

Документ подписан простой электронной подписью

Информация о владельце:

ФИО: Алейник Станислав Николаевич

Должность: Ректор

Дата подписания: 18.06.2026 10:57:01

Уникальный программный ключ:

5258223550ea9fcb23726a1609b644b33d8986ab6255891f788f913a1351fae

Министерство сельского хозяйства Российской Федерации
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«Белгородский государственный аграрный университет имени В.Я. Горина»
(ФГБОУ ВО Белгородский ГАУ)

УТВЕРЖДАЮ

И.о. декана технологического факультета

к.с.-х.н, доцент Н. Б. Ордина

« 28 »

мая

2026 г.

ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ
для проведения промежуточной аттестации обучающихся
по дисциплине «Лидерство и формирование команды»

Направление подготовки: 19.03.03 Продукты питания животного происхождения

Направленность (профиль) Продукты с улучшенными потребительскими характеристиками

Квалификация - бакалавр

Год начала подготовки – 2026

Майский, 2026

1. Перечень компетенций с указанием этапов их формирования в процессе освоения образовательной программы

Код контролируемой компетенции	Формулировка контролируемой компетенции	Индикаторы достижения компетенции	Этап (уровень) освоения компетенции	Планируемые результаты обучения	Наименование модулей и (или) разделов дисциплины	Наименование оценочного средства	
						Текущий контроль	Промежуточная аттестация
УК-3	Способен осуществлять социальное взаимодействие и реализовывать свою роль в команде	УК-3.1 Демонстрирует знания правовых и этических принципов и норм социального взаимодействия	Первый этап (пороговой уровень)	Знать: основы правовых и этических принципов и норм социального взаимодействия	Модуль 1 «Лидерство в современной организации»	Тестовый контроль	итоговое тестирование, вопросы к зачету
					Модуль 2 «Команда, управление командой»	Тестовый контроль	итоговое тестирование, вопросы к зачету
			Второй этап (продвинутый уровень)	Уметь: осуществлять социальное взаимодействие и реализовывать демонстрацию знания правовых и этических принципов и норм социального взаимодействия	Модуль 1 «Лидерство в современной организации»	Тестовый контроль	итоговое тестирование, вопросы к зачету
					Модуль 2 «Команда, управление командой»	Тестовый контроль	итоговое тестирование, вопросы к зачету
			Третий этап (высокий уровень)	Владеть: способами осуществления социального взаимодействия и реализации своей роли в команде с учетом знания правовых и этических принципов и норм	Модуль 1 «Лидерство в современной организации»	решение ситуационных задач	итоговое тестирование, вопросы к зачету
					Модуль 2 «Команда, управление командой»	решение ситуационных задач	итоговое тестирование, вопросы к зачету

				социального взаимодействия			
		УК-3.2: понимает эффективность использования стратегии сотрудничества для достижения поставленной цели, определяет свою роль в команде	Первый этап (пороговый уровень)	Знать: методы сотрудничества для достижения поставленной цели; особенности ролей в команде	Модуль 1 «Лидерство в современной организации»	Тестовый контроль	итоговое тестирование, вопросы к зачету
			Второй этап (продвинутый уровень)	Уметь: использовать стратегии сотрудничества для достижения поставленной цели; определять свою роль в команде	Модуль 2 «Команда, управление командой»	Тестовый контроль	итоговое тестирование, вопросы к зачету
					Модуль 1 «Лидерство в современной организации»	Тестовый контроль	итоговое тестирование, вопросы к зачету
			Третий этап (высокий уровень)	Владеть: способностью понимать эффективность использования стратегии сотрудничества для достижения поставленной цели, способностью определять свою роль в командной работе для достижения поставлен-	Модуль 2 «Команда, управление командой»	Тестовый контроль	итоговое тестирование, вопросы к зачету
					Модуль 1 «Лидерство в современной организации»	решение ситуационных задач	итоговое тестирование, вопросы к зачету
					Модуль 2 «Команда, управление командой»	решение ситуационных задач	итоговое тестирование, вопросы к зачету

				ной цели, а также реализовывать свою роль в командной работе с учетом особенностей поведения и интересов участников командной работы			
		УК-3.3: владеет приемами эффективного социального взаимодействия в различных социальных группах (в зависимости от целей подготовки по возрастным особенностям, по этническому и религиозному признаку, по принадлежности к социальному классу)	Первый этап (пороговой уровень)	Знать: приемы эффективного социального взаимодействия в различных социальных группах (в зависимости от целей подготовки по возрастным особенностям, по этническому и религиозному признаку, по принадлежности к социальному классу)	Модуль 1 «Лидерство в современной организации»	Тестовый контроль	итоговое тестирование, вопросы к зачету
					Модуль 2 «Команда, управление командой»	Тестовый контроль	итоговое тестирование, вопросы к зачету
			Второй этап (продвинутый уровень)	Уметь: применять на практике приемы эффективного	Модуль 1 «Лидерство в современной организации»	тестовый контроль	итоговое тестирование, вопросы к зачету

				социального взаимодействия в различных социальных группах (в зависимости от целей подготовки по возрастным особенностям, по этническому и религиозному признаку, по принадлежности к социальному классу)	Модуль 2 «Команда, управление командой»	тестовый контроль	итоговое тестирование, вопросы к зачету
			Третий этап (высокий уровень)	Владеть: способностью строить эффективное социальное взаимодействие в команде в зависимости от целей подготовки по возрастным особенностям, по этническому и религиозному признаку, по принадлежности к социальному классу	Модуль 1 «Лидерство в современной организации»	решение ситуационных задач	итоговое тестирование, вопросы к зачету
					Модуль 2 «Команда, управление командой»	решение ситуационных задач	итоговое тестирование, вопросы к зачету
		УК-3.4: эффективно взаимодействует	Первый этап (пороговой уровень)	Знать: особенности и стратегии меж-	Модуль 1 «Лидерство в современной организации»	Тестовый контроль	итоговое тестирование, вопросы к зачету

		с другими членами команды, в т.ч. участвует в обмене информацией, знаниями и опытом, и презентации результатов		личностного взаимодействия в командной работе	Модуль 2 «Команда, управление командой»	Тестовый контроль	итоговое тестирование, вопросы к зачету
			Второй этап (продвинутый уровень)	Уметь: организовывать взаимодействие с другими членами команды в зависимости от специфики командной задачи и с использованием информационно-коммуникационных технологий	Модуль 1 «Лидерство в современной организации»	Тестовый контроль	итоговое тестирование, вопросы к зачету
					Модуль 2 «Команда, управление командой»	Тестовый контроль	итоговое тестирование, вопросы к зачету
			Третий этап (высокий уровень)	Владеть: навыками обмена информацией, знаниями и опытом, навыками презентации результатов	Модуль 1 «Лидерство в современной организации»	решение ситуационных задач	итоговое тестирование, вопросы к зачету
					Модуль 2 «Команда, управление командой»	решение ситуационных задач	итоговое тестирование, вопросы к зачету

1. Описание показателей и критериев оценивания компетенций, описание шкал оценивания

Компетенция	Планируемые результаты обучения (показатели достижения заданного уровня компетенции)	Уровни и критерии оценивания результатов обучения, шкалы оценивания			
		<i>Компетентность не сформирована</i>	<i>Пороговый уровень компетентности</i>	<i>Продвинутый уровень компетентности</i>	<i>Высокий уровень</i>
		<i>не зачтено</i>	<i>зачтено</i>	<i>зачтено</i>	<i>зачтено</i>
УК-3 Способен развивать персонал организации	УК-3.1: демонстрирует знания правовых и этических принципов и норм социального взаимодействия	Способность демонстрировать знания правовых и этических принципов и норм социального взаимодействия не сформирована	Частично способен демонстрировать знания правовых и этических принципов и норм социального взаимодействия	Владеет способностью демонстрировать знания правовых и этических принципов и норм социального взаимодействия	Свободно владеет способностью демонстрировать знания правовых и этических принципов и норм социального взаимодействия
	Знать: основы правовых и этических принципов и норм социального взаимодействия	Не знает основы правовых и этических принципов и норм социального взаимодействия	Частично знает основы правовых и этических принципов и норм социального взаимодействия	Хорошо знает основы правовых и этических принципов и норм социального взаимодействия	Отлично знает основы правовых и этических принципов и норм социального взаимодействия
	Уметь: осуществлять социальное взаимодействие и реализовывать демонстрацию знания правовых и этических принципов и норм социального взаимодействия	Не умеет осуществлять социальное взаимодействие и реализовывать демонстрацию знания правовых и этических принципов и норм социального взаимодействия	Частично умеет осуществлять социальное взаимодействие и реализовывать демонстрацию знания правовых и этических принципов и норм социального взаимодействия	Хорошо умеет осуществлять социальное взаимодействие и реализовывать демонстрацию знания правовых и этических принципов и норм социального взаимодействия	Отлично умеет осуществлять социальное взаимодействие и реализовывать демонстрацию знания правовых и этических принципов и норм социального взаимодействия
	Владеть: способами осуществления социального взаимодействия и реализации своей роли в команде с учетом знания правовых	Не владеет способами осуществления социального взаимодействия и реализации своей роли в команде с учетом знания пра-	Частично владеет способами осуществления социального взаимодействия и реализации своей роли в команде с учетом	Хорошо владеет способами осуществления социального взаимодействия и реализации своей роли в команде с учетом	Свободно владеет способами осуществления социального взаимодействия и реализации своей роли в команде с учетом

	и этических принципов и норм социального взаимодействия	вовых и этических принципов и норм социального взаимодействия	знания правовых и этических принципов и норм социального взаимодействия	знания правовых и этических принципов и норм социального взаимодействия	знания правовых и этических принципов и норм социального взаимодействия
	УК-3.2: понимает эффективность использования стратегии сотрудничества для достижения поставленной цели, определяет свою роль в команде	Способность понимать эффективность использования стратегии сотрудничества для достижения поставленной цели, определяет свою роль в команде, не сформирована	Частично владеет пониманием эффективности использования стратегии сотрудничества для достижения поставленной цели, определением своей роли в команде	Владеет способностью эффективности использования стратегии сотрудничества для достижения поставленной цели, определения своей роли в команде	Свободно владеет способностью эффективно использовать стратегии сотрудничества для достижения поставленной цели, определять свою роль в команде
	Знать: методы сотрудничества для достижения поставленной цели; особенности ролей в команде	Допускает грубые ошибки в изложении методов сотрудничества для достижения поставленной цели; особенности ролей в команде	Может изложить методы сотрудничества для достижения поставленной цели; особенности ролей в команде	Знает методы сотрудничества для достижения поставленной цели; особенности ролей в команде	Аргументировано излагает методы сотрудничества для достижения поставленной цели; особенности ролей в команде
	Уметь: использовать стратегии сотрудничества для достижения поставленной цели; определять свою роль в команде	Не умеет использовать стратегии сотрудничества для достижения поставленной цели; определять свою роль в команде	Частично умеет использовать стратегии сотрудничества для достижения поставленной цели; определять свою роль в команде	Способен использовать на практике стратегии сотрудничества для достижения поставленной цели; определять свою роль в команде	Способен самостоятельно использовать стратегии сотрудничества для достижения поставленной цели; определять свою роль в команде
	Владеть: способностью понимать эффективность использования стратегии сотрудничества для достижения поставленной цели	Не владеет способностью понимать эффективность использования стратегии сотрудничества для достижения постав-	Частично владеет способностью понимать эффективность использования стратегии сотрудничества для достижения по-	Владеет способностью понимать эффективность использования стратегии сотрудничества для достижения постав-	Свободно владеет способностью понимать эффективность использования стратегии сотрудничества для достижения по-

	ли, способностью определять свою роль в командной работе для достижения поставленной цели, а также реализовывать свою роль в командной работе с учетом особенностей поведения и интересов участников командной работы	ленной цели, способностью определять свою роль в командной работе для достижения поставленной цели, а также реализовывать свою роль в командной работе с учетом особенностей поведения и интересов участников командной работы	ставленной цели, способностью определять свою роль в командной работе для достижения поставленной цели, а также реализовывать свою роль в командной работе с учетом особенностей поведения и интересов участников командной работы	ленной цели, способностью определять свою роль в командной работе для достижения поставленной цели, а также реализовывать свою роль в командной работе с учетом особенностей поведения и интересов участников командной работы	ставленной цели, способностью определять свою роль в командной работе для достижения поставленной цели, а также реализовывать свою роль в командной работе с учетом особенностей поведения и интересов участников командной работы
	УК-3.3: владеет приемами эффективного социального взаимодействия в различных социальных группах (в зависимости от целей подготовки по возрастным особенностям, по этническому и религиозному признаку, по принадлежности к социальному классу)	Способность владеть приемами эффективного социального взаимодействия в различных социальных группах (в зависимости от целей подготовки по возрастным особенностям, по этническому и религиозному признаку, по принадлежности к социальному классу), не сформирована	Частично владеет приемами эффективного социального взаимодействия в различных социальных группах (в зависимости от целей подготовки по возрастным особенностям, по этническому и религиозному признаку, по принадлежности к социальному классу)	Владеет приемами эффективного социального взаимодействия в различных социальных группах (в зависимости от целей подготовки по возрастным особенностям, по этническому и религиозному признаку, по принадлежности к социальному классу)	Свободно владеет приемами эффективного социального взаимодействия в различных социальных группах (в зависимости от целей подготовки по возрастным особенностям, по этническому и религиозному признаку, по принадлежности к социальному классу)
	Знать: приемы эффективного социального взаимодействия в различных социальных группах (в зави-	Допускает грубые ошибки в изложении приемов эффективного социального взаимодействия в различ-	Может изложить приемы эффективного социального взаимодействия в различных социальных группах	Знает приемы эффективного социального взаимодействия в различных социальных группах (в зави-	Аргументировано излагает приемы эффективного социального взаимодействия в различных социаль-

	принадлежности к социальному классу	ному признаку, по принадлежности к социальному классу	и религиозному признаку, по принадлежности к социальному классу	ному признаку, по принадлежности к социальному классу	и религиозному признаку, по принадлежности к социальному классу
	УК-3.4: эффективно взаимодействует с другими членами команды, в т.ч. участвует в обмене информацией, знаниями и опытом, и презентации результатов	Способность владеть приемами взаимодействия с другими членами команды, в т.ч. участия в обмене информацией, знаниями и опытом, и презентации результатов, не сформирована	Частично владеет приемами эффективного взаимодействия с другими членами команды, в т.ч. участия в обмене информацией, знаниями и опытом, и презентации результатов	Владеет приемами эффективного взаимодействия с другими членами команды, в т.ч. участия в обмене информацией, знаниями и опытом, и презентации результатов	Свободно владеет приемами эффективного взаимодействия с другими членами команды, в т.ч. участия в обмене информацией, знаниями и опытом, и презентации результатов
	Знать: особенности и стратегии межличностного взаимодействия в командной работе	Не знает особенности и стратегии межличностного взаимодействия в командной работе	Может изложить особенности межличностного взаимодействия в командной работе	Знает особенности и стратегии межличностного взаимодействия в командной работе	Аргументировано излагает особенности межличностного взаимодействия в командной работе
	Уметь: организовывать взаимодействие с другими членами команды в зависимости от специфики командной задачи и с использованием информационно-коммуникационных технологий	Не умеет организовывать взаимодействие с другими членами команды в зависимости от специфики командной задачи и с использованием информационно-коммуникационных технологий	Частично умеет организовывать взаимодействие с другими членами команды в зависимости от специфики командной задачи и с использованием информационно-коммуникационных технологий	Способен организовывать взаимодействие с другими членами команды в зависимости от специфики командной задачи и с использованием информационно-коммуникационных технологий	Способен самостоятельно организовывать взаимодействие с другими членами команды в зависимости от специфики командной задачи и с использованием информационно-коммуникационных технологий
	Владеть: навыками обмена информацией, знаниями и опытом, навыками презента-	Не владеет навыками обмена информацией, знаниями и опытом, навыками презента-	Частично владеет навыками обмена информацией, знаниями и опытом, навыками	Владеет навыками обмена информацией, знаниями и опытом, навыками презента-	Свободно владеет навыками обмена информацией, знаниями и опытом, навыками

	зентации результатов	ции результатов	презентации результатов	ции результатов	презентации результатов
--	----------------------	-----------------	-------------------------	-----------------	-------------------------

3. Типовые контрольные задания или иные материалы, необходимые для оценки знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций в процессе освоения образовательной программы

УК-3 – способен осуществлять социальное взаимодействие и реализовывать свою роль в команде.

УК-3.1: Способен организовать адаптацию и стажировку персонала

Первый этап (пороговый уровень)

ЗНАТЬ (помнить и понимать): особенности работы в коллективе, роль коммуникации и кооперации; методы анализа информации, постановки цели и выбора путей ее достижения; основы кооперации с коллегами, способы работы на общий результат; основные этапы и правила публичных выступлений, переговоров, проведение совещаний; основы научной организации и нормирования труда; основные теории лидерства; технологии диагностики лидерских качеств; арсенал способов воздействия лидера на последователей; основные характеристики малой группы; принципы командообразования и этапы развития команды; ролевой репертуар членов команды и особенности проектной команды; особенности команды менеджеров высшего звена управления; методы управления командой.

Планируемые результаты обучения по первому этапу обучения (пороговый уровень):

- знать основы адаптации персонала;
- знать способы стажировки персонала

Тестовые задания порогового уровня

1. Что такое лидерство?

- 1) Управление;
- +2) Тип управленческого взаимодействия;
- 3) Метод управления;
- 4) Способ воздействия на подчиненных.

2. На чем концентрирует внимание лидерство?

- +1) Чтобы люди совершали правильные поступки;
- 2) Чтобы люди правильно поступали;
- 3) Чтобы «правильные» люди правильно поступали;
- 4) Чтобы «правильные» люди делали правильные вещи.

3. Кого можно назвать лидером?

- 1) Администратора;
- 2) Профессионала;
- +3) Инноватора;
- 4) Уважаемую личность.

4. Основа действий лидера:

- 1) План;
- +2) Видение;

- 3) Подсказки;
- 4) Все вышеперечисленное.

5. Лидер:

- +1) Даёт импульс движению;
- 2) Поддерживает движение;
- 3) Препятствует движению;
- 4) Не влияет на движение.

6. Найди ошибочное утверждение:

- 1) Большая часть управленцев обладает лидерскими качествами;
- +2) Зачастую лидер не является менеджером;
- 3) Редко встречается лидер, не являющийся руководителем;
- 4) Часто лидер – обожаемый человек, которого любят, принимают на веру все им сказанное.

7. Какой стиль лидерства используется в управлении чаще всего?

- 1) Авторитарный;
- 2) Демократический;
- 3) Либеральный;
- +4) Смешанный.

8. Как звучит лозунг демократического стиля управления?

- +1) Будем все решать вместе!
- 2) Жду вклад и инициативу со стороны подчиненных!
- 3) Коллега – это партнер, или тот, кто возьмет все на себя!
- 4) Будем делать то, что прикажет начальство!

9. Синоним «авторитарному» стилю –

- +1) Директивный;
- 2) Коллегиальный;
- 3) Формальный;
- 4) Анархический.

10. Либеральный стиль руководства:

- 1) Мотивирует подчиненных на плодотворную работу;
- +2) Стимулирует профессиональный рост, способствует приобретению опыта и творческих умений;
- 3) Негативно воспринимается опытными работниками;
- 4) Не может поддерживать долгое время производительность труда.

11. Какой фактор, по мнению Фидлера, не влияет на поведение руководителя?

- 1) Взаимоотношения с подчиненными;
- +2) Внешняя политика;
- 3) Должностные полномочия;
- 4) Структура задачи.

12.- это феномен воздействия или влияния индивида на мнения, оценки, отношения и поведение группы в целом или отдельных ее членов

- 1) Лидерство в малой группе +
- 2) Конформизм в малой группе

- 3) Влияние меньшинства
- 4) Автокинетический феномен

13. ... - ... - это свойство группы, связанное с ценностно-ориентационным единством и предметно-ценностным единством

- 1) Сплоченность +
- 2) Коллективизм
- 3) Привязанность
- 4) Конформизм
- 5) Идентификация

14. ... – это характеристика единства, прочности и устойчивости взаимодействий в группе

- 1) Привязанность
- 2) Конформизм
- 3) Коллективизм
- 4) Сплоченность +
- 5) Идентификация

15. ...Автором теоретических положений о «Я-концепции» является ...

- 1) У. Джемс +
- 2) Р. Бернс
- 3) У. Шутц
- 4) Э. Берн

16. В качестве ... выступают: выделение лидера из толпы, подчеркивание его исключительности, сплочение последователей и обеспечение преданности массовождю

- 1) результатов работы команды
- 2) условий формирования лидера
- 3) факторов проявления харизм +

17. В качестве ... составляющей любого поведения выступает язык тела (жесты, взгляд походка)

- 1) имиджевой
- 2) вербальной
- 3) невербальной +

18. В просоциальных ассоциациях формируется ... стиль лидерства

- 1) Попустительский +
- 2) анархический
- 3) авторитарный
- 4) демократический

19. Ваша студенческая группа является разновидностью ... группы

- 1) Официальной +
- 2) неформальной
- 3) лабораторной
- 4) условной

20. Власть, построенная на традиции и силе личных качеств и осо-

бенностей лидера, – это ...

- 1) власть вознаграждения
- 2) харизматическая власть+
- 3) власть информации
- 4) традиционная власть
- 5) власть примера

21. Говоря об эффективности общения, следует учитывать, что на этапе «высказал-услышал-раскодировал-понял» теряется или искажается до ... информации

- 1) 10%
- 2) 70%+
- 3) 30%
- 4) 50%

22. Для обеспечения отсутствия незаменимых людей, создания командного взаимодействия и сотрудничества в команде лидеров необходим человек, реализующий лидерскую роль ... (по И. Адизесу)

- 1) Интегратора+
- 2) предпринимателя
- 3) управляющего
- 4) производителя

23. Достижение эффекта личного притяжения является ... управления впечатлением

- 1) задачей
- 2) целью+
- 3) предметом
- 4) инструментом

24. К предпосылкам сплоченности можно отнести ...

- 1) срабатываемость+
- 2) совместимость+
- 3) враждебные отношения
- 4) совместную деятельность членов группы
- 5) наличие общей территории

25. К ценностным функциям имиджа относят

- 1) затенения внешних недостатков
- 2) межличностную адаптацию
- 3) комфортизацию межличностных отношений+
- 4) преодоление возрастных рубежей
- 5) психотерапевтическую функцию+
- 6) вербальное общение
- 7) внушение

26. Лидеры, принадлежащие к типу «Соединяющие точки».

1) способны быстро оценить большое количество переменных, иногда из совершенно разных областей, чтобы решить проблему или подать идею усовершенствования+

- 2) считают первоочередными вопросы ценности и пользы для бизнеса

3) увлечены своей работой и «воспламеняются», когда речь заходит об их роли или конкретном проекте, над которым они работают

4) являются, как правило, прирожденными системными мыслителями, образно говоря, они видят весь лес, а не одно дерево или только кору на дереве

27. Наибольшую известность получила типология трёх стилей лидерства, автором которой является...

- 1) Курт Левин+
- 2) Ренсис Лайкерт
- 3) Поль Херси
- 4) Врум-Йеттон-Яго
- 5) Манфред Кете де Врис
- 6) Кен Бланшар

28. Наличие таких базовых навыков, развитие которых позволит стать

эффективным лидером с наименьшими усилиями или в более короткий срок, называют ...

- 1) лидерскими умениями
- 2) лидерским потенциалом+
- 3) лидерскими способностями

29. Непосредственное или преднамеренно создаваемое визуальное впечатление личности или социальной структуре называется ...

- 1) деловой репутацией
- 2) имиджем+
- 3) харизмой

30. Основой власти ... выступает возможность руководителя наказывать, препятствовать достижению целей и потребностей исполнителей

- 1) харизмы
- 2) эталона
- 3) принуждения+
- 4) традиций
- 5) вознаграждения

Критерии оценки тестового задания:

Тестовые задания оцениваются по шкале: 1 балл за правильный ответ, 0 баллов за неправильный ответ. Итоговая оценка по тесту формируется путем суммирования набранных баллов и отнесения их к общему количеству вопросов в задании. Помножив полученное значение на 100%, можно привести итоговую оценку к традиционной следующим образом:

Процент правильных ответов / Оценка

90 – 100% - «отлично»
70 – 89 % - «хорошо»
51 – 69 % - «удовлетворительно»
менее 50 % - «неудовлетворительно»

Второй этап (продвинутый уровень)

УМЕТЬ (применять, анализировать, оценивать, синтезировать): толерантно подходить к вопросам этнических, культурных, конфессиональных различий; воспринимать, обобщать и анализировать информацию, ставить цели и выбирать пути ее достижения; отстаивать свою точку зрения, не разрушая отношения; использовать методы контроля и оценки эффективности деятельности персонала; осуществлять деловое общение (публичные выступления, переговоры, проведение совещаний, деловая переписка, электронные коммуникации; эффективно организовывать групповую работу на основе знания процессов групповой динамики и принципов формирования команды и умение применять их на практике; оценивать собственные лидерские качества; выявлять индивидов, обладающих лидерским потенциалом; выбирать стиль лидерства, сообразно реальным обстоятельствам; оценивать влияние лидера на эффективность деятельности группы, формировать команду из коллег; организовать работу команды и мотивировать членов команды; контролировать работу команды; оценивать эффективность деятельности команды.

Планируемые результаты обучения по второму этапу обучения (продвинутый уровень):

- уметь организовать адаптацию персонала;
- уметь организовывать стажировку персонала.

Тестовые задания для продвинутого уровня

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

личные качества

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

навыки

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 _____

лидерство

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

значением

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

доверием

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

профессиональная

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

ситуация

8. Соотнесите стили руководства

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

1Б

2В

3А

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

1. «ТЕОРИЯ Х»	А) Если условия благоприятные, люди не только примут на себя ответственность, они будут стремиться к ней
2. «ТЕОРИЯ У»	Б) Людей следует принуждать к труду, контролировать, руководить ими, угрожать им наказаниями

1Б

2А

10. Перечислите факторы, ограничивающие деятельность руководителей:

Внешняя среда

Культура организации

Уровень компетентности руководителя

11. В соответствии с моделью Р.М. Белбина, те люди, которые выполняют традиционную роль лидера команды, называются _____

координаторами

12. 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»

удовлетворение

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

реструктуризация

14. Предпосылками сплоченности группы являются, в первую очередь, срабатываемость и ... ее членов

совместимость

15. Власть, влияние, побуждающее уважение, доставляемое обладанием превосходной и признанной власти или выдающейся и признанной мудрости, знания, добродетели; влияние индивида, основанное на занимаемом им положении, должности, статусе называется...

авторитет

16. Конфликты, при которых человек испытывает угрозу по отношению к одним своим потребностям, интересам, стремлениям в результате актуализации других потребностей называются ...

внутриличностные

17. Конфликты, в которых интересы одного человека оказываются под угрозой в результате действий другого человека называются ...

межличностные

18. Какие четыре компонента включают личностные ресурсы в реализации лидерской позиции:

- 1)...
- 2)...
- 3)...
- 4)...

1) мотивационно-ценностный

2) интеллектуально-когнитивный

3) эмоциональный

4) коммуникативно-поведенческий.

19. Способность и возможность оказывать решающее воздействие на поведение и деятельность людей с помощью различных средств: авторитета, права, принуждения (включая прямое насилие) и других называется...

власть

20. Власть, которая основана на возможности и способности причинять психологический или физический вред с целью изменения нежелательного поведения или уменьшения вероятности того, что оно повторится называется...

власть наказания

Критерии оценки тестового задания:

Тестовые задания оцениваются по шкале: 1 балл за правильный ответ, 0 баллов за неправильный ответ. Итоговая оценка по тесту формируется путем суммирования набранных баллов и отнесения их к общему количеству вопросов в задании. Помножив полученное значение на 100%, можно привести итоговую оценку к традиционной следующим образом:

Процент правильных ответов / Оценка

90 – 100% - «отлично»

70 –89 % - «хорошо»
51 – 69 % - «удовлетворительно»
менее 50 % - «неудовлетворительно»

Третий этап (высокий уровень)

ВЛАДЕТЬ: культурой мышления, способностью к восприятию, обобщению и экономическому анализу информации, постановке цели и выбору путей ее достижения; способностью отстаивать свою точку зрения, не разрушая отношения; навыками организации и координации взаимодействия между людьми; техникой ведения переговоров, технологией ведения телефонных бесед; различными способами разрешения конфликтных ситуаций; навыками проведения анализа работ и анализа рабочих мест, оптимизация норм обслуживания и численности; навыками поддержания комфортного морально-психологического климата в организации и эффективной организационной культуры; анализа морально-психологического климата и состояния организационной культуры и воспитания (развития) лидерских качеств; диагностики деловых и личностных качеств персонала; организации групповой дискуссии; оценки последствий принимаемых решений; изучения общественного мнения группы (команды); разрешения конфликтов в команде.

Ситуационные задачи для высокого уровня

Ситуация 1

Вы работаете менеджером в средней по размеру фирме. В руководимом вами трудовом коллективе, как вам стало известно, имеется неформальный лидер. Данный работник имеет более продолжительный, чем у вас, опыт работы в данной сфере деятельности, стаж его работы превышает ваш почти в два раза. Кроме того, он умеет выслушать других сотрудников, многие идут к нему за советом, а не к Вам. Вы наметили в ближайшее время расширить сферу деятельности фирмы, провести некоторые изменения в структуре управления. Неформальный лидер, как Вам сообщили, против предстоящих перемен.

Разработайте стратегию взаимодействия менеджера и неформального лидера.

Вариативный ответ

Ситуация 2

Представьте, что вы работаете начальником финансового отдела в финансово-экономическом департаменте крупной производственной фирмы. В вашем подчинении находятся два специалиста, которых вы сами привели в компанию – это ваши бывшие одноклассники, с которыми вы вместе учились в вузе. У вас много общего: друзья, интересы помимо работы, воспоминания. Естественно, вы обращаетесь друг к другу на «ты» и по имени.

В одну из пятниц на совещании вы получаете задание от своего непосредственного руководителя: в течение двух недель разработать финансовый план компании на предстоящий год. Вы понимаете, что это очень серьезное задание и от качества его выполнения зависит ваша дальнейшая карьера в

компании. Вам потребуется проанализировать большой объем информации и разработать несколько версий финансового плана.

В понедельник вы намереваетесь подробно обсудить полученное задание со своими подчиненными и распределить задачи внутри своей команды, однако с удивлением узнаете, что одна из ваших подчиненных «ушла на больничный», поскольку у нее заболел ребенок, и намеревается отсутствовать как минимум в течение десяти дней. Второй подчиненный решил окончить курсы вождения автомобиля и просит вас отпустить его пораньше в течение ближайших трех недель; он живет очень далеко от места работы, но теперь приобрел автомобиль и ему нужно срочно получить водительские права. Вы понимаете, что большая часть работы ляжет на вас, но в одиночку вы не сможете справиться с ней на должном уровне. С другой стороны, вы «входите в положение» своих подчиненных, поскольку знаете их проблемы и искренне хотите им помочь.

На улице уже девять часов вечера, в офисе никого нет, а вы сидите над цифрами и составляете финансовый план.

Вопрос. Как проявились лидерские функции в поведении описанных менеджеров? Какая ориентация лидера – на производственную задачу или на подчиненных – преобладает в каждом случае?

Вариативный ответ

Ситуация 3

Вы – руководитель проекта по внедрению программного обеспечения в известной консалтинговой компании. Заказчик проекта важен для вашей организации, и вы стараетесь ему угодить, однако его требования меняются очень часто, и иногда вам кажется, что «он сам не знает, чего хочет». Кроме того, вам никогда раньше не доводилось внедрять именно эту программу, и ее приходится изучать по ходу дела. Вы обладаете определенными методиками внедрения, но постоянно их адаптируете в соответствии с требованиями ситуации.

Вы работаете со своей проектной командой в другом городе и вынуждены жить всей группой в арендуемой квартире. Вы проводите вместе практически двадцать четыре часа в сутки. Но вам кажется, что имидж серьезного и жесткого руководителя требует от вас, чтобы вы немного дистанцировались от своей команды. Вы ездите на работу и с работы на такси, в то время как остальные члены команды добираются на автобусе. В столовой во время обеда вы садитесь отдельно. В нерабочее время вы стараетесь не обсуждать с подчиненными бытовые и семейные проблемы. Всем своим видом вы демонстрируете важность выполняемой задачи и ваш особый статус в проекте.

Когда в очередной раз вы начинаете требовать от членов проектной команды «поработать сверхурочно», чтобы вовремя «закрыть» этап проекта и получить оплату от заказчика, двое из трех ваших подчиненных не сговариваясь кладут на ваш стол заявления об увольнении.

Вопрос. Как проявились лидерские функции в поведении описанных менеджеров? Какая ориентация лидера – на производственную задачу или на

подчиненных – преобладает в каждом случае?

Вариативный ответ

Ситуация 4

Вы устроились работать в компанию вашей мечты - международную корпорацию. Вас взяли на должность исполняющего обязанности начальника отдела организационного развития (предыдущая руководительница отдела ушла в декретный отпуск, и вы временно ее заменяете). Сам отдел создан недавно после реструктуризации компании, и никто толком не знает, чем он должен заниматься. Вам предстоит выстроить работу отдела так, чтобы он органично вписывался в систему отношений в компании и приносил пользу И, конечно, вам хочется зарекомендовать себя как хорошего руководителя.

Однако по прошествии времени вы понимаете, что это будет нелегко. Ваши подчиненные намного старше вас и привыкли работать с предыдущей руководительницей. Они постоянно сравнивают вас с ней, причем не в вашу пользу. Кроме того, приставка «и. о.» - исполняющий обязанности явно не прибавляет вам авторитета, и ваши подчиненные воспринимают вас как временную фигуру.

Вы решаете наладить отношения с коллегами в неформальной обстановке. К тому же у вас появился удачный повод - ваш день рождения. Вы решаете устроить настоящий банкет и в пятницу вечером накрываете праздничный стол в офисе. Но после поздравлений вашего вышестоящего руководства все сразу же разбегаются, так как у каждого сотрудника нашелся повод «улизнуть». Вы сидите в одиночестве за богатым столом и думаете о том, что же вам делать дальше.

Вопрос. Как проявились лидерские функции в поведении описанных менеджеров? Какая ориентация лидера – на производственную задачу или на подчиненных – преобладает в каждом случае?

Вариативный ответ

Ситуация 5

Представьте, что вы работаете начальником финансового отдела в финансово-экономическом департаменте крупной производственной фирмы. В вашем подчинении находятся два специалиста, которых вы сами привели в компанию – это ваши бывшие одноклассники, с которыми вы вместе учились в вузе. У вас много общего: друзья, интересы помимо работы, воспоминания. Естественно, вы обращаетесь друг к другу на «ты» и по имени.

В одну из пятниц на совещании вы получаете задание от своего непосредственного руководителя: в течение двух недель разработать финансовый план компании на предстоящий год. Вы понимаете, что это очень серьезное задание и от качества его выполнения зависит ваша дальнейшая карьера в компании. Вам потребуется проанализировать большой объем информации и разработать несколько версий финансового плана.

В понедельник вы намереваетесь подробно обсудить полученное зада-

ние со своими подчиненными и распределить задачи внутри своей команды, однако с удивлением узнаете, что одна из ваших подчиненных «ушла на больничный», поскольку у нее заболел ребенок, и намеревается отсутствовать как минимум в течение десяти дней. Второй подчиненный решил окончить курсы вождения автомобиля и просит вас отпустить его пораньше в течение ближайших трех недель; он живет очень далеко от места работы, но теперь приобрел автомобиль и ему нужно срочно получить водительские права. Вы понимаете, что большая часть работы ляжет на вас, но в одиночку вы не сможете справиться с ней на должном уровне. С другой стороны, вы «входите в положение» своих подчиненных, поскольку знаете их проблемы и искренне хотите им помочь.

На улице уже девять часов вечера, в офисе никого нет, а вы сидите над цифрами и составляете финансовый план.

Вопрос. Присутствуют ли какие-либо черты, характерные для лидеров в соответствии с исследованиями Стогдилла, у описанных в кейсе менеджеров? Каких черт им явно не хватает?

Вариативный ответ

Ситуация 6

Вы – руководитель проекта по внедрению программного обеспечения в известной консалтинговой компании. Заказчик проекта важен для вашей организации, и вы стараетесь ему угодить, однако его требования меняются очень часто, и иногда вам кажется, что «он сам не знает, чего хочет». Кроме того, вам никогда раньше не доводилось внедрять именно эту программу, и ее приходится изучать по ходу дела. Вы обладаете определенными методиками внедрения, но постоянно их адаптируете в соответствии с требованиями ситуации.

Вы работаете со своей проектной командой в другом городе и вынуждены жить всей группой в арендуемой квартире. Вы проводите вместе практически двадцать четыре часа в сутки. Но вам кажется, что имидж серьезного и жесткого руководителя требует от вас, чтобы вы немного дистанцировались от своей команды. Вы ездите на работу и с работы на такси, в то время как остальные члены команды добираются на автобусе. В столовой во время обеда вы садитесь отдельно. В нерабочее время вы стараетесь не обсуждать с подчиненными бытовые и семейные проблемы. Всем своим видом вы демонстрируете важность выполняемой задачи и ваш особый статус в проекте.

Когда в очередной раз вы начинаете требовать от членов проектной команды «поработать сверхурочно», чтобы вовремя «закрыть» этап проекта и получить оплату от заказчика, двое из трех ваших подчиненных не сговариваясь кладут на ваш стол заявления об увольнении.

Вопрос. Присутствуют ли какие-либо черты, характерные для лидеров в соответствии с исследованиями Стогдилла, у описанных в кейсе менеджеров? Каких черт им явно не хватает?

Вариативный ответ

Ситуация 7

Вы устроились работать в компанию вашей мечты - международную корпорацию. Вас взяли на должность исполняющего обязанности начальника отдела организационного развития (предыдущая руководительница отдела ушла в декретный отпуск, и вы временно ее заменяете). Сам отдел создан недавно после реструктуризации компании, и никто толком не знает, чем он должен заниматься. Вам предстоит выстроить работу отдела так, чтобы он органично вписывался в систему отношений в компании и приносил пользу И, конечно, вам хочется зарекомендовать себя как хорошего руководителя.

Однако по прошествии времени вы понимаете, что это будет нелегко. Ваши подчиненные намного старше вас и привыкли работать с предыдущей руководительницей. Они постоянно сравнивают вас с ней, причем не в вашу пользу. Кроме того, приставка «и. о.» - исполняющий обязанности явно не прибавляет вам авторитета, и ваши подчиненные воспринимают вас как временную фигуру.

Вы решаете наладить отношения с коллегами в неформальной обстановке. К тому же у вас появился удачный повод - ваш день рождения. Вы решаете устроить настоящий банкет и в пятницу вечером накрываете праздничный стол в офисе. Но после поздравлений вашего вышестоящего руководства все сразу же разбегаются, так как у каждого сотрудника нашелся повод «улизнуть». Вы сидите в одиночестве за богатым столом и думаете о том, что же вам делать дальше.

Вопрос. Присутствуют ли какие-либо черты, характерные для лидеров в соответствии с исследованиями Стогдилла, у описанных в кейсе менеджеров? Каких черт им явно не хватает?

Вариативный ответ

Ситуация 8

Представьте, что вы работаете начальником финансового отдела в финансово-экономическом департаменте крупной производственной фирмы. В вашем подчинении находятся два специалиста, которых вы сами привели в компанию – это ваши бывшие одноклассники, с которыми вы вместе учились в вузе. У вас много общего: друзья, интересы помимо работы, воспоминания. Естественно, вы обращаетесь друг к другу на «ты» и по имени.

В одну из пятниц на совещании вы получаете задание от своего непосредственного руководителя: в течение двух недель разработать финансовый план компании на предстоящий год. Вы понимаете, что это очень серьезное задание и от качества его выполнения зависит ваша дальнейшая карьера в компании. Вам потребуется проанализировать большой объем информации и разработать несколько версий финансового плана.

В понедельник вы намереваетесь подробно обсудить полученное задание со своими подчиненными и распределить задачи внутри своей команды, однако с удивлением узнаете, что одна из ваших подчиненных «ушла на больничный», поскольку у нее заболел ребенок, и намеревается отсутствовать как минимум в течение десяти дней. Второй подчиненный решил окон-

чить курсы вождения автомобиля и просит вас отпускать его пораньше в течение ближайших трех недель; он живет очень далеко от места работы, но теперь приобрел автомобиль и ему нужно срочно получить водительские права. Вы понимаете, что большая часть работы ляжет на вас, но в одиночку вы не сможете справиться с ней на должном уровне. С другой стороны, вы «входите в положение» своих подчиненных, поскольку знаете их проблемы и искренне хотите им помочь.

На улице уже девять часов вечера, в офисе никого нет, а вы сидите над цифрами и составляете финансовый план.

Вопрос. Проанализируйте ситуацию с помощью модели Фидлера. Насколько описанное поведение лидера эффективно? Объясните, почему?

Вариативный ответ

Ситуация 9

Вы – руководитель проекта по внедрению программного обеспечения в известной консалтинговой компании. Заказчик проекта важен для вашей организации, и вы стараетесь ему угодить, однако его требования меняются очень часто, и иногда вам кажется, что «он сам не знает, чего хочет». Кроме того, вам никогда раньше не доводилось внедрять именно эту программу, и ее приходится изучать по ходу дела. Вы обладаете определенными методиками внедрения, но постоянно их адаптируете в соответствии с требованиями ситуации.

Вы работаете со своей проектной командой в другом городе и вынуждены жить всей группой в арендуемой квартире. Вы проводите вместе практически двадцать четыре часа в сутки. Но вам кажется, что имидж серьезного и жесткого руководителя требует от вас, чтобы вы немного дистанцировались от своей команды. Вы ездите на работу и с работы на такси, в то время как остальные члены команды добираются на автобусе. В столовой во время обеда вы садитесь отдельно. В нерабочее время вы стараетесь не обсуждать с подчиненными бытовые и семейные проблемы. Всем своим видом вы демонстрируете важность выполняемой задачи и ваш особый статус в проекте.

Когда в очередной раз вы начинаете требовать от членов проектной команды «поработать сверхурочно», чтобы вовремя «закрыть» этап проекта и получить оплату от заказчика, двое из трех ваших подчиненных не сговариваясь кладут на ваш стол заявления об увольнении.

Вопрос. Проанализируйте ситуацию с помощью модели Фидлера. Насколько описанное поведение лидера эффективно? Объясните, почему?

Вариативный ответ

Ситуация 10

Вы устроились работать в компанию вашей мечты - международную корпорацию. Вас взяли на должность исполняющего обязанности начальника отдела организационного развития (предыдущая руководительница отдела ушла в декретный отпуск, и вы временно ее заменяете). Сам отдел создан недавно после реструктуризации компании, и никто толком не знает, чем он

должен заниматься. Вам предстоит выстроить работу отдела так, чтобы он органично вписывался в систему отношений в компании и приносил пользу И, конечно, вам хочется зарекомендовать себя как хорошего руководителя.

Однако по прошествии времени вы понимаете, что это будет нелегко. Ваши подчиненные намного старше вас и привыкли работать с предыдущей руководительницей. Они постоянно сравнивают вас с ней, причем не в вашу пользу. Кроме того, приставка «и. о.» - исполняющий обязанности явно не прибавляет вам авторитета, и ваши подчиненные воспринимают вас как временную фигуру.

Вы решаете наладить отношения с коллегами в неформальной обстановке. К тому же у вас появился удачный повод - ваш день рождения. Вы решаете устроить настоящий банкет и в пятницу вечером накрываете праздничный стол в офисе. Но после поздравлений вашего вышестоящего руководства все сразу же разбегаются, так как у каждого сотрудника нашелся повод «улизнуть». Вы сидите в одиночестве за богатым столом и думаете о том, что же вам делать дальше.

Вопрос. Проанализируйте ситуацию с помощью модели Фидлера. Насколько описанное поведение лидера эффективно? Объясните, почему?

Вариативный ответ

Критерии оценивания ситуационной задачи

– оценка «зачтено» выставляется студенту, если ситуационная задача решена без ошибок или с минимальным количеством ошибок с использованием системно-критического мышления;

– оценка «не зачтено» выставляется студенту, если ситуационная задача не решена или решена не верно.

УК-3.2 Понимает эффективность использования стратегии сотрудничества для достижения поставленной цели, определяет свою роль в команде

Планируемые результаты обучения по первому этапу обучения (пороговый уровень):

– знать методы сотрудничества для достижения поставленной цели; особенности ролей в команде

Тестовые задания для порогового уровня

1. Тип лидеров, которые стремятся разрабатывать собственную теоретическую концепцию, собственное видение развития группы, воздействуют на последователей силой интеллекта:

- а) теоретики +
- б) агитаторы
- в) консерваторы

2. Склонен к самодраматизации (демонстративности), страстно желает привлекать к себе внимание; его самооценка зависит от того, насколько он нравится другим; он внушаем, поэтому невозможно ждать от него последовательного проведения какой-либо идеи; ему трудно концентрироваться на деталях и фактах, сложно фокусировать внимание на конкретных проблемах; в общении с другими проявляет себя как «политикан» и «торговец»:

- а) «отличник» (компульсивный стиль)
- б) «артист» (демонстративный стиль) +
- в) «сподвижник» (депрессивный стиль)

3. Функция потребностей, которая обеспечивает собственно реализацию намерения совершать деятельность, искать предмет для удовлетворения потребности, – это ... функция:

- а) факельная
- б) сигнальная
- в) побуждающая +

4. Убеждение последователей о власти лидера, присутствующее в их сознании, – это ... лидера:

- а) легитимность +
- б) относительность
- в) самоактуализация

5. Правила поведения с точки зрения добра и зла – это:

- а) корпоративные нормы
- б) запрещающие нормы
- в) нормы морали +

6. Правила поведения, установленные и охраняемые государством, – это ... нормы:

- а) несоциальные
- б) правовые +
- в) групповые

7. Лидер, который задает тон в решении групповых проблем, – это лидер:

- а) инициатор +
- б) эрудит
- в) организатор

8. Поступок или поведение в целом, служащее образцом для подражания:

- а) пример +
- б) наказание
- в) закон

9. Власть, которая основана на возможности и способности причинять психологический или физический вред с целью изменения нежелательного поведения или уменьшения вероятности того, что оно повторится:

- а) экспертная власть

- б) власть наказания +
- в) власть примера

10. Такой стиль используется в случае, когда сотрудник уровня «способен и настроен», мотивирован и опытен, а потому не требует особого внимания со стороны руководителя:

- а) основной
- б) делегирующий +
- в) дополнительный

11. Неэтический харизматический лидер:

- а) стимулирует у последователей творческий подход к делу и своим взглядам
- б) использует власть только в общих целях
- в) использует власть только в личных целях +

12. Власть, влияние, побуждающее уважение, доставляемое обладанием превосходной и признанной власти или выдающейся и признанной мудрости, знания, добродетели; влияние индивида, основанное на занимаемом им положении, должности, статусе:

- а) авторитет +
- б) харизматический лидер
- в) личность

13. Процесс обмена информацией, ее смысловым значением между двумя или более людьми:

- а) интеракция
- б) коммуникация +
- в) межгрупповое общение

14. Личностные качества и навыки пристально изучались в рамках...

- а) трансформационной теории лидерства
- б) ситуационной теории лидерства
- в) теории черт +
- г) системной теории лидерства поведенческой теории лидерства

15. Общие черты, объединяющие руководителей и лидеров:

- а) стимулирование персонала организации+
- б) нацеливание на решение определенных задач+
- в) забота о средствах, при помощи которых эти задачи могут быть решены+
- г) предпочитают порядок во взаимодействии с подчиненными
- д) строят свои отношения с подчиненными на доверии, мотивируя и вдохновляя их
- д) применение формальных санкций к членам группы

Критерии оценки тестового задания:

Тестовые задания оцениваются по шкале: 1 балл за правильный ответ, 0 баллов за неправильный ответ. Итоговая оценка по тесту формируется путем суммирования набранных баллов и отнесения их к общему количеству во-

просов в задании. Помножив полученное значение на 100%, можно привести итоговую оценку к традиционной следующим образом:

Процент правильных ответов / Оценка

90 – 100% - «отлично»

70 – 89 % - «хорошо»

51 – 69 % - «удовлетворительно»

менее 50 % - «неудовлетворительно»

Второй этап (продвинутый уровень)

УМЕТЬ (применять, анализировать, оценивать, синтезировать): толерантно подходить к вопросам этнических, культурных, конфессиональных различий; воспринимать, обобщать и анализировать информацию, ставить цели и выбирать пути ее достижения; отстаивать свою точку зрения, не разрушая отношения; использовать методы контроля и оценки эффективности деятельности персонала; осуществлять деловое общение (публичные выступления, переговоры, проведение совещаний, деловая переписка, электронные коммуникации; эффективно организовывать групповую работу на основе знания процессов групповой динамики и принципов формирования команды и умение применять их на практике; оценивать собственные лидерские качества; выявлять индивидов, обладающих лидерским потенциалом; выбирать стиль лидерства, сообразно реальным обстоятельствам; оценивать влияние лидера на эффективность деятельности группы, формировать команду из коллег; организовать работу команды и мотивировать членов команды; контролировать работу команды; оценивать эффективность деятельности команды.

Планируемые результаты обучения по второму этапу обучения (продвинутый уровень):

- использовать стратегии сотрудничества для достижения поставленной цели;
- определять свою роль в команде

Тестовые задания для продвинутого уровня

1. Какое из качеств, сформулированных Бассом и Стогдиллом, не относится к личностной характеристике лидера? **Теория великого человека**
2. Какое из качеств, сформулированных Бассом и Стогдиллом, не относится к личностной характеристике лидера? **Мотивация власти**
3. Назовите главное различие между авторитарным, демократическим и нейтральным стилями руководства по типологии Курта Левина. **Методы управления**
4. Перечислите составляющие эмоционального интеллекта в сфере трудовой жизни в соответствии с теорией Эмоционального лидерства. **Самосознание, самоконтроль, мотивация, эмпатия, социальные навыки**
5. В соответствии с управленческой решеткой Р.Блейка и Дж. Моутона стиль «Менеджмент команды» характеризуется: **Выполнение заданий обеспечивается за счет лояльности сотрудников, а взаимосвязь и общность целей создают атмосферу доверия и уважения**

6. Назовите теорию, основывающуюся на том убеждении, что лидер налаживает с каждым из подчиненных или членов группы уникальные отношения, определяющие стиль поведения лидера с отдельным человеком и реакцию этого человека на лидера. **Индивидуализированное лидерство**

7. Перечислите навыки ситуационного лидера. **Диагностика, гибкость и партнерство**

8. Процесс, действие или вмешательство, создающее стимул для члена команды к тому, чтобы предпринять необходимые действия для достижения общей цели – это: **Мотивация**

9. Взаимозависимая группа людей, которые совместно отвечают перед организацией за конкретные результаты – это ... **Рабочая группа**

10. Перечислите этапы жизненного цикла команды. **Формирование, шторм, нормирование, работа, расформирование**

11. В соответствии с классификацией ролей Мередита Белбина, динамичный человек, стимулирующий других и не теряющий самообладания в напряженной обстановке – это... **Мотиватор**

12. По мнению Адизеса, менеджмент должен исполнять четыре основных роли: **Производитель результатов, администратор, предприниматель и интегратор**

13. Какой подход к разрешению конфликтов необходимо использовать в тех случаях, когда необходимы незамедлительные действия? **Компромисс**

14. Назовите основные шаги разрешения конфликта. **Определение источника конфликта, выбор стратегии, организация коммуникации**

15. Член команды с низким уровнем уверенности в себе, полагающийся на суждение других – это... **Пассивный**

16. Член команды, который способен слушать других и стремится прояснить спорные вопросы, определить общие взгляды, проанализировать конфликтующие ценности – **Интегратор**

17. Один из механизмов интеграции групповой деятельности, когда индивид или часть социальной группы объединяет, направляет действия всей группы, которая ожидает, принимает и поддерживает его действия – это ... **Лидерство**

18. Ситуационная теория лидерства нашла свое отражение в работах ... **П. Херси и К. Бланшара**

19. Управленческая решетка Р. Блейка и Дж. Моутон включает следующие стили руководства. **Диктаторский, демократический, пессимистический, организаторский и манипулятивный**

20. По мнению представителей какой теории, лидером является тот, кто лучше организует группу для решения конкретной задачи. **Системной теории лидерства**

21. Эмоционально окрашенное отношение к себе в разных конкретных ситуациях и различных видах деятельности называется ... **Самооценкой**

22. Одним из условий образования малой группы является ... **наличие общей территории**

23. ... – это феномен воздействия или влияния индивида на мнения, оценки, отношения и поведение группы в целом или отдельных ее членов.

Лидерство в малой группе

24. Власть, построенная на традиции и силе личных качеств и особенностей лидера, – это ... **харизматическая власть**

25. Основой власти ... выступает возможность руководителя наказывать, препятствовать достижению целей и потребностей исполнителей. **Принуждения**

Критерии оценки тестового задания:

Тестовые задания оцениваются по шкале: 1 балл за правильный ответ, 0 баллов за неправильный ответ. Итоговая оценка по тесту формируется путем суммирования набранных баллов и отнесения их к общему количеству вопросов в задании. Помножив полученное значение на 100%, можно привести итоговую оценку к традиционной следующим образом:

Процент правильных ответов / Оценка

90 – 100% - «отлично»

70 – 89 % - «хорошо»

51 – 69 % - «удовлетворительно»

менее 50 % - «неудовлетворительно»

Третий этап (высокий уровень)

ВЛАДЕТЬ: культурой мышления, способностью к восприятию, обобщению и экономическому анализу информации, постановке цели и выбору путей ее достижения; способностью отстаивать свою точку зрения, не разрушая отношения; навыками организации и координации взаимодействия между людьми; техникой ведения переговоров, технологией ведения телефонных бесед; различными способами разрешения конфликтных ситуаций; навыками проведения анализа работ и анализа рабочих мест, оптимизация норм обслуживания и численности; навыками поддержания комфортного морально-психологического климата в организации и эффективной организационной культуры; анализа морально-психологического климата и состояния организационной культуры и воспитания (развития) лидерских качеств; диагностики деловых и личностных качеств персонала; организации групповой дискуссии; оценки последствий принимаемых решений; изучения общественного мнения группы (команды); разрешения конфликтов в команде.

Планируемые результаты обучения по третьему этапу обучения (высокий уровень):

- владеть способностью понимать эффективность использования стратегии сотрудничества для достижения поставленной цели,
- владеть способностью определять свою роль в командной работе для достижения поставленной цели,
- реализовывать свою роль в командной работе с учетом особенностей поведения и интересов участников командной работы

Ситуационные задания для высокого уровня

Задание 1. Вас назначили менеджером рабочей группы, которой характерна слабая сплоченность. Как вы поступите в подобной ситуации? По каким параметрам Вы можете определить неформального лидера группы?

Вариативный ответ

Задание 2. Сформулируйте проблему и осуществите ее декомпозицию, позволяющую определить состав ситуационных факторов, вызвавших ее появление.

Вариативный ответ

Задание 3. Проанализируйте взаимодействие и обоснуйте его конфликтность в такой ситуации. Предприниматель спрашивает налогового инспектора: «Основываясь на чем, вы наложили штраф?». Инспектор: «Разъясним ситуацию». И, применяя документы, объясняет причину штрафа.

Вариативный ответ

Задание 4. Проанализируйте взаимодействие в такой ситуации. Менеджер спрашивает у своего ассистента: «Как вы думаете, что следует сделать, чтобы свести к минимуму опоздания на работу работников предприятия?». Ассистент: «У меня есть определенные мысли по данному поводу».

Вариативный ответ

Задание 5. Проанализируйте взаимодействие в такой ситуации. Менеджер обращается к своему ассистенту с упреком: «Вы не добились своевременности осуществления поставленной руководителем задачи». Ассистент: «Это связано с семейными обстоятельствами».

Вариативный ответ

Задание 6. Вы работаете мастером. В процессе работы ваш помощник повредил дорогостоящее оборудование. Вам следует высказать слова критики в адрес вашего помощника при личном контакте с ним. Каким образом вы накажете своего подчиненного? Сотрудник нарушил условия техники безопасности, кто-то мог пострадать из-за данной безответственности. Как вы поступите, что скажете ему?

Вариативный ответ

Задание 7. Проанализируйте и назовите параметры, предъявляемые к современному лидеру-руководителю. Оговорите качества, которые должны быть у него.

Вариативный ответ

Задание 8. Фирма, специализирующаяся на производстве компьютеров, свела к минимуму привилегии для всех руководителей отделов. Всем предлагается пользоваться общей автостоянкой и столовой. У руководителей нет собственных кабинетов, в офисах установлены одинаковые перегородки для каждого сотрудника независимо от его должности. Назовите плюсы и минусы такой политики.

Вариативный ответ

Задание 9. Проанализируйте структуру затрат рабочего времени руководителя. Определите свойственные и несвойственные операции для различ-

ных категорий управленческих работников. Какие резервы сокращения времени на несвойственные операции управленческих работников Вы можете назвать?

Вариативный ответ

Задание 10. Каковым должно быть поведение современного менеджера? Зависит ли это от признания, миссии или целей компании?

Вариативный ответ

Задание 11. Вчера Татьяна Перова получила приятное известие: она назначена руководителем группы операторов. Татьяна мечтала об этом долгое время, и, надо отметить, многое сделала для того, чтобы соответствовать этой должности.

Татьяна решила, что она перестроит работу группы «по правильному», чтобы эффективность группы под её руководством была очевидной.

Надо отметить, что работа группы и до того, как Татьяна была назначена руководителем, достигала результатов. Группа работала слаженно, и каждый оператор четко знал свои обязанности, зону ответственности и возможности в компании. Именно за это прежний руководитель и был продвинут по карьерной лестнице.

Первый рабочий день Татьяны начался с того, что она «обновила» правила и регламенты взаимодействия. Действия были следующие:

- Введены жесткие правила соблюдения трудовой дисциплины
- Объявлены меры наказания для сотрудников в связи с несоблюдением правил трудовой дисциплины
- Введены плановые показатели для всех подразделений и сотрудников
- Объявлены меры наказания за невыполнение планов

Эффективность работы сотрудников резко снизилась. В неформальной обстановке они стали жаловаться на происходящее друг другу и коллегам по работе. Это недовольство, в свою очередь, сказалось на эффективности работы: результаты начали снижаться.

Татьяне пришлось прибегнуть к новым мерам, которые, на её взгляд, должны были спасти ситуацию: усиленный контроль и диагностика профессиональных способностей подчиненных.

Эти меры стали последней точкой терпения для подчиненных. Они стали увольняться.

Вопрос

Определите этап развития команды до прихода нового руководителя.

Ответ

Этап Отдача, так как все поставленные задачи исполнялись качественно и своевременно

Задание 12. Вчера Татьяна Перова получила приятное известие: она назначена руководителем группы операторов. Татьяна мечтала об этом долгое время, и, надо отметить, многое сделала для того, чтобы соответствовать этой должности.

Татьяна решила, что она перестроит работу группы «по правильному», чтобы эффективность группы под её руководством была очевидной.

Надо отметить, что работа группы и до того, как Татьяна была назначена руководителем, достигала результатов. Группа работала слаженно, и каждый оператор четко знал свои обязанности, зону ответственности и возможности в компании. Именно за это прежний руководитель и был продвинут по карьерной лестнице.

Первый рабочий день Татьяны начался с того, что она «обновила» правила и регламенты взаимодействия. Действия были следующие:

- Введены жесткие правила соблюдения трудовой дисциплины
- Объявлены меры наказания для сотрудников в связи с несоблюдением правил трудовой дисциплины
- Введены плановые показатели для всех подразделений и сотрудников
- Объявлены меры наказания за невыполнение планов

Эффективность работы сотрудников резко снизилась. В неформальной обстановке они стали жаловаться на происходящее друг другу и коллегам по работе. Это недовольство, в свою очередь, сказалось на эффективности работы: результаты начали снижаться.

Татьяне пришлось прибегнуть к новым мерам, которые, на её взгляд, должны были спасти ситуацию: усиленный контроль и диагностика профессиональных способностей подчиненных.

Эти меры стали последней точкой терпения для подчиненных. Они стали увольняться.

Вопрос. Верные ли шаги предприняла Татьяна Перова? Какой стиль руководства она предпочла?

Ответ

Не верный, она предпочла откатить команду на этап Формирования, чтобы подчинить себе уже сложившиеся традиции, которые приносили результат. Авторитарный управления

Задание 13. Вчера Татьяна Перова получила приятное известие: она назначена руководителем группы операторов. Татьяна мечтала об этом долгое время, и, надо отметить, многое сделала для того, чтобы соответствовать этой должности.

Татьяна решила, что она перестроит работу группы «по правильному», чтобы эффективность группы под её руководством была очевидной.

Надо отметить, что работа группы и до того, как Татьяна была назначена руководителем, достигала результатов. Группа работала слаженно, и каждый оператор четко знал свои обязанности, зону ответственности и возможности в компании. Именно за это прежний руководитель и был продвинут по карьерной лестнице.

Первый рабочий день Татьяны начался с того, что она «обновила» правила и регламенты взаимодействия. Действия были следующие:

- Введены жесткие правила соблюдения трудовой дисциплины
- Объявлены меры наказания для сотрудников в связи с несоблюдением правил трудовой дисциплины
- Введены плановые показатели для всех подразделений и сотрудников

– Объявлены меры наказания за невыполнение планов

Эффективность работы сотрудников резко снизилась. В неформальной обстановке они стали жаловаться на происходящее друг другу и коллегам по работе. Это недовольство, в свою очередь, сказалось на эффективности работы: результаты начали снижаться.

Татьяне пришлось прибегнуть к новым мерам, которые, на её взгляд, должны были спасти ситуацию: усиленный контроль и диагностика профессиональных способностей подчиненных.

Эти меры стали последней точкой терпения для подчиненных. Они стали увольняться.

Вопрос. В какой именно ситуации выбранный Татьяной стиль мог бы принести результаты?

Ответ

В ситуации, когда команда Формируется

Задание 14. Вчера Татьяна Перова получила приятное известие: она назначена руководителем группы операторов. Татьяна мечтала об этом долгое время, и, надо отметить, многое сделала для того, чтобы соответствовать этой должности.

Татьяна решила, что она перестроит работу группы «по правильному», чтобы эффективность группы под её руководством была очевидной.

Надо отметить, что работа группы и до того, как Татьяна была назначена руководителем, достигала результатов. Группа работала слаженно, и каждый оператор четко знал свои обязанности, зону ответственности и возможности в компании. Именно за это прежний руководитель и был продвинут по карьерной лестнице.

Первый рабочий день Татьяны начался с того, что она «обновила» правила и регламенты взаимодействия. Действия были следующие:

- Введены жесткие правила соблюдения трудовой дисциплины
- Объявлены меры наказания для сотрудников в связи с несоблюдением правил трудовой дисциплины
- Введены плановые показатели для всех подразделений и сотрудников
- Объявлены меры наказания за невыполнение планов

Эффективность работы сотрудников резко снизилась. В неформальной обстановке они стали жаловаться на происходящее друг другу и коллегам по работе. Это недовольство, в свою очередь, сказалось на эффективности работы: результаты начали снижаться.

Татьяне пришлось прибегнуть к новым мерам, которые, на её взгляд, должны были спасти ситуацию: усиленный контроль и диагностика профессиональных способностей подчиненных.

Эти меры стали последней точкой терпения для подчиненных. Они стали увольняться.

Вопрос. Какой стиль управления необходимо было избрать в данной ситуации? Объясните свой выбор.

Ответ

Демократический, так как команда сформирована, цели исполняются, необходимо было внести ещё больше свободы в действия команды, прописать дополнительные поощрения за увеличения показателей и т.д.

Задание 15. Вчера Татьяна Перова получила приятное известие: она назначена руководителем группы операторов. Татьяна мечтала об этом долгое время, и, надо отметить, многое сделала для того, чтобы соответствовать этой должности.

Татьяна решила, что она перестроит работу группы «по правильному», чтобы эффективность группы под её руководством была очевидной.

Надо отметить, что работа группы и до того, как Татьяна была назначена руководителем, достигала результатов. Группа работала слаженно, и каждый оператор четко знал свои обязанности, зону ответственности и возможности в компании. Именно за это прежний руководитель и был продвинут по карьерной лестнице.

Первый рабочий день Татьяны начался с того, что она «обновила» правила и регламенты взаимодействия. Действия были следующие:

- Введены жесткие правила соблюдения трудовой дисциплины
- Объявлены меры наказания для сотрудников в связи с несоблюдением правил трудовой дисциплины
- Введены плановые показатели для всех подразделений и сотрудников
- Объявлены меры наказания за невыполнение планов

Эффективность работы сотрудников резко снизилась. В неформальной обстановке они стали жаловаться на происходящее друг другу и коллегам по работе. Это недовольство, в свою очередь, сказалось на эффективности работы: результаты начали снижаться.

Татьяне пришлось прибегнуть к новым мерам, которые, на её взгляд, должны были спасти ситуацию: усиленный контроль и диагностика профессиональных способностей подчиненных.

Эти меры стали последней точкой терпения для подчиненных. Они стали увольняться.

Вопрос. Опишите, как может выглядеть ситуация в группе, если бы группа находилась на этапе бури

Ответ

Концентрация меньших групп, то есть формирования маленьких групп со своими лидерами, сопротивление Татьяне, конфликты между группами и лидером

Задание 16. Вчера Татьяна Перова получила приятное известие: она назначена руководителем группы операторов. Татьяна мечтала об этом долгое время, и, надо отметить, многое сделала для того, чтобы соответствовать этой должности.

Татьяна решила, что она перестроит работу группы «по правильному», чтобы эффективность группы под её руководством была очевидной.

Надо отметить, что работа группы и до того, как Татьяна была назначена руководителем, достигала результатов. Группа работала слаженно, и каждый оператор четко знал свои обязанности, зону ответственности и возмож-

ности в компании. Именно за это прежний руководитель и был продвинут по карьерной лестнице.

Первый рабочий день Татьяны начался с того, что она «обновила» правила и регламенты взаимодействия. Действия были следующие:

- Введены жесткие правила соблюдения трудовой дисциплины
- Объявлены меры наказания для сотрудников в связи с несоблюдением правил трудовой дисциплины
- Введены плановые показатели для всех подразделений и сотрудников
- Объявлены меры наказания за невыполнение планов

Эффективность работы сотрудников резко снизилась. В неформальной обстановке они стали жаловаться на происходящее друг другу и коллегам по работе. Это недовольство, в свою очередь, сказалось на эффективности работы: результаты начали снижаться.

Татьяне пришлось прибегнуть к новым мерам, которые, на её взгляд, должны были спасти ситуацию: усиленный контроль и диагностика профессиональных способностей подчиненных.

Эти меры стали последней точкой терпения для подчиненных. Они стали увольняться.

Вопрос. Опишите, как может выглядеть ситуация в группе, если бы группа находилась на уроне отдачи

Ответ

Команда и так находилась на этапе отдачи

Задание 17. Вчера Татьяна Перова получила приятное известие: она назначена руководителем группы операторов. Татьяна мечтала об этом долгое время, и, надо отметить, многое сделала для того, чтобы соответствовать этой должности.

Татьяна решила, что она перестроит работу группы «по правильному», чтобы эффективность группы под её руководством была очевидной.

Надо отметить, что работа группы и до того, как Татьяна была назначена руководителем, достигала результатов. Группа работала слаженно, и каждый оператор четко знал свои обязанности, зону ответственности и возможности в компании. Именно за это прежний руководитель и был продвинут по карьерной лестнице.

Первый рабочий день Татьяны начался с того, что она «обновила» правила и регламенты взаимодействия. Действия были следующие:

- Введены жесткие правила соблюдения трудовой дисциплины
- Объявлены меры наказания для сотрудников в связи с несоблюдением правил трудовой дисциплины
- Введены плановые показатели для всех подразделений и сотрудников
- Объявлены меры наказания за невыполнение планов

Эффективность работы сотрудников резко снизилась. В неформальной обстановке они стали жаловаться на происходящее друг другу и коллегам по работе. Это недовольство, в свою очередь, сказалось на эффективности работы: результаты начали снижаться.

Татьяне пришлось прибегнуть к новым мерам, которые, на её взгляд, должны были спасти ситуацию: усиленный контроль и диагностика профессиональных способностей подчиненных.

Эти меры стали последней точкой терпения для подчиненных. Они стали увольняться.

Вопрос. Опишите, как может выглядеть ситуация в группе, если бы группа находилась на уроне нормализации

Ответ

Понимание общих целей лидеров маленьких групп, затем донесение этого понимания для своих групп, договариваются все группы, улучшение совместной работы и новые цели

Задание 18. Вы директор крупного успешного производственного предприятия. Основные цеха находятся в отдельном комплексе зданий на городской окраине, а офис – в центре. Производственные и бизнес-процессы у вас хорошо отлажены и это ваша заслуга, все сотрудники в курсе ваших организаторских способностей.

Однажды вы вышли из своего кабинета и отправились в другое крыло, чтобы лично проконтролировать приёмку новой компьютерной техники, которую недавно заказали по вашему личному распоряжению.

И вот в коридоре видите трёх служащих: двое из отдела маркетинга, а один из службы МТС (материально-технического снабжения). Они что-то бурно обсуждали. Удивлённо подняв бровь, вы прошли мимо.

На обратном пути (через полчаса), троица по-прежнему болтала. При этом они точно вас заметили.

Как нужно поступить?

1. Снова пройти мимо, как ни в чём не бывало.
2. Подозвать одного сотрудника и через него передать остальным указание разойтись по рабочим местам.
3. Подойти и популярно объяснить, что пора расходиться.
4. Пройти мимо, но потом вызвать начальников отделов, чтобы те навели порядок на местах.

Вариативный ответ

Задание 19. Вы начальник цеха крупного завода, к вам приходит рабочий и просит отпуск на четыре дня в связи со своим бракосочетанием.

– Почему именно на четыре дня? – спрашиваете вы.

– Ну, в прошлом квартале вы нашему мастеру дали четыре, - не моргнув глазом ответил рабочий.

– Вы вошли в положение рабочего, однако, внеочередной отпуск предоставили на три дня. Рабочий несколько расстроился, но ничего не сказал.

В итоге рабочий самовольно прибавил себе ещё день, никого не поставив в известность.

Задание:

Какое решение должен принять начальник:

1. Сделать рабочему замечание и простить.
2. Не обращать внимания.
3. Объявить выговор в приказе.
4. Поставить вопрос об увольнении.

Выбор необходимо обосновать, в том числе с точки зрения перспективы. Также объяснить, в чём ошибка рабочего.

Задание 20. Смирнова назначили руководителем проекта по внедрению нового оборудования на крупном заводе. Смирнов пригласил к себе в проект на должность технического менеджера Петрова, которого знал в течение нескольких лет по прежней совместной работе в других технологических проектах. Тогда рабочие отношения были очень хорошие, и о Петрове сложилось мнение как о хорошем специалисте и добросовестном работнике.

Но сейчас что-то пошло не так. Словесных перевалок не было, но взаимная неприязнь стала очевидна всем окружающим.

Оплата труда в рамках проекта происходит поэтапно, каждый этап оплачивается отдельно и сумма могла корректироваться согласно вкладу участника.

При подведении итогов очередного этапа Смирнов устанавливает Петрову более низкие выплаты, чем другим его коллегам, выполняющим аналогичные функции и объём работ. При этом никак не мотивирует свое решение. Смирнов обратился к руководству предприятия с жалобой, в которой обвинил руководителя проекта в самоуправстве и необъективности.

Задание:

1. Оцените, кто из участников конфликта выбрал неверную модель поведения.
2. Можно ли было избежать конфликта в этой ситуации?
3. Предположите решение руководства предприятия по этой ситуации.

Вы – начальник отдела крупной корпорации, к вам устроился новый сотрудник: молодой, но вежливый и тактичный, добросовестный работник, одевается со вкусом и тщательно следит за собой.

В какой-то момент, вы приходите к выводу, что ваш внешний вид на его фоне выглядит несколько удручающе. Сразу после этого вы случайно

услышали шутки ваших подчинённых о вас, касающуюся вашего стиля и того, как на вас сидит костюм.

Задание: Предложите оптимальную модель поведения.

Критерии оценивания ситуационной задачи

– оценка «зачтено» выставляется студенту, если ситуационная задача решена без ошибок или с минимальным количеством ошибок с использованием системно-критического мышления;

– оценка «не зачтено» выставляется студенту, если ситуационная задача не решена или решена не верно.

УК-3.3: владеет приемами эффективного социального взаимодействия в различных социальных группах (в зависимости от целей подготовки по возрастным особенностям, по этническому и религиозному признаку, по принадлежности к социальному классу)

Планируемые результаты обучения по первому этапу обучения (пороговый уровень):

– знать приемы эффективного социального взаимодействия в различных социальных группах (в зависимости от целей подготовки по возрастным особенностям, по этническому и религиозному признаку, по принадлежности к социальному классу)

Тестовый задания для порогового уровня

1. Что не характерно для авторитарного стиля?

- 1) Эффективность и своевременность;
- 2) Возможность роста профессионализма у неопытных работников;
- 3) Большая вероятность принятия верного решения;
- +4) Способствует профессиональному росту всех работников.

2. Одно из преимуществ демократического стиля –

- 1) Все работники вовлечены в трудовой процесс, нет саботирующих цели организации, в которой работают;
- +2) Создаются условия для профессионального роста подчиненных;
- 3) Отсутствуют конфликты в связи с нововведениями;
- 4) Решение большинства (что характерно для демократов) всегда наилучше отвечает интересам организации.

3. Когда следует придерживаться авторитарного стиля в управлении?

- +1) Когда работник нуждается в помощи, в управлении;
- 2) Только при наличии высококвалифицированного персонала;
- 3) Если работник может взять на себя ответственность за выполнение работы и принятия всех решений;
- 4) Когда работник хочет взять ответственность на себя и принимать все решения относительно взятых обязательств.

4. Существует ли иерархия среди лидеров? Если да, то какая?

- 1) Да, традиционная (лидер-начальник – лидер-подчиненный);
- 2) Да, межклассовая;
- +3) Да, заданная системой ответственности;
- 4) Нет.

5. Что можно сказать о компетентности вышестоящего руководства, которое напрямую дает указания сотруднику, минуя его непосредственного начальника?

- 1) Это право главного управленца, ведь он главнее.

+2) Это некомпетентно, так как статус лидера должен поддерживаться неукоснительно. Воздействовать на сотрудников нужно только через их непосредственных начальников.

3) В исключительных случаях такое поведение позволительно.

4) Вышестоящее руководство не имеет прав и полномочий так поступать.

6. Кто из перечисленных политических лидеров использовал демократический стиль в управлении государством?

1) Наполеон Бонапарт;

2) Иосиф Сталин;

+3) Михаил Горбачев;

4) Адольф Гитлер.

7. Что такое власть с точки зрения лидера?

+1) Средство достижения цели.

2) Допуск к безграничным ресурсам.

3) Работа на благо общества.

4) Возможность модернизации и развития предприятия.

8. Пример формального лидерства наиболее ярко выражен в ситуации:

1) Сотрудник набирает группу для решения какой-либо задачи;

2) Работник высказывает недовольство условиями на предприятии, собирая вокруг себя единомышленников;

3) Менеджер предлагает подчиненным увеличить объем работ, чтобы уменьшить число убытков.

+4) Руководитель требует от подчиненных выполнения определенных обязанностей.

9. Дуглас Макгрегор в своих исследованиях говорит:

+1) Подчиненные ведут себя так, как их вынуждает вести себя руководство;

2) Поведение руководства напрямую зависит от поведения подчиненных;

3) На поведение подчиненных никак не влияет руководитель;

4) От начальника не зависит, что и как будет делать подчиненный.

10. В какой ситуации уместен либеральный метод управления?

+1) В сфере научных исследований;

2) В промышленности;

3) В военной сфере;

4) В сфере машиностроения.

11. Уровень иерархии потребностей, предложенной Маслоу, включает:

1) потребность в безопасности

2) когнитивные потребности

3) потребность в признании

4) эстетические потребности

12. Согласно рационально-экономической модели, основным фактором мотивации для людей является ...

- 1) личный экономический интерес**
- 2) производительность труда
- 3) неденежное вознаграждение
- 4) благоприятные условия труда

13. Взаимозависимая группа людей, которые совместно отвечают перед организацией за конкретные результаты – это...

- 1) рабочая группа**
- 2) общество
- 3) команда
- 4) коллектив

14. Перечислите этапы жизненного цикла команды.

1) формирование, шторм, нормирование, работа, расформирование

- 2) формирование, шторм, нормирование, работа
- 3) становление, работа, контроль, расформирование
- 4) становление, работа, контроль, упадок, расформирование

15. Развивать потенциал членов команды; поддерживать инициативу в пределах, необходимых материнской компании; проводить политику открытости – задачи руководителя на этапе ... жизненного цикла команды.

- 1) нормирование
- 2) контроль
- 3) расформирование
- 4) работа**

16. В соответствии с классификацией ролей Мередита Белбина, динамичный человек, стимулирующий других и не теряющий самообладания в напряженной обстановке – это ...

- 1) вдохновитель команды
- 2) мотиватор**
- 3) генератор идей
- 4) исполнитель

17. По мнению Адизеса, менеджмент должен исполнять четыре основных роли:

1) вдохновитель, контролер, специалист, генератор
2) производитель результатов, администратор, предприниматель и интегратор

- 3) генератор, исследователь, исполнитель, контролер
- 4) аналитик, мотиватор, администратор, интегратор

18. Какой подход к разрешению конфликтов необходимо использовать в тех случаях, когда необходимы незамедлительные действия?

- 1) сговорчивость
- 2) сотрудничество
- 3) уклонение
- 4) компромисс**

19. Назовите феномен, определяющийся как «парадокс Абилина».

- 1) чрезмерное согласие**
- 2) чрезмерная агрессия
- 3) чрезмерная пассивность
- 4) чрезмерная неуверенность

20. Поведение члена команды, которое мешает ему или ей выполнять свою работу, либо мешает другим членам команды выполнять их работу – ...

- 1) сложность квалификации
- 2) трудность организации
- 3) проблема исполнения**

21. Назовите основные шаги разрешения конфликта.

- 1) определение источника конфликта, выбор стратегии, организация коммуникации**
- 2) выявление целей конфликтующих, определение методики разрешения, контроль исполнения
- 3) сбор информации, принятие решения, коммуникационное обеспечение

22. Член команды с низким уровнем уверенности в себе, полагающийся на суждение других – ...

- 1) «хороший парень»
- 2) агрессивный
- 3) пассивный**
- 4) подвергавшийся насилию

23. Член команды, который способен слушать других и стремится прояснить спорные вопросы, определить общие взгляды, проанализировать конфликтующие ценности – ...

- 1) интегратор**
- 2) предприниматель
- 3) администратор
- 4) исполнитель

24. Один из механизмов интеграции групповой деятельности, когда индивид или часть социальной группы объединяет, направляет действия всей группы, которая ожидает, принимает и поддерживает его действия – это ...

- 1) менеджмент
- 2) власть
- 3) партнерство
- 4) лидерство**

25. Что считается главным богатством в современной организации, ее самым дорогостоящим элементом?

- 1) связи руководства
- 2) помещение
- 3) оргтехника
- 4) объём наличности**

5) персонал

26. Что понимается под ролью в организации?

- 1) совмещение должностей
- 2) **обособленная совокупность задач, функций и работ**
- 3) замещение должности
- 4) участие в самодеятельности
- 5) работа по совместительству

Критерии оценки тестового задания:

Тестовые задания оцениваются по шкале: 1 балл за правильный ответ, 0 баллов за неправильный ответ. Итоговая оценка по тесту формируется путем суммирования набранных баллов и отнесения их к общему количеству вопросов в задании. Помножив полученное значение на 100%, можно привести итоговую оценку к традиционной следующим образом:

Процент правильных ответов / Оценка

- 90 – 100% - «отлично»
70 – 89 % - «хорошо»
51 – 69 % - «удовлетворительно»
менее 50 % - «неудовлетворительно»

Второй этап (продвинутый уровень)

УМЕТЬ (применять, анализировать, оценивать, синтезировать): толерантно подходить к вопросам этнических, культурных, конфессиональных различий; воспринимать, обобщать и анализировать информацию, ставить цели и выбирать пути ее достижения; отстаивать свою точку зрения, не разрушая отношения; использовать методы контроля и оценки эффективности деятельности персонала; осуществлять деловое общение (публичные выступления, переговоры, проведение совещаний, деловая переписка, электронные коммуникации; эффективно организовывать групповую работу на основе знания процессов групповой динамики и принципов формирования команды и умение применять их на практике; оценивать собственные лидерские качества; выявлять индивидов, обладающих лидерским потенциалом; выбирать стиль лидерства, сообразно реальным обстоятельствам; оценивать влияние лидера на эффективность деятельности группы, формировать команду из коллег; организовать работу команды и мотивировать членов команды; контролировать работу команды; оценивать эффективность деятельности команды.

Тестовые задания продвинутого уровня

1. Чем характеризуется демократический режим управления?
подчиненные осуществляют контроль над методами управления
2. На чем основываются административные методы управления?
на законодательных и нормативных актах
3. Что такое самоменеджмент?

организация личной работы руководителя

4. На чем основываются социально-психологические методы управления?

на воздействии на сознание и социальные условия

5. Назовите тип лидеров, которые стремятся разрабатывать собственную теоретическую концепцию, собственное видение развития группы, воздействуют на последователей силой интеллекта.

Теоретики

6. Правила поведения с точки зрения добра и зла – это:

нормы морали

7. Лидер, который задает тон в решении групповых проблем, – это лидер...

инициатор

8. Поступок или поведение в целом, служащее образцом для подражания:

пример

9. Какой стиль лидерства используется в управлении чаще всего?

Смешанный

10. Синоним «авторитарному» стилю – ...

директивный

11. Какой лидер должен уметь менять свое поведение в зависимости от ситуации и быть эмоционально устойчивым?

Демократ

12. Оказывает интеллектуальное влияние на группу, способен пробудить инициативу в последователях – это лидер...

эрудит

13. Степень признания человека со стороны членов группы, которая связана с его личными достоинствами (авторитет личности), – это _____ статус.

неформальный

14. Лидер, который стремится к рациональному контролю над ситуацией и отличается пренебрежением к иррациональному, – это _____ лидер.

активно-позитивный

15. Возможность проявлять свою компетентность, добиваться успеха, определять свое место в социуме, получать одобрение от окружающих, – это потребность в...

признании

16. Функция, которая позволяет человеку выходить за пределы самого себя, преодолевать свои границы и непрерывно развиваться, – это _____ функция способности к целеполаганию.

побудительная

17. Оказывает интеллектуальное влияние на группу, способен пробудить инициативу в последователях – это лидер...

эрудит

18. Степень признания человека со стороны членов группы, которая связана с его личными достоинствами (авторитет личности), – это _____ статус.

неформальный

19. Лидер, который стремится к рациональному контролю над ситуацией и отличается пренебрежением к иррациональному, – это _____ лидер.

активно-позитивный

20. Возможность проявлять свою компетентность, добиваться успеха, определять свое место в социуме, получать одобрение от окружающих, – это потребность в...

признании

21. Функция, которая позволяет человеку выходить за пределы самого себя, преодолевать свои границы и непрерывно развиваться, – это _____ функция способности к целеполаганию.

побудительная

Критерии оценки тестового задания:

Тестовые задания оцениваются по шкале: 1 балл за правильный ответ, 0 баллов за неправильный ответ. Итоговая оценка по тесту формируется путем суммирования набранных баллов и отнесения их к общему количеству вопросов в задании. Помножив полученное значение на 100%, можно привести итоговую оценку к традиционной следующим образом:

Процент правильных ответов / Оценка

90 – 100% - «отлично»

70 – 89 % - «хорошо»

51 – 69 % - «удовлетворительно»

менее 50 % - «неудовлетворительно»

Третий этап (высокий уровень)

ВЛАДЕТЬ: культурой мышления, способностью к восприятию, обобщению и экономическому анализу информации, постановке цели и выбору путей ее достижения; способностью отстаивать свою точку зрения, не разрушая отношения; навыками организации и координации взаимодействия между людьми; техникой ведения переговоров, технологией ведения телефонных бесед; различными способами разрешения конфликтных ситуаций; навыками проведения анализа работ и анализа рабочих мест, оптимизация норм обслуживания и численности; навыками поддержания комфортного морально-психологического климата в организации и эффективной организационной культуры; анализа морально-психологического климата и состояния организационной культуры и воспитания (развития) лидерских качеств; диагностики деловых и личностных качеств персонала; организации групповой дискуссии; оценки последствий принимаемых решений; изучения общественного

мнения группы (команды); разрешения конфликтов в команде.

Ситуационные задачи для высокого уровня

Ситуация 1

Представьте, что вы работаете начальником финансового отдела в финансово-экономическом департаменте крупной производственной фирмы. В вашем подчинении находятся два специалиста, которых вы сами привели в компанию – это ваши бывшие одноклассники, с которыми вы вместе учились в вузе. У вас много общего: друзья, интересы помимо работы, воспоминания. Естественно, вы обращаетесь друг к другу на «ты» и по имени.

В одну из пятниц на совещании вы получаете задание от своего непосредственного руководителя: в течение двух недель разработать финансовый план компании на предстоящий год. Вы понимаете, что это очень серьезное задание и от качества его выполнения зависит ваша дальнейшая карьера в компании. Вам потребуется проанализировать большой объем информации и разработать несколько версий финансового плана.

В понедельник вы намереваетесь подробно обсудить полученное задание со своими подчиненными и распределить задачи внутри своей команды, однако с удивлением узнаете, что одна из ваших подчиненных «ушла на больничный», поскольку у нее заболел ребенок, и намеревается отсутствовать как минимум в течение десяти дней. Второй подчиненный решил окончить курсы вождения автомобиля и просит вас отпустить его пораньше в течение ближайших трех недель; он живет очень далеко от места работы, но теперь приобрел автомобиль и ему нужно срочно получить водительские права. Вы понимаете, что большая часть работы ляжет на вас, но в одиночку вы не сможете справиться с ней на должном уровне. С другой стороны, вы «входите в положение» своих подчиненных, поскольку знаете их проблемы и искренне хотите им помочь.

На улице уже девять часов вечера, в офисе никого нет, а вы сидите над цифрами и составляете финансовый план.

Вопрос. Проанализируйте ситуацию с помощью модели Фидлера. Насколько описанное поведение лидера эффективно? Объясните, почему?

Вариативный ответ

Ситуация 2

Вы – руководитель проекта по внедрению программного обеспечения в известной консалтинговой компании. Заказчик проекта важен для вашей организации, и вы стараетесь ему угодить, однако его требования меняются очень часто, и иногда вам кажется, что «он сам не знает, чего хочет». Кроме того, вам никогда раньше не доводилось внедрять именно эту программу, и ее приходится изучать по ходу дела. Вы обладаете определенными методиками внедрения, но постоянно их адаптируете в соответствии с требованиями ситуации.

Вы работаете со своей проектной командой в другом городе и вынуждены жить всей группой в арендуемой квартире. Вы проводите вместе практически двадцать четыре часа в сутки. Но вам кажется, что имидж серьезного и жесткого руководителя требует от вас, чтобы вы немного дистанцирова-

лись от своей команды. Вы ездите на работу и с работы на такси, в то время как остальные члены команды добираются на автобусе. В столовой во время обеда вы садитесь отдельно. В нерабочее время вы стараетесь не обсуждать с подчиненными бытовые и семейные проблемы. Всем своим видом вы демонстрируете важность выполняемой задачи и ваш особый статус в проекте.

Когда в очередной раз вы начинаете требовать от членов проектной команды «поработать сверхурочно», чтобы вовремя «заккрыть» этап проекта и получить оплату от заказчика, двое из трех ваших подчиненных не сговариваясь кладут на ваш стол заявления об увольнении.

Вопрос. Проанализируйте ситуацию с помощью модели Фидлера. Насколько описанное поведение лидера эффективно? Объясните, почему?

Вариативный ответ

Ситуация 3

Вы устроились работать в компанию вашей мечты - международную корпорацию. Вас взяли на должность исполняющего обязанности начальника отдела организационного развития (предыдущая руководительница отдела ушла в декретный отпуск, и вы временно ее заменяете). Сам отдел создан недавно после реструктуризации компании, и никто толком не знает, чем он должен заниматься. Вам предстоит выстроить работу отдела так, чтобы он органично вписывался в систему отношений в компании и приносил пользу И, конечно, вам хочется зарекомендовать себя как хорошего руководителя.

Однако по прошествии времени вы понимаете, что это будет нелегко. Ваши подчиненные намного старше вас и привыкли работать с предыдущей руководительницей. Они постоянно сравнивают вас с ней, причем не в вашу пользу. Кроме того, приставка «и. о.» - исполняющий обязанности явно не прибавляет вам авторитета, и ваши подчиненные воспринимают вас как временную фигуру.

Вы решаете наладить отношения с коллегами в неформальной обстановке. К тому же у вас появился удачный повод - ваш день рождения. Вы решаете устроить настоящий банкет и в пятницу вечером накрываете праздничный стол в офисе. Но после поздравлений вашего вышестоящего руководства все сразу же разбегаются, так как у каждого сотрудника нашелся повод «улизнуть». Вы сидите в одиночестве за богатым столом и думаете о том, что же вам делать дальше.

Вопрос. Проанализируйте ситуацию с помощью модели Фидлера. Насколько описанное поведение лидера эффективно? Объясните, почему?

Вариативный ответ

Ситуация 4

Представьте, что вы работаете начальником финансового отдела в финансово-экономическом департаменте крупной производственной фирмы. В вашем подчинении находятся два специалиста, которых вы сами привели в компанию – это ваши бывшие одноклассники, с которыми вы вместе учились в вузе. У вас много общего: друзья, интересы помимо работы, воспоминания. Естественно, вы обращаетесь друг к другу на «ты» и по имени.

В одну из пятниц на совещании вы получаете задание от своего непосредственного руководителя: в течение двух недель разработать финансовый план компании на предстоящий год. Вы понимаете, что это очень серьезное задание и от качества его выполнения зависит ваша дальнейшая карьера в компании. Вам потребуется проанализировать большой объем информации и разработать несколько версий финансового плана.

В понедельник вы намереваетесь подробно обсудить полученное задание со своими подчиненными и распределить задачи внутри своей команды, однако с удивлением узнаете, что одна из ваших подчиненных «ушла на больничный», поскольку у нее заболел ребенок, и намеревается отсутствовать как минимум в течение десяти дней. Второй подчиненный решил окончить курсы вождения автомобиля и просит вас отпустить его пораньше в течение ближайших трех недель; он живет очень далеко от места работы, но теперь приобрел автомобиль и ему нужно срочно получить водительские права. Вы понимаете, что большая часть работы ляжет на вас, но в одиночку вы не сможете справиться с ней на должном уровне. С другой стороны, вы «входите в положение» своих подчиненных, поскольку знаете их проблемы и искренне хотите им помочь.

На улице уже девять часов вечера, в офисе никого нет, а вы сидите над цифрами и составляете финансовый план.

Вопрос. Какой стиль, в соответствии с решеткой Блейка и Моутон, характерен для лидеров в описанной ситуации?

Вариативный ответ

Ситуация 5

Вы – руководитель проекта по внедрению программного обеспечения в известной консалтинговой компании. Заказчик проекта важен для вашей организации, и вы стараетесь ему угодить, однако его требования меняются очень часто, и иногда вам кажется, что «он сам не знает, чего хочет». Кроме того, вам никогда раньше не доводилось внедрять именно эту программу, и ее приходится изучать по ходу дела. Вы обладаете определенными методиками внедрения, но постоянно их адаптируете в соответствии с требованиями ситуации.

Вы работаете со своей проектной командой в другом городе и вынуждены жить всей группой в арендуемой квартире. Вы проводите вместе практически двадцать четыре часа в сутки. Но вам кажется, что имидж серьезного и жесткого руководителя требует от вас, чтобы вы немного дистанцировались от своей команды. Вы ездите на работу и с работы на такси, в то время как остальные члены команды добираются на автобусе. В столовой во время обеда вы садитесь отдельно. В нерабочее время вы стараетесь не обсуждать с подчиненными бытовые и семейные проблемы. Всем своим видом вы демонстрируете важность выполняемой задачи и ваш особый статус в проекте.

Когда в очередной раз вы начинаете требовать от членов проектной команды «поработать сверхурочно», чтобы вовремя «закрыть» этап проекта и получить оплату от заказчика, двое из трех ваших подчиненных не сговари-

ваясь кладут на ваш стол заявления об увольнении.

Вопрос. Какой стиль, в соответствии с решеткой Блейка и Моутон, характерен для лидеров в описанной ситуации?

Вариативный ответ

Ситуация 6

Вы устроились работать в компанию вашей мечты - международную корпорацию. Вас взяли на должность исполняющего обязанности начальника отдела организационного развития (предыдущая руководительница отдела ушла в декретный отпуск, и вы временно ее заменяете). Сам отдел создан недавно после реструктуризации компании, и никто толком не знает, чем он должен заниматься. Вам предстоит выстроить работу отдела так, чтобы он органично вписывался в систему отношений в компании и приносил пользу И, конечно, вам хочется зарекомендовать себя как хорошего руководителя.

Однако по прошествии времени вы понимаете, что это будет нелегко. Ваши подчиненные намного старше вас и привыкли работать с предыдущей руководительницей. Они постоянно сравнивают вас с ней, причем не в вашу пользу. Кроме того, приставка «и. о.» - исполняющий обязанности явно не прибавляет вам авторитета, и ваши подчиненные воспринимают вас как временную фигуру.

Вы решаете наладить отношения с коллегами в неформальной обстановке. К тому же у вас появился удачный повод - ваш день рождения. Вы решаете устроить настоящий банкет и в пятницу вечером накрываете праздничный стол в офисе. Но после поздравлений вашего вышестоящего руководства все сразу же разбегаются, так как у каждого сотрудника нашелся повод «улизнуть». Вы сидите в одиночестве за богатым столом и думаете о том, что же вам делать дальше.

Вопрос. Какой стиль, в соответствии с решеткой Блейка и Моутон, характерен для лидеров в описанной ситуации?

Вариативный ответ

Ситуация 7

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

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

Вопрос. Какие цели и условия эффективности коммуникаций меж-

ду руководителем и подчиненным отсутствуют?

Вариативный ответ

Ситуация 8

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

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

Вопрос. Как можно определить уровень вертикальных коммуникаций?

Вариативный ответ

Ситуация 9

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

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

Вопрос. Существуют ли возможности для восходящих коммуникаций в данных условиях?

Вариативный ответ

Ситуация 10

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

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

Вопрос. Каким образом можно более эффективно построить обратную связь?

Вариативный ответ

Ситуация 11

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.

1. Разработайте стратегию взаимодействия менеджера и неформального лидера.
2. Выберите одну из альтернатив поведения менеджера:
 - 1) Уволить несогласного лидера;
 - 2) Проигнорировать его мнение;
 - 3) Привлечь на свою сторону;
 - 4) Прочее (обосновать).

Критерии оценивания ситуационной задачи

– оценка «зачтено» выставляется студенту, если ситуационная задача решена без ошибок или с минимальным количеством ошибок с использованием системно-критического мышления;

– оценка «не зачтено» выставляется студенту, если ситуационная задача не решена или решена не верно.

УК-3.4 эффективно взаимодействует с другими членами команды, в т.ч. участвует в обмене информацией, знаниями и опытом, и презентации результатов

ЗНАТЬ (помнить и понимать): особенности работы в коллективе, роль коммуникации и кооперации; методы анализа информации, постановки цели и выбора путей ее достижения; основы кооперации с коллегами, способы работы на общий результат; основные этапы и правила публичных выступлений, переговоров, проведение совещаний; основы научной организации и нормирования труда; основные теории лидерства; технологии диагностики лидерских качеств; арсенал способов воздействия лидера на последователей;

основные характеристики малой группы; принципы командообразования и этапы развития команды; ролевой репертуар членов команды и особенности проектной команды; особенности команды менеджеров высшего звена управления; методы управления командой.

Тестовые задания порогового уровня

1. Найди ошибочное утверждение:
 - 1) Большая часть управленцев обладает лидерскими качествами;
 - +2) Зачастую лидер не является менеджером;
 - 3) Редко встречается лидер, не являющийся руководителем;
 - 4) Часто лидер – обожаемый человек, которого любят, принимают на веру все им сказанное.
2. ... – это феномен воздействия или влияния индивида на мнения, оценки, отношения и поведение группы в целом или отдельных ее членов
 - 1) **Лидерство в малой группе**
 - 2) Конформизм в малой группе
 - 3) Влияние меньшинства
 - 4) Автокинетический феномен
3. ... – это свойство группы, связанное с ценностно-ориентационным единством и предметно-ценностным единством
 - 1) **Сплоченность**
 - 2) Коллективизм
 - 3) Привязанность
 - 4) Конформизм
 - 5) Идентификация
4. ... – это характеристика единства, прочности и устойчивости взаимодействий в группе
 - 1) Привязанность
 - 2) Конформизм
 - 3) Коллективизм
 - 4) **Сплоченность**
 - 5) Идентификация
5. Автором теоретических положений о «Я-концепции» является ...
 - 1) **У. Джемс**
 - 2) Р. Бернс
 - 3) У. Шутц
 - 4) Э. Берн
6. В качестве ... выступают: выделение лидера из толпы, подчеркивание его исключительности, сплочение последователей и обеспечение преданности массовождю
 - 1) результатов работы команды
 - 2) условий формирования лидера
 - 3) **факторов проявления харизм**
7. В качестве ... составляющей любого поведения выступает язык тела (жесты, взгляд походка)

- 1) имиджевой
 - 2) вербальной
 - 3) **невербальной**
8. Наибольшую известность получила типология трёх стилей лидерства, автором которой является...
- 1) **Курт Левин**
 - 2) Ренсис Лайкерт
 - 3) Поль Херси
 - 4) Врум-Йеттон-Яго
 - 5) Манфред Кете де Врис
 - 6) Кен Бланшар
9. Непосредственное или преднамеренно создаваемое визуальное впечатление личности или социальной структуре называется ...
- 2) деловой репутацией
 - 3) **имиджем**
 - 4) харизмой
10. Управленческая решетка Р Блейка и Дж Моутон включает ...стили руководства
- 1) демократический, авторитарный и либеральный
 - 2) диктаторский, попустительский и коллегиальный
 - 3) **диктаторский, демократический, пессимистический, организаторский и манипулятивный**
 - 4) диктаторский, коллективный, пессимистический и организационный
11. Перечислите составляющие эмоционального интеллекта в сфере трудовой жизни в соответствии с теорией Эмоционального лидерства.
- 1) **самосознание, самоконтроль, мотивация, эмпатия, социальные навыки**
 - 2) самосознание, харизма, мотивация, чувственность, социальные навыки
 - 3) психологическая ловкость и творчество, самоконтроль, познание, социальные навыки
 - 4) эмоциональная устойчивость, мотивация, эмпатия, самосознание, социальные навыки
12. В соответствии с управленческой решеткой Р.Блейка и Дж. Моутон стиль «Менеджмент команды» характеризуется:
- 1) достижение результатов обеспечивается путем установления баланса между необходимостью выполнять корпоративные задания и сохранить атмосферу, устраивающую сотрудников
 - 2) забота о нуждах людей и хорошие взаимоотношения создают комфортную, дружескую атмосферу и благоприятные условия работы
 - 3) **выполнение заданий обеспечивается за счет лояльности сотрудников, а взаимосвязь и общность целей создают атмосферу доверия и уважения**

4) высокие результаты корпоративной деятельности достигаются путем создания условий работы, в которых человеческий фактор служит незначительным препятствием

13. Назовите теорию, основывающуюся на том убеждении, что лидер налаживает с каждым из подчиненных или членов группы уникальные отношения, определяющие стиль поведения лидера с отдельным человеком и реакцию этого человека на лидера.

- 1) демократическое лидерство
- 2) **индивидуализированное лидерство**
- 3) авторитарное лидерство
- 4) ситуационное лидерство

14. Перечислите навыки ситуационного лидера.

- 1) **диагностика, гибкость и партнерство**
- 2) делегирование, поддержка и указание
- 3) наставничество, диагностика и поддержка
- 4) партнерство, делегирование и гибкость

15. Процесс, действие или вмешательство, создающее стимул для члена команды к тому, чтобы предпринять необходимые действия для достижения общей цели – это:

- 1) признание
- 2) делегирование
- 3) **мотивация**
- 4) вмешательство

16. Из-за человеческой неприязни к работе большинство людей необходимо контролировать, принуждать, направлять, подвергать наказаниям для того, чтобы цели организации были достигнуты – предположение о человеческой мотивации по ...

- 1) теории Y
- 2) эволюционной теории
- 3) биологической теории

теории X

Критерии оценки тестового задания:

Тестовые задания оцениваются по шкале: 1 балл за правильный ответ, 0 баллов за неправильный ответ. Итоговая оценка по тесту формируется путем суммирования набранных баллов и отнесения их к общему количеству вопросов в задании. Помножив полученное значение на 100%, можно привести итоговую оценку к традиционной следующим образом:

Процент правильных ответов / Оценка

90 – 100% - «отлично»

70 – 89 % - «хорошо»

51 – 69 % - «удовлетворительно»

менее 50 % - «неудовлетворительно»

Второй этап (продвинутый уровень)

УМЕТЬ (применять, анализировать, оценивать, синтезировать): толерантно подходить к вопросам этнических, культурных, конфессиональных различий; воспринимать, обобщать и анализировать информацию, ставить цели и выбирать пути ее достижения; отстаивать свою точку зрения, не разрушая отношения; использовать методы контроля и оценки эффективности деятельности персонала; осуществлять деловое общение (публичные выступления, переговоры, проведение совещаний, деловая переписка, электронные коммуникации; эффективно организовывать групповую работу на основе знания процессов групповой динамики и принципов формирования команды и умение применять их на практике; оценивать собственные лидерские качества; выявлять индивидов, обладающих лидерским потенциалом; выбирать стиль лидерства, сообразно реальным обстоятельствам; оценивать влияние лидера на эффективность деятельности группы, формировать команду из коллег; организовать работу команды и мотивировать членов команды; контролировать работу команды; оценивать эффективность деятельности команды.

1. Факторами, определяющими способность к лидерству, являются:

**генетически обусловленные задатки и опыт первых лет жизни
образование с акцентом на гуманитарные науки
жизненный опыт
профессиональная подготовка**

2. Суть этой концепции «Теория черт лидерства заключалась в том, что

человек может стать лидером при наличии набора био-социальных характеристик, которые являются врожденными, не подвержены изменениям и пригодны для многих ситуаций

3. Лидер, который в силу своих личностных качеств способен оказывать глубокое воздействие на последователей считается

харизматическим

4. Степень восприятия власти подчиненными зависит от следующих факторов:

- 1) _____
- 2) _____
- 3) _____
- 4) _____

1) насколько подчиненные понимают смысл сообщения;
2) насколько распоряжение соответствует назначению организации;

3) насколько сообщение согласуется с личными потребностями и интересами персонала;

4) каковы ментальные и физические способности подчиненного.

5. Назовите пять основных типов компетенций современного лидера:

- 1)
- 2)
- 3)
- 4)
- 5)

1) Базовые мотивации.

2) Психофизиологические особенности (такие, например, как скорость и тип реакции).

3) Регулятивные механизмы (в число которых, авторы концепции включают ценности, установки, Я-концепцию личности и т.п. психологические феномены).

4) Знания.

5) Умения и навыки

6. Команда – это _____

небольшая группа людей, стремящихся к достижению общей цели, постоянно взаимодействующих и координирующих свои усилия

7. К основным элементам эффективной работы команды относятся:

- ...
- ...
- ...

– удовлетворение потребностей индивидуального членства

– успешное взаимодействие в команде

– решение поставленной перед командой задачи

8. Назовите уровни командной работы:

А....

В....

С....

Уровень А. Сплоченная рабочая группа

Уровень В. Эффективная рабочая команда

Уровень С. Эффективный организационный комплекс

9. Отличительной чертой формальной организации является

наличие должностных инструкций и предписаний

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

командообразование

11. Назовите теорию лидерства, в основе которой лежит идея, что лидер рождается с врожденными необъяснимыми, а для простых людей и непостижимыми, навыками и умениями.

теория великого человека

12. Какое из качеств, сформулированных Бассом и Стогдиллом, не относится к личностной характеристике лидера?

мотивация власти

13. Назовите главное различие между авторитарным, демократическим и нейтральным стилями руководства по типологии Курта Левина.

методы управления

14. Теория, в которой лидерство рассматривается как процесс организации межличностных отношений в группе, а лидер – как субъект управления этим процессом, является...

системная теория лидерства

15. Управление собственными психическими состояниями и поведением в рамках сложившихся ситуаций называется

саморегуляцией

16. Управленческая решетка Р Блейка и Дж Моутон включает ...стили руководства

диктаторский, демократический, пессимистический, организаторский и манипулятивный

17. Устойчивый способ поведения для побуждения последователей к достижению поставленной цели – это ...

стиль лидерства

18. Члены коммуникационной сети ...чаще всего бывают удовлетворены взаимодействием друг с другом

колесо

19. Эмоционально окрашенное отношение к себе в разных конкретных ситуациях и различных видах деятельности называется...

самооценкой

20. Этап развития команды, на котором возникает конфронтация между ее членами, называется стадией ...

бурления

Критерии оценки тестового задания:

Тестовые задания оцениваются по шкале: 1 балл за правильный ответ, 0 баллов за неправильный ответ. Итоговая оценка по тесту формируется путем суммирования набранных баллов и отнесения их к общему количеству вопросов в задании. Помножив полученное значение на 100%, можно привести итоговую оценку к традиционной следующим образом:

Процент правильных ответов / Оценка

90 – 100% - «отлично»

70 – 89 % - «хорошо»

51 – 69 % - «удовлетворительно»

менее 50 % - «неудовлетворительно»

Третий этап (высокий уровень)

ВЛАДЕТЬ: культурой мышления, способностью к восприятию, обобщению и экономическому анализу информации, постановке цели и выбору

путей ее достижения; способностью отстаивать свою точку зрения, не разрушая отношения; навыками организации и координации взаимодействия между людьми; техникой ведения переговоров, технологией ведения телефонных бесед; различными способами разрешения конфликтных ситуаций; навыками проведения анализа работ и анализа рабочих мест, оптимизация норм обслуживания и численности; навыками поддержания комфортного морально-психологического климата в организации и эффективной организационной культуры; анализа морально-психологического климата и состояния организационной культуры и воспитания (развития) лидерских качеств; диагностики деловых и личностных качеств персонала; организации групповой дискуссии; оценки последствий принимаемых решений; изучения общественного мнения группы (команды); разрешения конфликтов в команде.

Задачи для высокого уровня

Задача 1

Вы недавно назначены менеджером по кадрам. Вы еще плохо знаете сотрудников фирмы, сотрудники еще не знают вас в лицо. Вы идете на совещание к генеральному директору. Проходите мимо курительной комнаты и замечаете двух сотрудников, которые курят и о чем-то оживленно беседуют. Возвращаясь с совещания, которое длилось один час, вы опять видите тех же сотрудников в курилке за беседой.

Вопрос. Как бы вы поступили в данной ситуации? Объясните свое поведение.

Задача 2

Вы – начальник отдела. В отделе напряженная обстановка, срываются сроки выполнения работ. Не хватает сотрудников. Выезжая в командировку, вы случайно встречаете свою подчиненную – молодую женщину, которая уже две недели находится на больничном. Но вы находите ее в полном здравии. Она кого-то с нетерпением встречает в аэропорту.

Вопрос. Как вы поступите в этом случае? Объясните свое поведение.

Задача 3

Одна сотрудница высказывает другой претензии по поводу многочисленных и часто повторяющихся ошибок в работе. Вторая сотрудница принимает высказываемые претензии за оскорбление. Между ними возникает конфликт.

Вопрос. В чем причина конфликта? Определите конфликтную ситуацию.

Задача 4

Руководитель принял на работу специалиста, который должен работать в подчинении у его заместителя. Прием на работу не был согласован с заместителем. Вскоре проявилась неспособность принятого работника выполнять

свои обязанности. Заместитель служебной запиской докладывает об этом руководителю...

Вопрос. Как бы вы поступили на месте руководителя? Проиграйте возможные варианты.

Задача 5

В ответ на критику со стороны подчиненного, прозвучавшую на служебном совещании, начальник начал придирается к нему по мелочам и усилил контроль за его служебной деятельностью.

Вопрос. В чем причина конфликта? Определите конфликтную ситуацию.

Задача 6

Определите природу конфликта (тип А, Б, В) в следующей ситуации.

Руководитель принял на работу неподготовленного работника, не согласовав это с заместителем, у которого тот в подчинении. Вскоре выясняется неспособность принятого работника выполнять свою работу. Заместитель представляет руководителю докладную записку об этом. Руководитель тут же рвет данную записку.

Ответ. Данный тип конфликта относится к типу А.

Конфликтоген №1 (КГ 1) – найм неподготовленного работника без согласования с заместителем

Конфликтоген №2 (КГ 2) – докладная записка по поводу неспособности работника выполнять свои обязанности

Конфликтоген №3 (КГ 3) – порванная записка

Задача 7

Определите природу конфликта (тип А, Б, В) в следующей ситуации.

При распределении премии начальник не выделил ее одному из подчиненных. Оснований для депремирования не было. На вопрос подчиненного руководитель не смог объяснить причины, сказал только: «Это я вас учу».

Ответ. Тип конфликта – Б Конфликтная ситуация (КС) – руководитель не смог объяснить причину не выделения прибыли Инцидент (И) – не выплата сотруднику премии

Задача 8

Определите природу конфликта (тип А, Б, В) в следующей ситуации.

Беседа с претендентом на вакантную должность, руководитель дает обещание в дальнейшем повысить его в должности.

Вновь принятый с воодушевлением приступает к работе, проявляя высокую работоспособность и добросовестность. Руководство постоянно увеличивает нагрузку, не прибавляя зарплату и не повышая в должности. Спустя некоторое время работник начинает проявлять признаки недовольства... Назревает конфликт.

Ответ. В данной ситуации наблюдается природа конфликта по типу А:

КФГ1 – «Беседуя с претендентом на вакантную должность, руководитель дает обещание в дальнейшем повысить его в должности.»;

КФГ2 – «Руководство постоянно увеличивает нагрузку, не прибавляя зарплату и не повышая в должности.»;

КФГ3 – «...работник начинает проявлять признаки недовольства».

Соответственно: $\text{КФГ1} \rightarrow \text{КФГ2} \rightarrow \text{КФГ3} \rightarrow \text{КФГ}$, где $\text{КФГ2} > \text{КФГ1}$, а $\text{КФГ3} > \text{КФГ2}$.

Задача 9

Определите природу конфликта (тип А, Б, В) в следующей ситуации.

Начальник сообщает подчиненному, что в следующем месяце отправляет его на курсы повышения квалификации. Подчиненный отказывается, ссылаясь на то, что до пенсии ему осталось полтора года.

Ответ. Тип конфликта – В. Конфликтоген №1 (КГ 1) – отправка сотрудника предпенсионного возраста на повышение квалификации. Конфликтоген №2 (КГ 2) – отказ сотрудника отправляться на курсы повышения квалификации.

Задача 10

Определите природу конфликта (тип А, Б, В) в следующей ситуации.

Работник, достигший пенсионного возраста, жалуется начальнику, что мастер выживает его с работы. Мастер клянется, что ни малейшего повода для этого не дает. Работник же продолжает жаловаться.

Задача 11

Определите природу конфликта (тип А, Б, В) в следующей ситуации.

Начальник участка дает задание рабочему. Тот отказывается, мотивируя свой отказ тем, что эта работа требует более высокого разряда и, добавляя при этом, что ему уже пять лет не повышают разряд.

Ответ. Тип конфликта Б, КС – работнику пять лет не повышают разряд

И – задание рабочему, КФ – работник отказывается $\text{КС} + \text{И} = \text{КФ}$

Задача 12

Определите природу конфликта (тип А, Б, В) в следующей ситуации.

На совещании один из подчиненных, не выдержав нажима руководителя, в полушутливой форме обратил на этот нажим внимание. Руководитель не нашелся, что сказать, но после этого случая стал действовать еще более жестко, особенно в отношении «шутника».

Ответ. Тип конфликта А.

КФГ – один из подчиненных, не выдержав нажима руководителя, в полушутливой форме обратил на этот нажим внимание

КФГ2 – руководитель стал действовать еще **более жестко**, особенно в отношении «шутника».

$\text{КФГ}_1 + \text{КФГ}_2 = \text{КФ}$, при условии, что $\text{КФГ}_1 < \text{КФГ}_2$

Задача 13

Определите природу конфликта (тип А, Б, В) в следующей ситуации. Определите переменные формулы конфликта.

Работник просит начальство повысить ему заработную плату, но получает отказ с в связи неблагоприятной финансовой ситуацией для фирмы. Будучи демотивированным отказом, работник принимает решение спустя полгода попробовать попросить еще раз, и, если снова откажут – уволиться.

Через 2 месяца работник вынужден попросить руководство фирмы отпустить его в незапланированный отпуск, но снова получает отказ на базе. После этого сотрудник фирмы начал готовить заявление на увольнение.

Ответ: Тип конфликта В.

КС1 – отказ повысить заработную плату;

КС2 – отказ отпустить в незапланированный отпуск;

КФ – сотрудник фирмы начал готовить заявление на увольнение

$КС1 + КС2 = КФ$, при этом $n \geq 2$

Критерии оценивания ситуационной задачи

– оценка «зачтено» выставляется студенту, если ситуационная задача решена без ошибок или с минимальным количеством ошибок с использованием системно-критического мышления;

– оценка «не зачтено» выставляется студенту, если ситуационная задача не решена или решена не верно.

Творческий рейтинг (реферат)

Темы рефератов

1. Тенденции современного командообразования.
2. Российская специфика создания команды в коллективе.
3. Лидерство на уровне общественных движений.
4. Политическое лидерство.
5. Лидерство в организации.
6. Понятие об индивидуальном и групповом лидерстве.
7. Стрессоустойчивость как личностное качество лидера.
8. Креативный лидер: понятие и характеристика.
9. Трансформационное лидерство в организации.
10. Патриотизм и принятие социальной ответственности как условие развития
11. Тенденции лидерства в молодежной среде.
12. Компоненты деловой культуры руководителя.
13. Содержание молодежной политики РФ в направлении развития лидерства.
14. Конфликты в спортивной команде и управление ими.
15. Проблема лидерства в отечественной и зарубежной науке.
16. Гендерная психология лидерства.
17. Исследование стилей лидерства в организационной психологии.

18. Отечественные подходы к исследованию структуры группового лидерства.
19. Харизматическое лидерство.
20. Исследование проблемы командообразования в отечественной и зарубежной литературе
21. Основные типы поведения в группе.
22. Команда как организационная форма коллективного управления
23. Лидерство и руководство в современной организации
24. Корпоративная культура предприятия как основа формирования лидерских компетенций.
25. Технологии эффективного управления командой.
26. Лидерство и делегирование полномочий.
27. Роль лидера в развитии организации и персонала.
28. Лидерство и стиль руководства как основа стратегического развития предприятия.
29. Лидерство и власть в организации.
30. Лидерский потенциал руководителя.
31. Лидерство в бизнесе
32. Режим дня как основа личностной эффективности.
33. Основные факторы эффективного развития лидера.
34. Лидерство и руководство в современной управленческой культуре.
35. Зарубежные подходы к рассмотрению функций руководства и лидерства.

Требования. Реферат должен быть набран в текстовом редакторе WORD 6.0 и выше.

Форматирование: поля слева – 3 см, справа – 1,5 см, сверху и снизу – 2 см, межстрочный интервал – полуторный, шрифт – «Times New Roman», размер шрифта – 14 пунктов (в таблицах можно 12 пунктов), абзац (отступ) – 1,25, межстрочный интервал – 1,5, написание кавычек в тексте тезиса следующее – «___». Список использованных источников оформить по стандарту. Использованные источники должны быть изданы не ранее 2015 года.

Критерии оценивания реферата

Критерии оценки	Баллы	Оценка
Соответствие целям и задачам дисциплины, актуальность темы и рассматриваемых проблем, соответствие содержания заявленной теме, заявленная тема полностью раскрыта, рассмотрение дискуссионных вопросов по проблеме, сопоставлены различные точки зрения по рассматриваемому вопросу, научность языка изложения, логичность и последовательность в изложении материала, количество использованной литературы, в том числе новейших источ-	5	зачтено

ников по проблеме, четкость выводов, оформление работы соответствует предъявляемым требованиям		
Соответствие целям и задачам дисциплины, актуальность темы и рассматриваемых проблем, соответствие содержания заявленной теме, научность языка изложения, заявленная тема раскрыта недостаточно полно, отсутствуют новейшие литературные источники по проблеме, при оформлении работы имеются недочеты.	4	зачтено
Соответствие целям и задачам дисциплины, актуальность темы и рассматриваемых проблем, соответствие содержания заявленной теме, научность языка изложения, заявленная тема раскрыта недостаточно полно, отсутствуют новейшие литературные источники по проблеме, при оформлении работы имеются недочеты.	3	зачтено
Работа не соответствует целям и задачам дисциплины не соответствует заявленной теме, содержание работы изложено не научным стилем	0-2	зачтено

Тестовые задания итогового тестирования

1. Группа, возникающая стихийно и добровольно на основе межличностных отношений – ... группа

- а) большая
- б) референтная
- в) формальная
- г) **неформальная**

2. Общие черты, объединяющие руководителей и лидеров

- а) предпочитают порядок во взаимодействии с подчиненными
- б) строят свои отношения с подчиненными на доверии, мотивируя и вдохновляя их распределение ролей управления и подчинения
- в) стимулирование персонала организации
- г) **нацеливание его на решение определенных задач**
- д) **забота о средствах, при помощи которых эти задачи могут быть решены**

3. Групповая сплоченность выражается в ...

- а) содержании совместной деятельности
- б) стремлении членов группы к сотрудничеству и сохранению группы при решении групповых задач

- в) характере групповых коммуникаций
- г) исполнении функций, которые выполняют члены группы

4. Причины возникновения малой группы

- а) смысл жизни
- б) престижность профессии
- в) потребности в общении

- г) чувства принадлежности, взаимопомощи, взаимной защиты
- д) социальные установки

5. Наиболее устойчивая малая группа

- а) диада
- б) группы с четным количеством человек
- в) группа до 15 человек
- г) группы с нечетным количеством человек

6. Конформизм означает ...

- а) устойчивость к групповому давлению
- б) полное отрицание группы, ее норм и мнений
- в) сознательное самоопределение в группе
- г) отсутствие собственной позиции, беспринципное и некритическое следование любому образцу, обладающему наибольшей силой давления

7. Формальный лидер ...

- а) выдвигается за счет своих способностей оказывать влияние на других и благодаря своим деловым и личным качествам
- б) вызывает у людей доверие, излучает доброту, вселяет уверенность, снимает психологическую напряженность
- в) имеет поддержку в виде делегированных ему официальных полномочий

8. Основатель школы групповой динамики

- а) Б. Такмен
- б) Джекоб Морено
- в) Чарльз Кули
- г) Курт Левин

9. Групповые цели определяются ...

- а) совокупностью целей каждого члена группы
- б) целями лидера группы
- в) внешней средой
- г) социальной организацией, в которую включена малая группа

10. При возникновении конфликта во время группового принятия решения, руководитель должен ...

- а) не вмешиваться в ход обсуждения
- б) настоять на своем мнении
- в) контролировать ход процесса

11. Формальные группы – это группы, в которых ...

- а) основной характеристикой является пространственная близость и малочисленный состав
- б) нечетко выражена цель совместной деятельности
- в) ценности группы играют в жизни личности роль эталона
- г) поведение членов группы и их положение строго регламентировано правилами организации

12. Основой конфликта между человеком и организационным окружением является ...

а) неспособность организации изменить свою структуру после появления в ней нового человека

б) несоответствие между вознаграждением и трудом, который необходим для его получения

в) психологическая несовместимость нового человека и организационного окружения

г) несоответствие роли, которую предлагает организация человеку, его претензиям занимать определенное место в организации

13. Закончите фразу: «Организационное окружение – это часть организации, с которой ...

а) человек контактирует наиболее эффективно

б) человеку удобно и приятно контактировать

в) человек сталкивается во время своей работы

14. Сущность приемлемости роли

а) Полное удовлетворение своей деятельностью

б) Мотивация работника, с целью удовлетворения задач организации

в) Неосознанное выполнение роли, с целью получения результата для данной организации

г) Человек готов выполнять роль осознанно, исходя из того, что выполнение данной роли будет давать ему определенное удовлетворение и приведет к получению положительного результата

15. Комбинация факторов, порождающая много проблем в отношениях между членами группы

а) все перечисленные

б) высокая взаимозависимость и низкая дифференциация в оплате труда

в) низкая взаимозависимость и низкая дифференциация в оплате труда

г) высокая взаимозависимость членов группы и высокая дифференциация в оплате труда

16. Противопоставление интересов членов групп и борьба между ними наблюдается в случае ...

а) кооперации

б) слияния

в) стереотипизации

г) конфликта

17. Характер, который не может носить взаимодействие человека с группой

а) конфликт

б) слияние

в) кооперация

г) стереотипизация

18. Когда в группе складывается ощущение неуязвимости, атмосфера конформизма и невосприятие чужих мнений, это явление называется ...

а) правильного ответа нет

- б) синергетический эффект
- в) системность
- г) групповщина

19. Отрицательное влияние группы на индивида

- а) стабильность
- б) обучение
- в) поддержка
- г) обезличивание

20. «Статус и роли» относятся к ...

- а) неформальным характеристикам
- б) ситуационным характеристикам
- в) характеристикам членов группы
- г) структурным характеристикам

21. Три важные характеристики группы (наличие территории, личное пространство, взаимное расположение мест) относятся к

- а) пространственное расположение
- б) внутренняя сфера контроля
- в) структурное расположение
- г) ситуационное пространство

22. Фактор, не влияющий на функционирование группы:

- а) ситуационные характеристики
- б) структурные характеристики группы
- в) характеристики членов групп
- г) управленческие характеристики

23. Характеристики меньше всего зависящие от членов групп и групп в целом:

- а) управленческие характеристики
- б) характеристики членов групп
- в) структурные
- г) ситуационные

24. Между членом группы и группой устанавливаются доверительные отношения в случае ...

- а) конфликта
- б) слияния
- в) стереотипизации
- г) кооперации

25. Благодаря командам компания становится более ...

- а) инициативной при выборе вариантов решений
- б) активной при разработке решений
- в) дисциплинированной при исполнении решений
- г) гибкой в принятии решений

26. Чтобы команды стали самоорганизующимися единицами, важно обеспечить ...

- а) точность поставленных целей
- б) полную самостоятельность работы

- в) наличие ресурсов для работы команды
- г) адекватные коммуникации между ними

27. Командная организация труда обеспечивает ...

- а) повышение производительности труда
- б) высокую мотивацию
- в) командный дух
- г) получение синергии

28. Модель взаимодействия человека и организационного окружения – это модель ...

- а) человеческого поведения в организации
- б) воздействия организационного окружения на человека
- в) воздействия человека на организационное окружение
- г) включения человека в организационное окружение

29. Процесс включения человека в организационное окружение – это ...

- а) дифференциация
- б) интеграция
- в) специализация
- г) социализация

30. Если человек приемлет ценности организации, но не приемлет нормы поведения, он ...

- а) приспособленец
- б) преданный сотрудник
- в) бунтарь
- г) оригинал

31. Организационное окружение включает те элементы организационной среды, которые взаимодействуют с ...

- а) руководителем
- б) группой в целом
- в) внешней средой
- г) человеком

32. Если индивид не приемлет нормы поведения и ценности организации, то он ...

- а) бунтарь
- б) преданный сотрудник
- в) приспособленец
- г) оригинал

33. Изменение поведения человека на основе опыта, отражающего действия человека и реакцию окружающих на эти действия – это ...

- а) неформальная социализация
- б) корпоративный дух
- в) динамика развития
- г) научение поведению

34. Место, работа и вознаграждение – это ожидания ...

- а) индивида в отношении самого себя

- б) индивида в отношении других индивидов
- в) организации в отношении индивида
- г) индивида об организационном окружении

35. Организационное окружение – это ...

- а) индивиды, окружающие человека в организации
- б) внешняя среда организации
- в) та часть внешней среды, с которой человек взаимодействует
- г) та часть организации, с которой человек сталкивается во время своей работы

36. Дайте определение понятию «неформальная организация»

- а) способ организованности, построенный на социальной формализации связей, статусов и норм
- б) спонтанно сложившаяся система социальных связей, норм и действий, являющихся продуктом длительного межличностного общения
- в) определенный набор целесообразно ориентированных стандартов поведения определенных лиц в определенных ситуациях
- г) совокупность оборудования, квалификационных навыков и соответствующих научно-технических знаний, необходимых для осуществления желаемых преобразований в информации материалах или людях

37. Укажите наиболее характерные особенности формальной организации

- а) случайный характер возникновения
- б) принципиальная безличность и рациональность
- в) нечеткость границ и непостоянство состава
- г) отсутствие общих целей членов организации

38. Отличительной чертой формальной организации является

- а) сознательная координация действий двух или более лиц
- б) отсутствие единства в действиях ее членов
- в) жесткое давление на ее членов
- г) наличие должностных инструкций и предписаний

39. Каков главный признак неформальной организации?

- а) существование лидера в организации
- б) отношения между людьми, не зафиксированные в организационных положениях
- в) социально-психологическое отношение между людьми
- г) противодействия решениям принятым администрацией

40. Какому стилю присуща высокая концентрация власти в руках руководителя?

- а) авторитарному
- б) демократическому
- в) либеральному

41. Какой стиль руководства характеризуется невмешательством в деятельность подчиненных?

- а) авторитарный
- б) демократическом

в) либеральном

42. При каком стиле управления большинство решений принимается на основе консультаций и обмена мнениями?

а) авторитарном

б) демократическом

в) либеральном

43. Установите соответствие между стилем лидерства и его характеристикой

а) высокая концентрация власти в руках руководителя

б) невмешательство в деятельность подчиненных

в) большинство решений принимается на основе консультаций и обмена мнениями

1) демократический

2) авторитарный

3) либеральный

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

а) эксперта

б) традиция

в) через страх

г) харизмы

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

а) харизматической

б) экспертной

в) принудительной

г) диктаторской

Критерии оценивания тестовых заданий

Тестовые задания оцениваются по шкале: 1 балл за правильный ответ, 0 баллов за неправильный ответ. Итоговая оценка по тесту формируется путем суммирования набранных баллов и отнесения их к общему количеству вопросов в задании. Помножив полученное значение на 100%, можно привести итоговую оценку к традиционной следующим образом:

Процент правильных ответов / Оценка

90 – 100% - «отлично»

70 – 89 % - «хорошо»

51 – 69 % - «удовлетворительно»

менее 50 % - «неудовлетворительно»

Перечень вопросов к зачету

1. Истоки теории лидерства.

2. Концепция Ф. Гальтона.

3. Специфика лидерства как неформального феномена и как руководства.

4. Какие стили лидерства были выявлены под руководством К. Левина?

5. Что такое теория поля?
6. Каким образом проводилось исследование стилей лидерства?
7. Каковы принципы изучения «жизненного пространства» личности?
8. В чем суть ситуационной концепции лидерства?
9. Каким образом можно объяснить возрастающий интерес к ситуации в исследованиях лидерства?
10. Что такое ситуация, какие элементы она в себя включает?
11. В чем суть трансформационной парадигмы лидерства?
12. Чем в большей степени определяется харизматическое лидерство?
13. Какие примеры лидеров-харизматиков вам известны?
14. Какую роль играют последователи в формировании лидерской позиции?
15. Что такое обмен в контексте теории психологического обмена?
16. Какие основные принципы этики лидера вам известны?
17. Каким образом описывает структуру личности Фрейд?
18. Что такое тайм-менеджмент?
19. Какие уровни тайм-менеджмента вам известны?
20. Какой способ управления временем считается более эффективным?
21. Каким образом в эффективном управлении временем соотносятся понятия «срочное» и «важное»?
22. Что такое социально-психологическая структура группы?
23. Что такое социально-психологический климат коллектива?
24. Параметры, влияющие на оценку социально-психологического климата в коллективе?
25. Что такое социометрия?
26. Каковы основные этапы проведения социометрии?
27. Какие основные характеристики типов личности Вам известны?
28. Кто первым ввел социометрический метод?
29. Что такое команда?
30. Какие способы формирования команд вам известны?
31. Какую роль тренинг может играть в процессе командообразования?
32. Какие этапы проходит команда в своем становлении?
33. Каковы критерии эффективности команд?
34. Что такое собеседование?
35. Тренинговые упражнения, направленные на командообразование.
36. Каково соотношение лидерства и руководства, их сходства и различия?
37. Социально-психологические методы руководства коллективом.
38. Каким образом соотносятся стили управления в эффективном управлении?
39. Чем характеризуются формы внутрикомандного культурного контекста управленческих групп: «комбинат», «клика», «кружок», «команда»?
40. Что такое манипулирование?
41. Чем манипулирование отличается от управления?
42. Какие виды манипулирования вам известны?

Критерии оценивания:

«зачтено»: выставляется при условии, если студент показывает хорошие знания изученного учебного материала; самостоятельно, логично и последовательно излагает и интерпретирует материалы учебного курса; полностью раскрывает смысл предлагаемого вопроса; владеет основными терминами и понятиями изученного курса; показывает умение переложить теоретические знания на предполагаемый практический опыт.

«не зачтено»: выставляется при наличии серьезных упущений в процессе изложения учебного материала; в случае отсутствия знаний основных понятий и определений курса или присутствии большого количества ошибок при интерпретации основных определений; если студент показывает значительные затруднения при ответе на предложенные основные и дополнительные вопросы; при условии отсутствия ответа на основной и дополнительный вопросы.

4. Методические материалы, определяющие процедуры оценивания знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций

Процедура оценки знаний умений и навыков и (или) опыта деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций, производится преподавателем в форме текущего контроля и промежуточной аттестации.

Для повышения эффективности текущего контроля и последующей промежуточной аттестации студентов осуществляется структурирование дисциплины на модули. Каждый модуль учебной дисциплины включает в себя изучение законченного раздела, части дисциплины.

Основными видами текущего контроля знаний, умений и навыков в течение каждого модуля учебной дисциплины являются тестовый контроль, написание рефератов.

Студент должен выполнить все контрольные мероприятия, предусмотренные в модуле учебной дисциплины к указанному сроку, после чего преподаватель проставляет балльные оценки, набранные студентом по результатам текущего контроля модуля учебной дисциплины.

Контрольное мероприятие считается выполненным, если за него студент получил оценку в баллах, не ниже минимальной оценки, установленной программой дисциплины по данному мероприятию.

Промежуточная аттестация обучающихся проводится в форме зачета.

Зачет проводится для оценки уровня усвоения обучающимся учебного материала лекционных курсов и лабораторно-практических занятий, а также самостоятельной работы. Оценка выставляется или по результатам учебной работы студента в течение семестра, или по итогам письменно-устного опроса, или тестирования на последнем занятии. Для дисциплин и видов учебной работы студента, по которым формой итогового отчета является зачет, определена оценка «зачтено», «не зачтено».

Оценка «зачтено» ставится в том случае, если обучающийся:

- владеет знаниями, выделенными в качестве требований к знаниям обучающихся в области изучаемой дисциплины;
- демонстрирует глубину понимания учебного материала с логическим и аргументированным его изложением;
- владеет основным понятийно-категориальным аппаратом по дисциплине;
- демонстрирует практические умения и навыки в области исследовательской деятельности.

Оценка «не зачтено» ставится в том случае, если обучающийся:

- демонстрирует знания по изучаемой дисциплине, но отсутствует глубокое понимание сущности учебного материала;
- допускает ошибки в изложении фактических данных по существу материала, представляется неполный их объем;
- демонстрирует недостаточную системность знаний;
- проявляет слабое знание понятийно-категориального аппарата по дисциплине;
- проявляет непрочность практических умений и навыков в области исследовательской деятельности.

В этом случае студент сдаёт зачёт в форме устных и письменных ответов на любые вопросы в пределах освоенной дисциплины.

Основным методом оценки знаний, умений и навыков и (или) опыта деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций является балльно-рейтинговая система, которая регламентируется Положением о балльно-рейтинговой системе оценки обучения в ФГБОУ ВО Белгородский ГАУ.

Основными видами поэтапного контроля результатов обучения студентов являются: рубежный рейтинг, творческий рейтинг, рейтинг личностных качеств, рейтинг сформированности прикладных практических требований, промежуточная аттестация.

Уровень развития компетенций оценивается с помощью рейтинговых баллов.

Рейтинги	Характеристика рейтингов	Максимум баллов
Рубежный	Отражает работу студента на протяжении всего периода изучения дисциплины. Определяется суммой баллов, которые студент получит по результатам изучения каждого модуля.	60
Творческий	Результат выполнения студентом индивидуального творческого задания различных уровней сложности, в том числе, участие в различных конференциях и конкурсах на протяжении всего курса изучения дисциплины.	5
Рейтинг личностных качеств	Оценка личностных качеств обучающихся, проявленных ими в процессе реализации дисциплины (модуля) (дисциплинированность, посещаемость учебных занятий, сдача вовремя контрольных мероприятий, ответ-	10

	ственность, инициатива и др.)	
Рейтинг сформированности прикладных практических требований	Оценка результата сформированности практических навыков по дисциплине (модулю), определяемый преподавателем перед началом проведения промежуточной аттестации и оценивается как «зачтено» или «не зачтено».	+
Промежуточная аттестация	Является результатом аттестации на окончательном этапе изучения дисциплины по итогам сдачи зачета или экзамена. Отражает уровень освоения информационно-теоретического компонента в целом и основ практической деятельности в частности.	25
Итоговый рейтинг	Определяется путём суммирования всех рейтингов	100

Общий рейтинг по дисциплине складывается из рубежного, творческого, рейтинга личностных качеств, рейтинга сформированности прикладных практических требований, промежуточной аттестации (экзамена или зачета).

Рубежный рейтинг – результат текущего контроля по каждому модулю дисциплины, проводимого с целью оценки уровня знаний, умений и навыков студента по результатам изучения модуля. Оптимальные формы и методы рубежного контроля: устные собеседования, письменные контрольные опросы, в т.ч. с использованием ПЭВМ и ТСО, результаты выполнения лабораторных и практических заданий. В качестве практических заданий могут выступать крупные части (этапы) курсовой работы или проекта, расчетно-графические задания, микропроекты и т.п.

Промежуточная аттестация – результат аттестации на окончательном этапе изучения дисциплины по итогам сдачи зачета, проводимого с целью проверки освоения информационно-теоретического компонента в целом и основ практической деятельности в частности. Оптимальные формы и методы выходного контроля: письменные экзаменационные или контрольные работы, индивидуальные собеседования.

Творческий рейтинг – составная часть общего рейтинга дисциплины, представляет собой результат выполнения студентом индивидуального творческого задания различных уровней сложности.

Рейтинг личностных качеств – оценка личностных качеств обучающихся, проявленных ими в процессе реализации дисциплины (модуля) (дисциплинированность, посещаемость учебных занятий, сдача вовремя контрольных мероприятий, ответственность, инициатива и др.

Рейтинг сформированности прикладных практических требований - оценка результата сформированности практических навыков по дисциплине (модулю), определяемый преподавателем перед началом проведения промежуточной аттестации и оценивается как «зачтено» или «не зачтено».

В рамках балльно-рейтинговой системы контроля успеваемости студентов, семестровая составляющая балльной оценки по дисциплине формируется при наборе заданной в программе дисциплины суммы баллов, получа-

емых студентом при текущем контроле в процессе освоения модулей учебной дисциплины в течение семестра.

Итоговая оценка /зачёта/ компетенций студента осуществляется путём автоматического перевода баллов общего рейтинга в стандартные оценки.

Максимальная сумма рейтинговых баллов по учебной дисциплине составляет 100 баллов.

Оценка «зачтено» ставится в том случае, если итоговый рейтинг студента составил 51 балл и более.

Оценка «не зачтено» ставится в том случае, если итоговый рейтинг студента составил менее 51 балла.