

**Федеральное государственное образовательное бюджетное
учреждение высшего образования
«Финансовый университет при Правительстве Российской
Федерации» (Финансовый университет)
Калужский филиал Финуниверситета
Кафедра «Экономика, финансы и гуманитарные дисциплины»**

«УТВЕРЖДАЮ»

Директор Калужского филиала
Финуниверситета

 В.А. Матчинов

«01 » октября 2024 г.

ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ

Тренинг командообразования и групповой работы

НАПРАВЛЕНИЕ ПОДГОТОВКИ: 39.03.01 «Социология»

ОБРАЗОВАТЕЛЬНАЯ ПРОГРАММА: «Экономическая
социология»

ФОРМА ОБУЧЕНИЯ: очная

Автор: Моисеева И.Г.

Одобрено кафедрой «Экономика, финансы и гуманитарные дисциплины»
Калужского филиала Финуниверситета
(протокол № 03 от 27.09. 2024 г.)

Калуга, 2024

1. Наименование дисциплины

Дисциплина Б.1.1.1.4 «Тренинг командообразования и групповой работы» представлена в общегуманитарном цикле обязательной части учебного плана основной образовательной программы по направлению подготовки 39.03.01 «Социология» образовательная программа «Экономическая социология» (очная форма обучения).

2. Перечень планируемых результатов освоения образовательной программы (компетенций) с указанием индикаторов их достижения, соотнесенных с планируемыми результатами обучения по дисциплине

Таблица 1

Код компетенции	Наименование компетенции	Индикаторы достижения компетенции	Результаты обучения (умения и знания), соотнесенные с индикаторами достижения компетенции
УК - 9	Способность к индивидуальной и командной работе, социальному взаимодействию, соблюдению этических норм в межличностном профессиональном общении	1.Понимает эффективность использования стратегии сотрудничества для достижения поставленной цели, эффективно взаимодействует с другими членами команды, участвуя в обмене информацией, знаниями, опытом, и презентации результатов работы.	Знания: основных принципов стратегии сотрудничества. Умения: устанавливать полноценные партнерские отношения с членами команды на индивидуальном и групповом уровнях.
		2.Соблюдает этические нормы в межличностном профессиональном общении.	Знания: социальных моральных норм и принципов межличностного и профессионального общения. Умения: выстраивать уважительные взаимоотношения в команде, опираясь на этические нормы и принципы в межличностном профессиональном общении
		3.Понимает и учитывает особенности поведения участников команды для достижения целей и задач в профессиональной деятельности.	Знания: основных классификаций групповых ролей. Умения: учитывать личные особенности членов команды при достижении целей в профессиональной деятельности
УК - 12	Способность использовать базовые дефектологические знания в социальной и профессиональной сферах	1.Находит пути взаимодействия в социальной и профессиональной сферах с лицами с ограниченными возможностями здоровья и инвалидами.	Знания: особенностей поведения выделенных групп людей, с которыми работает/взаимодействует, и учитывать их в своей деятельности; Умения: с помощью психодиагностических методик определять групповые роли и находить пути взаимодействия с лицами с ограниченными возможностями

3. Объем дисциплины(модуля) в зачетных единицах и в академических часах с выделением объема аудиторной (лекции, семинары) и самостоятельной работы обучающихся

Таблица 2

Объем дисциплины для студентов, обучающихся по направлению 39.03.01 «Социология» образовательная программа «Экономическая социология» (очная форма обучения)

Вид учебной работы по дисциплине	Всего (в з/е и часах)	Семестр 1 (в часах)	Семестр 2 (в часах)
Общая трудоемкость дисциплины	3 з.е./108	108	-
Контактная работа - Аудиторные занятия	34	34	-
<i>Лекции</i>	-	-	-
<i>Семинары, практические занятия</i>	34	34	-
Самостоятельная работа	74	74	-
Вид текущего контроля	Проектная работа	Проектная работа	-
Вид промежуточной аттестации	Зачет	Зачет	-

4. Нормативно-правовые документы, определяющие процедуру оценивания результатов текущего контроля и промежуточной аттестации студентов

Процедура оценивания результатов текущего контроля и промежуточной аттестации студентов регулируется соответствующими приказами, распоряжениями ректората о контроле уровня освоения дисциплин и сформированности компетенций студентов.

5. Типовые задания для текущего контроля

Тестовые задания, ситуационные задачи, проблемные вопросы для обсуждения и другие материалы

Наименование компетенции	Наименование индикаторов достижения компетенции	Результаты обучения (умения и знания), соотнесенные с индикаторами достижения компетенции	Типовые контрольные задания
УК – 9 Способность к индивидуальной и командной работе, социальному взаимодействию, соблюдению этических норм в межличностном профессиональном общении	1.Понимает эффективность использования стратегии сотрудничества для достижения поставленной цели, эффективно взаимодействует с другими членами команды, участвуя в обмене информацией, знаниями, опытом, и	Знания: основных принципов стратегии сотрудничества. Умения: устанавливать полноценные партнерские отношения с членами команды на индивидуальном и групповом уровнях.	Соответствие между названием стратегии поведения в конфликте и их содержанием. 1. уклонение 2. компромисс 3.сотрудничество 4. приспособление 5. конкуренция а. такой вид поведения в конфликте, в котором человек стремится добиться удовлетворения своих интересов в ущерб интересам другого б. человек не отстаивает

	<p>презентации результатов работы.</p>		<p>собственные интересы, но при этом не учитывает и интересы других. в. частичное удовлетворение интересов обеих сторон конфликта г. участник стремится разрешить конфликт таким образом, чтобы в выигрыше оказались все. д. индивид направлен на сохранение взаимоотношений и менее всего в достижении своих целей.</p> <p>Работники двух смежных отделов не могут прийти к единому мнению по вопросу, требующему совместных усилий. Они приходят на совещание к руководителю и описывают ему сложившуюся ситуацию, высказывая претензии оппонентам. Начинается дальнейшая дискуссия с убедительными аргументами с обеих сторон. Скоро все участники обсуждения понимают, что конечной ее целью является не выработка общего согласованного решения, а отстаивание своей правоты. Вопросы. Какую позицию необходимо занять руководителю? Как организовать эффективное обсуждение проблемы в группе, чтобы разрешить ситуацию?</p>
	<p>2.Соблюдает этические нормы в межличностном профессиональном общении.</p>	<p>Знания: социальных моральных норм и принципов межличностного и профессионального общения.</p> <p>Умения: выстраивать уважительные взаимоотношения в команде, опираясь на этические нормы и принципы межличностном профессиональном общении</p>	<p>К социальнопсихологическим правилам ослабления или прекращения противоборства относятся</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) метод обращения к прошлому опыту; 2) разрушение «образа врага»; 3) метод соучастия; 4) снятие напряженности в переговорах; 5) метод альтернативного разделения. <p>Группе, работающей над проектом, необходимо выработать решение проблемы. Обоснуйте целесообразность выработки группового решения. Сравните методы группового принятия решений. Оцените факторы, которые могут повлиять на процесс принятия решения.</p>
	<p>3.Понимает и учитывает особенности поведения участников команды для достижения целии задач в профессиональной деятельности.</p>	<p>Знания: основных классификаций групповых ролей.</p> <p>Умения: учитывать личностные особенности членов команды при достижении целии в профессиональной деятельности</p>	<p>Основные роли в групповом взаимодействии (по Р.М. Белбину):</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) исполнитель; 2) эгоист; 3) председатель; 4) объединитель; 5) консерватор. <p>Вы руководитель отдела Х. Вашему отделу поручен важный проект. Он должен быть выполнен силами Ваших подчиненных. Первый кандидат на участие в проекте – опытный сотрудник, с высоким</p>

			уровнем самомотивации, не раз выполнявший подобные задачи. Второй – сотрудник, хорошо зарекомендовавший себя в работе, но который не имеет подобного опыта. Третий – сотрудник на испытательном сроке, с отличным релевантным образованием, который стремится закрепиться в компании и зарекомендовать себя. У Вас нет возможности самому участвовать в проекте, Вы можете только осуществить промежуточный и итоговый контроль. Кому Вы поручите проект? Почему?
УК – 12 Способность использовать базовые дефектологические знания в социальной и профессиональной сферах	1.Находит пути взаимодействия в социальной и профессиональной сферах с лицами с ограниченными возможностями здоровья и инвалидами.	Знания: особенностей поведения выделенных групп людей, с которыми работает/взаимодействует, и учитывать их в своей деятельности; Умения: с помощью психодиагностических методик определять групповые роли и находить пути взаимодействия с лицами с ограниченными возможностями	Для конфликтной личности демонстративного типа характерны следующие особенности 1) подозрительность и обидчивость на фоне завышенной самооценки и неспособности к гибкому, компромиссному поведению; 2) главное — быть в центре внимания, и если это не получается, то такой человек начинает «мстить» окружающим, провоцируя конфликты; 3) импульсивность, агрессивность на фоне неумения учиться на своих ошибках; 4) излишняя дотошность, на фоне чрезмерной требовательности к себе и окружающим; 5) стремление ни с кем не портить отношения, даже тогда, когда важно занять какую-то позицию. Определите свои групповые роли с помощью психодиагностических методик. Разработайте рекомендации для взаимодействия с членами команды.

6. Материалы для промежуточной аттестации

6.1. Вопросы для подготовки к зачету по дисциплине

1. Понятие и виды тренингов.
 2. Методы активного социально-психологического обучения.
 3. Специфика социально-психологического тренинга.
 4. Цели, задачи и критерии эффективности тренинга командообразования.
 5. Типы тренинговых групп, возможные стратегии и техники работы.
 6. Групповые нормы (правила) в тренинговой группе.
 7. Процедура знакомства. Формирование норм и правил в группе.
 8. Использование в практике командообразования ролевой модели команды
- Р. Белбина
9. Принципы формирования команд.
 10. Сравнительные характеристики понятий «группа», «коллектив», «команда».

11. Вербальные и невербальные психологические сигналы при вступлении в контакт.
12. Техники малого разговора и формулирования вопросов.
13. Типичные ошибки при постановке вопросов и способы их преодоления.
14. Техники вербализации эмоций.
15. Техники активного слушания.
16. Способы регуляции эмоционального напряжения при взаимодействии.
17. Техника вербализации своих чувств и чувств партнера.
18. Подчинение аморальным приказам: социальное влияние авторитета.
19. Покорность: эксперимент Стенли Милгрэма.
20. Социальная фасилитация и социальная ингибция.
21. Социальная леность (эффект Рингельмана).
22. Основные стратегии выхода из конфликтной ситуации.
23. Стили поведения в конфликте.
24. Стадии развития группового конфликта.
25. Манипуляция в общении и способы защиты.
26. Модели принятия решений группой.
27. Принципы и правила фасилитации командной работы.
28. Виды деловых игр.
29. Медиация как технология разрешения конфликта.
30. Методы управления стрессом.
31. Ситуационная теория Фреда Фидлера.
32. Теория «Комплексного адаптивного лидерства».
33. Современные теории лидерства.
34. Способы развития лидерского потенциала.
35. Способы нейтрализации негативных проявлений группового давления.
36. Компоненты принятия решения.
37. Психологические механизмы поиска решения.
38. Факторы, влияющие на процесс принятия решения.
39. Особенности работы медиатора при разрешении конфликтов.
40. Особенности работы лидера фасилитатора в командообразовании.

6.2. Типовые задачи для проведения промежуточной аттестации

Тестовые задания

1. Какой вид учебной работы предусмотрен вашим учебным планом?
 - А) Самостоятельная работа
 - Б) Плановая работа
 - В) Воспитательная работа

2. Что является отличительной чертой обучения в вузе?
 - А) Наличие лекционных занятий
 - Б) Высокая мотивация к обучению
 - В) Самостоятельный поиск знаний

3. Какие формы самостоятельной работы не применяются в обучении?
- А) Повторение пройденного материала
 - Б) Выполнение контрольной работы
 - В) Беседа с преподавателем
4. Что из перечисленного позволяет обучающемуся оценивать эффективность и рациональность способов самостоятельной работы?
- А) Планирование
 - Б) Самоконтроль
 - В) Самоподготовка
5. Самоорганизация в учебной деятельности предполагает:
- А) Эмоциональное благополучие
 - Б) Умение эффективно общаться
 - В) Ясное представление приоритетов учебной работы
6. Небольшая группа людей, стремящихся к достижению общей цели, постоянно взаимодействующих и координирующих свои усилия, называется:
- А) Команда
 - Б) Рабочая группа
 - В) Псевдокоманда
7. Человек, который ведет других за собой, задает направление и темп движения, заряжает энергией, воодушевляет, показывает пример, привлекает к себе людей, нацелен на преобразование и развитие – это:
- А) Менеджер
 - Б) Лидер
 - В) Руководитель
8. Специфическая форма общения, связанная с руководством людьми это:
- А) Деловое общение
 - Б) Управленческое общение
 - В) Дружеское общение
9. Наибольшую эффективность в современных условиях предлагает подход к пониманию сути лидерства:
- А) С позиции личных качеств
 - Б) Поведенческий
 - В) Ситуационный
10. Какие жесты могут указать на то, что партнер, вероятно, неискренний?
- А) губы сжаты, кисти рук стремятся быть спрятанными;

- В) голова опущена, пальцы рук делают невольные постукивания;
 - Г) поза напряжена, носок ноги повернут в сторону двери
11. Выберите деятельностные характеристики, относящиеся к лидерству:
- А) Вдохновляет;
 - Б) Поручает;
 - В) Работает по своим целям;
 - Г) Использует эмоции;
 - Д) Видит перспективы;
 - Е) Планирует;
 - Ж) Контролирует;
- 3) Принимает решения

12. Укажите, какие из представленных видов имиджформирующей информации относятся к прямой информации?
- А) Анонимка
 - Б) Легенда
 - В) Резюме
 - Г) Собеседование
 - Д) Досье
 - Е) Портфолио
 - Ж) Габитарный имидж
- 3) Слухи

13. Какой уровень социально-психологического климата наиболее подвержен благоприятным изменениям?
- А) Статический
 - Б) Динамический
 - В) Атмосферный

14. Выберите из представленного списка копинг-ресурсы, относящиеся к психологическим копинг-ресурсам:
- А) Здоровье
 - Б) Финансы
 - В) Самооценка
 - Г) Интеллект
 - Д) Профсообщество
 - Е) Умение общаться
 - Ж) Эмпатия

15. Выберите время для проведения совещания, которое будет соответствовать наибольшей работоспособности:
- А) пятница, 19.00
 - Б) среда, 11.00
 - В) понедельник, 8.00

- Г) среда, 17.00
- Д) вторник, 11.00
- Е) четверг, 11.00

16. Право использования ресурсов для достижения цели это:

- А) Делегирование
- Б) Менеджмент
- В) Полномочия

17. На данном этапе командообразования команда постоянно отслеживает, насколько эффективно она продвигается вперед, называется:

- А) Знакомство
- Б) Позicionирование
- В) Рефлексия

18. К какой разновидности коммуникации можно отнести поручение со стороны руководителя отдела рекламы руководителю отдела продаж?

- А) Восходящая коммуникация
- Б) Горизонтальная коммуникация
- В) Нисходящая коммуникация

19. Вставьте пропущенные слова в текст:

1. Наиболее эффективной стратегией поведения в конфликте является (.....). 2. Доброжелательные отношения являются признаком (.....) социально-психологического климата. 3. Коллегиальное принятие решений и внедрение системы мотивации говорит о (.....) стиле руководства. 4. Профилактика (.....) на рабочем месте и его преодоление говорят о применении (.....) в организации.

- А) Демократического
- Б) Сотрудничества
- В) Стресс-менеджмента
- Г) Благоприятного

20. Установите прямую последовательность структурных компонентов тренинга командообразования:

- А) Приветствие, основная часть, разминка, прощание
- Б) Разминка, приветствие, основная часть, прощание
- В) Приветствие, разминка, основная часть, прощание

21. Физический недостаток человека, влекущий за собой отклонения от нормального развития:

- А) Комплекс неполноценности
- Б) Медлительность
- В) Дефект

22. Нарастающий спад интеллекта наблюдается при:

- А) При задержке психического развития
- Б) Олигофрении
- В) Детском церебральном параличе

23. Один из основных показателей готовности к работе в условиях инклюзивного образования:

- А) Информационная готовность
- Б) Готовность к профессиональному взаимодействию и обучению
- В) Психологическая готовность

24. Что относится к правилам общения с людьми, которые передвигаются в коляске:

- А) Всегда спрашивать, нужна ли помощь, перед тем, как оказать ее
- Б) Похлопать по спине или по плечу, предлагая свою помощь
- В) Показывать свое превосходство и излишнюю сердобольность

25. Если человек с инвалидностью заметил, что Вы наблюдаете за ним, как лучше поступить?

- А) Улыбнуться и поздороваться
- Б) Попросить прощения
- В) Просто отвернуться

26. Какая форма самостоятельной работы предусмотрена учебным планом по изучаемой дисциплине?

- А) Курсовая работа
- Б) Проектная работа
- В) Контрольная работа

27. Что является отличительной особенностью управляемой самостоятельной работы?

- А) Протекает в форме делового взаимодействия с преподавателем
- Б) Организуется обучающимися самостоятельно
- В) Реализуется обучающимися в аудитории

28. Коллоквиум – это...

- А) Устный теоретический опрос
- Б) Специализированный тест
- В) Письменная самостоятельная работа

29. Что из перечисленного не относится к планированию самостоятельной работы?

- А) Составление расписания дня

- Б) Организация порядка на рабочем месте
 - В) Перенос выполнения заданий
30. Самоорганизация будущего специалиста зависит от:
- А) Получения знаний
 - Б) Формирования навыков
 - В) Способности к саморазвитию
31. Эффективная численность команды это:
- А) 10 человек
 - Б) 2-3 человека
 - В) 7 человек плюс/минус 2
32. К наиболее эффективному стилю руководства относится:
- А) Авторитарный
 - Б) Либеральный
 - В) Демократический
33. Процесс передачи и приема полномочий и ответственности это:
- А) Командообразование
 - Б) Делегирование
 - В) Менеджмент
34. Один из существующих барьеров общения:
- А) Мировоззренческий барьер
 - Б) Образовательный барьер
 - В) Психологический барьер
35. Неконгруэнтностью называется явление, когда:
- А) происходит дисгармония в отношениях между партнерами по бизнесу
 - Б) происходит диссонанс между поставленными целями и задачами
 - В) происходит несовпадение вербальных и невербальных средств общения человека
36. Выберите деятельностные характеристики, относящиеся к руководству:
- А) Вдохновляет
 - Б) Поручает
 - В) Работает по своим целям
 - Г) Использует эмоции
 - Д) Видит перспективы
 - Е) Планирует
 - Ж) Контролирует
 - З) Принимает решения

37. Укажите, какие из представленных видов имиджформирующей информации относятся к косвенной информации?

- А) Анонимка
- Б) Легенда
- В) Резюме
- Г) Собеседование
- Д) Досье
- Е) Портфолио
- Ж) Габитарный имидж
- З) Слухи

38. Выберите характеристики тайм-синдрома руководителя:

- А) Дискретность
- Б) Контекстность
- В) Напряженность
- Г) Приоритетность
- Д) Эмоциональность
- Е) Зависимость

39. Выберите из представленного списка успешные копинг-стратегии:

- А) Конфронтация
- Б) Поиск социальной поддержки
- В) Принятие ответственности
- Г) Дистанцирование
- Д) Планомерное решение проблем
- Е) Положительная переоценка
- Ж) Бегство-избегание

40. Укажите, какие компоненты входят в структуру конфликта?

- А) Стороны
- Б) Предмет
- В) Объект
- Г) Мотивы
- Д) Причины
- Е) Позиции

41. Какие формы общения относятся к форме распорядительной информации?

- А) Приказ
- Б) Уговор
- В) Беседа

42. Выберите основной принцип постановки целей в команде:

- А) Конформизм
- Б) Сложность

В) Последовательность

43. К какой разновидности коммуникации можно отнести поручение со стороны руководителя отдела рекламы сотруднику отдела рекламы?

- А) Восходящая коммуникация
- Б) Горизонтальная коммуникация
- В) Нисходящая коммуникация

44. Вставьте пропущенные слова в текст:

1. Руководитель последовательно и целенаправленно использует (.....) в повседневной практике.

2. Управление психологическим временем предполагает использование технологий (.....).

3. Постоянное воздействие дефицита времени вызывает (.....).

4. Частые конфликты в организации приводят к повышению (.....) общения.

- А) Тайм-менеджмент
- Б) Самоменеджмент
- В) Стрессогенности
- Г) Тайм-синдром

Ответ: 1- Б, 2 – А, 3-Г, 4-В

45. Установите прямую последовательность структурных компонентов тренинга командообразования:

- А) Приветствие, рефлексия, разминка, прощание
- Б) Разминка, приветствие, рефлексия, прощание
- В) Приветствие, разминка, рефлексия, прощание

46. Совместное обучение нормально-развивающихся обучающихся и обучающихся с ОВЗ называется:

- А) Интеграция
- Б) Инклюзия
- В) Индивидуализация

47. У человека с аутистическим спектром поведения:

- А) Нарушены взаимное общение и коммуникация
- Б) Снижена мотивация к обучению
- В) Повышенная привязанность к другим

48. Один из основных показателей готовности к работе в условиях инклюзивного образования:

- А) Информационная готовность
- Б) Готовность к профессиональному взаимодействию и обучению
- В) Психологическая готовность

49. Что относится к правилам общения с незрячими людьми, передвигающимися с собакой-поводырем:

- А) Нужно крепче сжать руку и вести прямо за собой
- Б) Потрогать и поиграть с собакой
- В) Сопровождая человека, идите так, как вы обычно ходите

50. Как поздороваться с человеком с нарушением слуха?

- А) Повысить голос и громко представиться. Желательно говорить прямо в ухо.
- Б) Установить зрительный контакт, говорить, повернувшись лицом к собеседнику.
- В) Попробовать объясниться жестами

6.3. Типовые практико-ориентированные задания для проведения промежуточной аттестации

Задание 1. Соотнесите группы лидерских «умений»:

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

Задание 2. Соотнесите стили руководства:

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

Задание 2. Соотнесите значения «ТЕОРИЯ Х» и «ТЕОРИЯ У»:

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

Задание 4. Укажите правильную последовательность основных этапов развития теории лидерства:

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

Задание 5. Укажите соответствие лидерских стилей в организации:

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

Задание 6. Соотнесите черты лидера по его типу:

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

	взаимопонимании.
--	------------------

Задание 7. Соотнесите следующие роли среди членов команд

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

Практические ситуации

Ситуация 1. «Выбор стиля управления»

В дизайнерском отделе «Маригражданпроект» снизились результаты труда. Было отмечено, что среди сотрудников нет слаженности, существуют «тихие» конфликты. На сегодняшний день назначено собрание отдела, где должен выступить недавно назначенный руководитель отдела... Роль руководителя отдела: Предложить мероприятия, направленные на стабилизацию работы отдела и реализация которых, позволит создать работоспособную «команду», способную достичь, поставленные цели организации (в вашем лице). Подготовьте выступление-программу действий: «Коллеги, я Вас собрал... «Мы сегодня собрались...». Возможные варианты действий: - определяю задачи каждому сотруднику, даю возможность самим разобраться в ситуации, оказываю помощь, убеждаю в необходимости действовать по-новому, использую свой авторитет, создаю комиссию по контролю за выполнением принятого решения и т.д. Роль сотрудников дизайнерского отдела: В вашем отделе нет слаженности, результаты труда низкие, вашим отделом недоволено руководство, между сотрудниками существуют межличностные конфликты. Сегодня на собрании будет выступать новый руководитель: «Что же он нам скажет?!»

Письменно ответьте на вопросы:

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

Ситуация 2. Вас недавно назначили руководителем трудового коллектива, в котором вы несколько лет были рядовым сотрудником. На 8 часов 15 минут вы вызвали к себе в кабинет подчиненного для выяснения причин его частых опозданий на работу, но сами неожиданно опоздали на 15 минут. Подчиненный же пришел вовремя и ждет вас. Вопросы для обсуждения

1. Независимо от своего опоздания сразу же потребуете его объяснений об опозданиях на работу.
2. Извинитесь перед ним и начнете беседу.
3. Поздороваетесь, объясните причину своего опоздания и спросите его: «Как вы думаете, что можно ожидать от руководителя, который так же часто опаздывает, как вы?».
4. Отмените беседу и перенесете ее на другое время.

Ситуация 3. Вы работаете менеджером в средней по размеру фирме. В руководимом вами трудовом коллективе, как вам стало известно, имеется неформальный лидер. Данный работник имеет более продолжительный, чем у вас, опыт работы в данной сфере деятельности, стаж его работы превышает ваш почти в два раза. Кроме того, он умеет выслушать других сотрудников, многие идут к нему за советом, а не к Вам. Вы наметили в ближайшее время расширить сферу деятельности фирмы, провести некоторые изменения в структуре управления. Неформальный лидер, как Вам сообщили, против предстоящих перемен.

Вопросы для обсуждения

1. Разработайте стратегию взаимодействия менеджера и неформального лидера.
2. Выберите одну из альтернатив поведения менеджера: - уволить несогласного лидера; - проигнорировать его мнение; - привлечь на свою сторону; - прочее (обосновать).

Ситуация 4. В одной из крупнейших японских корпораций – «Сони», которая ставит и решает сложные задачи новаторского характера, большое значение придается участию всего коллектива в поиске эффективных путей достижения стоящих перед ней целей. Корпорацию «Сони» отличают антибюрократический стиль управления, стремление преодолеть отчужденность различных подразделений и уровней управления корпорацией.

Вопросы для обсуждения.

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

Кейс-задачи

Кейс 1.

Генри Форд был великим руководителем. Он представлял собой архетип авторитарного предпринимателя прошлого. Склонный к одиночеству, в высшей мере своевольный, всегда настаивающий на собственном пути, презирающий теории и «бессмысленное» чтение книг, Форд считал своих служащих «помощниками». Если «помощник» осмеливался перечить Форду или самостоятельно принимать важное решение, он обычно лишался работы. На фирме «Форд Мотор» только один человек принимал решения с любыми последствиями. Общие же принципы Форда были сформулированы в одной фразе: «Любой покупатель может получить автомобиль любого цвета, какого пожелает, пока автомобиль остается черным». Форд сделал свою модель «Ти» настолько дешевой, что ее мог купить практически любой работающий человек.

Примерно за 12 лет Форд превратил крошечную компанию в гигантскую отрасль, изменившую американское общество. Более того, он сделал это, постигнув, как построить автомобиль, продаваемый всего за 290 долларов, и платя своим рабочим одну из самых высоких ставок того времени – 5 долларов в неделю. Так много людей купили модель «Ти», что в 1921 г. «Форд Мотор» контролировала 56% рынка легковых автомобилей и заодно почти весь мировой рынок. Форд, как уже отмечалось, был негибко жестким, своевольным и интуитивным человеком. «Человек не должен шлаться взад и вперед», - говорил Форд. 25 Напротив, на каждого руководителя были возложены определенные обязанности и дана была свобода делать все, что необходимо для их выполнения.

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

Вопросы для обсуждения

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

2. Почему Г. Форда называли великим менеджером?

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

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

Кейс 2.

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

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

Вопросы для обсуждения

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

Кейс 3.

«Два взгляда на лидерство» Цель. Закрепление знаний об основных стилях лидерства; оценка эффективности каждого из них.

Ситуация. На международной конференции врачей-стоматологов делегаты обменивались опытом не только в области новых методов лечения, использования современных лекарственных препаратов, но и в области менеджмента. Ниже приведены данные из выступлений двух выдающихся врачей, возглавляющих известные стоматологические лечебницы.

Выступление доктора Смирнова К.Л. Уважаемые коллеги! Несколько лет назад я создал стоматологическую лечебницу, которую возглавляю и одновременно являюсь в ней практикующим врачом. Вместе со мной работают два дантиста. Являясь сотрудниками лечебницы, они получают заработную плату и дополнительно — определенный процент с моих чистых доходов. В результате их доход, как правило, выше среднего дохода частнопрактикующего дантиста у нас в регионе. Эта процедура оплаты помогает мотивировать моих сотрудников. В дополнение к традиционным стоматологическим услугам мы специализируемся еще в области реабилитационных услуг, поэтому в лечебнице есть собственный лабораторный техник, который делает зубные протезы, мосты и инкрустации. Реабилитационные услуги включают в себя, в частности, реконструкцию рта после травм, полученных в результате автомобильных аварий. Таких пациентов присылают к нам другие дантисты.

Эта работа весьма сложна, присутствие в лечебнице квалифицированного техника просто необходимо. Кроме того, у нас работает одиннадцать ассистентов, но они не все работают в одно и то же время. Я знаю, что обычно нагрузка ассистентов планируется из расчета 40-часовой рабочей недели, но в нашей лечебнице они работают 4 дня в неделю, что меньше, чем в других местах. Это одна из причин, почему они остаются у меня так долго. У нас каждый дантист имеет своего собственного ассистента. Однако всякий раз, когда ассистент не занят, он помогает кому-нибудь еще. Хотя коллектив нашей лечебницы сравнительно невелик и достаточно дружен, тем не менее, периодически среди персонала возникают трения: стычки, ссоры и т.д. Я никогда не вмешиваюсь, чтобы сотрудники не думали, что у меня есть фавориты, и прошу их разобраться в ситуации самим. Они разрабатывают свои собственные графики работы, определяют периоды отпусков и т.д. Они всегда составляют план, который удовлетворяет всех. Я думаю, что для организации лучше, что они делают это самостоятельно: они знают, чего они хотят.

Большинство из моих сотрудников работают со мной в течение долгого времени, и они, кажется, очень довольны своим положением. Что касается обучения, то я верю во взаимное обучение. Все мои сотрудники работали в регистратуре, в лабораториях, выполняли другие функции. Это обеспечивает нам гибкость, и сотрудники лучше понимают проблемы друг друга. Заработная плата сотрудников лечебницы устанавливается по ставкам, принятым для данного вида профессиональной деятельности. Только однажды мне пришлось уволить ассистента, который отставал от других.

Когда я начинал свою деятельность в качестве частного практикующего врача, штат моих сотрудников состоял всего из пяти человек, но постепенно лечебница расширилась. Нам уже не хватало места. Мы переехали в новое помещение, которое и в самом деле очень просторное. Я всегда представлял себе лечебницу именно таких размеров. Наши пациенты должны быть удовлетворены. Им оказывают много внимания: с каждым пациентом я сам беседую, по крайней мере, несколько минут. Я также проверяю, чтобы каждый пациент получал необходимую помощь, пусть даже небольшую, и даже при первом визите. Я хочу, чтобы мои сотрудники понимали, что для пациента важно, чтобы кто-то интересовался ими и их состоянием. Это срабатывает: к нам переходят пациенты из государственных клиник. Моим помощникам и сотрудникам тоже требуется мое внимание: они хотят, чтобы я был заинтересован в них и знал их проблемы. Они хотят быть востребованными, чувствовать себя частью чего-то. Мы помогаем друг другу: если лечащий врач занят, то пациента принимает другой дантист. Мы работаем достаточно эффективно. Я считаю, что наиболее важным элементом успешного управления являются люди. Вы создаете сплоченный работоспособный коллектив, привлекая специалистов и обеспечивая им хорошее жалование, обучение и мотивируя их. Сотрудники заинтересованы в том, чтобы работать полной отдачей, так как от своей работы они получают удовлетворение. Коллеги проявляют интерес к деятельности друг друга, анализируют ее. Сознание того, что кто-то еще собирается оценивать вашу работу, заставляет вас стараться. Все возникающие разногласия в отношении методов и способов лечения мы обсуждаем открыто даже в присутствии пациентов. Мы не спорим, а именно обсуждаем проблему. В данной дискуссии могут участвовать дантисты, ассистенты, техники. Я вполне удовлетворен результатами деятельности моей лечебницы и не планирую никаких изменений в системе менеджмента.

Спасибо за внимание. Затем слово предоставили доктору Кравцову В.А., который поделился с коллегами своим опытом управления стоматологической лечебницей. В лечебнице Кравцова В.А. работают более двадцати сотрудников. Набирают персонал через объявления в газетах или по рекомендациям коллег и знакомых. Каждому кандидату назначают испытательный срок. Если работник не удовлетворяет требованиям, его увольняют через три месяца. Фактически, если они не подходят Кравцову В.А., то в конце испытательного срока им сообщают, что они не будут работать в лечебнице. Если же их решают оставить, то выплачивают за прошедшие три месяца существенную премию. Привлекать стараются только очень хороших специалистов и платят им в среднем на 20% больше, чем в других аналогичных организациях. Кравцов В.А. стремится, чтобы у него работали только самые лучшие. Размер заработной платы зависит от сложности выполняемых обязанностей и опыта.

Ассистенты, работающие непосредственно с дантистами, имеют наиболее высокую заработную плату. Кравцов В.А. — жесткий руководитель, он требует от сотрудников значительно больше того, что от них требовали раньше. Он им больше платит, но и ожидает, что они многое умеют делать. Например, стоматолог и его ассистент должны не только лечить, но и оперировать: в лечебнице считают, что ассистент не должен впадать в истерику из-за вида капли крови. Кравцова интересуют амбициозные сотрудники, желающие работать еще более напряженно за большее вознаграждение, стремящиеся учиться и делающие все, что он скажет. Они знают, что их уволят, если они не смогут поддерживать высокий уровень работы. Их работа — это не только пломбирование зубов, и они несут ответственность за здоровье пациента. По мнению руководителя, его сотрудники более активны и заслуживают большего доверия, чем типичные ассистенты стоматолога. Он контролирует их только в течение операции. Все дела ведет старший помощник Кравцова В.А. Последний никогда не вмешивается в споры сотрудников: он вообще не допускает никаких конфликтов и препирательств. Сотрудники об этом знают. Одного из ассистентов, проработавших больше года, уволили за то, что он начал конфликтовать со своими коллегами. Личные проблемы сотрудников Кравцова В.А. не интересуют.

Письменно ответьте на вопросы:

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

2. Кто является более эффективным менеджером?

Ответ обоснуйте, используя известные теории лидерства.

Кейс 4.

«Управленческая команда в компании»

Часть 1.

В середине октября 29-летний Борис Минин, президент небольшой торговой компании должен встретиться со своей управленческой командой по поводу увеличения цен на проданные товары. Пост президента он получил год назад от своего отца, владельца компании. Это был поистине сумасшедший год. Компания едва не обанкротилась. Однако еще многое осталось сделать, чтобы вывести компанию от «края пропасти». Ниже приводится характеристика членов управленческой команды Бориса, собравшихся на заседание к 11:00. Владимир - 32-летний финансовый директор компании; в компании работает три года, придя туда из аудиторской компании «Большая шестерка».

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

Елена – 45-летняя сестра Бориса - руководит торговыми операциями. Торговля организована через дилеров, так у Елены всего несколько человек в подчинении. По семейным обстоятельствам ей не удалось закончить вуз и получить высшее образование. 29 Борис созвал заседание и пригласил на него консультанта по управлению, чтобы обсудить проблемы в связи с необходимостью повышения эффективности деятельности компании. Борис: Хорошо, мы потратили уже немало времени на обсуждение вопрос о повышении цен. Владимир рекомендует поднять цены на 16% уже сейчас. Хотелось бы узнать мнения каждого из вас об этом.

Начнем с тебя, Владимир.

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

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

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

Николай и Владимир: Да!

Владимир: Необходимо помнить, что мы не можем поднять цены по старым заказам, их можно ввести только в новые заказы. Мы уже отправили много заказов по старым ценам. Дилеры могут не принять наших предложений. Поэтому повышение цен коснется только тех заказов, которые мы ожидаем получить. Николай: Если повышение цен будет касаться только новых заказов, то, принимая во внимание 32-страничный список выполненных заказов у Елены, мы просто не сможем почувствовать результат от роста цен, о котором говорим.

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

Николай: Действительно, подтвержденные заказы дадут нам такую возможность? Борис: Вы думаете, что это самое лучшее, что можно сделать?

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

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

Елена (пожимая плечами): Я даже не знаю.

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

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

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

Владимир: Елена, тогда что-нибудь предложи.

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

Владимир: Но это стоит сделать.

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

Елена (опять пожимает плечами).

Борис: Елена, ну скажи что-нибудь.

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

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

Письменно ответьте на вопросы части 1:

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

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

3. Как вы поступили бы на их месте?

Часть 2.

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

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

Консультант (спокойно): Может быть, это и правда, но лучшим ли образом вы это делаете? Всегда бывает много выходов из положения. Я не думаю, что вы решаете проблему наиболее эффективным методом. (Пауза.) Даже взяв за основу повышение цен, это можно сделать хорошо или плохо. Здесь стоит подумать над тем, как это сделать с наименьшими потерями. Все молчат, пока консультант их оглядывает и ждет чьего-либо комментария. Ничего не услышав, консультант продолжил: Так, пока вы будете обмениваться письмами с дилерами, пройдет немало времени. Эффект от повышения цен проявится только в конце сезона, а деньги вы получите еще позже. Подумайте о том, что за это время вы потеряете ряд заказов. Чего в этой ситуации будет больше: выгоды или потери? Смотрите на это во времени. (Консультант сделал паузу, дав возможность для комментария.)

Елена: Вот это я и имела в виду.

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

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

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

Владимир: Правильно, если нам помогут, то мы можем начать с крупных заказов и сделать это уже сегодня.

Консультант: А почему бы не подключить к этому людей Елены?

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

Владимир: Я думаю, что по крупным заказам нам всем надо работать индивидуально по телефону, а по небольшим заказам разослать письма. Консультант: Надо уговорить дилеров сохранить заказы. Это нужно обязательно сделать. Скажите им, что вы сохраните все их заказы и пойдете им навстречу со всеми изменениями, которые они сочтут необходимыми в связи с повышением цен, если они подтвердят свое согласие в течение пяти дней. И весь этот процесс надо держать под контролем.

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

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

Борис: Хорошо, сможете ли вы все заняться этой работой немедленно? Завтра опять встретимся утром и посмотрим, как у нас идут дела. Письменно ответьте на вопросы части 2:

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

6.4. Пример экзаменационного билета с указанием компетенций, проверяемых в каждом вопросе (не предусмотрено учебным планом)

6.5. Примеры заданий с указанием компетенций, проверяемых на зачете

Компетенция УК – 9, УК - 12

1. Процесс психологического влияния одного человека на другого при их совместной жизнедеятельности, которая осуществляется на основе восприятия, подражания, внушения, понимания друг друга называется:

- 1.руководством
- 2.лидерством
- 3.нет верного ответа

2.Процесс влияния на людей с позиций занимаемой должности называется:

- 1.формальным лидерством
- 2.неформальным лидерством
- 3.руководством

3.Процесс влияния через способности и умения или другие ресурсы, необходимые людям, называется:

- 1.формальным лидерством
- 2.неформальным лидерством
- 3.руководством

4.Опора неформального лидера:

- 1.признание его группой
- 2.признание его руководством организации
- 3.знание и опыт

5.В организации сложнее всего заменить специалиста, который имеет власть:

- 1.принудительную
- 2.поощрительную
- 3.референтную
- 4.экспертную

6.От чего зависит наличие власти у подчиненных?

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

7.Сила и принуждение при лидерстве часто заменяются:

- 1.побуждением

2. воодушевлением
3. принуждением

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

1. власть
2. авторитет
3. ресурсы организации

9. На производительность труда работников компании влияют:

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

10. Стил ь руководства отражает:

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

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

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

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

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

13. Лидерство в теории менеджмента можно определить, как

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

14. Власть-это:

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

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

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

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

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

17. Харизма - это

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

18. Формы влияния менеджеров на подчиненных

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

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

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

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

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

21. Возможность влиять на поведение других людей это

1. власть

2. влияние
3. лидерство
4. харизма

22. Способность влиять на поведение других людей это

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

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

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

24. Какое определение соответствует понятию власть

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

25. Какое определение соответствует понятию лидерство

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

26. Возможность воздействовать на поведение других - это

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

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

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

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

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

29. Что будет являться основой для экспертной власти

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

30. Пример влияния через разумную веру – это отношение

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

31. К какому типу власти вы отнесете власть криминального «авторитета» в банде?

1. законная
2. экспертная
3. основанная на принуждении
4. основанная на вознаграждении

32. Команда — это:

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

33. Тип управленческой команды определяется:

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

34. Адаптация — этап развития команды, на котором:

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

35. Благодаря командам компания становится более

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

Тестовые задания с открытым ответом

1. Множество атрибутов индивида, включая различные аспекты его личности, темперамент, потребности, мотивы и ценности – это _____.
2. Способность эффективно выполнять различные виды когнитивной или поведенческой деятельности – это _____.
3. Тип управленческого взаимодействия, основанный на наиболее эффективном для данной ситуации сочетании различных источников власти и направленный на побуждение людей к достижению общих целей – это _____.
4. Способность так передать значение идеи, чтобы они были поняты и приняты последователями – это управление _____.
5. Способность построить свою деятельность с таким постоянством и последовательностью, чтобы получить полное доверие подчиненных – это управление _____.
6. знания, умения и навыки, способности, опыт последователей в целом – это зрелость _____.
7. Не требует от лидера больших усилий по воодушевлению к работе, так как люди уже внутренне замотивированы – это зрелость _____.
8. Конкретный набор обстоятельств, который влияет на деятельность компании в данное конкретное время – это _____.
9. _____ – это небольшая группа людей, стремящихся к достижению общей цели, постоянно взаимодействующих и координирующих свои усилия

7. Формы внеаудиторной самостоятельной работы студентов, предусмотренные учебным планом

7.1. Тематика курсовых работ о дисциплине (не предусмотрено учебным планом)

7.2. Варианты заданий для выполнения проектных работ

1. Разработка мероприятий по привлечению абитуриентов на программу обучения «...» (на примере конкретной программы обучения и конкретного мероприятия).
2. Формирование зоны кворкинга/колернинга в кампусе факультета/филиала (на примере конкретного факультета/ филиала).
3. Подготовка и проведение мероприятия тимбилдинга для студенческой группы.
4. Разработка предложений по развитию студенческого самоуправления.
5. Подготовка и проведение студенческого научного мероприятия.

6. Подготовка и проведение студенческого культурно-массового мероприятия.

7. Подготовка и проведение мастер-класса с работодателем для студентов.

8. Разработка и проведение мероприятия с выпускниками.

9. Проект привлечения выпускников к сотрудничеству со студентами.

10. Формирование базы знаний команды.

11. Обоснование и разработка плана развития команды проекта.

12. Разработка и проведение мероприятия по запросу факультета/департамента/кафедры (на примере конкретного мероприятия в интересах факультета или департамента или кафедры).

13. Разработка и проведение онлайн-мероприятия в игровом формате для дополнительного привлечения абитуриентов (на примере конкретной программы обучения).

14. Разработка страницы в социальных сетях с целью профориентационной работы.

15. Другие проекты, касающиеся жизни университета, студенчества образования или будущей профессиональной деятельности (бизнес-проекты, социальные проекты, волонтерские проекты, образовательные проекты, научно-исследовательские проекты, научно-популярные проекты, просветительские проекты и пр.).