауки России от 12.08.2020г. № 970, и на основании приказа Министерства науки и высшего образования РФ от 06.04.2021г. №245 «Об утверждении Порядка организации и осуществления образовательной деятельности по образовательным программам высшего образования – программам бакалавриата, программам специалитета, программам магистратуры».

Оценочные материалы по дисциплине «Лидерство и командообразование» размещены на официальном сайте www.dgunh.ru.

Бабаева Д.Г., Борисова Л.А., Магомедов М.Ш., Шапиева А.С. Оценочные материалы по дисциплине «Лидерство и командообразование» для направления подготовки 38.03.02 Менеджмент, профиля «Менеджмент организации». – Махачкала: ДГУНХ, 2023. – 86 с**.**

Рекомендованы к утверждению Учебно-методическим советом ДГУНХ «28» мая 2024 г.

Рекомендованы к утверждению руководителем основной профессиональной образовательной программы высшего образования – программы бакалавриата по направлению подготовки 38.03.02 Менеджмент, профилю «Менеджмент организации», к.э.н., доцентом Минатуллаевым А.А.

Одобрены на заседании кафедры «Менеджмент» «23» мая 2024 г., протокол № 11.

Содержание

Назначение оценочных материалов……..4

РАЗДЕЛ 1. Перечень компетенций с указанием видов оценочных средств в процессе освоения дисциплины…….5

1.1 Перечень формируемых компетенций……...…….……5

1.2 Перечень компетенций с указанием видов оценочных средств ..……..…5

РАЗДЕЛ 2. Задания, необходимые для оценки планируемых результатов обучения по дисциплине……..13

РАЗДЕЛ 3. Описание показателей и критериев оценивания компетенций на различных этапах их формирования, описание шкал оценивания……..75

РАЗДЕЛ 4.Методические материалы, определяющие процедуры оценивания знаний, умений, навыков, характеризующих этапы формирования компетенций……..…78

Назначение оценочных материалов

Оценочные материалы для текущего контроля успеваемости (оценивания хода освоения дисциплины) для проведения промежуточной аттестации (оценивания промежуточных и окончательных результатов обучения по дисциплине) обучающихся по дисциплине «Лидерство и командообразование» на соответствие их учебных достижений поэтапным требованиям образовательной программы высшего образования 38.03.02 Менеджмент, профилю «Менеджмент организации».

Оценочные материалы по дисциплине «Лидерство и командообразование» 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 видов оценочных средств в процессе освоения дисциплины

1.1 Перечень формируемых компетенций

код компетенции	формулировка компетенции	индикаторы достижения компетенции
УК	**УНИВЕРСАЛЬНЫЕ КОМПЕТЕНЦИИ**	
УК-3	Способен осуществлять социальное взаимодействие и реализовывать свою роль в команде	**ИУК-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. **ИУК-3.2** Анализирует возможные последствия личных действий в социальном взаимодействии и командной работе и планирует свои действия для достижения заданного результата. **ИУК-3.3** Осуществляет обмен информацией, знаниями и опытом с членами команды, оценивает идеи других членов команды для достижения поставленной цели. **ИУК-3.4** Соблюдает установленные нормы и правила командной работы, несет личную ответственность за общий результат.

1.2Перечень компетенций с указанием видов оценочных средств

Формируемые компетенции	**Код и наименование индикатора достижения компетенции**	**Планируемые результаты обучения по дисциплине, характеризующие этапы формирования ком-**	**Уровни освоения компетенции**	**Критерии оценивания сформированности компетенции**	**Виды оценочных средств**

		петенции			
Способен осуществлять социальное взаимодействие и реализовывать свою роль в команде	**ИУК-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.	**Знать:** понятие лидерства и команды, основные теории лидерства, типы лидеров, базовые инструменты лидерства, основные принципы командной работы, сущность командных и личных интересов и особенности их согласования.	Пороговый уровень	Неполные представления о понятиях лидерства и команды, основных теориях лидерства, типах лидеров, базовых инструментах лидерства, основных принципах командной работы, сущности командных и личных интересов и особенностях их согласования.	**Блок А –** задания репродуктивного уровня – тестовые задания; – вопросы для устного обсуждения
			Базовый уровень	Сформированные, но содержащие фрагментарные представления о понятиях лидерства и команды, основных теориях лидерства, типах лидеров, базовых инструментах лидерства, основных принципах командной работы, сущности командных и личных интересов и особенностях их согласования.	
			Продвинутый уровень	Сформированные систематические представления о понятиях лидерства и команды, основных теориях лидерства, типах лидеров, базовых инструментах лидерства, основных принципах командной работы, сущности командных и личных интересов	

				и особенностях их согласования.	
		Уметь: работать в команде на основе стратегии сотрудничества, выявлять особенности поведения и интересы участников командной работы.	Пороговый уровень	В целом успешное, но не системное умение работать в команде на основе стратегии сотрудничества, выявлять особенности поведения и интересы участников командной работы.	**Блок В** – задания реконструктивного уровня – выполнение практических заданий; – задачи по анализу конкретных ситуаций; – тематика презентаций (рефератов, эссе)
			Базовый уровень	В целом успешное, но содержащие отдельные пробелы, умение работать в команде на основе стратегии сотрудничества, выявлять особенности поведения и интересы участников командной работы.	
			Продвинутый уровень	Сформированное умение эффективно работать в команде на основе стратегии сотрудничества, выявлять особенности поведения и интересы участников командной работы.	
		Вдадеть: способностью определять свою роль в командной работе для достижения поставленной цели, а также реализовы-	Пороговый уровень	Фрагментарно, без грубых ошибок, демонстрирует способность определять свою роль в командной работе для достижения поставленной цели, а также реализовывать свою роль в командной работе с учетом	**Блок С –** задания практико-ориентированного уровня – кейсы; – тренинги

		вать свою роль в командной работе с учетом особенностей поведения и инересов участников командной работы.		особенностей поведения и инересов участников командной работы.	
			Базовый уровень	Демонстрирует на базовом уровне способность определять свою роль в командной работе для достижения поставленной цели, а также реализовывать свою роль в командной работе с учетом особенностей поведения и инересов участников командной работы.	
			Продвинутый уровень	На высоком уровне демонстрирует способность определять свою роль в командной работе для достижения поставленной цели, а также реализовывать свою роль в командной работе с учетом особенностей поведения и инересов участников командной работы.	
	ИУК-3.2 Анализирует возможные последствия личных действий в социальном взаимодействии и	**Знать:** особенности и стратегии межличностного взаимодействия	Пороговый уровень	Неполные представления об особенностях и стратегиях межличностного взаимодействия в командной работе.	**Блок А –** задания репродуктивного уровня – тестовые задания; – вопросы для устного
			Базовый	Сформирован-	

	командной работе и планирует свои действия для достижения заданного результата.	в командной работе.	уровень	ные, но содержащие фрагментарные представления об особенностях и стратегиях межличностного взаимодействия в командной работе.	обсуждения
			Продвинутый уровень	Сформированные систематические представления об особенностях и стратегиях межличностного взаимодействия в командной работе.	
		Уметь: анализировать возможные последствия личных действий в команде.	Пороговый уровень	В целом успешное, но не системное умение анализировать возможные последствия личных действий в команде.	**Блок В** – задания реконструктивного уровня – задачи по анализу конкретных ситуаций; – тематика презентаций (рефератов, эссе)
			Базовый уровень	В целом успешное, но содержащие отдельные пробелы, умение анализировать возможные последствия личных действий в команде.	
			Продвинутый уровень	Сформированное умение эффективно анализировать возможные последствия личных действий в команде.	
		Вдадеть: способностью строить эффективное взаимодействие в команде на основе	Пороговый уровень	Фрагментарно, без грубых ошибок, демонстрирует способность строить эффективное взаимодействие в команде на основе ответственного	**Блок С –** задания практико-ориентированного уровня – кейсы; – тренинги; - деловая игра

		ответственного отношения к личным действиям.		отношения к личным действиям.	
			Базовый уровень	Демонстрирует на базовом уровне способность строить эффективное взаимодействие в команде на основе ответственного отношения к личным действиям.	
			Продвинутый уровень	На высоком уровне демонстрирует способность строить эффективное взаимодействие в команде на основе ответственного отношения к личным действиям.	
	ИУК-3.3 Осуществляет обмен информацией, знаниями и опытом с членами команды, оценивает идеи других членов команды для достижения поставленной цели.	**Знать:** критерии оценки идей, информации, знаний и опыта.	Пороговый уровень	Неполные представления о критериях оценки идей, информации, знаний и опыта.	**Блок А –** задания репродуктивного уровня – тестовые задания; – вопросы для устного обсуждения
			Базовый уровень	Сформированные, но содержащие фрагментарные представления о критериях оценки идей, информации, знаний и опыта.	
			Продвинутый уровень	Сформированные систематические представления о критериях оценки идей, информации, знаний и опыта.	
		Уметь: конструктивно оценивать идеи, ин-	Пороговый уровень	В целом успешное, но не системное умение конструктивно оценивать идеи,	**Блок В** – задания реконструктивного уровня – задачи по

		формацию, знания и опыт членов команды.		информацию, знания и опыт членов команды.	анализу конкретных ситуаций; – тематика презентаций (рефератов,эссе)
			Базовый уровень	В целом успешное, но содержащие отдельные пробелы, умение конструктивно оценивать идеи, информацию, знания и опыт членов команды.	
			Продвинутый уровень	Сформированное умение эффективно конструктивно оценивать идеи, информацию, знания и опыт членов команды.	
		<u>Вдадеть:</u> способностью обмениваться идеями, информацией, заниями и опытом в командной работе.	Пороговый уровень	Фрагментарно, без грубых ошибок, демонстрирует способность обмениваться идеями, информацией, заниями и опытом в командной работе.	**Блок С –** задания практико-ориентированного уровня – кейсы; - тренинги; - деловая игра
			Базовый уровень	Демонстрирует на базовом уровне способность обмениваться идеями, информацией, заниями и опытом в командной работе.	
			Продвинутый уровень	На высоком уровне демонстрирует способность обмениваться идеями, информацией, заниями и опытом в командной работе.	
	ИУК-3.4 Соблюдает установленные нормы и	**<u>Знать:</u>** правила и нормы команд-	Пороговый уровень	Неполные представления о правилах и нормах командной рабо-	**Блок А –** задания репродуктивного уровня

	правила командной работы, несет личную ответственность за общий результат.	ной работы.		ты.	– тестовые задания; – вопросы для устного обсуждения
			Базовый уровень	Сформированные, но содержащие фрагментарные представления о правилах и нормах командной работы.	
			Продвинутый уровень	Сформированные систематические представления о правилах и нормах командной работы.	
		Уметь: соблюдать правила и нормы командной работы.	Пороговый уровень	В целом успешное, но не системное умение соблюдать правила и нормы командной работы.	**Блок В** – задания реконструктивного уровня – задачи по анализу конкретных ситуаций; – тематика презентаций (рефератов, эссе)
			Базовый уровень	В целом успешное, но содержащие отдельные пробелы, умение соблюдать правила и нормы командной работы.	
			Продвинутый уровень	Сформированное умение эффективно соблюдать правила и нормы командной работы.	
		Вдадеть: способностью нести личную ответственность в командной работе.	Пороговый уровень	Фрагментарно, без грубых ошибок, демонстрирует способность нести личную ответственность в командной работе.	**Блок С** – задания практико-ориентированного уровня – кейсы; - тренинги
			Базовый уровень	Демонстрирует на базовом уровне способность нести личную ответственность в командной работе.	
			Продвинутый уровень	На высоком уровне демонстрирует способность нести личную ответствен-	

				ность в командной работе.	

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

Для проверки сформированности индикатора достижения компетенции ИУК-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

Блок А. Задания репродуктивного уровня («знать»)

А.1 Фонд тестовых заданий по дисциплине

Тесты типа А.

1. Процесс психологического влияния одного человека на другого при их совместной жизнедеятельности, которая осуществляется на основе восприятия, подражания, внушения, понимания друг друга называется:
1.руководством
2.лидерством
3.нет верного ответа

2.Процесс влияния на людей с позиций занимаемой должности называется:
1.формальным лидерством
2.неформальным лидерством
3.руководством

3.Процесс влияния через способности и умения или другие ресурсы, необходимые людям, называется:
1.формальным лидерством
2.неформальным лидерством
3.руководством

4.Опора неформального лидера:
1.признание его группой
2.признание его руководством организации
3.знание и опыт

5.В организации сложнее всего заменить специалиста, который имеет власть:
1.принудительную
2.поощрительную
3.референтную
4.экспертную

6.От чего зависит наличие власти у подчиненных?
1.компетентности

2.стажа работы в организации
3.служебного положения
4.структуры организации
5.финансового положения

7.Сила и принуждение при лидерстве часто заменяются:

1.побуждением
2.воодушевлением
3.принуждением

8.Способность лидера влиять на людей дает ему возможность использовать:

1.власть
2.авторитет
3.ресурсы организации

9.На производительность труда работников компании влияют:

1.заработная плата и условия труда
2.межличностные отношения
3.разделение труда

10.Стиль руководства отражает:

1.степень, до которой руководитель делегирует полномочия подчиненным
2.используемые руководителем источники власти
3.функцию контроля

11.Какое высказывание дает характеристику «Межличностная роль лидера»:

1.формальный руководитель – (лидер играет представительскую роль, являясь своего рода символом организации, выполняет церемониальные обязанности)
2.распространитель ресурсов (решает, кому и что достанется в отделе)

12.В практическом менеджменте под термином «лидерство» предполагают лидерство

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

13.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

14.Власть-это:

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

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

1.способность определить место сбоя 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

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

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

17.Харизма – это

1.власть примера
2.власть, основанная на вознагражденииивласть, основанная на принуждении
3.экспертная власть

18.Формы влияния менеджеров на подчиненных

1.убеждение, участие
2.экспертное, законное
3.формальное, неформальное
4.системное, ситуационное

19.Почему методы прямого принуждения и страха наказания постепенно вытесняются методами социального принуждения?

1.стало невыгодно держать большой штат сотрудников
2.трудно подготовить менеджера, способного эффективно их использовать
3.рабочее движение добилось определенной защищенности рабочих от прямого принуждения
4.механизм принуждения перестал обеспечивать развитие производства

20.Какой вид власти будет наиболее приемлем в исследовательской группе из высококвалифицированных специалистов?

1.традиции
2.харизмы
3.через страх
4.эксперта

21.Возможность влиять на поведение других людей это

1.власть
2.влияние
3.лидерство
4.харизма

22.Способность влиять на поведение других людей это

1.власть
2.влияние
3.лидерство
4.харизма

23.Руководитель исследовательской организации опирается преимущественно на следующие формы власти. Выделите наиболее приоритетную форму власти для данного руководителя

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

24.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
3.на них влияние и побудить к достижению целей организации
4.возможность влиять на поведение других лиц

25.Какое определение соответствует понятию лидерство

1.способность влиять на поведение людей
2.манера поведения руководителя по отношению к подчиненным, чтобы оказать
3.на них влияние и побудить к достижению целей организации
4.возможность влиять на поведение других лиц.

26.Возможность воздействовать на поведение других- это

1.влияние
2.лидерство
3.власть
4.руководство

27.Любое поведение одного индивида, которое вносит изменения в поведение, отношения, ощущения другого индивида – это

1.влияние
2.лидерство
3.власть
4.руководство

28.Власть, которая оказывает влияние через положительное подкрепление подчиненного с целью добиться от него желаемого поведения

1.формальная власть
2.власть, основанная на вознаграждении
3.власть, основанная на принуждении
4.реальная власть

29.Что будет являться основой для экспертной власти

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

30.Пример влияния через разумную веру – это отношение

1.рабочего с мастером
2.крестьянина и помещика
3.пациента с лечащим врачом
4.подсудимого и судьи

31.К какому типу власти вы отнесете власть криминального «авторитета» в банде?
1.законная
2.экспертная
3.основанная на принуждении
4.основанная на вознаграждении
32.Команда — это:
1.группа сотрудников, стремящихся к достижению целей компании
2.небольшая группа сотрудников, стремящихся к достижению общей цели
3.группа сотрудников, имеющих общие интересы
33.Тип управленческой команды определяется:
1.особенностями лидера
2.культурой группы
3.типом организационной структуры
34.Адаптация — этап развития команды, на котором:
1.члены команды обмениваются информацией, знают задачи, не доверяют друг другу
2.члены команды обмениваются информацией, формируют задачи, отношения
3.вежливые и осторожные
4.члены команды обмениваются информацией, знают свои задачи, доверяют друг другу
35.Благодаря командам компания становится более
1.инициативной при выборе вариантов решений
2.активной при разработке решений
3.гибкой в принятии решений
4.дисциплинированной при исполнении решений
36.Чтобы команды стали самоорганизующимися единицами, важно обеспечить
1.наличие ресурсов для работы команды
2.адекватные коммуникации между ними
3.полную самостоятельность работы
4.точность поставленных целей
37.Командная организация труда обеспечивает
1.командный дух
2.высокую мотивацию
3.получение синергии
4.повышение производстельности труда

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 _____.

9. _____ – это небольшая группа людей, стремящихся к достижению общей цели, постоянно взаимодействующих и координирующих свои усилия

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 тщательный присмотр за работниками

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.

7. Соотнесите следующие роли среди членов команд

1. Специалисты по решению задач	1.Их роль состоит в удовлетворении эмоциональных потребностей членов команды.
2. Члены команды, осуществляющие социально-эмоциональную поддержку	2.Их роль состоит в том, чтобы достигать целей, стоящих перед командой.
3.Члены команды, играющие двойную роль	3.Такие люди обычно держатся отстраненно от повседневной жизни команды, активно не участвуют ни в решении задач, ни в создании положительного эмоционального климата.
4.Члены команды, играющие роль стороннего наблюдателя	4.Такие люди совмещают в себе две вышеописанные роли: выполняют поставленную перед командой задачу и удовлетворяют эмоциональные потребности членов команды.
5. Доводящий до конца	5.Представители этой роли оказывают «смягчающее» воздействие на команду: их присутствие улучшает моральный климат и повышает степень сотрудничества между членами команды.
6. Коллективист	6.Они завершают все, что начинают и неохотно предприни-

	мают что-либо там, где есть сомнения по поводу того, что удастся довести дела до завершения.

А2. Вопросы для устного обсуждения

1. Какие две основные формы власти выделяют в организации?
2. Что собой представляет законная власть?
3. На чем основана экспертная власть?
4. Какова сущность эталонной власти?
5. Какие формы влияния вам известны?
6. Какие теории лидерства в организации существуют?
7. Каковы специфические различия в характеристиках менеджера и лидера в организации?
8. Назовите группы лидерских «умений» по Уоррену Беннису.
9. В чем заключается суть поведенческого подхода к изучению лидерства?
10. Что представляют собой Теории «X» и «Y» МакГрегора?
11. Какие подходы к изучению лидерства в организации существуют? Каковы их особенности?
12. Укажите различие и сходство понятий «руководство» и «лидерство».
13. Что представляет собой инновационное лидерство?
14. В каких организациях может возникнуть инновационное лидерство?
15. Что призван решать «инновационный» лидер?
16. Что представляет собой процесс делегирования полномочий в организации?
17. Приведите пример неправильного делегирования полномочий.
18. Как осуществляется процесс делегированпия?
19. Назовите принципы делегирования полномочий в организации.
20. Какова взаимосвязь понятий власти, влияния и лидерства?
21. Что представляет собой команда в организации? Каковы создать команду в организации?
22. Кто такой лидер в команде? Как распределяются роли в команде?
23. Назовите основные факторы мотивации, влияющие на развитие команды.
24. Назвоите основыные проблемы формирования команды.
25. В чем заключается локига тимбилдинга (командообразования)?
26. Как происходит развитие командного духа?
27. Назовите этапы формирования команды.
28. Назовите критерии эффективности работы в команде.
29. Назовите технологии лидера, применяемые для анализа, моделирования и прогнозирования развития проблем, сложных ситуаций.

Блок В. Задания реконструктивного уровня («уметь»)

В1. Выполнение практических заданий

Задание 1. Выполнение практического задания (письменно) «Личностные качества эффективного руководителя»

Цель. Развитие умения применять основные теории лидерства на практике при подборе руководителей.

Задание.

Назовите важнейшие личностные качества, которыми, по вашему мнению, должен обладать идеальный кандидат на вакансию вице-президента крупной промышленной компании.

1. _____
2._____
3._____
4._____
5. _____

Перечислите вопросы, которые в процессе интервью при приеме на работу помогут вам определить наличие этих качеств у претендента на имеющуюся вакансию.

Задание 2. Составьте перечень своих серьезных неудач и ошибок. Отметьте, отсутствие или слабая выраженность каких качеств привели к этим промахам и поражениям. Вспомните, как вы в свое время преодолели ту или иную неудачу. В качестве материала для сопоставления ниже приводится одиннадцать базовых ограничений («слабых мест»), существенно сдерживающих эффективность работы студента.

Перечень данных качеств предлагается английскими консультантами по управлению М. Вудкоком и Д. Френсисом (1995). Для более точного восприятия указанных качеств ниже приводится краткое содержательное наполнение каждого из них.

0. Неумение управлять собой:

• неспособность в полной мере использовать свое время, энергию, знания, умения;

• неспособность справляться со стрессами современной жизни.

2. Размытость личных ценностей:

• отсутствие ясного понимания своих личных ценностей;

• наличие ценностей, не соответствующих условиям современной деловой и частной жизни.

3. Смутные личные цели:

• отсутствие ясности в вопросе о целях своей личной или деловой жизни;

• наличие целей, несовместимых с условиями современной работы и жизни.

4. Остановленное саморазвитие:

• отсутствие настроенности и восприимчивости к новым ситуациям и возможностям.

5. Недостаточность навыка решать проблемы:

• отсутствие стратегии принятия решений;

• неспособность эффективно решать проблемы в динамичных условиях рабочей среды.

6. Недостаток творческого подхода:

• затруднения в генерировании достаточно новых и оригинальных идей;

• неумение использовать новые идеи.

7. Неумение влиять на людей:

• недостаточная способность обеспечивать участие и помощь со стороны окружающих;

• слабое влияние на решения других людей.

8. Недостаточное понимание особенностей современного управленческого труда:

• недостаток понимания мотивации;

• устаревшие, негуманные или неуместные представления о роли руководителя (преподавателя).

9. Слабые навыки студента:

• отсутствие практических способностей добиваться результата от работы.

10. Неумение обучать:

• отсутствие способности или желания помогать другим развивать и расширять свои возможности.

11. Низкая способность формировать коллектив (студентов):

• неспособность содействовать развитию и повышению эффективности рабочих групп или коллективов (студентов).

Определив и проанализировав наиболее существенные достижения и ошибки в вашей жизни, заполните таблицу 1.

Таблица 1. – Баланс личных успехов и неудач

Мои крупнейшие успехи, достижения	**Как я этого добился (способности, которые были для этого необходимы)**	**Мои значительные неудачи, поражения**	**Способности, которых мне не доставало**	**Как я преодолел неудачи**
1.		1.		
2.		2.		
3.		3.		
…		…		
10.		10.		

Сильные и слабые стороны.

Следующий шаг – группирование выявленных вами достоинств и недостатков в блоки качеств и определение в каждом блоке двух-трех наиболее важных сильных и слабых сторон. Полученный таким образом «срез» способностей (таблица 2) является предпосылкой для планирования дальнейших шагов по достижению целей профессионального продвижения и роста.

Таблица 2. – Анализ сильных и слабых сторон

«Срез» способностей	**Сильные стороны**	**Слабые стороны**
Профессиональные знания и опыт	1. 2. 3.	1. 2. 3.
Способности студента	1. 2.	1. 2.

	3.	3.
Коммуникативные способности	1. 2. 3.	1. 2. 3.
Личные способности	1. 2. 3.	1. 2. 3.
Интеллектуальные способности, рабочие приемы	1. 2. 3.	1. 2. 3.
прочее		

Задание 3. 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.

В2. Задачи по анализу конкретных ситуаций

Ситуация 1. «Выбор стиля управления»

В дизайнерском отделе «Маригражданпроект» снизились результаты труда. Было отмечено, что среди сотрудников нет слаженности, существуют «тихие» конфликты.

На сегодняшний день назначено собрание отдела, где должен выступить недавно назначенный руководитель отдела…

*Роль руководителя отдела***:** Предложить мероприятия, направленные на стабилизацию работы отдела и реализация которых, позволит создать работоспособную «команду», способную достичь, поставленные цели организации (в вашем лице).

Подготовьте выступление-программу действий: «Коллеги, я Вас собрал…. «Мы сегодня собрались…». Возможные варианты действий: - определяю задачи каждому сотруднику, даю возможность самим разобраться в ситуации, оказываю помощь, убеждаю в необходимости действовать по-новому, использую свой авторитет, создаю комиссию по контролю за выполнением принятого решения и т.д.

Роль сотрудников дизайнерского отдела: В вашем отделе нет слаженности, результаты труда низкие, вашим отделом недовольно руководство, между сотрудниками существуют межличностные конфликты. Сегодня на собрании будет выступать новый руководитель: «Что же он нам скажет?!»

Письменно ответьте на вопросы:

1. Определите, какому стилю отдает предпочтение руководитель отдела?
2. Какие аргументы Вы в подтверждение можете привести?
3. Насколько, на ваш взгляд, выбранный стиль управления, будет эффективным в достижении целей?

Ситуация 2. 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. Поздороваетесь, 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 3. 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 4. В одной из крупнейших японских корпораций – «Сони», которая ставит и решат 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?

В3. Тематика презентаций (рефератов, эссе)

1. Проблема лидерства в отечественной и зарубежной науке.
2. Современные кросс-культурные исследования лидерства.
3. Гендерная психология лидерства.
4. Исследование стилей лидерства в организационной психологии.
5. Лидерство как инструмент интеграции общности.
6. Исследование проблемы лидерства как структурного феномена.
7. Отечественные подходы к исследованию структуры группового лидерства.
8. Интерпретационный подход в исследовании проблемы лидерства.
9. Харизматическое лидерство.
10. Гуманистический подход в исследовании проблемы лидерства.
11. Социально-ролевая теория гендерных различий лидеров.
12. Концепция гендерного потока.
13. Современные теории политического лидерства.
14. Психологические модели поведения политического лидера.
15. Современные отечественные концепции по построению команд.
16. Лидерство в малых группах.
17. Командный менеджмент.
18. Команда, ее миссия и командные отношения.
19. Факторы, влияющие на образование команды.
20. Формы субкультуры управленческих групп.
21. Лидерство и эффективная командная работа.
22. Руководство и лидерство, как социально-психологическое явление.
23. Власть и стили управления.
24. Власть и лидерство: сущность и значение.
25. Власть и политика.
26. Новейшие технологии в развитии лидерских моделей.

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

С1. Задания «кейс-задачи»

Кейс 1.

Генри Форд был великим руководителем. Он представлял собой архетип авторитарного предпринимателя прошлого. Склонный к одиночеству, в высшей мере своевольный, всегда настаивающий на собственном пути, презирающий теории и «бессмысленное» 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 несгибаемо жестким, своевольным и интуитивным человеком. «Человек не должен шляться взад и вперёд», - 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 2.

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 буковки». Переведенные 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 3. «Два взгляда на лидерство»

Цель. Закрепление знаний об основных стилях лидерства; оценка эффективности каждого из них.

Ситуация.

На международной конференции врачей-стоматологов делегаты обменивались опытом не только в области новых методов лечения, использования современных лекарственных препаратов, но и в области менеджмента.

Ниже приведены данные из выступлений двух выдающихся врачей, возглавляющих известные стоматологические лечебницы.

Выступление доктора Смирнова К.Л.

Уважаемые коллеги!

Несколько лет назад я создал стоматологическую лечебницу, которую возглавляю и одновременно являюсь в ней практикующим врачом. Вместе со мной работают два дантиста. Являясь сотрудниками лечебницы, они получают заработную плату и дополнительно — определенный процент с моих чистых доходов. В результате их доход, как правило, выше среднего дохода частнопрактикующего дантиста у нас в регионе. Эта процедура оплаты помогает мотивировать моих сотрудников.

В дополнение к традиционным стоматологическим услугам мы специализируемся еще в области реабилитационных услуг, поэтому в лечебнице есть собственный лабораторный техник, который делает зубные протезы, мосты и инкрустации.

Реабилитационные услуги включают в себя, в частности, реконструкцию рта после травм, полученных в результате автомобильных аварий. Таких пациентов присылают к нам другие дантисты. Эта работа весьма сложна, присутствие в лечебнице квалифицированного техника просто необходимо.

Кроме того, у нас работает одиннадцать ассистентов, но они не все работают в одно и то же время. Я знаю, что обычно нагрузка ассистентов планируется из расчета 40-часовой рабочей недели, но в нашей лечебнице они работают 4 дня в неделю, что меньше, чем в других местах.

Это одна из причин, почему они остаются у меня так долго.

У нас каждый дантист имеет своего собственного ассистента. Однако всякий раз, когда ассистент не занят, он помогает кому-нибудь еще.

Хотя коллектив нашей лечебницы сравнительно невелик и достаточно дружен, тем не менее, периодически среди персонала возникают трения: стычки, ссоры и т.д. Я никогда не вмешиваюсь, чтобы сотрудники не думали, что у меня есть фавориты, и прошу их разобраться в ситуации самим.

Они разрабатывают свои собственные графики работы, определяют периоды отпусков и т.д. Они всегда составляют план, который удовлетворяет всех. Я

думаю, что для организации лучше, что они делают это самостоятельно: они знают, чего они хотят.

Большинство из моих сотрудников работают со мной в течение долгого времени, и они, кажется, очень довольны своим положением. Что касается обучения, то я верю во взаимное обучение. Все мои сотрудники работали в регистратуре, в лабораториях, выполняли другие функции. Это обеспечивает нам гибкость, и сотрудники лучше понимают проблемы друг друга.

Заработная плата сотрудников лечебницы устанавливается по ставкам, принятым для данного вида профессиональной деятельности. Только однажды мне пришлось уволить ассистента, который отставал от других.

Когда я начинал свою деятельность в качестве частного практикующего врача, штат моих сотрудников состоял всего из пяти человек, но постепенно лечебница расширялась. Нам уже не хватало места. Мы переехали в новое помещение, которое и в самом деле очень просторное. Я всегда представлял себе лечебницу именно таких размеров.

Наши пациенты должны быть удовлетворены. Им оказывают много внимания: с каждым пациентом я сам беседую, по крайней мере, несколько минут. Я также проверяю, чтобы каждый пациент получал необходимую помощь, пусть даже небольшую, и даже при первом визите. Я хочу, чтобы мои сотрудники понимали, что для пациента важно, чтобы кто-то интересовался ими и их состоянием. Это срабатывает: к нам переходят пациенты из государственных клиник.

Моим помощникам и сотрудникам тоже требуется мое внимание: они хотят, чтобы я был заинтересован в них и знал их проблемы. Они хотят быть востребованными, чувствовать себя частью чего-то.

Мы помогаем друг другу: если лечащий врач занят, то пациента принимает другой дантист. Мы работаем достаточно эффективно. Я считаю, что наиболее важным элементом успешного управления являются люди. Вы создаете сплоченный работоспособный коллектив, привлекая специалистов и обеспечивая им хорошее жалованье, обучение и мотивируя их. Сотрудники заинтересованы в том, чтобы работать полной отдачей, так как от своей работы они получают удовлетворение. Коллеги проявляют интерес к деятельности друг друга, анализируют ее. Сознание того, что кто-то еще собирается оценивать вашу работу, заставляет вас стараться.

Все возникающие разногласия в отношении методов и способов лечения мы обсуждаем открыто даже в присутствии пациентов. Мы не спорим, а именно обсуждаем проблему. В данной дискуссии могут участвовать дантисты, ассистенты, техники.

Я вполне удовлетворен результатами деятельности моей лечебницы и не планирую никаких изменений в системе менеджмента.

Спасибо за внимание.

Затем слово предоставили доктору Кравцову В.А., который поделился с коллегами своим опытом управления стоматологической лечебницей.

В лечебнице Кравцова В.А. работают более двадцати сотрудников. Набирают персонал через объявления в газетах или по рекомендациям коллег и знакомых. Каждому кандидату назначают испытательный срок. Если работник не удо-

влетворяет требованиям, его увольняют через три месяца. Фактически, если они не подходят Кравцову В.А., то в конце испытательного срока им сообщают, что они не будут работать в лечебнице. Если же их решают оставить, то выплачивают за прошедшие три месяца существенную премию.

Привлекать стараются только очень хороших специалистов и платят им в среднем на 20% больше, чем в других аналогичных организациях. Кравцов В.А. стремится, чтобы у него работали только самые лучшие. Размер заработной платы зависит от сложности выполняемых обязанностей и опыта. Ассистенты, работающие непосредственно с дантистами, имеют наиболее высокую заработную плату.

Кравцов В.А. — жесткий руководитель, он требует от сотрудников значительно больше того, что от них требовали раньше. Он им больше платит, но и ожидает, что они многое умеют делать. Например, стоматолог и его ассистент должны не только лечить, но и оперировать: в лечебнице считают, что ассистент не должен впадать в истерику из-за вида капли крови.

Кравцова интересуют амбициозные сотрудники, желающие работать еще более напряженно за большее вознаграждение, стремящиеся учиться и делающие все, что он скажет. Они знают, что их уволят, если они не смогут поддерживать высокий уровень работы. Их работа — это не только пломбирование зубов, и они несут ответственность за здоровье пациента. По мнению руководителя, его сотрудники более активны и заслуживают большего доверия, чем типичные ассистенты стоматолога. Он контролирует их только в течение операции. Все дела ведет старший помощник Кравцова В.А. Последний никогда не вмешивается в споры сотрудников: он вообще не допускает никаких конфликтов и препирательств. Сотрудники об этом знают. Одного из ассистентов, проработавших больше года, уволили за то, что он начал конфликтовать со своими коллегами.

Личные проблемы сотрудников Кравцова В.А. не интересуют.

Письменно ответьте на вопросы:

1. Каковы основные различия в стилях лидерства Смирнова К.Л. и Кравцова В.А.?

2. Кто является более эффективным менеджером? Ответ обоснуйте, используя известные теории лидерства.

Кейс 4. «Управленческая команда в компании»

Часть 1

В середине октября 29-летний Борис Минин, президент небольшой торговой компании должен встретиться со своей управленческой командой по поводу увеличения цен на проданные товары. Пост президента он получил год назад от своего отца, владельца компании. Это был поистине сумасшедший год. Компания едва не обанкротилась. Однако еще многое осталось сделать, чтобы увести компанию от «края пропасти».

Ниже приводится характеристика членов управленческой команды Бориса, собравшихся на заседание к 11:00.

Владимир – 32-летний финансовый директор компании; в компании работает три года, придя туда из аудиторской компании «Большая шестерка». Кроме

финансов, он отвечает за бухгалтерию и общеадминистративные вопросы. Николай (35 лет) работает в компании восемь лет. Хотя по профессии он экономист, он поменял много работ в компании. Сейчас он занимается вопросами закупок товаров у поставщиков и подчиняется Владимиру.

Елена – 45-летняя сестра Бориса – руководит торговыми операциями. Торговля организована через дилеров, так у Елены всего несколько человек в подчинении. По семейным обстоятельствам ей не удалось закончить вуз и получить высшее образование.

Борис созвал заседание и пригласил на него консультанта по управлению, чтобы обсудить проблемы в связи с необходимостью повышения эффективности деятельности компании.

Борис: Хорошо, мы потратили уже немало времени на обсуждение вопрос о повышении цен. Владимир рекомендует поднять цены на 16% уже сейчас. Хотелось бы узнать мнения каждого из вас об этом. Начнем с тебя, Владимир.

Владимир: Мой анализ данных из отчетов по прибыли указывает, что рост цен на 16% необходимо прямо сейчас, если мы хотим получить какой-либо прибыль в этом году. По лучшим моим оценкам, мы теряем деньги на каждой продаже. Мы с самого начала года еще ни разу не повышали цены. У нас просто нет сейчас выбора. Мы должны это сделать.

Николай: Конечно, было бы лучше увеличить цены не по сравнению с началом этого года, а по сравнению с этим же периодом прошлого года. Необходимо учитывать, что мы находимся в середине сезона продаж и повальное увеличение цен не очень желательно. Но, к сожалению, у нас нет выхода.

Владимир: У нас нет способа от этого отказаться.

Борис (выдерживая паузу, оглядывает всех собравшихся): Итак, все вы рекомендуете увеличить цены прямо сейчас?

Николай и Владимир: Да!

Владимир: Необходимо помнить, что мы не можем поднять цены по старым заказам, их можно ввести только в новые заказы. Мы уже отправили много заказов по старым ценам. Дилеры могут не принять наших предложений. Поэтому повышение цен коснется только тех заказов, которые мы ожидаем получить.

Николай: Если повышение цен будет касаться только новых заказов, то, принимая во внимание 32-страничный список выполненных заказов у Елены, мы просто не сможем почувствовать результат от роста цен, о котором говорим.

Владимир: Тогда мы должны известить дилеров о повышении цен на уже поставленные им товары. Я задержу им поставки и направлю письма о повышении цен. Я также попрошу их подтвердить свое согласие на это. В противном случае намекну им, чтобы они не ожидали от нас в будущем товар.

Николай: Действительно, подтвержденные заказы дадут нам такую возможность?

Борис: Вы думаете, что это самое лучшее, что можно сделать?

Владимир: Мы делаем деньги, и было бы глупо в этой ситуации не поднимать цены.

Борис: Елена, ты чем-то недовольна? Что ты думаешь по этому поводу?

Елена (пожимая плечами): Я даже не знаю.

Владимир (с явным нетерпением): Мы же теряем деньги на каждом заказе.

Елена: Меня беспокоит, что мы поднимаем цены в середине сезона продаж.

Николай: Если ждать, то про это можно просто забыть.

Владимир: Елена, тогда что-нибудь предложи.

Елена: Я не знаю (Пауза.) Эти заказы (берет в руки 32-страничную книгу заказов) отрабатывались целый месяц с дилерами. Здесь свыше 175 статей товаров. Все это надо теперь переделать и разослать дилерам обратно для подтверждения. Мне это не очень нравится.

Владимир: Но это стоит сделать.

Николай: Посмотрите, в наших письмах мы можем сослаться на инфляцию, и, кроме того, это первое увеличение цен за год. Большинство дилеров поймут это. Давайте попробуем. Здесь следует рисковать, не правда ли, Елена?

Елена (опять пожимает плечами).

Борис: Елена, ну скажи что-нибудь.

Елена: Не знаю. Я понимаю, что цены надо увеличить, но меня это беспокоит.

Владимир: Бизнес – это принятие трудных решений. За это нам и платят (Все примолкли, смотрят друг на друга, а потом все – на Бориса).

Письменно ответьте на вопросы части 1:

1. Объясните, что произошло на данном заседании? Какую роль выполнял каждый из участников? Что каждый из них делал и пытался делать? Попробуйте нарисовать схему взаимодействия участников заседания. Было ли заседание эффективным? Объясните.

2. Какое решение они собираются принять? Какие детали важны для этого решения?

3. Как вы поступили бы на их месте?

Часть 2

Консультант (спокойно): Я думаю, что Елена говорит интересные вещи. Вы хотите «сделать» большие деньги в середине сезона продаж. В этом и заключается проблема. Если вы не можете обойтись без увеличения цен, то должны подумать о том, как сделать это, сняв большую часть проблем, порожденных этим решением.

Владимир: (грубо и с обидой): Было бы глупо отказаться от повышения цен.

Консультант (спокойно): Может быть, это и правда, но лучшим ли образом вы это делаете? Всегда бывает много выходов из положения. Я не 29 думаю, что вы решаете проблему наиболее эффективным методом. (Пауза.) Даже взяв за основу повышение цен, это можно сделать хорошо или плохо. Здесь стоит подумать над тем, как это сделать с наименьшими потерями.

Все молчат, пока консультант их оглядывает и ждет чьего-либо комментария. Ничего не услышав, консультант продолжил: Так, пока вы будете обмениваться письмами с дилерами, пройдет немало времени. Эффект от повышения цен проявится только в конце сезона, а деньги вы получите еще позже. Подумайте о том, что за это время вы потеряете ряд заказов. Чего в этой ситуации будет боль-

ше: выгоды или потери? Смотрите на это во времени. (Консультант сделал паузу, дав возможность для комментария.)

Елена: Вот это я и имела в виду.

Консультант: По неполученным заказам повысить цены будет проще, если объяснить дилерам ситуацию.

Владимир (уже не грубо и, очевидно, с положительным отношением): Ладно, я так и сделаю.

Николай: У нас целая кипа новых заказов, ждущих подтверждения…

Владимир: Правильно, если нам помогут, то мы можем начать с крупных заказов и сделать это уже сегодня. Консультант: А почему бы не подключить к этому людей Елены?

Елена: Да, они знают дилеров лучше. Мы поручим им эту работу, и пусть они связываются с дилерами немедленно. Правда, много сил уйдет на то, чтобы убедить дилеров в необходимости повышения цен. Я тоже займусь этим сразу же после заседания.

Владимир: Я думаю, что по крупным заказам нам всем надо работать индивидуально по телефону, а по небольшим заказам разослать письма.

Консультант: Надо уговорить дилеров сохранить заказы. Это нужно обязательно сделать. Скажите им, что вы сохраните все их заказы и пойдете им навстречу со всеми изменениями, которые они сочтут необходимыми в связи с повышением цен, если они подтвердят свое согласие в течение пяти дней. И весь этот процесс надо держать под контролем.

Елена: Что меня беспокоит, так это то, как лучше сделать всю эту работу. Ведь повышение цен – это серьезное дело. Я думаю, что люди пойдут нам навстречу.

Владимир: Мы с Еленой займемся всем этим немедленно. (Все опять замолчали.)

Борис: Хорошо, сможете ли вы все заняться этой работой немедленно? Завтра опять встретимся утром и посмотрим, как у нас идут дела.

Письменно ответьте на вопросы части 2:

1. Что Вы теперь думаете об окончательном решении?
2. Могла бы управленческая команда Бориса принять новое решение без помощи консультанта?
3. Можно ли сказать, что управленческая команда не занималась решением проблемы?
4. Что консультант изменил в работе управленческой команды Бориса и в ее организационном окружении, сложившееся в компании?
5. Как данная ситуация свидетельствует о групповом решении проблем, принятии решений и о групповой работе в целом?

С2. Тренинги

Тренинг 1. «Управление взаимоотношениями в команде»

Стратегическая командная игра «Проект»

Перед группами (3-4 микрогруппы по 5-6 человек) первоначально ставится задача создать и презентовать проект в какой-то конкретной, например, социальной области.

Алгоритм может быть таким: цель, объект, масштаб и сроки, основные направления, средства реализации, препятствия и угрозы, перспективы, нестандартные решения.

На следующем этапе группам предлагается выбрать наилучший проект или интегрировать все имеющиеся проекты.

Возможны варианты, когда группы сразу осознают преимущества совместного варианта проекта, но обычно участники доказывают преимущества своего варианта и недостатки других. Нецелесообразно форсировать этот процесс – одни группы идут к осознанию длинным путем, другие коротким.

Цель командной работы – показать группе, что взаимодействие не просто создает арифметическую сумму частей, а выводит идею и деятельность на принципиально иной, более высокий уровень.

Контрольные вопросы:

1. Что такое «влияние»?

2. Перечислите способы психологического влияния. Какой из них наиболее часто используется Вами?

3. Назовите правила реализации каждого из видов психологического влияния.

Тренинг 2. «Мой вклад в команду»

Упражнение помогает каждому участнику осознать свою роль в данной команде, тот вклад, который он вносит в командную работу, помогает осознать различные варианты того, как вносится вклад в общий результат, и развить в участниках уважение к другим и признание важности выполнения их функций.

Время: 40 минут.

Описание. Все участники делятся на мини-группы по 2-4 человека.

Тренер просит каждого участника высказаться в рамках своей мини-группы на тему того, в чем он видит свой вклад в деятельность всей команды. Если кто-то из участников затрудняется, остальные члены его мини-группы могут ему помочь сформулировать свой доклад.

Группам дается 10 минут на подготовку. После этого один участник от каждой мини-группы выступает и рассказывает о каждом в своей группе.

Выводы:

1.Можно подчеркнуть, насколько разные мнения о собственном вкладе прозвучали, подчеркнуть то, что в хорошей команде максимально используются индивидуальные особенности и сильные стороны каждого.

2.Можно подчеркнуть, что вносить свой вклад в команду можно по-разному — выполняя определенные профессиональные или организаторские функции либо влияя психологически на атмосферу в команде (вселяя энтузиазм и уверенность в своих силах либо сглаживая конфликты и т.д.). После этого можно перейти к более подробному рассмотрению ролей в команде.

Тренинг 3. «ЛИДЕР – ЭТО…»

Время*:* около часа.

Если вы хотите добиться в этой жизни чего-то значительного, недостаточно просто действовать – надо еще и мечтать; недостаточно просто планировать – надо еще и верить. (А. Франс).

Цели:

– освоить активный стиль общения и развить в группе отношения партнерства;

– потренироваться в определении четких и ясных признаков лидерского поведения, осознании лидерских качеств.

Ресурсы: листы полуватмана, ножницы, клей, маркеры, карандаши, множество рекламных проспектов, журналов, газет.

Ход игры

Это задание – отличный «разогрев» группы перед тренингом лидерства. Материалы, которые в игровой форме представят и обсудят участники, послужат ориентиром для всего блока занятий. Возможно, тренер и группа будут возвращаться к ним не раз в ходе встреч. Поэтому желательно использовать большие листы, которые легче сохранить в течение длительного срока.

Всем игрокам предоставляются разнообразные канцелярские материалы, газеты, журналы, рекламные проспекты. В течение 30-40 минут они готовят (поодиночке либо в парах) некий коллаж с использованием газетных заголовков, фотографий, рисунков от руки или найденных в рекламных изданиях, журналах, газетах.

Тема работы: «Я – лидер!» В работе нужно попытаться в визуальной форме представить качества, которые характеризуют лидера, рассказать о своих способностях вести за собой людей, руководить ими. Пока группа работает, в комнате звучит фоном энергичная, ритмическая музыка, создающая рабочее настроение, поддерживающая творческий настрой участников.

Когда время на подготовку закончено, музыка убавляется – это знак участникам начать уборку рабочих мест, освобождение комнаты от обрезков и мусора. В это время тренер нумерует полученные от участников анонимные листы и развешивает их. После того как «субботник» завершен и место освобождено для продолжения работы, начинаем «лидерский променад». Все лидеры прогуливаются по комнате, на стенах которой закреплены скотчем рекламные постеры, и делают для себя пометки, кто является, по их мнению, авторами увиденных работ.

Завершение

Собираемся вместе и обсуждаем увиденное. Участники зачитывают свои мнения об авторстве работ, рассказывают, что им показалось наиболее привлекательным, ярким в работе товарищей.

В заключение на доске или флип-чарте записываем набор лидерских качеств.

Итак, лидер — это…

Материал для тренера

Вот несколько мнений, прозвучавших на одном из тренингов в ответ на вопрос: «Кто такой лидер, кого мы можем назвать лидером?»

Итак, лидер – это:

- прежде всего – доминантная личность;
- у него быстрая реакция на ситуацию и эффективный выбор средств влияния на проблему;
- подавляющий изъявление других мыслей и чувств;
- выделяющийся из массы;
- тот, за кем хочется идти;
- тот, который настолько заметен и харизматичен, что слушаться его или нет – такого вопроса просто не возникает;
- имеющий максимально большое влияние на окружение;
- человек, способный преобразовать ситуацию на пользу себе и другим;
- тот, чьи качества управленца, администратора, организатора проявлены в большей, чем у других, степени.

Блок Д. Задания для использования в рамках промежуточной аттестации

Д1.Перечень вопросов к зачету

1. Власть и влияние. Делегирование в организации.
2. Формы власти в организации.
3. Природа, определение и содержание понятия лидерства.
4. Теории лидерских качеств.
5. Поведенческий подход к изучению лидерства.
6. Ситуационный подход к изучению лидерства.
7. Элементы лидерства.
8. Типология лидерства Е.С. Богардуса.
9. Классификация лидерства Ф.С. Бартлетта.
10. «Законодательное лидерство»Дж.В. Гетцеля и Е.Г. Губа.
11. Типы лидеров – В. Белл, Р.Дж. Хилл и С.В. Миллз.
12. М. Конвей – три лидерские роли.
13. Власть как форма социальных отношений.
14. Аспекты власти.
15. Власть в структуре организации.
16. Источники власти.
17. Власть как динамическая система.
18. Команда как особый тип организации.
19. Постановка задачи для команды.
20. Важные составляющие в структуре профессионализма руководителей при создании эффективно действующей команды.
21. Технологии лидера, применяемые для анализа, моделирования и прогнозирования развития проблем, сложных ситуаций.
22. СТЭП-анализ.
23. Карта стратегических групп и системная карта.
24. Дерево целей.
25. «SWOT-анализ» и «Мозговой штурм».

Для проверки сформированности индикатора достижения компетенции ИУК-3.2: Анализирует возможные последствия личных действий в социальном взаимодействии и командной работе и планирует свои действия для достижения заданного результата

Блок А. Задания репродуктивного уровня («знать»)

А.1 Фонд тестовых заданий по дисциплине

Тесты типа А.

1.Конструктивные начала конфликта не предполагают

1.конфликт как индикатор скрытой проблемы

2.конфликт как импульс к дальнейшему развитиюконфликт как возможность «выпустить пар»

3.конфликт как возможность выяснить отношения

2.Наиболее частым источником конфликтов при изменении правил и процедур работы является

1.ущемление чьих-либо интересов

2.способ, каким руководство сообщает о новых правилах

3.нежелание людей изменять сложившийся характер работы

4.неясность цели, которую преследуют эти изменения

3.Наиболее распространенной формой организационного конфликта являются

1.межличностные вертикальные конфликты

2.межличностные горизонтальные конфликты

3.межгрупповые вертикальные конфликты

4.межгрупповые горизонтальные конфликты

4.Одним из действий при управлении конфликтом в организации является

1.напряжение

2.установление причины

3.различия в ценностях

4.отсутствие согласия

5.Стресс на рабочем месте требует

1.устранения

2.обращения к врачу

3.поддерживания

4.регулирования

6.Конфликт, при котором два руководителя предъявляют к одному работнику противоречивые требования

1.внутриличностным

2.межличностным

3.между личностью и группой

4.между обоими руководителями

7.Метод разрешения конфликтов требующий использование власти, подавления
1.метод принуждения
2.метод уклонения
3.метод решения проблемы
4.метод сглаживания
8.К числу структурных методов разрешения конфликтов относятся:
1.посредничество и переориентация внимания
2.освобождение от лидеров конфликтующих сторон
3.делегирование полномочий
4.система вознаграждений
9.Межличностный метод разрешения конфликтов являющийся наиболее эффективным:
1.метод решения проблемы
2.метод принуждения
3.метод уклонения
4.метод компромисса
10.Что из перечисленного не является причиной конфликта в организациях:
1.возраст
2.различия в целях
3.нечеткое разделение обязанностей
4.недостаток ресурсов
11.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
12.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
13.Какой стиль поведения в конфликте целесообразен, когда индивид осознает ошибочность своей позиции, а вопрос более важен для другой стороны, чем для него самого:
1.приспособление
2.уклонение от конфликта
3.совместная деятельность
4.конкурентный стиль
14.Указать фактор, который не способствует выравниванию напряженности в конфликте:
1.подчеркивание общности с партнером
2.проявление интереса к проблемам партнера

3.техника сочувствия и психологической поддержки
4.принижение партнера, негативная оценка его личности

15.Указать фактор, который способствует выравниванию напряженности в конфликте:

1.избежание пространственной близости и контакта глаз с партнером
2.обвинения, угрозы, наказания
3.принижение проблемы
4.проявление интереса к проблемам партнера

16.По сфере возникновения и развития конфликты можно подразделить:

1.на межгрупповые
2.на деловые
3.на объективные
4.субъективные

17.По своим последствиям конфликты различаются:

1.вертикальные
2.горизонтальные
3.личные
4.конструктивные

18.По отношению к отдельному субъекту конфликты бывают:

1.внутренними
2.субъективными
3.внешние
4.деструктивными

19.Какой конфликт способствует повышению эффективности организации:

1.дисфункциональный
2.функциональный
3.межличностный
4.внутриличностный

20.Конфликт между личностью и группой возникает:

1.когда личность займет позицию, отличающуюся от позиции группы
2.когда личность занимает позицию группы
3.когда одна группа займет позицию, отличающуюся от позиции другой группы
4.когда противоречие возникает внутри одной личности

21.Высокая напористость в сочетании с высокой кооперативностью в развитии – это:

1.сглаживание
2.противоборство
3.компромисс

22.Высокая напористость в сочетании с низкой кооперативностью в разрешении конфликта – это:

1.принуждение
2.уступчивость
3.сотрудничество

23.К административному способу управления конфликтами относится:

1.беседа

2.перевод на другую работу
3.убеждения

24.К педагогическому способу разрешения конфликта относится:

1.просьба
2.силовое разрешение конфликта
3.оба ответа верны

25.Противоречия человека с самим собой характеризует возникновение:

1.внутриличностного конфликта
2.межличностного конфликта
3.оба ответа верны

А2. Вопросы для устного обсуждения

1. Опишите природу и причины конфликтов в организации. Проанализируйте их примерами из жизни и художественной литературы.
2. Назовите основные стадии развития конфликта.
3. Каковы типы конфликтов?
4. Назовите функциональные и дисфункциональные последствия конфликтов.
5. Каковы уровни конфликта в организации?
6. В каждой стране существуют свои обычаи, традиции, привычки и уклад жизни. В одних преобладает коллективизм, в других – индивидуализм. Что и почему в этом отношении характерно для России, имеет ли это значение для причин возникновения конфликтов
7. Ли Якокка в своей книге «Карьера менеджера» утверждает: увидев работающими своих коллег, японский рабочий спросил – «могу ли чем – ни будь помочь?». Американский произнесет «это не мое дело». А что скажете Вы?
8. Какой из стилей и методов разрешения конфликтов в Вашей группе наиболее всего чаще используется?
9. Какой метод разрешения межличностного конфликта является оптимальным? Какие факторы определяют тактику поведения менеджера в конфликтной ситуации?
10. Объясните, чем забастовка отличается от саботажа.
11. Некоторые люди считают, что компромисс не может рассматриваться в качестве удовлетворительного метода разрешения конфликта, потому что в этом случае невозможно определить явного победителя, а достигнутое решение, скорее всего, не будет идеальным для любой из сторон. Что вы думаете о компромиссе?
12. Почему доверие представляет собой важный аспект переговорного процесса?
13. Каковы структурные методы разрешения конфликта?
14. Какие факторы могут вызвать стресс?
11. Обсудите, всегда ли умеренный уровень конфликта в организации является полезным для нее?
15. Представьте, что вы являетесь членом студенческой группы, которой поручили сделать совместный проект. Но один студент не выполняет свою часть работы. Какой метод разрешения конфликта вы используете? Почему?
16. Носит ли соревнование студентов за оценки функциональный или дисфункциональный характер? Почему?

17. Почему стресс снижает качество жизни и эффективность труда?
18. Как избежать или снизить уровень стресса?
19. Почему здоровый образ жизни позволяет уменьшить стрессовые нагрузки?

Блок В. Задания реконструктивного уровня («уметь»)

В1. Задачи по анализу конкретных ситуаций

Ситуация 1. Дмитрий Смирнов — руководитель машиностроительного предприятия на протяжении трех лет весьма успешно контактировал с партнером из Австрии — мистером Брауном, который поставлял ему оборудование, запасные части, в случае необходимости осуществлял ремонт оборудования.

При заключении договора на новый вид оборудования возникли некоторые разногласия относительно продажной цены за единицу новой установки. Дмитрию показалось, что 10 000 долл. — это дорого, он настаивал на 7000. Браун убеждал его, показывая прейскуранты других фирм, что это достаточно обоснованная и справедливая цена. Но Дмитрий решил, что надо настоять на своем. Он знал, что компания Брауна испытывает экономические трудности и в данной ситуации он вынужден будет согласиться с условиями Дмитрия.

Сделка состоялась на условиях, которые предложил Дмитрий.

Однако последствия победы оказались для Дмитрия совершенно неожиданными. Мистер Браун не выдержал конкуренции, он разорился и ушел с рынка. Неудачная для Брауна сделка с Дмитрием сыграла в его крахе не последнюю роль. Впоследствии Дмитрий сам оценил, что цена, которую предлагал ему Браун, действительно соответствовала рыночным условиям.

После разрыва отношений с Брауном у Дмитрия возникла другая проблема — поставка запасных частей и комплектующих узлов для уже закупленного ранее у Брауна оборудования. Другие поставщики предлагали Дмитрию подобные услуги значительно дороже. Дмитрий испытывал угрызения совести еще и потому, что когда-то у него с Брауном были дружеские отношения, они бывали друг у друга дома, обменивались поздравлениями к праздникам.

Прошло уже несколько лет, но эта история не дает Дмитрию покоя.

Письменно ответьте на вопросы:

1. Каковы источники конфликта?
2. Какой тактики придерживались участники конфликта?
3. Как можно оценить последствия конфликта и переговоров для их участников?

Ситуация 2. Руководителю производственного подразделения его начальник дал указание наращивать выпуск продукции, а руководитель по качеству настаивал на повышении качества продукции путем замедления производственного процесса.

Письменно ответьте на вопрос:

Какой конфликт возникает в результате нарушения принципа единоначалия?

Ситуация 3. Инженера-программиста вызвал к себе начальник отдела и сказал, что предстоит сложная работа – придется посидеть недельку-другую сверхурочно. «Пожалуйста, я готов, – сказал инженер, – дело есть дело». Работу принес старший технолог. Он сказал, что надо рассчитать управляющую программу на станок для изготовления сложной детали. Когда рабочий день приблизился к концу, инженер-программист достал чертеж, чтобы приступить к работе. В это время к нему подошел непосредственный начальник и поинтересовался, что за работа. Услышав объяснение, он официально потребовал: «Категорически запрещаю выполнять эту работу… Задание самого начальника отдела? Пусть дает его через меня».

Через некоторое время старший технолог поинтересовался, как идут дела. Узнав, что все осталось на месте, он резко повысил голос на инженера-программиста: «Для тебя распоряжение начальника отдела ничего не значит? Все отложи, будешь считать в рабочее время!»

Письменно ответьте на вопросы:

1. Почему задание было отменено непосредственным начальником? Как должен был поступить инженер-программист?
2. В чем заключается причина конфликта?
3. Как выйти из данного конфликта?

В2. Тематика презентаций (рефератов, эссе)

1. Уровни проявления и типология конфликтов
2. Трансактный анализ конфликтов
3. Конфликт как тип трудных ситуаций
4. Конфликтоустойчивость как вид психологической устойчивости
5. Психологические особенности конфликтной личности
6. Особенности конфликтных отношений у молодого поколения
7. Переживание как основа внутриличностного конфликта
8. Профилактика внутриличностных конфликтов
9. Причины и последствия внутриличностного конфликта
10. Психологические условия предупреждения и разрешения внутриличностных конфликтов
11. Особенности конфликтов в трудовых коллективах и способы их разрешения
12. Профилактика конфликтных отношений в трудовых коллективах
13. Конфликты между руководителями и подчиненными
14. Игровые методы как способ разрешения конфликтов в организации
15. Социальные конфликты и пути их разрешения
16. Специфические особенности межгруппового конфликта
17. Механизм возникновения межгрупповых конфликтов
18. Основные виды межгрупповых конфликтов
19. Коммуникативные тренинги и тренинги личностного роста как средство развития конфликтной компетентности
20. Переговоры как способ конструктивного разрешения конфликтов
21. Психологические условия успеха на переговорах
22. Технологии управления конфликтами

23. Технологии эффективного общения в конфликтной ситуации

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

С1. Задания «кейс-задачи»

Кейс 1. «Студенческий конфликт»

Проанализируйте ситуацию и ответьте на вопросы.

Студенческая группа 3-го курса по результатам учебы была признана лучшей группой института и приказом ректора награждена премией. Через пару дней после этого ректор института застал четырех студентов этой группы курящими на лестничной площадке.

Курение в стенах учебного заведения запрещалось. Ректор приказом вынес всем четверым курильщикам выговор за нарушение дисциплины. Когда пришел срок получения премии, оказалось, что этих четырех студентов (кстати, круглых отличников) в списке премированных нет. Четверка возмутилась. Группа поддержала своих обиженных товарищей и решила отправить к декану делегацию с просьбой выдать им премию.

Декан сказал, что он не может удовлетворить их просьбу. Делегация направилась к ректору. Ректор делегацию принял, но удовлетворить просьбу отказался. Через некоторое время на предпраздничном институтском вечере студенты в капустнике разыграли скетч, в котором декан и ректор были представлены в смешном и глуповатом виде. Вскоре после этого староста группы Семенов был снят. Вмененное ему в вину нарушение было незначительным, и студенты решили, что снят он в связи со всей этой историей. Их попытки добиться, чтобы Семенова оставили старостой, ни к чему не привели.

Письменно ответьте на вопросы:

1. Кто является инициатором конфликта?
2. Опишите схему конфликта (все его стадии).
3. Перечислите все конфликтные ситуации (если они есть).
4. Конструктивным или деструктивным является данный конфликт?

Продолжение ситуации. С назначением нового старосты мятежной группы у деканата возникли трудности. Студентка Польская ответила на предложение стать старостой отказом. Ее примеру последовал и получивший затем это предложение Теркин. В конце концов, старостой был назначен не пользовавшийся в труппе авторитетом Чертков. Группа ответила на это коллективным бойкотом Черткову.

В результате она почти полностью не явилась на зачет к преподавателю, работавшему на кафедре, руководителем которой был декан. Вина за это была возложена студентами на Черткова. Но все не явившиеся были преподавателем не допущены к экзамену. За этим последовал недопуск их к сдаче других экзаменов (поскольку студенты, не сдавшие всех зачетов, не допускаются к экзаменацион-

ной сессии). Над студентами нависла угроза остаться в следующем семестре без стипендии.

При разборе сложившейся ситуации студенты обвинили преподавателя в формализме и жестокости и потребовали его замены. По институту поползли какие-то диковинные слухи, в которых неприглядно выглядели то одни, то другие участники конфликта. Декан поставил перед ректором вопрос о необходимости расформирования группы. Таким образом, лучшая группа института за короткое время превратилась в худшую.

Письменно ответьте на вопросы:

1. Какие проблемы добавились в зону разногласий?
2. Как можно решить затянувшийся конфликт? Можно ли его вообще разрешить?
3. Какой характер приобрел конфликт: конструктивный или деструктивный?
4. Увеличилось ли число лиц, с которыми студенты вступили в конфронтацию?
5. Какие проблемы добавились в зону разногласий?
6. Определите возникший мотив.

Окончание ситуации. Было созвано собрание группы, на которое пришли декан и ректор. После бурного и откровенного разговора было найдено следующее решение. Студенты допускаются к сдаче экзаменов. Несданный зачет и экзамен по этому предмету они должны будут сдать после окончания сессии. Преподаватель останется тот же. Вопрос о премии курильщикам больше подниматься не будет, но в дальнейшем решение вопросов о стипендиях, наградах и т. П. будет приниматься при участии представителей студенчества. Прежний староста на эту должность не вернется, но группе предоставляется возможность выдвинуть две-три кандидатуры, и деканат назначит старостой одну из них. И, наконец, в учебном корпусе будут отведены специальные места для курения.

В дальнейшем жизнь группы вернулась в нормальное русло. Группа хорошо сдала сессию и вновь оказалась одной из лучших групп института. Произошла лишь одна потеря: Чертков перевелся в другой институт.

Письменно ответьте на вопросы:

1. Что помогло разрешить конфликт?
2. На какие уступки пришлось пойти обеим сторонам?
3. Каковы итоги конфликта?
4. Принес ли конфликт позитивный результат? Если да, то какой?
5. Насколько справедливы решения, завершившие конфликт?

Кейс 2. «Дилемма для Ирины»

Перед Ириной стояла дилемма, как ей поступить? Недавно она начала работать в одной консультационной бухгалтерской фирме и уже столкнулась с проблемой, которая могла повлиять на ее будущие отношения в фирме. В ходе аудита одной компании она обнаружила, что большая сумма денег, в действительности выплаченная работникам этой компании, не была проведена, как положено, через

фонд заработной платы. Такая практика являлась достаточно распространенной во многих коммерческих и государственных структурах и помогала скрыть существенную часть наличности от налогов.

Ирина считала, что эта практика является неправильной и незаконной и должна получить соответствующее отражение в аудиторском отчете. Она подняла этот вопрос в разговоре с Николаем, старшим в ее аудиторской группе. Он признал, что такая проблема в целом существует, но ничего не сделал, чтобы продвинуться в ее разрешении дальше. Николай предложил Ирине поговорить с руководителем фирмы, если ее что-то в этом деле не удовлетворяет.

Прежде чем идти к руководителю, Ирина долго думала об этой проблеме. На занятиях по аудиту, которые она продолжала посещать, и которые периодически проводились фирмой, упор делался на этику профессионального аудита и на приверженность ее фирмы высоким этическим стандартам.

Это ее окончательно убедило в необходимости встречи с руководителем фирмы. Однако визит к руководству оказался неудачным. Алексей Петрович, директор фирмы, согласился с тем, что обнаруженная Ириной практика вообще-то не является правильной. Вместе с тем он отметил, что и другие клиенты, с которыми им приходилось иметь дело, поступали подобным образом. Алексей Петрович пошел даже на то, что сказал Ирине о возможности потери клиента в том случае, если обнаруженный ею факт найдет отражение в аудиторском отчете. Он дал понять, что его такой исход дела мало устраивает. От этой встречи у Ирины осталось ощущение, что, если она пойдет в разрешении проблемы дальше, то непременно приобретет себе врага. Состояние неудовлетворенности и беспокойства у нее не проходило, и она решила обсудить эту проблему с кем-нибудь из коллег.

Ирина обратилась к Борису и Михаилу, работавшим в фирме уже около двух лет. Оказалось, что они и раньше сталкивались с подобными случаями в своей аудиторской работе. Они были удивлены, что Ирина обратилась к директору фирмы, минуя своего непосредственного руководителя – начальника отдела аудита. Борис и Михаил обратили ее внимание на то, что если она настоит на своем, то им не избежать неприятностей. Они признали, что в сущности действия клиентов были неверными, но они не решались отражать это в аудиторских отчетах. К этому их подталкивало знание факта, что руководство фирмы смотрит на это «сквозь пальцы». Поэтому они не хотели создавать проблемы. Борис и Михаил призвали Ирину быть членом «команды» и снять этот вопрос. Перед Ириной встал выбор.

В принципе она могла бы настоять на своем через голову своего непосредственного начальника. Она понимала, что если даже она будет прощена, ей сразу придется сменить работу. И что совершенно точно, ее действия будут не по душе ее коллегам. Конечно, можно было бы просто забыть о случившемся и ничего не делать. При таком исходе, как она считала, сотрудники фирмы остались бы довольны и это, может быть, помогло ей сделать карьеру в фирме.

Единственной проблемой, с которой ей по-прежнему пришлось бы иметь дело, оставалась совесть. Времени для решения было совсем мало.

Письменно ответьте на вопросы:

1. Какого типа межличностные конфликты имеют место в кейсе? Объясните и подтвердите фактами.

2. Имеется ли в описанном в кейсе конфликте конструктивная сторона? Если да, то в чем она выражается?

3. Какой стиль разрешения межличностного конфликта был использован каждым из участников событий? Подтвердите фактами.

4. Как бы Вы предложили поступить Ирине в данной ситуации?

Кейс 3. Скандал в кефирном заведении

С 8 по 18 марта 1997 г. Москва была лишена почти половины – 40% объема молочной продукции. Встал ее крупнейший производитель – Лианозовский молочный комбинат (ЛМК). Средства массовой информации сообщили, что директора ЛМК Владимира Тамбова в его кабинете «скрутили» «лица кавказской национальности», присланные партнером комбината – компанией «Вимм-Билль-Данн» (ВБД), и вышвырнули вон. Спустя десять дней ситуация успокоилась. Несмотря на то что производство стояло, 18 марта людям выплатили зарплату, а 19 марта запустили производство. Но скандальная история на этом не закончилась. Значительное количество фактов указывало на то, что инициатива скандала и последующего паралича успешно работающего предприятия исходила от самого Тамбова, объявившего себя «жертвой».

Мартовский конфликт невозможно понять, если не заглянуть в историю предприятия. Лианозовский комбинат был спроектирован и построен как планово-убыточный. К началу 1992 г. ЛМК попал в тяжелейший финансовый и производственный кризис. К началу скандала заработная плата рабочего на ЛМК равнялась 500 долл. В рублевом эквиваленте. «Электронщики» и среднее звено управления получали эквивалент 1000 – 1500 долл. Дневной оборот выручки комбината составлял 4 млрд руб. Если в 1991 г. ЛМК едва мог осилить выпуск 5 – 7 тонн продукции в месяц, то в 1997 г. производил 22 – 24 тонны. На всей продукции ЛМК стоит торговый знак ВБД – забавная мордочка с большими ушами. Компания ВБД – родная, отечественная. Продукция с этой маркой имеет прочную репутацию. По данным потребительских экспертиз, известный всем сок «Джей-сэвен» – в списке лучших. Высокую оценку можно поставить и молочной продукции ЛМК. Впрочем, можно сказать и по-другому: продукции «Вимм-Билль-Данн». Ведь ВБД не партнер ЛМК, а практически хозяин: он владеет 52% акций открытого акционерного общества «Лианозовский молочный комбинат». 20% акций принадлежит правительству Москвы. ЛМК и еще два «кефирных» предприятия – Царицынский молочный комбинат и завод детского молочного питания вместе с компанией ВБД входят в холдинг «Родник».

4 марта 1997 г. совет директоров ЛМК, состоящий из пяти человек, включая Тамбова, собрался для того, чтобы прекратить полномочия Тамбова и назначить нового генерального директора. По мнению трех из пяти членов совета директоров, для этого были серьезные основания. Группа акционеров и членов совета директоров АО заподозрили гендиректора в финансово-хозяйственных нарушениях. Компромат на Тамбова необходимо было проверить, но приглашение к разговору Тамбов три месяца игнорировал. А заводом все это время руководил по телефону, ссылаясь на болезни. Тамбов – хороший производственник и как директор компанию ВБД вполне устраивал. К его здоровью ВБД относился

бережно: компания отправляла его лечиться в Швейцарию. Как только речь зашла о назначении нового директора комбината, Тамбов, хлопнув дверью, ушел с комбината. Через несколько часов по собственному желанию уволилась главный бухгалтер Дементьева. Назначенному новому гендиректору Пластинину Тамбов и Дементьева отказались передать печать и документы комбината. Пришлось вызывать милицию и вскрывать сейфы в ее присутствии.

Тамбов уверяет, что 4 марта никакой совет директоров не заседал, а на комбинат «ворвалось» руководство ВБД с «лицами кавказской национальности» и объявило, что «они здесь хозяева», что его вывели с комбината под руки, уволили главного бухгалтера, взломали сейфы, украли печать. И лишь доблестные действия местного УВД, вызванного Тамбовым для восстановления порядка и справедливости, «чтобы город не остался без молока», позволили гонимому директору вернуться в свой «разграбленный» кабинет. Основной аргумент, которым Тамбов поддерживает версию «я хороший – они плохие», – это то, что часть работников Лианозовского подписали письмо-обращение к Лужкову и собрались на митинг с требованием вернуть Тамбова на должность директора.

Комиссия по рассмотрению конфликта к 12 апреля должна была определить правых и виноватых. А чтобы не отдавать предпочтение ни одной из конфликтующих сторон, правительство Москвы предложило назначить на должность директора «третье лицо» – директора Московского завода детского питания Орлова. Ситуация была деликатная: Москва не могла назначить директора силой – предприятие-то частное. Из пяти членов совета директоров трое (от ВБД) согласились с этим. Против были Тамбов и его заместитель.

Вот что говорил Голованов – глава конфликтной комиссии: «Тамбов ведет себя как во время скандала на коммунальной кухне. Вместо того, чтобы разбирать документы и выяснить, какие сегодня на комбинате организационно-правовые и финансово-хозяйственные проблемы, мы пока только успокаиваем людей. Например, мы извещаем Тамбова, только его, об очередном совещании. И вдруг вместе с ним в назначенное время появляется добрая сотня возбужденных работников комбината, и совещание превращается Бог знает во что. Таких примеров я могу привести много.

Если же говорить не о форме, а о сути действий Тамбова, то его вину я вижу в том, что он внушает людям, что ВБД – захватчик комбината. На ЛМК до сих пор не понимают, что они работают в акционерном обществе, которое действует по уставу, ими же и принятому. Сам Тамбов делает вид, что он этого не понимает. Работники устава не читали, поэтому им легко поверить словам директора, что без него завод рухнет, так как попадет в руки бандитов». В тот период важно было выяснить, почему комбинат остановился с 5 по 8 марта? Ответ был найден – была намеренно выведена из строя автоматизированная система производства. Из центрального компьютера украли электронные платы, а из всех технологических линий – программное обеспечение.18 марта технику привели в порядок. Но каждый день простоя лишил предприятие оборота в 4 млрд руб. «Еще пару недель простоя, и нам действительно пришлось бы увольнять людей, – сообщил член совета директоров Чверткин. – Частное предприятие не может позволить себе стоять. К счастью, ситуация вышла из кризиса».

Конечно, страсти на комбинате улеглись не скоро. Работникам ЛМК следовало объяснить, что ВБД – инвестор, а не просто «держатель» акций. То есть объяснить то, что при нормальном руководстве предприятия люди должны были знать давно. Представители ВБД полагали, что конфликтной комиссии не составит труда определить их заслуги в том, что комбинат выжил: вся полученная на предприятиях холдинга прибыль реинвестировалась в основное производство. По предоставленной информации, с 1994 по 1996 г. ВБД самостоятельно вложила в рекламу ЛМК более 6 млн долл. В целом за три года компания ВБД вложила в комбинат около 60 млрд руб. Действия Тамбова выглядели более чем странно. Ведь он остался не только членом совета директоров предприятия, но и являлся владельцем 30% акций холдинга, в который входят три упомянутых уже завода и ВБД. Почему член совета директоров АО «вдруг», через три года после начала сотрудничества, понял, что ВБД – «захватчик и враг», понять очень трудно. Вот что говорил Голованов: «Нет сомнений, что до самого последнего времени ситуация всех устраивала, и прежде всего Тамбова. Я не могу ручаться за то, что мы найдем истинную причину раздора. Не исключено, что комиссия примет решение не обнародовать полностью итоги своих расследований».

Письменно ответьте на вопросы:

1. К какому типу конфликтов относится скандал на ЛМК?
2. Каков уровень конфликта и как он отразился на работе предприятия?
3. Каковы причины конфликта?
4. Какие методы разрешения конфликта были применены? Какие, на ваш взгляд, можно было бы применить еще?
5. Как быстрее успокоить коллектив?
6. Что можно сказать об управленческой этике и социальной ответственности руководства названных организаций?

С2. Тренинги. Деловая игра.

Тренинг 1. Сюжетно-ролевая игра «Мельница»

Цель: проживание участниками тренинга «мелких» конфликтных ситуаций, настройка на дальнейшую работу.

Равное число участников образуют два круга (один внутри другого), встают лицом друг к другу и разыгрывают в парах маленькие диалогаьситуации, которые задает ведущий. Диалог длится 2 минуты.

После каждого диалога внешний круг делает несколько шагов, например по часовой стрелке; каждый участник меняет партнера, разыгрывается следующий эпизод.

Ситуации для разыгрывания:

– находящиеся во внешнем круге играют роль контролеров автобуса, а находящиеся во внутреннем – роль безбилетных пассажиров;

– внутренний круг – продавцы, которым нет дела до покупателей, а внешний – покупатели;

– внешний круг – начальник, «застукавший» опаздывающего подчиненного, а внутренний – подчиненный;

– внутренний круг – жилец, которого залил сосед сверху, внешний круг – сосед сверху.

В ходе обсуждения участники анализируют свое наиболее типичное поведение в различных ситуациях, переживаемые эмоции.

Тренинг 2. «Выборы стратегий»

Цель: дать возможность участникам группы определить у себя преобладающую стратегию поведения в конфликте и проанализировать ее особенности.

После знакомства с основными стилями или стратегиями поведения в конфликте участники делятся на подгруппы в зависимости от диагностируемой стратегии. В том случае, если у кого-либо из участников ведущими оказались несколько стратегий, им можно предложить самостоятельно выбрать группу, в которой им бы хотелось работать. Далее подгруппам предлагается в течение 15 минут проанализировать и предложить пути урегулирования предлагаемой конфликтной ситуации. Конфликтная ситуация может быть предложена ведущим или кем-то из группы.

Вариант ситуации для разбора:

Нина К. одновременно является слушательницей курсов переподготовки факультета психологии и социальным педагогом в школе. Двухгодичное обучение на курсах требует частого отвлечения от работы, участия в учебных сессиях. Перед началом обучения у Нины К. была договоренность с директором школы о сохранении заработной платы в полном объеме, и на протяжении всего времени эта договоренность выполнялась; к работе социального педагога не предъявлялись высокие требования. На втором году обучения слушательница получила предложение от директора одного из заводов возглавить на время летних каникул оздоровительный детский лагерь. Зарплата, которую она может получить за летний период, во многом решит ее материальные проблемы (долгожданный ремонт в квартире, обновление мебели). Нина К. хочет работать в этом лагере и на приеме у директора завода дает свое согласие. Спустя несколько дней директор школы вызвала Нину К. и предложила ей возглавить школьный летний лагерь (естественно, зарплата несопоставима). Когда Нина К. сказала о своих намерениях, директор в резкой форме предложила или работать в школьном лагере, или увольняться.

Комментарий для ведущего (с этой информацией сначала участников лучше не знакомить): ситуация взята из жизни. Нина К., решая конфликт, избрала стратегию соперничающую, заняла доминирующую позицию и поехала работать в заводской лагерь. Через год она была уволена директором школы по сокращению штатов.

По истечении некоторого времени (10-12 минут) слово предоставляется подгруппам, В это же время всем участникам дается дополнительная инструкция: в ходе презентации решений участникам других подгрупп отмечать особенности принимаемых решений, поведенческие проявления, вербальные и эмоциональные реакции, типичные для презентуемой стратегии. При обсуждении участники делятся переживаниями, обобщают увиденное.

Тренинг 3. «Начальник — секретарь»

Цель: проанализировать степень эффективности различных стилей поведения в конфликтной ситуации.

Участники группы делятся на 3 подгруппы: первая подгруппа (5-7 человек) готовится к исполнению роли начальников, вторая (5-7 человек) — машинисток, третья — наблюдатели (3-4 человека).

Участники, исполняющие роли начальников, выходят за дверь. Их задача— дать очередное задание секретарю и выразить свое недовольство качеством ее работы (много ошибок, опечаток, работа сдается не в срок). В аудиторию «начальники» входят по одному.

Участники, исполняющие роли секретарей, также меняются в каждой сцене. При этом каждый «секретарь» наполняет роль специфическим содержанием: усталая и болезненная; капризная и молодая дама, заигрывающая с начальником; одинокая и замкнутая; интеллигентная пожилая дама; боевая и языкастая женщина.

В обсуждении следует проанализировать, поведение какого из участников было наиболее эффективным и за счет какого стиля.

Деловая игра. «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. Понятие конфликта, его сущность.
2. Динамика протекания конфликта.
3. Переговоры как основной инструмент разрешения конфликтов.
4. Структура конфликта.
5. Функции конфликтов
6. Типология конфликтов.
7. Участники конфликта.
8. Причины конфликтов.
9. Способы и формы завершения конфликта.
10. Основные стили разрешения конфликта.
11. Роль руководителя в управлении конфликтами.

Для проверки сформированности индикатора достижения компетенции ИУК-3.3: Осуществляет обмен информацией, знаниями и опытом с членами команды, оценивает идеи других членов команды для достижения поставленной цели

Блок А. Задания репродуктивного уровня («знать»)

А.1 Фонд тестовых заданий по дисциплине

Тесты типа А.

1.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

2.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

3.Основным отличием команды от обычной рабочей группы является:

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

4.Процесс формирования коллектива можно разбить на стадии:

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

5.Причинами вступления в группы являются:

1.знакомства
2.принадлежность
3.помощь

6.К факторам повышающим эффективность групп относятся:

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

7.Малая группа, существующая лишь в рамках официально принятых организаций – это:

1.формальная группа
2.неформальная
3.лабораторная

8.Коллектив – это:

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

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

1.развитие команды
2.развитие коллектива
3.командообразование

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

1.малая группа
2.команда
3.коллектив

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

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

12.Команда — это:

1.группа сотрудников, стремящихся к достижению целей компании
2.небольшая группа сотрудников, стремящихся к достижению общей цели
3.группа сотрудников, имеющих общие интересы

13.Тип управленческой команды определяется:

1.особенностями лидера
2.культурой группы
3.типом организационной структуры

14.Адаптация — этап развития команды, на котором:

1.члены команды обмениваются информацией, знают задачи, не доверяют друг другу
2. члены команды обмениваются информацией, формируют задачи, отношения вежливые и осторожные
3.члены команды обмениваются информацией, знают свои задачи, доверяют друг другу

15.Благодаря командам компания становится более

1.инициативной при выборе вариантов решений
2. активной при разработке решений
3.гибкой в принятии решений
4.дисциплинированной при исполнении решений

16.Чтобы команды стали самоорганизующимися единицами, важно обеспечить

1.наличие ресурсов для работы команды
2.адекватные коммуникации между ними
3.полную самостоятельность работы
4.точность поставленных целей

17.Командная организация труда обеспечивает

1.командный дух
2.высокую мотивацию
3.получение синергии
4.повышение производстельности труда

18.В соответствии с моделью Р.М. Белбина, в балансе ролей в проектной команде к креативному полюсу относят роль …

1.мотиватора
2.социального работника
3.реализатора председателя
4.изыскателя ресурсов
5.генератора идей

19.Сущность феномена групповой поляризации проявляется в том, что …

1.обсуждение актуальных проблем в группе зачастую усиливает изначальные установки ее членов, как положительные, так и отрицательные
2.люди прилагают меньше усилий в том случае, когда они объединяют свои ано-

нимные усилия ради общей цели, нежели в случае индивидуальной ответственности, когда виден вклад каждого отдельно в общее дело
3.меньшинство группы наиболее влиятельно при условиях последовательности в своих взглядах, уверенности в своей правоте и способности привлекать сторонников из числа большинства
4.для группы интересы групповой гармонии часто важнее принятия реалистических решений
5.происходит смещение средней тенденции к своему полюсу вместо раскола мнений внутри группы

20.М. Вудкок описывая явление синергии, отмечает, что «командная работа — это люди, работающие вместе, чтобы сделать больше, чем они могли бы сделать по отдельности; кроме того, их совместная работа приносит им … и радость»

1.удовлетворение
2.сплоченность
3.счастье
4.оптимизм

21.Идея командных методов работы заимствована из …

1.семейной сферы
2.образования
3.спорта
4.профессиональной деятельности

22.Формирование команды включает: эффективное использование сильных сторон состава команды; распределение ролей в команде для оптимального достижения результатов; формирование новой структуры при слиянии, поглощении, … предприятия

1.реструктуризация
2.модернизация
3.развития
4.формирования

23.Тренинг командообразования относится к группе тренингов специальных…

1.умений
2.навыков
3.компетенций
4.знаний

24.Неверно, что, согласно теории Р. Белбина, …

1.отбор участников команды должен строиться с учетом, как несомненно положительных характеристик кандидатов, так и с учетом их личностных недостатков и слабостей, способных оказаться весьма полезными в процессе командного взаимодействия
2.каждый из участников оказывается способным внести свой вклад в работу команды по двум направлениям: свою сугубо профессиональную роль и командная роль
3.самыми эффективными оказываются команды, составленные исключительно из

отличников и суперинтеллектуалов
4.команды, составленные исключительно из отличников и супер интеллектуалов, оказываются самыми неэффективными

25.Основными компонентами модели коммуникации являются:
1.объект, субъект, взаимодействие
2.источник, сообщение, канал, получатель
3.объект, субъект, влияние, обратная связь
4.внешняя среда, внутренняя среда, взаимодействие

26.При обмене информацией отправитель и получатель проходят несколько взаимосвязанных этапов. Укажите второй этап:
1.зарождение идей
2.декодирование
3.передача
4.кодирование и выбор канала

27.Что выступает связующим звеном всех управленческих функций (планирование, организация, мотивация, контроль):
1.управленческое решение
2.коммуникация
3.экономические методы
4.оперативное управление

28. Укажите этапы жизненного цикла команды:
1.смятение
2.формирование
3.угасание
4.выполнение работы
5.все ответы верные

29.Укажите признаки, позволяющих идентифицировать наличие «огрупленного мышления»:
1. иллюзия неуязвимости
2. обучение с ориентацией на успех
3. гипертрофированная приверженность нормам команды
4.все ответы верные

30.На какой стадии жизненного цикла команды проявляется самоопределение людей:
1.стадии формирования
2.стадии смятении
3.стадии зрелости
4.стадии расформирования

А2. Вопросы для устного обсуждения

1. Что такое группа? Опишите типы групп и назовите их общие черты и различия.
2. Как возникают неформальные группы в организации?
3. Почему люди объединяются в группы?
4. Какие роли выполняют члены в эффективной группе?
5. Назовите основные отличия командной, целевой групп и комитетов.

6. Какие группы можно назвать командой?
7. Проанализируйте, какую роль выполняете вы, когда становитесь членом команды: ориентированную на достижение целей или направленную на социальное взаимодействие? Какая из этих ролей наиболее важна для эффективной работы команды?
8. Фирма «Вольво» пришла к созданию самоуправляемых команд для сборки автомобилей, ориентируясь на потребности принадлежности, участия в решении проблем и необходимость заботы о рабочих в Швеции, где увеличение заработной платы не является стимулом из-за высоких налогов. Является ли это веской причиной использования командного подхода? Обсудите.
9. Когда нужно формировать команду?
10. Чем команда отличается от группы?
11. Как команда вырабатывает управленческие решения?
12. Что делает управленческую команду эффективной?
13. Какова сущность управленческой команды?
14. Назовите отличия управленческой команды от группы руководителей.
15.Как эффективная коммуникация влияет на работу команды и эффективность компании?
16. Как оценить коммуникацию в команде?
17.Какую роль в управлении играют коммуникации?
18.Чем формальная информационная система отличается от неформальной?
19.Охарактеризуйте основные этапы и элементы коммуникационного процесса.
20.Есть ли связь между восприятием и обменом информацией?
21.Каково значение обратной связи и информационного шума в коммуникационном процессе?
22.Какими способами руководители могут повысить эффективность обмена информацией в организации?
23.Приведите примеры барьеров на пути межличностного обмена информацией.
24.Почему для руководителя и организации важны эффективные коммуникации?
25.Каким образом организация может определить эффективность своих коммуникаций?

Блок В. Задания реконструктивного уровня («уметь»)

В1. Задачи по анализу конкретных ситуаций

Ситуация 1. «Формирование команды»

Однажды в одной компании появилась необходимость взять нового сотрудника на расширение отдела продаж.

Думали- думали, решились – дали объявление, начали смотреть «кандидатов».

Посмотрели – нашли, вот оно – самого лучшего выбрали, с опытом 10 лет, зарабатывал хорошо, продукт схожий, все технологии знает! Урааaa!! Сейчас заработаем много клиентов, увеличим площади, введем новый продукт.

С кандидатом мы договорились, что выйдет он к нам с начала следующей недели. Договорились и ждем. Настало начало новой недели, пришел кандидат. Вот стол, стул, компьютер, вот твой новый коллектив – пожалуйста трудись и зарабатывай на благо нашей компании и тебе останется. Ждем…день, два, неделя прошла…....вторая…. третья…..

Нет результата от кандидата. Начали спрашивать у коллег – что там, почему же так происходит – у них результат есть, а у него нет…....Плохо говорит работает он, не умеет…В программе нашей не разбирается, взяли вообще неумеху, а еще зарабатывал где-то. Поговорили с новым коллегой, оказывается имея общую базу для «обзвона» - те кто работал уже в нашей компании, стали «жалеть» клиентов. Нет, жалеть не от слова жалко, а жалеть от слова деньги. Всяческим образом мы начали замечать саботаж. Письма с общей электронной почты, адресованные новому коллеге удалялись. В программе из заявок то один товар пропадет, то другой. Сотрудник новый молчал, ждал привыкания коллег к себе, отрабатывал базу и пытался доказать что он действительно специалист, несмотря на саботаж. Тем временем, результата не было, база не росла, да и другие стали падать..Вся энергия отдела продаж уходила на войну.

Письменно ответьте на вопросы и выполните задание:

1.Какую ошибку допустило руководство при найме данного специалиста по продажам?

2.В чем причина, на ваш взгляд, отсутствие эффективности продаж?

3.Разработайте мероприятия по тимбилдингу для улучшения данной ситуации.

Ситуация 2. «Расхождение целей»

«Что это за люди? Откуда такая агрессия?» - Александр Новицкий, исполнительный директор ОАО «Мотор», не мог сдержать эмоций. Несколько минут назад он закончил трехчасовой семинар с руководителями отделов «Мотора» и зашел к директору по персоналу поделиться своими впечатлениями. Оба менеджера работали в компании всего три недели и часто обсуждали совершаемые каждым из них «открытия». Сегодня Александр, руководящий всей операционной деятельностью «Мотора», встретил открытое сопротивление своих подчиненных, когда пытался объяснить им систему управления посредством установки целей (MBO). В течение всего семинара, к которому молодой руководитель (Новицкому было 35 лет, и он пришел в «Мотор» с должности директора по операциям филиала многонациональной компании) тщательно готовился. Аудитория, состоявшая из 17 руководителей, подчиняющихся непосредственно исполнительному директору или его заместителям, не скрывала своей враждебности ни к тому, о чем рассказывал Александр, ни к самому организатору семинара.

В самом начале занятия, когда речь шла о необходимости формализованной оценки сотрудников для эффективного управления организацией, руководители «Мотора», который вырос из конструкторского бюро, занимавшегося военными разработками, активно выступили против этого положения, приводя в качестве основного аргумента следующий довод: «Мы в течение пяти лет жили без всяких

оценок и прекрасно развивались. Проживем и еще. Не нужно нам новой бюрократизации». Ответные слова Александра о разнице между предпринимательской организацией и зрелой компанией вызвали лишь скептические ухмылки.

Когда Новицкий объяснял, как работает система МВО, руководитель финансово-аналитического отдела, в прошлом математик-теоретик, попросил слова и произнес длинную речь о невозможности сведения к нескольким целям и показателям такого сложного процесса, как работа руководителя. Оперируя понятиями теории вероятности и теории больших систем, он предложил разработать более совершенную систему оценки для сотрудников компании. Александр ответил, что не возражает, особенно если это будет сделано в свободное от работы, время, а пока будет действовать МВО. На что ему было заявлено, что он не первый, кто пытается внедрить западные методы управления в компании, но пока никому это не удалось, а те, кто пытался – давно в организации не работают. Раздраженный Новицкий ответил коротко: «При мне не будут работать те, кто не желает пользоваться современными методами». В аудитории воцарилось гробовое молчание.

Во время упражнения по постановке целей добрая половина участников откровенно «сачковала», переложив выполнение группового задания на плечи молодых и менее титулованных. В завершение семинара Александр объявил, что ждет проекты целей своих подчиненных на следующий год через две недели и просит их организовать подготовку целей их подчиненными в течение трех недель. На просьбу ознакомить руководителей с его индивидуальными целями Новицкий довольно резко ответил, что сделает это, когда сочтет нужным. Покидая аудиторию, Александр слышал некоторые комментарии участников:

- Ну, что, Петрович, будешь теперь вместо работы цели сочинять…

- Да в гробу я видал эти цели. Пусть он сам их сочиняет…

- А как же премия? Ты же слышал, теперь премию будут платить только тем, кто выполнил цели.

- Это мы еще посмотрим…

Новицкий не счел нужным вмешиваться и направился в кабинет директора по персоналу, чтобы обсудить ситуацию.

Письменно ответьте на вопросы:

1. В чем причина враждебности группы руководителей?

2. Правильно ли построил свой семинар Александр? Может быть, он не правильно построил свою речь, тем самым, вызвав ярое сопротивление?

3. Что можно посоветовать Александру для того, что бы подчиненные вовремя сделали проекты своих целей?

4. Дайте дальнейшее развитие ситуации.

Ситуация 3. «Спасение положения»

Одной из тенденций, в корне изменивших американскую промышленность за последние годы, является растущая потребность покупателей в товарах и услугах высочайшего качества. Одним из способов служит разработка коммуникационных стратегий, которые помогают активизировать кон такты с потребителями и

оперативно реагировать на их проблемы и трудности. Наиболее популярным подходом выступает применение системы бесплатных телефонных номеров, обслуживаю щей клиентов круглосуточно.

Например, компания «Cadillac», которая после увеличения количества бесплатных номеров до 22 смогла сократить расходы по гарантийному обслуживанию автомобилей и обеспечить круглосуточную техническую помощь на дорогах.

Известная компания «General Electric» еженедельно принимает 65 тыс. звонков. Большое значение этой системы привело к повышению планки требований к 150 операторам, обслуживающим систему телефонных номеров (должны быть выпускниками колледжа и иметь опыт работы в торговле), так как их задача состоит в обнаружении тенденций недовольства среди клиентов и немедленное информирование соответствующих управленческих подразделений.

Письменно ответьте на вопросы:

1. В чем заключается внешняя коммуникационная стратегия американских компаний?
2. Какие тактические действия формируют коммуникационную политику?
3. Насколько важной является коммуникативная обратная связь?
4. Какие приемы и методы работы с клиентами способны также улучшить внешние коммуникации?
5. Что могут предпринять организации для устранения внутриорганизационных препятствий к удовлетворению требований потребителя?

В2. Тематика презентаций (рефератов, эссе)

1. Командообразование как метод.
2. Подход к построению команд на основе эмоциональной сплоченности.
3. Ролевой подход к формированию команд.
4. Проблемно-ориентированный подход к построению команд.
5. Динамический подход к формированию команды.
6. Организация командной работы над проектом.
7. Основные модели управления командой проекта.
8. Делегирование полномочий в целях командообразования.
9. Профессиональный отбор и командообразование.
10. Основные качества специалистов, способных работать в успешной команде.
11. Причины расформирования команд в организации.
12. Роль консультативной помощи при формировании и функционировании командной работы.
13. Роль деятельности многофункциональных рабочих групп и управленческих команд в решении комплексных задач организации.
14. Факторы, способствующие возникновению интереса к командному подходу в работе организаций.
15. Командообразование как эффективное групповое участие людей в достижении целей организации.
16. Условия, обеспечивающие эффективность использования команд и командной организации труда.
17. Социально-психологические особенности самоуправляемых команд.

18. Коммуникация, ее значение, виды и функции.
19. Участники деловой коммуникации, ее целевая аудитория.
20. Основные модели и стили деловых коммуникаций.
21. Стратегия и тактика информационного воздействия на участников в процессе коммуникации.
22. Коммуникативные каналы и средства деловой коммуникации.
23. Смысловые и эмоциональные аспекты деловой коммуникации.
24. Символы и знаки в процессе в коммуникации, их интерпретация и восприятие.
25. Вербальные и невербальные средства деловой коммуникации.

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

С1. Задания «кейс-задачи»

Кейс 1. «Создание автономных самоуправляемых рабочих команд»

Один из заводов фирмы «Мицубиси» осваивал поточный выпуск принципиально нового газового обогревателя для жилых помещений. Производство началось на обычной конвейерной линии с цепью контрольных пунктов. Продвижение изделия по конвейеру, таким образом, тщательно опекалось, малейшие отступления от технологии немедленно устранялись. Однако дефекты не снижались. Тогда решили создать автономные рабочие группы, побудив их участников к самостоятельным действиям на линии. Перестройка трудового процесса потребовала серии мероприятий.

Во-первых, заводской учебный центр организовал профессиональную подготовку персонала.

Во-вторых, были созданы «мозговые» инженерные группы по два – три человека, которых разместили в конторках мастеров. Работники в случае надобности могли приходить к инженерам за консультацией. Самим инженерам рекомендовалось воздерживаться от вмешательства в деятельность рабочих на линии.

В-третьих, была проведена целенаправленная тренировка персонала на рабочих местах. После ее окончания каждый работник сдавал экзамен по вопросам технологии и при положительной оценке получал квалификационный жетон и только в этом случае допускался к работе на линии.

Как только намеченные мероприятия были выполнены, администрация завода приступила к внедрению новой организации труда на всех поточных линиях. При этом были дополнительно проделаны следующие работы: 1) уточнена технология производства по отдельным блокам. Каждой группе планировались сборка и испытание только одного блока изделия. Поскольку газовый обогреватель включал в себя шесть блоков, производственная линия дробилась на шесть автономных секций. Контроль качества поручался самим работникам, заменявшим штатных контролеров; 2) уточнена внутренняя структура рабочих групп, организованы выборы лидеров; 3) устроены репетиции

деятельности групп, в ходе которых каждая группа добивалась отлаженности совместных действий, выясняла подготовленность каждого работника (при необходимости происходило доучивание). Контроль качества сводился к следующему:

1) составлялись паспорта качества по блокам. Для проверки каждого узла блока предусматривались приборы, приспособления, таблицы. Помощь в этом случае оказывали «мозговые» инженерные группы;

2) разрабатывались нормативные оценки качества на каждом переходе;

3) каждая рабочая группа готовила таблицу нормативов по блокам изделия, по которой работники обязаны были сверять результаты своих действий.

В процессе работы мастер участка и весь состав рабочих групп регулярно обсуждали проблемы качества, себестоимости и безопасности труда. Деятельность рабочих групп регулярно отражалась на сводном стенде. В результате проделанной работы новая система организации труда обеспечила сокращение в 3 раза времени, необходимого для законченного технологического цикла, и повышение в 8 раз качества продукции.

Письменно ответьте на вопросы:

1. Каковы причины создания самоуправляемых групп?
2. Какие этапы в своем развитии прошли эти группы?
3. Почему производительность труда и качество продукции в группе резко возросли?
4. Какие нормы поведения в этих группах являются наиболее важными?
5. Какие преимущества и недостатки групп можно увидеть в данной ситуации?
6. Какие роли выполняют участники групп?

Кейс 2. «Коммуникации в управленческой команде»

В управленческой команде компании сложилась непростая коммуникация. Новый генеральный директор недавно в компании и видит, что старые способы работы уже неэффективны. Он пытается побудить команду посмотреть на ситуацию по-другому. Однако делает это в силу темперамента иногда излишне директивно, эмоционально.

Руководитель отдела логистики – самый опытный сотрудник в компании, работает со дня основания. Пока у него нет полного доверия к предложениям нового генерального директора. К тому же он не согласен, что ситуация требует каких- то серьезных мер. Компания чувствует себя на рынке уверенно, так зачем жертвовать стабильностью ради призрачных новых возможностей?

Периодически он открыто вступает в конфронтацию с первым лицом компании. В процессе совещаний и встреч тет-а-тет периодически возникают споры, руководители излишне эмоционально обсуждают рабочие вопросы. В связи с этим часто разговор приобретает неконструктивный характер, коллеги переходят на личности, не всегда уважительно отзываются друг о друге, не слышат и не слушают доводы каждого.

Некоторые члены управленческой команды поддерживают руководителя отдела логистики, и делают это иногда излишне рьяно. Остальные заняли выжи-

дательную позицию и стараются пока не высказывать свою точку зрения. В целом у всей команды есть явная сложность в том, чтобы конструктивно вести обсуждения и принимать общие решения. Директор по персоналу видит необходимость помочь руководителям научиться договариваться, слушать и слышать друг друга. Он поставил вам задачу – предложить решение наиболее оптимальное в данной ситуации.

Письменно выполните задание:

Необходимо разработать варианты решения данного кейса, так как вуправленческой команде сложилась непростая коммуникация. Новый генеральный директор недавно в компании и видит, что старые способы работы уже неэффективны.

Кейс 3. Капитан – адъютанту: «Как вы знаете, завтра произойдет солнечное затмение, а это бывает не каждый день. Соберите личный состав в 5 часов на плацу в походной одежде. Они смогут наблюдать это явление, а я дам необходимые пояснения. Если будет дождь, то наблюдать будет нечего, так что в этом случае оставьте людей в казарме».

Адъютант – дежурному сержанту: «По приказу капитана завтра утром в 5 часов произойдет солнечное затмение в походной одежде. Капитан даст необходимые пояснения, а это бывает не каждый день. Если будет идти дождь, наблюдать будет нечего, тогда явление состоится в казарме».

Дежурный сержант – капралу: «По приказу капитана завтра утром в 5 часов затмение на плацу людей в походной форме. Капитан даст необходимые пояснения в казарме насчет этого редкого явления, если будет дождливо, а это бывает не каждый день».

Дежурный капрал – солдатам: «Завтра в 5 часов капитан произведет солнечное затмение на плацу в походной одежде. Если будет дождливо, то это редкое явление состоится в казарме, а это бывает не каждый день».

Один солдат – другому: «Завтра, в самую рань, в 5 часов солнце на плацу произведет затмение капитана в казарме. Если не будет дождя, то это редкое явление состоится в походной одежде, а это бывает не каждый день».

Письменно выполните задание.

Проследите процесс восприятия и переработки информации при ее движении по уровням управления. Установите, какая информация была искажена, потеряна, добавлена? Каковы причины искажений и утрачивания смысла информации? Воспользуйтесь таблицей.

Особенности восприятия и переработки информации

№ п/п	% воспроизведенной от первоначальной, 100%	Приоритеты / акценты	Искажено / добавлено	Потеряно
1				
2				
3				
4				

5				

С2. Тренинги. Деловая игра.

Тренинг 1. «Фестиваль проектов»

Цель: Улучшение эмоциональной атмосферы в коллективе, поднятие командного духа, раскрытие творческого потенциала сотрудников, повышение доверия друг к другу.

Описание: команды создают проект, определяя проблему, цель, и конечный результат, вплоть до получения долгожданной награды. В программе три этапа: на первом участников вовлекают в обсуждение проблемы, у каждой команды своя проблема (актуальность) на втором каждая команда создаёт свой проект, на третьем все презентуют свои творения.

Тренинг 2. «Самореклама»

Цель: Сплочение, умение налаживать контакт, тренировка управленческих навыков, мастерство эффективной работы в команде.

Описание: Разбейте весь коллектив (группу студентов) на несколько команд. Дайте им время на подготовку.

После этого каждая команда должна рассказать о том, какая она хорошая, и в чем состоят ее сильные стороны.

Тренинг 3. «Сходство»

Цель: Сплочение группы через нахождение сходств у ее участников, развитие межличностных отношений в групповой деятельности, обучение умению распределять роли в команде.

Описание: Все участники должны встать в линию по росту. Они не должны переговариваться друг с другом. После этого, они должны будут выстроиться в линию по другим признакам, которые оглашает ведущий, например, по цвету одежды, по месяцу и году рождения, по длине ног.

Деловая игра 1 «Остров» на оценку командного взаимодействия и навыки жестких переговоров

Игра «Остров» позволяет оценить взаимодействие в команде, выявить скрытые и назревающие конфликты в коллективе, а также навыки проведения жестких переговоров.

Предупреждение:

- при большом количестве латентных конфликтов в коллективе игра может спровоцировать их усиление;

- при наличии конфликта между начальником и подчиненными, руководителю не рекомендуется выступать в роли ведущего в игре, поскольку игра может не дать результата.

Игра может применяться на тренингах по командообразованию, а также для периодического мониторинга атмосферы в коллективе и проведения группового собеседования.

Легенда игры.

Ваш самолет потерпел крушение, и вы оказались на необитаемом острове. Чтобы выжить, вам нужно дождаться помощи, которая будет не скоро, поэтому было решено избавляться от одного человека каждый день, пока не прибудет помощь.

Задача игроку:

- Доказать другим участникам, что он должен остаться. На каждое обсуждение отводиться 5 минут. Решение считается принятым, если все участники кроме одного игрока поставили подписи против его кандидатуры.
- По истечению раунда игрок, против которого проголосовали остальные участники более не участвует в обсуждениях и остается наблюдателем.
- Проводится такое количество раундов пока не останутся двое участников.
- Если игроки не могут договориться в течении пяти минут, вылетают все, за кого голосов набралось меньше всего.

Правила финала:

Двое игроков, оставшихся по итогам обсуждений, выходят в финал и сражаются за право стать победителем. Победителем признается тот, кто сможет договориться со своим напарником на своих условиях.

Легенда финала:

Пришла помощь, но забрать смогут только одного. Победителем объявляется тот, кто получит помощь.

Блок Д. Задания для использования в рамках промежуточной аттестации

Д1.Перечень вопросов к зачету

1. Классификация команд с точки зрения структуры компании.
2. Классификация команд по численности участников.
3. Классификация команд на основе стратегии развития компании.
4. Основные факторы формирования управленческих команд.
5. Руководители, ориентированные на командную и групповую работу.
6. Назовите основные этапы управленческого цикла формирования команды.
7. Основные принципы взаимодействия в команде.
8. Особенности коммуникации в группе и команде.
9. Роль и функции руководителя группы и лидера команды.
10. Жизненный цикл формирования управленческой команды.
11. Ключевые правила коммуникационного процесса в команде.

Для проверки сформированности индикатора достижения компетенции ИУК-3.4: Соблюдает установленные нормы и правила командной работы, несет личную ответственность за общий результат

Блок А. Задания репродуктивного уровня («знать»)

А.1 Фонд тестовых заданий по дисциплине

Тесты типа А.

1.Всего лидерских компетенций четыре:

1. Комплексное решение проблем
2. Осознанность
3. Взаимодействие с людьми
4. Ответственность за мир

2. В структуре мотивационного комплекса лидера доминируют мотивы:

1.достижения успеха
2.мотивы аффилиации
3.мотивы власти
4.мотивы взаимодействия (интеракции)
5.нет верного ответа
6.все ответы верные

3.К компонентам личностного ресурса лидерской позиции относятся:

1.мотивационно-интеллектуальный
2.мотивационно-ценностный
3.мотивационно-эмоциональный
4. коммуникативно-поведенческий
5.все ответы верные

4. Мотивационно-ценностный компонент лидерской позиции подразумевает:

1. соотношение высокого уровня притязаний и адекватной самооценки
2.стремление к карьерному росту
3.порядок ценностных ориентаций в структуре личности
4.все отвеыт верные

5. Важную роль в системе ценностных ориентаций, играют:

1.ценность человеческой жизни (своей и другого человека)
2.патриотизм
3.свобода
4.вера
5.профессиональная деятельность
6.семья
7.все ответы верные

6. Психологической особенностью лидера является:

1.высокий уровень эмоциональности
2.стессоустойчивость
3.все ответы верные

7. Коммуникативная компетентность предполагает:

1.направленность человека на общение и взаимодействие
2.высокий уровень согласованности вербальных и невербальных средств коммуникации
3.принятие управленческих решений
4.все ответы верные

8. Эмоциональная компетентность лидера включает следующие компоненты:

1. умение вдохновлять
2. способность распознавать свои чувства и чувства других людей
3.конкретизировать свои действия
4.все ответы верные

9. Управленческие компетенции лидера подразумевают компетенции:

1.прогнозирования
2.планирования
3.принятия решений
4.нет верного ответа

10. Выделяют следующие типы принятия решений:

1.интуитивные решения
2. решения, основанные на суждениях
3.рациональные решения
4.нет верного ответа
5.все ответы верные

11. Акмеология — наука, изучающая феноменологию активного социального субъекта (человека, группы), закономерности вершинных достижений:

1.да
2.нет

12. Рациональные решения:

1.имеют непосредственную опору только на прошлый опыт
2.принимаются на основе последовательности нормативных аналитических процедур
3.нет верного ответа

13. С компетенцией прогнозирования напрямую связаны:

1.системное мышление, учитывающее множественность и взаимовлияние различных факторов
2.умение действовать в неопределенных ситуациях
3.компетенция принятия решений

14. При постановке целей и задач лидер предпочитает скорее:

1. опираться на принятые в организации процессы и процедуры
2. Оказывать влияние на воображение и настроение людей, пробуждая в них новые ожидания и устремления
3.нет верного ответа

15. Своим поведением в рабочих ситуациях лидер скорее:

1. старается не вызывать у окружающих сильную эмоциональную реакцию, поскольку это может привести к непредсказуемым последствиям

2. Обычно вызывает у окружающих эмоциональную реакцию – солидарности или протеста, симпатии и любви или отторжения и ненависти
3.нет верного ответа

16. Свойство управленческого решения лидера – это:

1. целенаправленность
2. правомерность
3. плановость
4. коллегиальность

17. Отличительные по содержанию характеристики управленч решений в организациях и в частной жизни – это:

1. цели
2. проблемы
3. разделение труда
4. профессионализм
5. актуальность

18. Где формируется эффективность решения лидера?

1. на стадии утверждения
2. на стадии реализации
3.на стадии разработки
4. на всех стадиях

19. Виды непротиворечивости управленческого решения – это:

1. целевая
2. временная
3. ресурсная
4. пространственная

20. Два наиболее близкие по содержанию параметра качества управленческого решения – это:

1. адаптивность
2. экономичность
3. непротиворечивость
4. ресурсоемкость
5. своевременность

<u>А2. Вопросы для устного обсуждения</u>

1. Назовите проблемы реализации управленческой компетенции?
2. Каков психологический механизм формирования и реализация компетенции лидера?
3. Каковы требования, предъявляемые к управленческим решениям лидера?
4. Назовите критерии классификации управленческих решений.
5. Каковы различия между решениями, основанными на суждениях, и рациональными решениями?
6. Какой из этапов рационального принятия решений является наиболее сложным и почему?
7. Каковы различия между решениями, принимаемыми в условиях определенности, риска и неопределенности?

8. Какими возможностями выбора располагает руководитель-лидер, сталкиваясь с неопределенностью?
9. Почему руководителю-лидеру важно понимать разницу между принятием решения и решением проблемы?
10. Какова роль лидера в управлении профессиональными компетенциями?
11. Из каких элементов состоит система профессиональных компетенций?

Блок В. Задания реконструктивного уровня («уметь»)

В2. Задачи по анализу конкретных ситуаций

Ситуация 1. «Бумажная фабрика»

Данная ситуация необходима, чтобы оценить профессиональные компетенции:

– знание основ мотивации и разработки системы вознаграждения в зависимости от рабочих показателей;

– умение видеть интересы работников и работодателей и учитывать их, решая бизнес-задачи;

– способность выявлять причинно-следственные связи между условиями оплаты и мотивацией персонала.

Фабрика представляет собой группу компаний: «Альфа» занимается сбытом продукции, «Бета» специализируется на производстве бумаги, «Б-Потенциал» управляет имущественным комплексом. Было решено разделить фабрику на три самостоятельных юридических лица, так как за ней числилась кредиторская задолженность, а также шла подготовка к процедурам приватизации и акционирования. Служба персонала, состоящая из четырех человек, следует таким принципам кадровой политики предприятия:

– поддерживать профессионализм каждого сотрудника;

– создавать необходимые условия для работы каждого сотрудника;

– ориентировать персонал на цели и задачи бизнеса;

– научить персонал следовать правилам компании.

Кадровая политика выстроена таким образом, что каждый сотрудник принимает все правила и нормы работы, выполняет поставленные задачи. В компании есть положение о премировании. Но оно распространяется лишь на сотрудников отдела продаж. Премия начисляется за поступление денежных средств в текущем месяце от новых клиентов (0,1 %), либо от прежних, либо от тех, которые уходили к другим компаниям, но вернулись (0,05 %). Также введены дополнительные коэффициенты за выполнение индивидуального плана работ и плана всего отдела.

Кроме премий сотрудники получают доплаты за выполнение обязанностей временно отсутствующих, за работу в праздничные и выходные дни, за сверхурочные и за совмещение должностей. Через несколько месяцев после принятия

положения о премировании стали снижаться показатели у тех сотрудников, на которых не распространялись нормы локального акта.

Письменно ответьте на вопросы:

1.Есть ли, по Вашему мнению, недочеты в системе мотивации персонала?

2.С чем связано, что у части сотрудников снизились показатели результативности работы?

3.Какие решения можно выработать, чтобы стимулировать сотрудников, не числящихся в отделе продаж?

В3. Тематика презентаций (рефератов, эссе)

1.Основные социально-психологические качества личности.
2.Прогнозирование поведения личности человека на основе его знаний.
3.Процесс социализации личности.
4.Эмоциональный компонент в личностном ресурсе лидерской позиции.
5.Ключевые принципы построения модели компетенций лидера-руководителя.
6. Коммуникативная компетентность и работа с ключевыми сотрудниками.
7.Теоретические основы и подходы определения терминов «компетенция», «компетентность» и «профессиональная компетентность».
8.Историческая справка определения понятий «профессиональная компетентность».
9. Управленческая культура как ведущий компонент профессиональной компетентности современного лидера-руководителя.
10.Ситуационные и поведенческие факторы, влияющие на разработку управленческих решений.
11.Влияние традиций и специфики предприятия на разработку управленческого решения.
12.Роль человеческого фактора в процессе разработки управленческого решения.
13.Этические основы управленческого решения.
14.Анализ и совершенствование соотношения науки и искусства при разработке управленческих решений.
15.Влияние профессионализма персонала на неопределенности при разработке управленческих решений.

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

С1. Задания «кейс-задачи»

Кейс 1. «Последствия выбора неверного инструмента оценки»

В российской телекоммуникационной компании (численность – около 700 чел.) в связи с выходом на региональный рынок и открытием филиальной сети возникла необходимость оценки сотрудников московского офиса с целью выявления среди них лучших, которые должны были отправиться в регионы для открытия бизнеса.

Задание по оценке и отбору сотрудников в такую команду было поручено специалистам отдела персонала компании. Они разработали специальные бланки, подготовились к процедуре оценки и провели ее. Аттестацию прошли все руководители среднего звена (именно из их числа предполагалось набрать команду по открытию филиалов). Мероприятие состояло из двух частей: оценки результатов работы (выполнение поставленных задач, проектов, исполнение KPI) и оценки компетенций (среди которых – лидерство, ориентированность на клиента, умение работать в команде и т. Д.). Оценку по этим параметрам проводил руководитель: заполнял бланки и выставлял баллы – от 0 до 3 – по каждому критерию.

Сотрудники, набравшие наибольшее количество баллов, были зачислены в команду специалистов, открывавших филиальную сеть, и после инструктажа направлены в регионы на освоение новых рынков.

Через 2,5 месяца оказалось, что:

1. Почти половина участников команды не справилась с поставленной задачей, не смогла наладить работу в регионе, и была отозвана в московский офис. Вернувшихся сотрудников заменили другими (руководителями, также получившими высокие баллы при оценке), но пока сложно сказать что-либо об их успехах на новом месте.

2. Несколько специалистов, которые были в компании на хорошем счету и ценились руководством, но не вошли по итогам оценки в команду по открытию филиалов, перешли на работу в другую организацию, объяснив свое увольнение тем, что не видят для себя на старом месте перспектив карьерного продвижения и профессионального роста.

Письменно ответье на вопросы:

1.Почему лучшие по результатам оценки сотрудники не оправдали ожиданий и не справились со своими задачами?

2.Действительно ли ушедшие специалисты не имеют потенциала для профессионального роста?

3.Как уберечь компанию от подобных ситуаций?

Кейс 2. «Воспитание лояльности»

Данный кейс предоставлен для того, чтобы оценить социально-личностные компетенции лидера:

– готовность смириться с временными трудностями компании и проявлять верность;

– умение творчески подходить к решению проблем;

– инициативность и склонность к новаторскому подходу, креативность мышления и решений.

Компания по оказанию ремонтных услуг насчитывала 57 сотрудников, среди них:

– пять бригад по пять-шесть работников по ремонту и монтажу;

– два менеджера по продажам;

– сотрудники, обслуживающие офис и выполняющие работу с персоналом.

В год на одну бригаду приходилось около 15 заказов на ремонтные работы, которые они проводили в среднем по три с половиной недели. Работали всегда динамично и качественно. Стоимость услуг по рынку была средней. По сравнению с конкурентами некоторые услуги оказывали дешевле, а некоторые немного дороже.

При этом в год всего 3–4 % клиентов отказывались от услуг на этапе переговоров. От бригад отказы не зависели, так как клиенты уходили после разговора с менеджерами по продажам.

За последние полгода число отказавшихся выросло до 10 %. Когда спрашивали у менеджеров отдела продаж о причинах, те не могли их назвать. Обратились к службе безопасности, чтобы проверить потоки информации, которые поступали в компанию и исходили от нее к клиентам. Выяснили, что из шести замерщиков, которые выезжали к клиентам после получения заказа из отдела продаж, двое отдавали заказы конкурентам.

Как выяснилось, виновников не устроили объем работы и размер заработка. Нужно было не только произвести сами замеры, но еще и заинтересовать клиента: рассказать о материалах, предложить разные варианты установки и крепежа, порекомендовать, что лучше подойдет. Но вознаграждение за такую работу с клиентами не полагалось. Замерщики настаивали, что это работа продажников. Независимо от того, сколько заказов замерщик принес в компанию, зарплата составляла 20–25 тысяч рублей в месяц. Процент получали только менеджеры по продажам, договаривающиеся о проведении замеров и рассчитывающие точную сумму заказа.

Письменно ответьте на вопросы и выполните задания:

1.Дайте оценку действиям замерщиков.

2.Можно ли осуждать сотрудников за то, что им недоплачивают?

3.Справедливо ли, по Вашему мнению, начисляется вознаграждение всем категориям сотрудников?

4.Предложите компании решение проблемы.

Кейс 3. «Сласти и страсти»

На Новосибирской шоколадной фабрике часть акционеров в 1997 г. восстала против продажи контрольного пакета акций московскому объединению «Бабаевское».

Руководство Новосибирской фабрики позиция взбунтовавшегося коллектива ошеломила. Оно было уверено, что самим предприятие не спасти, оно не выживет: заработная плата задерживается по 3 месяца, трудно со сбытом продукции, растут долги по товарным кредитам. Строится новый корпус, на него ушло уже 36 млрд руб., а для оснащения его новым оборудованием нужно 11 млн долл. Так что выбор прост, считал генеральный директор «Новосибирской» Ю. Ильченко: либо фабрика соглашается вступить в финансово-промышленную группу под эгидой «Бабаевского», продав ей пакет акций, либо ее ждет стремительное падение, сокращение рабочей недели, снижение заработной платы. Директор заявил даже, что готов продать «Бабаевскому» самый крупный личный пакет акций – свой.

Но часть акционеров была настроена категорически против. Возникла инициативная группа, требующая отставки директора и совета директоров. Что же так испугало акционеров? Глава фабричной «оппозиции» начальник планового отдела В. Копосова сетует на отсутствие конкретной информации. По ее словам, на встрече с побывавшим в Новосибирске генеральным директором «Бабаевского» С. Носенко не было речи ни о каких конкретных бизнес-проектах. Неясно также, каким будет статус фабрики после ее вступления в финансово-промышленную группу и почему нельзя объединиться на паритетных началах. Кроме того, и «Новосибирская», и «Бабаевское» имеют практически одинаковый ассортимент. Поэтому «оппозиционеры» решили, что «Бабаевскому» прежде всего, нужен рынок сбыта, поскольку московский гигант планировал в 1997 г. значительно нарастить объем производства. Рядовые акционеры были не столь категоричны в своих оценках, они понимали, что фабрике нужно свежее дыхание. Сама идея объединения отечественных кондитерских производств для них вполне логична и заманчива. Вскоре состоялось собрание акционеров. Новым генеральным директором «Новосибирской» стала В. Копосова.

«Бабаевка» Америки не открыла, – заметил один из работников отдела пищевой промышленности Минсельхозпрода. – Покупка крупными московскими кондитерскими фабриками контрольного пакета фабрик провинциальных – сегодня экономическая банальность. Так, «Красный Октябрь» купил фабрику в Рязани и не только, та же «Бабаевка» – кондитерский комбинат на Южном Урале. Не новость и покупка акций наших провинциальных кондитерских фабрик западными компаниями. Самарская фабрика «Россия», еще в советские времена имевшая славу производителя лучшего в стране шоколада, оказалась в руках известной в мире швейцарской компании «Нестле».

Ни в том, ни в другом случае жалоб на новых хозяев не поступало. На той же «России» сохранена марка продукции, самарский шоколад смело занимает отечественные прилавки. Рязанская фабрика улучшила качество и под маркой «Красного Октября» стала наращивать производство. Почему же не состоялся экономический союз на этот раз? На «Бабаевском» считают, что из-за недоразумений и наивных экономических представлений нынешнего руководства Новосибирской фабрики.

– Это не мы нашли Новосибирскую шоколадную фабрику, а она – нас, – рассказывал генеральный директор АО «Бабаевское» С. Носенко. – Когда в начале года если не в цехах, то в кабинете директора запахло экономической катастрофой, Ильченко обратился с просьбой о помощи к нам. После переговоров в Новосибирске департамент финансового проектирования «Инкомбанка» (а «Бабаевское» входит в финансово-промышленную группу с этим банком и отчасти принадлежит ему) утвердил первую часть инвестиционного займа на закупку оборудования в новый цех сибирской фабрики. Всего же планировалось вложить 10 млн долл. – на освоение нового корпуса, замену оборудования. «Бабаевское» подписало контракт с немецкой фирмой о покупке установки для производства какао-порошка для «Новосибирской», 1 млн долл. Договорились выделить на общестроительные работы, 600 млн руб. направили по временному договору о финансовой поддержке, а 40 тонн какао-бобов – просто в качестве помощи. После

того, как Новосибирская фабрика решила отвернуться, «Бабаевское» было вправе предъявить ей иск о понесенных убытках.

Но москвичи не торопились, так как предполагали, что новое руководство Новосибирской фабрики одумается и возобновит деловые контакты. Все планы новосибирцев о создании «народного предприятия», в котором инвесторам будет принадлежать по 2 – 3% акций, казались искушенным московским кондитерам наивными. Кто же станет делать солидные инвестиции, имея 3% акций?

Впечатляли подозрения бывшей «оппозиции» этой фабрики о том, что их хотят купить, чтобы закрыть и заполнить все прилавки бабаевским шоколадом. Но для этого нам не надо покупать фабрику, – удивлялся С. Носенко – достаточно построить в городе 5 магазинов и продавать в них свою продукцию. Это, кстати, обойдется нам куда дешевле. Мы же, наоборот, специально подбирали ассортимент, старались отправлять в Новосибирск только ту продукцию, которую местная фабрика не производит, прежде всего карамель. Фабрики покупают не для того, чтобы их закрывать, это слишком дорогой способ завоевания рынка.

Директор «Бабаевского», второй крупнейшей фабрики в стране, в 1996 г. на 7% увеличившей свое производство, строил планы успешной конкуренции с некачественным импортом. По его мнению, импортный шоколад в России постепенно уступал рынок отечественному. Доля импортного за 1997 г. оказалась ниже на 30%. «Марс», выстроивший новую фабрику в Ступино, собирался продавать свою продукцию преимущественно в СНГ, так как в России – тесно, высокая конкуренция.

Письменно ответьте на вопросы:

1. Верным ли было решение о слиянии, принятое бывшим руководителем Новосибирской фабрики?
2. Было ли данное решение рациональным, интуитивным или основывалось на суждениях?
3. Почему собрание акционеров выступило против принятого решения?
4. К какому виду решений относится решение, принятое новым руководством «Новосибирской»? Правильно ли оно?
5. В каких условиях (определенности, неопределенности, риска) принимались решения фабрикой «Новосибирская» и АО «Бабаевское»?
6. Чем руководствовалось АО «Бабаевское», когда принимало решение о покупке контрольного пакета акций Новосибирской фабрики?
7. Где руководство «Бабаевского» допустило ошибку и что оно сделало правильно?

С2. Тренинги.

Тренинг 1. «Оценка навыков управления персоналом (конкурс)»

Тренинг для оценки навыков управления персоналом в сложных ситуациях поможет оценить управленческие компетенции кандидата на должность руководителя отдела в ситуации, когда руководство находится в критической ситуации

(например, недостаток временных и финансовых ресурсов), а возможности материальной и нематериальной мотивации отсутствуют.

Текст тренинга:

У вас в подчинении три человека. На протяжении последнего полугода вы работаете над проектом, который сдали накануне. За тридцать минут до окончания рабочего дня с вами связывается заказчик и просит уточнить, когда будут готовы все документы по проекты. Вы подтверждаете, что завтра до 11:00 все документы будут предоставлены на рассмотрение. После этого с вами связывается директор и сообщает, что контракт с поставщиками будет расторгнут.из-за невыполнения обязательств с их стороны. Материалы этих поставщиков фигурируют в проекте, а значит часть документации нужно переделать. Если работать всем отделом вы можете успеть за 4-5 часов. Но рабочий день подходит к концу, а ваши сотрудники много времени поставятили проекту и часто оставались после работы. Во время перерыва вы планировали, как проведете вечер. Вот информация о подчиненных, которая у вас есть:

Лариса – 29 лет, менеджер отдела, не замужем. Последнюю неделю мучается с зубной болью, сегодня записана на приём к стоматологу.

Игорь – 35 лет, старший менеджер отдела, вел все расчеты проекта, именно он выбирал поставщиков и настоял на работе с этими подрядчиками. Замкнут, с коллегами не общается. Все вечера проводит на работе, поскольку любит работать в тишине. Сегодня обещал жене сводить семью в ресторан.

Александр – 33 года, менеджер отдела, веселый, общительный, душа компании, постоянно подшучивает над коллегами из отдела, что особенно не нравиться Игорю. Он будет защищать проект у заказчика, готовил презентацию. Сегодня у него день рождения и заказан ресторан для друзей, в том числе коллег с работы.

Вам нужно убедить их переделать документацию.

Правила:

На раздумье дается 3-5 минут, после чего оцениваемый озвучивает, как говорил со своими подчиненными.

Интерпретация ответов:

Оптимальным считается ответ максимально отражающий корпоративную культуру вашей компании.

Тренинг 2. «Оценка руководителей на управление подчиненными и ориентацию на результат»

Условия проведения / Правила корректного выполнения

Тренинг идеален для оценки управленческих навыков руководителей среднего уровня в компании со сложностями в управлении со стороны высшего руководства. Как правило, в таких компаниях распоряжения и действия высшего руководства не всегда отвечают требованиям классического менеджмента, поэтому руководители подразделений вынуждены искать тоже неклассические способы исполнения задач, развивать креативность и гибкость мышления. Впрочем, эти навыки достаточно востребованы на рынке труда.

Тренинг подходит для оценки управленческих навыков руководителей любых функциональных подразделений и иерархического уровня.

Оцениваемые компетенции

- Управление подчиненными.
- Контроль работы подчиненных.
- Мотивация подчиненных.
- Готовность брать на себя ответственность.
- Ориентация на результат.
- Лидерство.
- Навыки проектного управления.
- Взаимодействие и работа в команде.

Описание

Участнику оценочного мероприятия зачитывается текст задания. Участник отвечает без подготовки (как и на другие задания «управленческого слалома»). Члены оценочной комиссии получают на руки распечатанный текст.

Мини-кейс на управление подчиненными

Вы – руководитель отдела Х.

В штате Вашего отдела работает сотрудник-«звезда». Находится на хорошем счету у начальства, работает давно, ведет самостоятельные проекты.

Ему напрямую (от высшего руководства) был поручен важный проект. Вы несколько раз запрашивали отчет по проекту, предлагали помощь. Однако сотрудник отказывался от помощи и игнорировал Ваш контроль. Накануне отчетного срока Вы узнаете, что проект не выполнен более чем на 50%. На следующей неделе состоится совещание, на котором речь пойдет и о данном проекте.

Ваши действия?

Интерпретация полученных результатов

Варианты выбора поведения в данной неоднозначной ситуации зависят как от личных управленческих качеств оцениваемого руководителя, так и от принятых в отдельно взятой компании правил и ожидаемых действий. И если в компании действительно есть практика прямых поручений ключевым сотрудникам (минуя один или несколько иерархических уровней, через голову непосредственного начальника), то линейным руководителям приходится мириться с существующим положением вещей и проявлять чудеса управленческой гибкости.

Варианты управленческих решений многообразны. Контролирует ли оцениваемый руководитель ведение проектов подчиненными, полученных напрямую от начальства? Каково его участие в этих проектах? Как он выстраивает отношения с подчиненными-«звездами»? Как выходит из ситуаций с проектами подчиненных, по которым приближается дедлайн? Будет ли помогать в решении проблем?

Решение тренинга следующее. Так как мы не можем повлиять на действия высшего руководства напрямую, давать подчиненным указания, можно попробовать бы договориться с сотрудником-«звездой» о том, что проекты он ведет самостоятельно, отчитывается перед начальством напрямую, а руководителя просто держит в курсе относительно ведения своих проектов, информирует о контрольных точках проекта. При нормальном выстраивании отношений с подчиненными,

понимании типов подчиненных и руководителей, а также применении принципов ситуативного руководства даже сотрудник-«звезда» должен отреагировать положительно.

Только при таком подходе, предполагающем обязательный контроль действий своих подчиненных, описанная в тренинге ситуация не должна произойти априори.

В любом случае, любые компетенции / качества / навыки должны быть проверены в нескольких оценочных заданиях.

Блок Д. Задания для использования в рамках промежуточной аттестации

Д1.Перечень вопросов к зачету

1. Компоненты личностного ресурса лидерской позиции: мотивационно-ценностный, интеллектуально-когнитивный, эмоциональный, коммуникативно-поведенческий компетенций.
2. Основные типы компетенций лидера.
3. Лидерские компетенции.
4. Мотивация к достижению лидера. Внутреннее стремление к саморазвитию лидера. Работоспособность. Умение вдохновлять, заражать идеями.
5. Эмоциональная компетентность лидера.
6. Управленческая компетенция лидера.
7. Понятие социальной ответственности лидера.
8. Современная технология лидерства: понятие, особенности и детерминанты.
9. Этапы принятия решений лидером.

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 очной формы обучения.

Итоговая оценка сформированности компетенций обучающихся в рамках балльно-рейтинговой системы осуществляется в ходе текущыего 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 компетенциий 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).

Для студентов очно-заочной и заочной формы обучения применятся 100-балльная и бинарная шкалы оценивания результатов текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации обучающихся.

Уровни освоения компетенций	продвинутый уровень	базовый уровень	пороговый уровень	допороговый уровень
100 – балльная шкала	85 и ≥	70 – 84	51 – 69	0 – 50
Бинарная шкала	Зачтено			Не зачтено

Шкала оценок при текущем контроле успеваемости по различным показателям

Показатели оценивания сформированности компетенций	**Баллы**	**Оценка**
Вопросы для устного обсуждения	0-10	«не зачтено» «зачтено»
Тестирование	0-10	«не зачтено» «зачтено»
Выполнение практических заданий	0-10	«не зачтено» «зачтено»
Решение конкретных ситуаций (ситуационных задач)	0-15	«не зачтено» «зачтено»
Решение кейс-задачи	0-20	«не зачтено» «зачтено»
Участие в тренинге	0-20	«не зачтено» «зачтено»
Участие в деловой игре	0-20	«не зачтено» «зачтено»
Подготовка электронной презентации или слайд-конспекта по теме/дисциплине (рефератов, эссе)	0-10	«не зачтено» «зачтено»

Соответствие критериев оценивания уровню освоения компетенций по текущему контролю успеваемости

Баллы	**Оценка**	**Уровень освоения компетенций**	**Критерии оценивания**
0-50	«не зачтено»	Допороговый уровень	Обучающийся не приобрел знания, умения и не владеет компетенциями в объеме, закрепленном рабочей программой дисциплины.
51-69	«зачтено»	Пороговый уровень	Не менее 50% заданий, подлежащих текущему контролю успеваемости, выполнены без существенных ошибок.
70-84	«зачтено»	Базовый уровень	Обучающимся выполнено не менее 75% заданий, подлежащих текущему контролю успеваемости, или при выполнении всех заданий допущены незначительные ошибки;

			обучающийся показал владение навыками систематизации материала и применения его при решении практических заданий; задания выполнены без ошибок.
85-100	«зачтено»	Продвинутый уровень	100% заданий, подлежащих текущему контролю успеваемости, выполнены самостоятельно и в требуемом объеме; обучающийся проявляет умение обобщать, систематизировать материал и применять его при решении практических заданий; задания выполнены с подробными пояснениями и аргументированными выводами.

Шкала оценок по промежуточной аттестации

Наименование формы промежуточной аттестации	Баллы	Оценка
Зачет	0-20	«зачтено» «не зачтено»

Соответствие критериев оценивания уровню освоения компетенций по промежуточной аттестации обучающихся

Баллы	Оценка	Уровень освоения компетенций	Критерии оценивания
0-15	«не зачтено»	Допороговый уровень	Обучающийся не приобрел знания, умения и не владеет компетенциями в объеме, закрепленном рабочей программой дисциплины; обучающийся не смог ответить на вопросы.
16-20	«зачтено»	Пороговый уровень	Обучающийся дал неполные ответы на вопросы, с недостаточной аргументацией, практические задания выполнены не полностью, компетенции, осваиваемые в процессе изучения дисциплины сформированы не в полном объеме.
21-25	«зачтено»	Базовый уровень	Обучающийся в целом приобрел знания и умения в рамках осваиваемых в процессе обучения по дисциплине компетенций; обучающийся ответил на все вопросы, точно дал определения и понятия, но затрудняется подтвердить теоретические положения практическими примерами; обучающийся показал хорошие знания по предмету, владение навыками систематизации материала и полностью выполнил практические задания.
26-31	«зачтено»	Продвинутый уровень	Обучающийся приобрел знания, умения и навыки в полном объеме, закрепленном рабочей программой дисциплины; терминоло-

			гический аппарат использован правильно; ответы полные, обстоятельные, аргументированные, подтверждены конкретными примерами; обучающийся проявляет умение обобщать, систематизировать материал и выполняет практические задания с подробными пояснениями и аргументированными выводами.

РАЗДЕЛ 4. Методические материалы, определяющие процедуры оценивания знаний, умений, навыков, характеризующих 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 контролирующие 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 аттестацион-

ных 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.

Вопросы для устного обсуждения позволяют включить обучающихся в процесс обсуждения спорного вопроса, проблемы и оценить их умение аргументировать собственную точку зрения.

Методика оценивания ответов на устные вопросы

Баллы	Оценка	Показатели	Критерии
8-10	«зачтено»	1. Полнота данных ответов. 2. Аргументированность данных ответов. 3. Правильность ответов на вопросы. 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.
6-7	«зачтено»		Студент дает ответ, удовлетворяющий тем же требованиям, что и для оценки «отлично», но допускает 1-2 ошибки, которые сам же исправляет.
3-5	«зачтено»		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.
0-2	«не зачтено»		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.

Тесты – это стандартизированная форма контроля, направленная на проверку владения терминологическим аппаратом, современными информационными технологиями и конкретными знаниями по дисциплине. Тест состоит из неболь-

шого количества элементарных задач; может предоставлять возможность выбора из перечня ответов; занимает часть учебного занятия (10–30 минут); правильные решения разбираются на том же или следующем занятии; частота тестирования определяется преподавателем.

Методика оценивания выполнения тестов

Баллы	Оценка	Показатели	Критерии
8-10	«зачтено»	1. Полнота выполнения тестовых заданий. 2. Своевременность выполнения. 3. Правильность ответов на вопросы. 4. Самостоятельность тестирования. и т.д.	Выполнено 85 % заданий предложенного теста, в заданиях открытого типа дан полный, развернутый ответ на поставленный вопрос.
6-7	«зачтено»		Выполнено 70 % заданий предложенного теста, в заданиях открытого типа дан полный, развернутый ответ на поставленный вопрос; однако были допущены неточности в определении понятий, терминов и др.
3-5	«зачтено»		Выполнено 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.
0-2	«не зачтено»		Выполнено 53 % заданий предложенного теста, на поставленные вопросы ответ отсутствует или неполный, допущены существенные ошибки в теоретическом материале (терминах, понятиях).

Выполнение практических заданий необходимо как для иллюстрации той или иной теоретической модели, так и в целях выработки навыков применения теории при анализе реальных экономических проблем; проблемное задание, в котором обучающемуся предлагают осмыслить реальную профессионально-ориентированную ситуацию, необходимую для решения данной проблемы.

Методика оценивания выполнения практических заданий

Баллы	Оценка	Показатели	Критерии
8-10	«зачтено»	1. Полнота выполнения практического задания. 2. Своевременность выполнения задания. 3. Последовательность и рациональность выполнения задания. 4. Самостоятельность решения. и т.д.	Задание решено самостоятельно. При этом составлен правильный алгоритм решения задания, в логических рассуждениях, в выборе формул и решении нет ошибок, получен верный ответ, задание решено рациональным способом.
6-7	«зачтено»		Задание решено с помощью преподавателя. При этом составлен правильный алгоритм решения задания, в логическом рассуждении и решении нет существенных ошибок; правильно сделан выбор формул для решения; есть объяснение решения, но задание решено нерациональным способом или до-

			пущено не более двух несущественных ошибок, получен верный ответ.
3-5	«зачтено»		Задание решено с подсказками преподавателя. При этом задание понято правильно, в логическом рассуждении нет существенных ошибок, но допущены существенные ошибки в выборе формул или в математических расчетах; задание решено не полностью или в общем виде.
0-2	«не зачтено»		Задание не решено.

Разбор конкретных ситуаций (ситауционных задач) представляет собой описание ситуации, которую надо решить, ответив на вопросы, носящие проблемный характер, и (или) выполнить задания, которые демонстрируют действенность знаний.

Методика оценивания решения ситуационных задач

Баллы	Оценка	Показатели	Критерии
13-15	«зачтено»	1. Полнота решения ситуационных задач. 2. Своевременность выполнения. 3. Правильность ответов на вопросы. и т.д.	Основные требования к решению задач выполнены. Продемонстрированы умение анализировать ситуацию и находить оптимальное количество 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.
11-12	«зачтено»		Основные требования к решению 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.
8-10	«зачтено»		Имеются существенные отступления от решения задач. В частности отсутствуют навыки и умения моделировать решения в соответствии с заданием, представлять различные подходы к разработке планов действий, ориентированных на конечный результат.
0-7	«не зачтено»		Ситуационная задача не решена, обнаруживается существенное непонимание проблемы.

Работая над решением кейса, обучающийся приобретает профессиональные знания, умения, навыки в результате активной творческой работы. Он самостоятельно формулирует цели, находит и собирает различную информацию, анализирует ее, выдвигает гипотезы, ищет варианты решения проблемы, формулирует выводы, обосновывает оптимальное решение ситуации.

Методика оценивания решения кейс-задачи

Баллы	Оценка	Показатели	Критерии
18-20	«зачтено»	1. Полнота решения кейс-задач. 2. Своевременность выполнения. 3. Правильность ответов на вопросы. 4. и т.д.	Основные требования к решению кейс-задачи 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.
16-17	«зачтено»		Основные требования к решению кейс-задачи 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.
13-15	«зачтено»		Имеются существенные отступления от решения кейс-задачи. В частности отсутствуют навыки умения моделировать решения в соответствии с заданием, представлять различные подходы к разработке планов действий, ориентированных на конечный результат.
0-12	«не зачтено»		Задача кейса не раскрыта, обнаруживается существенное непонимание проблемы.

Проведение тренинга - возможность моделировать ключевые содержательные и функциональные моменты деятельности обучающихся, что открывает широкие возможности для активного включения в учебно-профессиональную деятельность. Творческий характер тренинга, его насыщенность личностно значимыми событиями и смыслами, обеспечивают наиболее короткий и эффективный, с точки зрения времени, путь приобретения личностного опыта, самопознания своих ресурсов и возможностей, саморазвития и творческой самореализации среди обучающихся.

Методика оценивания результатов участия в тренинге

Баллы	Оценка	Показатели	Критерии

18-20	«зачтено»	1. Полнота выполнения заданий тренинга. 2.Своевременность выполнения заданий тренинга. 3.Правильность ответов на вопросы тренинга. 4.и т.д.	Обучающийся ясно представляет себе роль участника тренинга, предлагает альтернативные варианты решений, включается в процесс моделирования деятельности, взаимодействует с определенным кругом участников.
16-17	«зачтено»		Обучающийся ясно видит свою роль в тренинга, но не расширяет зону деятельности, избегает конфликтов и эмоционального напряжения, замыкается на узком направлении в различных видах деятельности.
13-15	«зачтено»		Обучающийся не участвует в коллективной выработке решений участниками тренинга, делает ошибки в принятии решений, ведет себя недостаточно этично по отношению к другим участникам тренинга.
0-12	«не зачтено»		Обучающийся не желает участвовать в тренинге, не умеет вступать в коммуникацию, ведет себя неэтично по отношению к другим участникам тренинга.

Деловые игры, разработанные на конкретных ситуациях, вводят обучающихся в сферу профессиональной деятельности, являясь мощным стимулом активизации самостоятельной работы по приобретению профессиональных знаний и навыков, а также способности решать нестандартные профессиональные задачи.

Интерактивное взаимодействие происходит в процессе всей деловой игры, так как решения принимаются преимущественно коллективно. При этом каждый решает свою отдельную задачу в соответствии со своей ролью и функцией. Обучающиеся приобретают социальные навыки, развивают коммуникативные способности, критическое мышление, для принятия профессионально грамотных решений.

Методика оценивания результатов участия в деловой игре

Баллы	**Оценка**	**Показатели**	**Критерии**
18-20	«зачтено»	1. Полнота выполнения заданий деловой игры. 2.Своевременность выполнения заданий деловой игры. 3.Правильность ответов на вопросы. 4.и т.д.	Обучающийся ясно представляет себе роль участника игры, предлагает альтернативные варианты решений, включается в процесс моделирования деятельности, взаимодействует с широким кругом участников.
16-17	«зачтено»		Обучающийся ясно видит свою роль в игре, но не расширяет зону деятельности, избегает конфликтов и эмоционального напряжения, замыкается на узком направлении в различных видах деятельности.
13-15	«зачтено»		Обучающийся не участвует в коллективной выработке решений участниками игры, делает ошибки в принятии решений, ведет себя недостаточно этично по отношению к другим участникам деловой игры.

0-12	«не зачтено»		Обучающийся не желает участвовать в деловой игре, не умеет вступать в коммуникацию, ведет себя неэтично по отношению к другим участникам игры.

Подготовка электронной презентации – передача или представление аудитории новой для нее информации, т.е. в общепринятом понимании презентация — это демонстрационные материалы для публичного выступления. Компьютерная презентация - это файл, в который собраны материалы выступления, подготовленные в виде компьютерных слайдов. В пакет офисных программ MSOffice фирмы Microsoft, наиболее популярный среди пользователей, входит программа создания презентаций MSPowerPoint, позволяющая достойно подготовиться к выступлению.

Методика оценивания выполнения презентаций

Баллы	**Оценка**	**Показатели**	**Критерии**
8-10	«зачтено»	1. Полнота выполнения реферата (эссе). 2.Своевременность выполнения. 3.Правильность ответов на вопросы по реферату (эссе). 4.и т.д.	Выполнены все требования к составлению презентаций: дизайн слайдов, логика изложения материала, текст хорошо написан и сформированные идеи ясно изложены и структурированы.
6-7	«зачтено»		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.
3-5	«зачтено»		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.
0-2	«не зачтено»		Тема презентации не раскрыта, обнаруживается существенное непонимание проблемы.

Реферат – публичное сообщение, представляющее собой развернутое изложение определенной темы. Реферат может быть представлен различными участниками процесса обучения: преподавателем (лектором, координатором и т.д.), приглашенным экспертом, ообучающимся, группой обучающихся. Докладчик готовит все необходимые материалы (текст доклада, слайды PowerPoint, иллюстрации и т.д.). При очном обучении докладчик знакомит обучающихся с материалами доклада в аудитории, в условиях Интернет размещает их на образовательных веб-сайтах.

Методика оценивания выполнения рефератов (эссе)

Баллы	Оценка	Показатели	Критерии
8-10	«зачтено»	1. Полнота выполнения презентаций. 2. Своевременность выполнения. 3. Правильность ответов на вопросы по презентации. 4. и т.д.	Выполнены все требования к написанию и защите реферата (эссе): обозначена проблема и обоснована ее актуальность, сделан краткий анализ различных точек зрения на рассматриваемую проблему и логично изложена собственная позиция, сформулированы выводы, тема раскрыта полностью, выдержан объем, соблюдены требования к внешнему оформлению, даны правильные ответы на дополнительные вопросы.
6-7	«зачтено»		Основные требования к реферату (эссе) и его защите выполнены, но при этом допущены недочеты. В частности, имеются неточности в изложении материала; отсутствует логическая последовательность в суждениях; не выдержан объем реферата (эссе); имеются упущения в оформлении; на дополнительные вопросы при защите даны неполные ответы.
3-5	«зачтено»		Имеются существенные отступления от требований к реферированию (эссе). В частности: тема освещена лишь частично; допущены фактические ошибки в содержании реферата (эссе) или при ответе на дополнительные вопросы.
0-2	«не зачтено»		Тема реферата (эссе) не раскрыта, обнаруживается существенное непонимание проблемы.