Рабочая программа дисциплины (модуля) «Лидерство и формирование команды», включая оценочные материалы

1. Требования к результатам обучения по дисциплине (модулю)

1.1. Перечень компетенций, формируемых дисциплиной (модулем) в процессе освоения образовательной программы

Группа компетенций	Категория компетенций	Коды и содержание компетенций
Универсальные	Командная работа и лидерство	УК-3. Способен осуществлять социальное взаимодействие и реализовывать свою роль в команде
Общепрофессиональные	-	-
Профессиональные	-	ПК-3 Способен руководить выполнением типовых задач тактического планирования производства

1.2. Компетенции и индикаторы их достижения, формируемых дисциплиной (модулем) в процессе освоения образовательной программы

Код компетенции	Код индикатора компетенции	Содержание индикатора компетенции
УК-3	УК-3.3	Владеет техникой установления межличностных и профессиональных контактов, развития профессионального общения, в том числе в интернациональных командах
	УК-3.4	Понимает основные принципы распределения и разграничения ролей в команде
	УК-3.5	Проявляет готовность к исполнению различных ролей в команде для достижения максимальной эффективности команды
ПК-3	ПК-3.1	Организует работу по тактическому планированию деятельности структурных подразделений организации

1.3. Результаты обучения по дисциплине (модулю)

Цель изучения дисциплины (модуля) – формирование теоретических знаний о методах разработки, принятия и реализации управленческих решений и практических навыков находить организационно- управленческие решения в команде, понимать основные принципы распределения и разграничения ролей в команде, готовность нести ответственность за организацию работы по тактическому планированию структурных подразделений организации, а также исследование лидерства в команде.

В результате изучения дисциплины (модуля) обучающийся должен

знать:

- методы разработки, принятия и реализации управленческих решений в команде;
- принципы распределения и разграничения ролей в команде;
- типы лидеров;
- факторы, влияющие на лидерство и формирование команды;
- методы управления командообразованием;

уметь:

- устанавливать межличностные и профессиональные контакты, развивать профессиональное общение, в том числе в интернациональных командах;
- исполнять различные роли в команде для достижения максимальной эффективности команды;
- организовать работу по тактическому планированию деятельности структурных подразделений организации;
- пользоваться технологиями лидерства в управлении командой;

владеть:

- навыками распределения ролей в команде;
- навыками развивать профессиональное общение;
- навыками лидера в принятии командой управленческих решений.

2. Объем, структура и содержание дисциплины (модуля)

2.1. Объем дисциплины (модуля)

Виды учебной работы	*Формы обучения*		
	Очная	***Очно-заочная***	***Заочная***
Общая трудоемкость: зачетные единицы/часы	3/108		
Контактная работа:	32	26	8
Занятия лекционного типа	16	10	4
Занятия семинарского типа	16	16	4
Консультации	0	0	0
Промежуточная аттестация: зачет	0	0	9
Самостоятельная работа (СР)	76	82	91

Примечания: зачет, зачет с оценкой по очной форме обучения проводится в рамках занятий семинарского типа. В учебном плане часы не выделены.

2.2. Темы (разделы) дисциплины (модуля) с указанием отведенного на них количества часов по формам образовательной деятельности

Очная форма обучения

№ п/п	Наименование тем (разделов)	Виды учебной работы (в часах)						
		Контактная работа						СР
		Занятия лекционного типа		Занятия семинарского типа				
		Л	Иные	ПЗ	С	ЛР	Иные	
1.	Кто такой лидер. Понятие лидерства	2	-	-	2	-	-	9
2.	Типы лидерства	2	-	-	2	-	-	10
3.	Лидерство и власть	2	-	-	2	-	-	9
4.	команды. Основные роли в команде	2	-	-	2	-	-	10
5.	Отличия команды от рабочих групп. Жизненный цикл команды	2	-	-	2	-	-	9
6.	Конфликты в команде и управление ими	2	-	-	2	-	-	10
7.	Модели и методы управления лидерством	2	-	-	2	-	-	9
8.	Командообразование как ключевая задача лидеров руководителей	2	-	-	2	-	-	10

Очно-заочная форма обучения

№ п/п	Наименование тем (разделов)	Виды учебной работы (в часах)						
		Контактная работа						СР
		Занятия лекционного типа		Занятия семинарского типа				
		Л	Иные	ПЗ	С	ЛР	Иные	
1.	Кто такой лидер. Понятие лидерства	1	-	-	2	-	-	10

2.	Типы лидерства	1	-	-	2	-	-	10
3.	Лидерство и власть	1	-	-	2	-	-	10
4.	команды. Основные роли в команде	1	-	-	2	-	-	10
5.	Отличия команды от рабочих групп. Жизненный цикл команды	1	-	-	2	-	-	10
6.	Конфликты в команде и управление ими	1	-	-	2	-	-	10
7.	Модели и методы управления лидерством	2	-	-	2	-	-	10
8.	Командообразование как ключевая задача лидеров руководителей	2	-	-	2	-	-	12

Заочная форма обучения

№ п/п	Наименование тем (разделов)	Виды учебной работы (в часах)						
		Контактная работа						СР
		Занятия лекционного типа		Занятия семинарского типа				
		Л	Иные	ПЗ	С	ЛР	Иные	
1.	Кто такой лидер. Понятие лидерства	1						12
2.	Типы лидерства	1						12
3.	Лидерство и власть	1						12
4.	команды. Основные роли в команде	1						12
5.	Отличия команды от рабочих групп. Жизненный цикл команды				1			12
6.	Конфликты в команде и управление ими				1			12
7.	Модели и методы управления лидерством				1			9
8.	Командообразование как ключевая задача лидеров руководителей				1			10

Примечания:

Л – лекции, ПЗ – практические занятия, С – семинары, ЛР – лабораторные работы, СР – самостоятельная работа.

2.3. Содержание дисциплины (модуля), структурированное по темам (разделам) и видам работ

Содержание лекционного курса

№ п/п	Наименование тем (разделов)	Содержание лекционного курса
1.	Кто такой лидер. Понятие лидерства	Основные подходы к описанию лидерства: • теория черт; • поведенческий подход ; • ситуационный подход; • теория адаптивного подхода Анализ лидерства как одного из базовых механизмов дифференциации социальной деятельности, которая ведет к достижению особого (лидирующего) положения определенным лицом (индивидуальное лидерство)

		или определенной частью группы (групповое лидерство) по отношению к остальным членам группы (класса). Главные признаки лидерства. Разграничение лидеров трех уровней.
2.	Типы лидерства	Типология лидерства Е.С. Богардуса. Классификация лидерства Ф.С. Бартлетта. Классификация лидерства Дж.В. Гетцель и Е.Г. Губа В. Белл, Р.Дж. Хилл и С.В. Миллз - типы лидеров: «формальный» (на официальных постах); «известный» (считается влиятельным в обществе); «влиятельный» (реально оказывающий влияние); «общественный» (активно участвующий в самодеятельных организациях). М. Конвей-три лидерские роли.
3.	Лидерство и власть	Власть как форма социальных отношений, отличающаяся способностью влиять на характер и направление деятельности и поведения людей, социальных групп и классов посредством экономических, идеологических и организационно-правовых механизмов, а также с помощью авторитета, традиций, насилия. Аспекты власти: 1. Власть определяется, в частности, структурой организации. 2. В зависимости от должности индивид наделяется определенными правами, ответственностью и привилегиями. 3. Доступ к ресурсам, информация и материально-техническое обеспечение также служат источником власти. 4. Мощным источником власти служит способность устанавливать сотрудничество с другими для выполнения требуемой задачи. 5. Власть представляет собой динамическую систему.
4.	команды. Основные роли в команде	Выделяется пять основных типов компетенций членов команды, необходимые для ее формирования: Базовые мотивации. Психофизиологические особенности (такие, например, как скорость и тип реакции). Регулятивные механизмы (в число которых, авторы концепции включают ценности, установки, я-концепцию личности и т.п. психологические феномены). Знания. Умения и навыки. Лидерские компетенции относятся к сфере руководства и управления людьми. Состав базовых признаков реальной команды.
5.	Отличия команды от рабочих групп. Жизненный цикл команды	Состав базовых признаков реальной команды. Анализ позиции Яна Катценбаха и Дугласа Смита. Базовые отличия команды от рабочей группы. Жизненный цикл команды. Состав базовых признаков реальной команды. Анализ позиции Яна Катценбаха и Дугласа Смита.
6.	Конфликты в команде и управление ими	Конфликты как одно из неизбежных следствий человеческой активности. Разновидности конфликтов: конфликты внутриличностные; конфликты межличностные; конфликты между личностью и группой; конфликты межгрупповые. Мнимые и полные конфликты. Пути их разрешения.
7.	Модели и методы управления лидерством	Технологии лидера, применяемые для анализа, моделирования и прогнозирования развития проблем, сложных ситуаций. СТЭП-анализ. Карта стратегических групп. Системная карта. Древо целей. «SWOT-анализ».«Мозговой штурм

8.	Командообразование как ключевая задача лидеров руководителей	Команда как особый тип организации, в которой люди объединены общностью намерений и для которой одновременно характерны высокая слаженность, ответственность за выполняемую работу, отношение к своему результату и результатам работы других членов команды как к части совместной деятельности. Важные составляющие в структуре профессионализма руководителей при создании эффективно действующей команды. Компоненты личностного ресурса лидерской позиции: мотивационно-ценностный, интеллектуально-когнитивный, эмоциональный, коммуникативно-поведенческий компетенций. Основные типы компетенций. Лидерские компетенции. Мотивация к достижению. Внутреннее стремление к саморазвитию. Работоспособность. Умение вдохновлять, заражать идеями. Эмоциональная компетентность. Управленческая компетенция. Понятие социальной ответственности лидера..

Содержание занятий семинарского типа

№ п/п	Наименование тем (разделов)	Тип	Содержание занятий семинарского типа
1.	Кто такой лидер. Понятие лидерства	С	Главные признаки лидерства. Сущность лидерства. Теории лидерства.
2.	Типы лидерства	С	Различные подходы к типологии лидерства.
3.	Лидерство и власть	С	Понятие власти и лидерства: особенности
4.	команды. Основные роли в команде	С	Компетентностный подход к формированию команды.
5.	Отличия команды от рабочих групп. Жизненный цикл команды	С	Базовые признаки реальной команды и рабочей группы.
6.	Конфликты в команде и управление ими	С	Виды конфликтов, пути их разрешения.
7.	Модели и методы управления лидерством	С	Инструменты управления лидерством и командой
8.	Командообразование как ключевая задача лидеров руководителей	С	Управленческие компетенции как инструмент формирования команды. Процесс формирования команды лмдером.

Содержание самостоятельной работы

№ п/п	Наименование тем (разделов)	Содержание самостоятельной работы
1.	Кто такой лидер. Понятие лидерства	Подготовка к семинарскому занятию. Лидер малой группы лиц, имеющих общие интересы, лидер общественного движения, политический лидер.
2.	Типы лидерства	Подготовка к семинарскому занятию. Классификация типов лидеров по Парыгину Б.Д. Характерные черты лидера по Л.И. Уманскому.
3.	Лидерство и власть	Подготовка к семинарскому занятию. Властные полномочия лидера. Формальный и неформальный лидеры команды.
4.	команды. Основные роли в команде	Подготовка к семинарскому занятию. Анализ позиции Яна Катценбаха и Дугласа Смита на формирование команды. Ролевые функции членов команды.

5.	Отличия команды от рабочих групп. Жизненный цикл команды	Подготовка к семинарскому занятию. Жизненный цикл команды.
6.	Конфликты в команде и управление ими	Подготовка к семинарскому занятию. Методы и инструменты управления конфликтами в команде.
7.	Модели и методы управления лидерством	Подготовка к семинарскому занятию. ». Основные методы управления лидерством.
8.	Командообразование как ключевая задача лидеров руководителей	Подготовка к семинарскому занятию. Современные технологии лидерства: понятие, особенности и детерминанты

3. Оценочные материалы для проведения текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации обучающихся по дисциплине (модулю)

По дисциплине (модулю) предусмотрены следующие виды контроля качества освоения:

- текущий контроль успеваемости;
- промежуточная аттестация обучающихся по дисциплине (модулю).

3.1. Оценочные материалы для проведения текущей аттестации по дисциплине (модулю)

№ п/п	Контролируемые темы (разделы)	Наименование оценочного средства
1.	Кто такой лидер. Понятие лидерства	Устный опрос, эссе, тест
2.	Типы лидерства	Устный опрос, эссе, тест, кейсы
3.	Лидерство и власть	Устный опрос, эссе, тест
4.	команды. Основные роли в команде	Устный опрос, эссе, тест, кейсы
5.	Отличия команды от рабочих групп. Жизненный цикл команды	Устный опрос, эссе, тест
6.	Конфликты в команде и управление ими	Устный опрос, эссе, тест, кейсы
7.	Модели и методы управления лидерством	Устный опрос, эссе, тест
8.	Командообразование как ключевая задача лидеров руководителей	Устный опрос, эссе, тест

3.1.1 Типовые контрольные задания или иные материалы, необходимые для оценки знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности в процессе текущего контроля успеваемости

Устный опрос

№ п/п	Контролируемые темы (разделы)	Вопросы к опросу
1	Кто такой лидер. Понятие лидерства	1. Подходы к описанию лидерства 2. Теория черт 3. Поведенческий подход к описанию лидерства 4. Суть ситуационного подхода 5. Охарактеризовать теорию адаптивного подхода 6. Анализ лидерства как одного из базовых механизмов дифференциации социальной деятельности 7. Главные признаки лидерства. 8. Три уровня лидерства.
2	Типы лидерства	Раскрыть типологию лидерства 2. Типология лидерства Е.С. Богардуса. 3. Классификация лидерства Ф.С. Бартлетта. 4. «Законодательное лидерство»Дж.В. Гетцеля и Е.Г. Губа 5. В. Белл, Р.Дж. Хилл и С.В. Миллз рассматривали следующие типы лидеров. 6. М. Конвей- три лидерские роли.
3	Лидерство и власть	Власть как форма социальных отношений

		2. Аспекты власти 3. Власть в структуре организации. 4. Источники власти 5. Власть как динамическая система.
4	команды. Основные роли в команде	1. Команда как особый тип организации 2. Постановка задачи для команды 3. Важные составляющие в структуре профессионализма руководителей при создании эффективно действующей команды.
5	Отличия команды от рабочих групп. Жизненный цикл команды	1. Анализ позиции Яна Катценбаха и Дугласа Смита. 2. Базовое определение команды.
6	Конфликты в команде и управление ими	1. Конфликты как одно из следствий человеческой активности. 2. Разновидности конфликтов. 3. Внутриличностные и межличностные конфликты. 4. Конфликты между личностью и группой. Межгрупповыеконфликты. 5. Мнимые и полные конфликты. 6. Пути разрешения различного рода конфликтов.
7	Модели и методы управления лидерством	1. Технологии лидера, применяемые для анализа, моделирования и прогнозирования развития проблем, сложных ситуаций. 2. СТЭП-анализ 3. Карта стратегических групп и системная карта 4. Дерево целей 5. «SWOT-анализ» и «Мозговой штурм». 6.Основные функции лидерства; 7.Какие факторы влияют на лидера?
8	Командообразование как ключевая задача лидеров руководителей	1. Какие существуют компетенции лидерской позиции? 2. Сущность личностных ресурсов. 3. Социальное образование команд; 4. Элементы групповой организации. 5. Какие существуют функции лидерства? 6. Классификация типологий лидерства.

Творческое задание в виде эссе

1. Проблема лидерства в отечественной и зарубежной науке.
2. Современные кросс-культурные исследования лидерства.
3. Гендерная психология лидерства.
4. Исследование стилей лидерства в организационной психологии.
5. Лидерство как инструмент интеграции общности.
6. Исследование проблемы лидерства как структурного феномена.
7. Отечественные подходы к исследованию структуры группового лидерства.
8. Интерпретационный подход в исследовании проблемы лидерства.
9. Харизматическое лидерство.
10. Гуманистический подход в исследовании проблемы лидерства.
11. Социально-ролевая теория гендерных различий лидеров.
12. Концепция гендерного потока.
13. Современные теории политического лидерства.
14. Психологические модели поведения политического лидера.
15. Современные отечественные концепции по построению команд.
16. Зарубежные современные подходы к командообразованию, основанные: на развитии и согласованности целей команды (Е. Локки, Г. Лэхам).
17. Концепция функционального руководства командой (С. Заккаро, Е. Флейшман).

18. Исследование проблемы командообразования в отечественной и зарубежной психологии.
19. Сущность и значение информационно-поведенческой подсистемы менеджмента
20. Особенности взаимодействия человека и организации.
21. Основные подходы к установлению взаимодействия между человеком и организацией.
22. Основные социально-психологические качества личности.
23. Прогнозирование поведения человека на основе знаний оегопсихосоциотипе.
24. Процесс социализации личности.
25. Коммуникационный процесс в управлении.
26. Пути повышения эффективности коммуникационного процесса.
27. Тактика общения.
28. Мотивационный процесс: его характеристика и особенности.
29. Характеристики социальных групп.
30. Основные типы поведения в группе.
31. Сущность и значение анализа в изучении поведения личности в организации
32. Роль и значение человеческого фактора в современных условиях

Кейсы (ситуации и задачи с заданными условиями)

Тема (раздел) 2. Типы лидерства

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 одногруппники, 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 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.

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 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.

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.

Вопросы

1. Как проявились лидерские функции в поведении описанных менеджеров? Какая ориентация лидера - на производственную задачу или на подчиненных - преобладает в каждом случае?
2. Присутствуют ли какие-либо черты, характерные для лидеров в соответствии с исследованиями Стогдилла, у описанных в кейсе менеджеров? Каких черт им явно не хватает?
3. Проанализируйте все три ситуации с помощью модели Фидлера. Насколько описанное поведение лидера эффективно в каждой из них? Объясните, почему. Используйте для пояснений соответствующий график.
4. Какой стиль, в соответствии с решеткой Блейка и Моутон, характерен для лидеров в каждой описанной ситуации? Определите их примерные координаты на матрице (см. рис. 13.2). Какие рекомендации вы могли бы дать каждому из них, опираясь на концепцию Блейка и Моутон?

5. Какой из описанных лидеров показался вам «ненужным»? Какие факторы выступали в качестве заменителей лидерства?

Тема (раздел) 4. Формирование команды. Основные роли в команде

Задание 1

Определение необходимости построения команды

Выполните следующее:

1. Среди задач, которые вам предстоит выполнить на рабочем месте, выберите две-три и проанализируйте целесообразность построения команды для выполнения каждой.
2. Попытайтесь оценить затраты времени и, если возможно, средств, которые необходимы для проведения мероприятий, связанных с построением команды (учтите затраты на обучение, отвлечение сотрудников от основной работы и пр.).

Творческие задания

1. Представьте, что вы назначены руководителем в организацию, где социально-психологический климат неблагоприятный (группа разобщена, люди не удовлетворены взаимоотношениями в ней). Каким образом его можно оптимизировать?
2. Дайте рекомендации, как превратить группу в коллектив, если:

– вы – новый руководитель группы, и пока не знаете сотрудников;

– вы работали в этой группе в качестве рядового сотрудника и сейчас стали её руководителем.

3. Вам нужно создать сплочённую команду из случайных сотрудников. Вы можете начать с подбора персонала. Какими установками вы будете руководствоваться при подборе? Каким образом будете учитывать индивидуальные особенности людей и особенности командной деятельности? Наметьте план мероприятий по созданию и сплочению команды.

Задание 2

Определение собственной роли в команде по Белбину

Выполните следующее:

1. Выполните тест Белбина
2. Подумайте, какую роль Вы склонны выполнять в команде.
3. Ответьте, смогли бы Вы подобрать среди Ваших коллег потенциальных членов команды, которые заполнили бы все роли, описанные Белбином.
4. Укажите, на какую роль труднее всего подобрать человека и почему.

Тест Белбина

В каждом из семи вопросов распределяют 10 баллов между возможными ответами в зависимости от соответствия Вашему собственному поведению. Эти баллы могут быть распределены поровну или, возможно, все отданы одному единственному ответу.

Выберите один правильный ответ из предложенных ниже вариантов.

Что я, полагаю, могу внести в команду?

Варианты ответа:

а) я могу быстро увидеть новые возможности и воспользоваться ими;

б) я могу работать хорошо с самыми разными людьми;

в) генерирование идеи является одной из моих способностей;

г) я могу выявлять людей, способных внести вклад в коллективную работу;

д) моя способность следовать планам до конца имеет много общего с моей персональной (личной) эффективностью;

е) я готов столкнуться лицом к лицу с временной непопулярностью, если это приведет к стоящим результатам в конце;

ж) обычно я умею чувствовать, что является реалистичным и возможным для работы;

з) я могу предложить нечто разумное для альтернативного курса действий без внесения пристрастия или предвзятости.

2. В чем заключаются мои слабые стороны в командной работе?

Варианты ответа:

а) я не чувствую себя непринужденно, пока собрания не будут хорошо подготовлены и проведены;

б) я склонен быть великодушным к другим, тем, кто имеет обоснованную точку зрения, которая не выставляется напоказ;

в) я склонен говорить слишком много, как только группа доберется до новых идей;

г) мой объективный взгляд не позволяет мне присоединиться к мнению коллег с готовностью и энтузиазмом;

д) иногда меня видят как волевого и авторитарного, если существует необходимость в срочном выполнении работы;

е) мне трудно руководить группой, я слишком чуток к атмосфере в группе;

ж) я склонен увлекаться идеями, которые приходят в голову, и, таким образом, я теряю (плохо ориентируюсь) направление в том, что происходит;

з) мои коллеги хотят, чтобы я излишне беспокоился о деталях и о том, что дела могут идти не так.

3. Каковы мои действия во время работы над проектом с другими людьми?

Варианты ответа:

а) у меня есть способность влиять на людей без давления на них;

б) моя обычная бдительность предотвращает ошибки и оплошности, возникающие из-за невнимательности;

в) я готов потребовать действий, чтобы удостовериться, что собрание не тратит попусту время и не теряет из вида основные цели;

г) можно рассчитывать, что я внесу в качестве вклада в работу группы нечто оригинальное;

д) я всегда готов поддержать хорошее предложение в общих интересах;

е) я стремлюсь искать самое свежее в новых идеях и усовершенствованиях;

ж) я полагаю, что моя способность к здравому смыслу поможет принять правильное решение;

з) на меня можно положиться в том, чтобы все основные работы были организованы.

4. В чем состоит характерный для меня подход к групповой работе?

Варианты ответа:

а) у меня присутствуют желание и интерес лучше познакомиться с коллегами;

б) я не сопротивляюсь, если уделяется внимание точке зрения других, а моя позиция находится в меньшинстве;

в) обычно я умею находить линию поведения и аргументы, чтобы доказать несостоятельность неразумных предложений;

г) я думаю, у меня есть талант заставить всех работать, как только план запущен в действие;

д) для меня характерна черта избегать очевидного и выступать с чем-то неожиданным;

е) я постоянно совершенствую любую работу, которую выполняю;

ж) я готов расширять дружеское общение с коллегами вне работы;

з) до принятия решения я интересуюсь всеми точками зрения, поэтому не сомневаюсь в его правильности.

5. Почему я получаю удовлетворение от работы?

Варианты ответа:

а) мне нравится анализировать ситуации и взвешивать возможные альтернативы;

б) мне интересно находить практические решения проблем;

в) мне нравится чувствовать, что я способствую хорошим производственным отношениям;
г) я могу значительно влиять на решения;
д) я умею сходиться с людьми, которые могут предложить что-то новое;
е) я умею убедить людей согласиться на необходимые действия;
ж) поставив задачу, я полностью сосредо ачиваюсь на данном виде деятельности;
з) мне нравится работать в области, где нужно напрягать воображение.
6. каковы мои действия, если бы вдруг мне поручили трудную задачу, ограничив время и предоставив в распоряжение незнакомых людей?
Варианты ответа:
а) я чувствовал бы себя подобно тому, кто удаляется в угол, чтобы придумать выход из тупика перед развитием линии поведения;
б) я был бы готов работать с тем, кто покажет самый позитивный подход;
в) я бы нашел способ уменьшения размеров проблемы, установив, какой вклад мог бы внести каждый;
г) присущая мне ответственность помогает гарантировать то, что работа будет выполнена вовремя;
д) я полагаю, что сохранил бы хладнокровие и способность мыслить объективно;
е) я бы шел к цели вопреки давлению;
ж) я был бы готов взять на себя руководство, если бы чувствовал, что группа не продвигается вперед;
з) я бы начал дискуссии для стимулирования новых мыслей и получения какого-либо результата.
7. Как я поступаю, когда работаю в группе и думаю об имеющихся у меня проблемах?
Варианты ответа:
а) я склонен выказывать нетерпимость к тем, кто препятствует прогрессу;
б) возможно остальные критикуют меня за то, что я слишком аналитичен и недостаточно интуитивен;
в) мое желание обеспечить работу так, чтобы она была сделана должным образом, может подкрепляться поступками;
г) я склонен становиться немного надоедливым и полагаюсь на одного-двух членов команды, поддерживающих меня;
д) мне трудно начинать что-либо делать, если не ясны цели;
е) иногда я не в состоянии объяснить и прояснить сложные вопросы, которые приходят мне в голову;
ж) я осознаю, что хочу от других того, что не умею делать сам;
з) я не решаюсь четко изложить мои доводы реальной оппозиции.
Убедитесь, что в каждом вопросе сумма баллов равна 10 и общее количество для всех семи вопросов составляет 70.
Подведение итогов
Белбин дал наименование каждой из личностных групп, которые, как он считает, связаны с необходимыми функциями, требуемыми для работы эффективной команды.
Заполните таблицу и подведите итоги, чтобы представить Ваш ролевой профиль. Заметьте, что таблица анализа расшифровывает очки и не является простым их сложением.
При расшифровке теста по каждому вопросу вместо соответствующих букв вписываются проставленные Вами данному варианту ответа баллы (например, если при ответах на первый вопрос варианту *д* вы поставили 1 балл, *е* – 2, *ж* – 0, *з* – 0, эти значения нужно занести в таблицу). Тип роли, который получил наибольшее количество баллов, является для Вас наиболее характерным.

Таблица – **Дешифрующая таблица по типам ролей**

Вопросы	Типы ролей							
	И	П	Ф	М	Р	О	К	Д
1	ж	Г	е	в	а	з	б	д
2	а	Б	д	ж	в	г	е	з
3	з	А	в	г	е	ж	д	б
4	г	З	б	д	ж	в	а	е
5	б	Е	г	з	д	а	в	ж
6	е	В	ж	а	з	д	б	г
7	д	ж	а	е	г	б	з	в
Итого								

Типы ролей в команде по Белбину (таблица)

Исполнитель (И). Это член команды, выражающий ее сущность, потому что цели Исполнителя идентичны целям команды. Часто он является руководителем, выполняющим задания, которые другие не всегда хотят выполнять. Исполнитель систематически составляет планы и эффективно реализует их. Стиль Исполнителя в команде – организация работ. Он может быть недостаточно гибким и не любить непроверенные идеи.

Председатель, или Координатор (П). Этот тип руководителя организует работу команды и использование ресурсов в соответствии с групповыми целями. Председатель имеет ясное представление о сильных и слабых сторонах команды и работает с максимальным использованием потенциала каждого члена команды. Председатель может не обладать блестящим интеллектом, но он хорошо руководит людьми. Главная черта характера Председателя – это сильное доминирование и преданность групповым целям. Председатель является спокойным, несуетливым, самодисциплинированным, поощряющим и поддерживающим типом руководителя команды. Стиль руководства Председателя – радушно принимать вносимые вклады в деятельность команды и оценивать их в соответствии с целями команды.

Формирователь (Ф). Это другой, более умело управляющий, честолюбивый, оппортунистический, предпринимательский тип руководителя команды. Он формирует усилия команды через установление целей и приоритетов. Формирователь присоединяется к точке зрения, что победителей не судят, и в истинно макиавеллиевском стиле прибегнет к незаконной или безнравственной тактике, если необходимо. Исследования Белбина показали, что это самая предпочтительная роль в команде. Стиль руководства Формирователя – оспаривать, мотивировать, достигать. Он склонен к провокациям, раздражению и нетерпению.

Мыслитель, или Генератор идей (М). Это интровертный (сосредоточенный на внутреннем мире), умный, склонный к нововведениям член команды. Мыслитель представляет новые идеи, пытается их развивать, разрабатывает стратегию. Он интересуется в основном широкими вопросами, которые могут дать результат при недостаточном внимании к деталям. Стиль Мыслителя – привносить инновационные идеи в работу команды и в ее цели. Он склонен «витать в облаках» и игнорировать детали или протокол.

Разведчик, или Исследователь ресурсов (Р). Это экстравертивный (ориентированный на внешний мир), собирающий ресурсы тип генератора идей. Разведчик исследует и докладывает об идеях, потенциальных возможностях, которые имеются вне команды. Он естественен в общественных отношениях и создает полезные внешние контакты для команды. Разведчик обычно знает, как примирить интересы людей с общественными интересами, кто может помочь решить проблемы. Стиль построения команды Исследователя ресурсов – создать сеть и собрать полезные ресурсы для команды. Разведчики могут терять интерес, стоит только пройти первоначальному увлечению.

Оценщик (О). Оценщик объективен при анализировании проблем и оценке идей. Редко охваченный энтузиазмом, он защищает команду от принятия импульсивных, отчаянных решений. Стиль работы Оценщика в команде – объективно анализировать, оценивать идеи и решения команды. Оценщику может не хватать вдохновения или способности мотивировать других.

Коллективист (К). Коллективист играет ориентированную на отношения, поддерживающую роль. Этот чрезвычайно популярный тип нередок среди высших менеджеров. Коллективист благоприятно действует на дух команды, улучшает межличностное общение, сводит к минимуму конфликты в команде. Стиль построения команды Коллективиста – поддерживать отношения внутри команды. Он может быть нерешителен в момент кризиса.

Доводчик, или Завершающий работу. Доводчик продвигается вперед и настаивает на данном плане, проекте или предложении, когда возбуждение и энтузиазм других членов команды исчерпаны. Доводчик хорошо планирует, выполняет и доводит до конца задачи команды. Он раздражается, если работа команды отстает от графика, и теряет удовлетворение от работы, когда работа не завершена. Стиль построения команды Доводчика – настаивать ради продвижения, выдерживать сроки и завершать задачу.

Тема (раздел) 6. Конфликты в команде и управление ими

Решение организационных конфликтов

Задание для анализа организационного конфликта:

1) дать классификацию конфликта;

2) выявление причин конфликта;

3) возможные варианты урегулирования и их последствия.

Ситуация 1

В сетевом магазине на вакантные места сотрудников присылает менеджер-УП всей сети. Управляющий магазином считает, что ему присылают неподходящих людей, из-за чего многие штатные единицы подолгу вакантны. В результате конфликта после переаттестации менеджер-УП попытался не принять на новый срок управляющего, а тот, в свою очередь, подал жалобу Гендиректору сети.

Ситуация 2

Менеджер по продажам с окладом в 20 тыс. рублей считает, что для повышения его личного и профессионального статуса ему нужен престижный автомобиль. Он берет кредит и вскоре выясняет, что не справляется с платежами.

Ситуация 3

В сети ресторанов объем и структура поставок (закупок) в каждый ресторан формируется не директором, а начальником отдела закупок центрального офиса. С одной стороны, имеет место объективность в распределении ресурсов и обеспечивается контроль. С другой стороны, возникают конфликты с директорами из-за некорректности заявок, ошибок, что приводит к сбоям в работе ресторанов.

Ситуация 4

Появление отдела маркетинга на предприятии привело к увеличению продаж продукции на 15 %, но рабочие основного производства сочли несправедливым, что зарплата маркетологов в среднем существенно выше, чем у них. Это привело к снижению выработки

Тест

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

a) Теория влияния
b) Теория личностных качеств
c) Теория великого человека
d) Поведенческая теория

2 Какое из качеств, сформулированных Бассом и Стогдилом, не относится к личностной характеристике лидера?

a) Высокий интеллект
b) Мотивация власти
c) Самосознание
d) Нет верного ответа

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

a) Методы управления
b) Способ контроля
c) Характер принятия решения
d) Стиль поведения лидера

4 Перечислите составляющие эмоционального интеллекта в сфере трудовой жизни в соответствии с теорией Эмоционального лидерства.

a) Самосознание, самоконтроль, мотивация, эмпатия, социальные навыки
b) Самосознание, харизма, мотивация, чувственность, социальные навыки

5.Вопрос:
Чем характеризуется авторитарный режим управления?
Варианты ответа:
1. - менеджер имеет полную власть;
2. - менеджер сохраняет за собой право на любые чрезвычайные полномочия;
3. - подчиненные полностью и безоговорочно зависимы от своего руководителя;
4. - подчиненные не имеют возможности высказать свое мнение;
5. (+) всё вышесказанное верно.

6.Вопрос:
Чем характеризуется демократический режим управления?
Варианты ответа:
1. (+) подчиненные осуществляют контроль над методами управления;
2. - руководитель сохраняет за собой право на все решения;
3. - сотрудники во всём и полностью зависимы от своего руководителя;
4. - подчиненные не имеют возможности высказать свое мнение;
5. - менеджер не имеет никаких преград для использования власти.

7.Вопрос:
Что не типично для режима слабого, безынициативного руководства?
Варианты ответа:
1. - лидер/менеджер не обладает реальной властью;
2. - подчиненные имеют больше власти, чем руководитель;

3. - нет четко определенных целей деятельности на рабочих местах;
4. (+) подчиненные не имеют возможности высказать свое мнение руководителю;

8.Вопрос:
Какая из личных черт руководителя имеет максимальную значимость при назначении на ответственный руководящий пост в большом коллективе?
Варианты ответа:
1. - авторитарные наклонности;
2. (+) профессиональные достижения;
3. - уровень образования;
4. - самореализация;

9.Вопрос:
На чем основываются административные методы управления?
Варианты ответа:
1. - на штрафных санкциях.
2. (+) на законодательных и нормативных актах;
3. - на экономических интересах объектов управления;
4. - на воздействии на социально-бытовые условия работающих;

10.Вопрос:
Каковы общие методы управления?
Варианты ответа:
1. - воспроизводственные и маркетинговые;
2. - законодательные и нормативные.
3. (+) административные, экономические и социально-психологические;
4. - сетевые и балансовые;

11.Вопрос:
Что такое самоменеджмент?
Варианты ответа:
1. (+) организация личной работы руководителя;
2. - способность и возможность системы планировать и организовывать свою деятельность;
3. - самостоятельность в деятельности менеджера.
4. - управление

12.Вопрос:
На чем основываются социально-психологические методы управления?
Варианты ответа:
1. (+) на воздействии на сознание и социальные условия.
2. - на морально-психологическом климате;
3. - на законодательных и нормативных актах;
4. - на материальном интересе работников;

13.Вопрос:
Какое утверждение правомерно для лидера?
Варианты ответа:
1. - он организует работу;
2. - он просто существует;
3. (+) он ведет за собой;
4. - он управляет.

14.Вопрос:

Человек, имеющий возможность воздействовать на группу людей, направлять и организовывать их работу, является:
Варианты ответа:
1. - авторитетным работником.
2. (+) формальным лидером;
3. - неформальным лидером;
4. - лидером-новатором

15.Вопрос:
Критерием эффективности менеджмента в организации НЕ является
Варианты ответа:
1. - Соотношение прибыли и затрат на управление
2. - Технико-экономические показатели
3. - Степень удовлетворённости сотрудников в результатах своей деятельности
4. (+) Уровень заработной платы руководителя организации

16.Вопрос:
Лидерство в теории менеджмента можно определить как…
Варианты ответа:
1. - победу в конфликте
2. - условия функционирования организации
3. - размер заработной платы руководителя
4. (+) способность оказывать влияние на личность и группы людей

17.Вопрос:
На практике под термином лидерство чаще всего подразумевают _____ лидерство
Варианты ответа:
1. (+) Неформальное
2. - Формальное
3. - Деструктивное
4. - Харизматическое

18.Вопрос:
Атрибутом авторитарного стиля управления является…
Варианты ответа:
1. - Децентрализация полномочий
2. - Преобладание неформальных коммуникаций
3. - Инициативность
4. (+) Директивность

19.Вопрос:
Какие из названных качеств работника интересуют современного менеджера?
Варианты ответа:
1. - квалификация и целеустремления работника;
2. - наличие черт характера, позволяющих сотрудничать с ним;
3. - стабильность его отдачи;
4. - интерес работника к перспективам роста и повышению квалификации;
5. (+) все перечисленные.

20.Вопрос:
Какими важнейшими чертами характера должен обладать руководитель?
Варианты ответа:
1. - целеустремленность;
2. - решительность;

3. - настойчивость;
4. - инициативность;
5. (+) всё перечисленное.

21.Вопрос:
Можно ли заслужить должное уважение в коллективе, принимая всю ответственность на себя за ошибки своих подчиненных?
Варианты ответа:
1. - всегда;
2. (+) да, если они допущены из-за того, что вы не акцентировали внимание на возможности их появления.
3. - никогда;
4. - в случае неразумных решений подчинённых;

22.Вопрос:
Какие характерные типы менеджеров определяет Мак-Клеланд в своей теории мотивации?
Варианты ответа:
1. - институциональные менеджеры, которые испытывают большую потребность во власти;
2. - «открытые» менеджеры;
3. - социально активные менеджеры;
4. - ни один из названных;
5. (+) все названные.

23.Вопрос:
Что такое валентность вознаграждения?
Варианты ответа:
1. - нерегулярность;
2. (+) мера ценности или приоритетности;
3. - открытость;
4. - индивидуальная направленность;

24.Вопрос:
Какие существуют типы лидеров?
Варианты ответа:
1. - лидеры-организаторы;
2. - лидеры-инициаторы;
3. - лидеры-эрудиты;
4. (+) все указанные.

25.Вопрос:
На чём основана власть специалиста?
Варианты ответа:
1. (+) на владении особыми экспертными знаниями, навыками и опытом;
2. - на взаимопомощи;
3. - на особом внимании к вопросам эффективности производства;
4. - на осуществлении постоянного контроля за деятельностью членов трудового коллектива.

26.Вопрос:
Каково обязательное условие лидерства?
Варианты ответа:
1. - умение побеждать в спорах;
2. (+) обладание властью в конкретных формальных или неформальных организациях;

3. - физическая сила;
4. - ум и выдающиеся способности;
5. - ни одно из указанных условий.

27.Вопрос:
Какой личный стиль лидера оказывает наиболее благоприятное влияние на отношения с группой?
Варианты ответа:
1. - авторитарный;
2. (+) демократический;
3. - силовой;
4. - прагматический.

28.Вопрос:
Какие качества окружения наиболее близки демократичному лидеру?
Варианты ответа:
1. - личная преданность;
2. (+) единомыслие, взаимопонимание, интерес к делу;
3. - неустойчивость в принятии решений;
4. - гибкость.

29.Вопрос:
Что означает понятие «интегративная функция» в теории лидерства?
Варианты ответа:
1. - делегирование полномочий;
2. - подчинение коллектива;
3. (+) сплочение единомышленников, окружения вокруг программы лидера;
4. - умение решать организационные проблемы.

30.Вопрос:
Какие качества присущи лидеру-новатору в бизнесе?
Варианты ответа:
1. - стратегическое мышление;
2. - восприимчивость к инициативе других;
3. - настойчивость;
4. - умение маневрировать;
5. (+) всё сказанное.

31. Поведение члена команды, которое мешает ему или ей выполнять свою работу, либо мешает другим членам команды выполнять их работу –
a) Сложность квалификации
b) Трудность организации
c) Проблема исполнения
d) Нет верного ответа

32 Перечислите конкретные типы проблем личного характера.
a) Проблема выбора цели, самовосприятия, адаптации
b) Проблема адаптации, депрессия, токсикомания
c) Проблема самоощущения, самовосприятия, личной идентичности
d) Проблема индукции, идентичности, адаптации

33. Назовите основные шаги разрешения конфликта.
a) Определение источника конфликта, выбор стратегии, организация коммуникации
b) Выявление целей конфликтующих, определение методики разрешения, контроль исполнения

c) Сбор информации, принятие решения, коммуникационное обеспечение
d) Нет верного ответа
34. Член команды с низким уровнем уверенности в себе, полагающийся на суждение других - … a) «Хороший парень»
b) Агрессивный
c) Пассивный
d) Подвергавшийся насилию
35. Член команды, который способен слушать других и стремится прояснить спорные вопросы, определить общие взгляды, проанализировать конфликтующие ценности -…
a) Интегратор
b) Предприниматель
c) Администратор
d) Исполнитель
36. 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 …
a) Менеджмент
b) Власть
c) Партнерство
d) Лидерство
37. Тип лидеров, которые стремятся разрабатывать собственную теоретическую концепцию, собственное видение развития группы, воздействуют на последователей силой интеллекта:
а) теоретики +
б) агитаторы
в) консерваторы
38. 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)
40. Убеждение последователей о власти лидера, присутствующее в их сознании, – это … лидера:
а) легитимность +
б) относительность
в) самоактуализация
41. Правила поведения с точки зрения добра и зла — это:
а) корпоративные нормы
б) запрещающие нормы
в) нормы морали +
42. Правила поведения, установленные и охраняемые государством, — это … нормы:
а) несоциальные
б) правовые +
в) групповые

43. Лидер, который быстро реагирует на насущные требования, сформулированные его последователями, способен эффективно действовать в экстремальных условиях, быстро принимать решения, адекватно реагировать на ситуацию:
а) «патриарх»
б) «служитель»
в) «пожарный» +
44. Руководитель, который высоко ориентирован на отношения и низко ориентирован на задачи в ситуации, не допускающей такого поведения, что делает его менее эффективным; он главным образом заинтересован в гармонии:
а) миссионер +
б) дезертир
в) бюрократ
45. Характеристика потребностей, означающая, что потребности быстро возникают и быстро исчезают; даже если потребность не удовлетворена, она может исчезнуть из-за возникновения более сильной альтернативной потребности:
а) насыщаемость
б) ситуативная обусловленность
в) недолговечность +
46. Различные виды внутренних состояний человека, которые выражают его зависимость от конкретных условий существования и обеспечивают продвижение человека по жизненному пути как источники его активности:
а) личностная зона
б) пространство потребностей +
в) жизненное кредо
47. Лидер, который задает тон в решении групповых проблем, — это лидер:
а) инициатор +
б) эрудит
в) организатор
48. Ценности, выступающие как принципы, которые показывают, что предпочтительным для достижения определенной цели в любой ситуации является определенный образ действий, — это … ценности:
а) оптимальные
б) инструментальные +
в) терминальные (предельные)
49. Поступок или поведение в целом, служащее образцом для подражания:
а) пример +
б) наказание
в) закон
50. Критерии, стандарты, на основании которых индивид или группа оценивает какой-либо предмет, или явление, оправдывает и защищает сделанный поведенческий выбор:
а) идеалы
б) детерминанты
в) ценности +
51. «Объективное» положение человека в группе, которое определяется по ряду специфических признаков и регламентирует стиль его поведения:
а) социальная позиция +
б) социальный имидж
в) жизненное кредо

52. Руководитель, который высоко ориентирован и на задачи, и на отношения в ситуации, которая этого не требует:
а) автократ
б) соглашатель +
в) дезертир
53. Лидер, который служит моральным и нравственным примером для остальных членов группы — это лидер:
а) эрудит
б) мастер
в) совесть группы +
54. 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
55. Результат реализации новых идей и знаний с целью их практического использования – это:
а) целеполагание
б) стимул
в) инновация +
56. 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
57. Выбор, который должен сделать руководитель, чтобы выполнить обязанности, обусловленные занимаемой им должностью, – это … решение:
а) управленческое (организационное) +
б) запрограммированное
в) лидерское
58. Настойчивое стремление улучшать производительность ради соответствия внутренним стандартам качества – это … (по Д. Гоулману):
а) инициативность
б) воля к победе +
в) открытость
59. 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 +
60. Неэтический харизматический лидер:
а) продвигает только общее видение
б) продвигает только свое личное видение +
в) стимулирует у последователей творческий подход к делу и своим взглядам
61. Раздел педагогики, в котором изучается природа, закономерности возникновения и развития педагогических инноваций в отношении субъектов образования:
а) педагогическое самосознание
б) педагогическая практика

в) педагогическая инноватика +

62. Некоммерческая организация, осуществляющая на основании лицензии образовательную деятельность в качестве основного вида деятельности в соответствии с целями, ради достижения которых такая организация создана:

а) образование

б) образовательное учреждение (образовательная организация) +

в) Федеральные государственные образовательные стандарты

63. 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

64. Право на осуществление тех или иных действий или проведение той или иной образовательной политики, зафиксированное законодательно:

а) децентрализация управления образованием

б) компетенция

в) полномочия в сфере образования +

65. Высокая чувствительность, умение лидера получать обратную связь и быстро реагировать на изменения – это … (по Р. Дилтсу):

а) распознавание слабых сигналов +

б) мотивация

в) видение

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

а) интеракция

б) коммуникация +

в) межгрупповое общение

3.1.2. Методические материалы, определяющие процедуры оценивания знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности в ходе текущего контроля успеваемости

Устный ответ

Оценка знаний предполагает дифференцированный подход к обучающемуся, учет его индивидуальных способностей, степень усвоения и систематизации основных понятий и категорий по дисциплине. Кроме того, оценивается не только глубина знаний поставленных вопросов, но и умение использовать в ответе практический материал. Оценивается культура речи, владение навыками ораторского искусства.

Критерии оценивания: последовательность, полнота, логичность изложения, анализ различных точек зрения, самостоятельное обобщение материала, использование профессиональных терминов, культура речи, навыки ораторского искусства. Изложение материала без фактических ошибок.

Оценка *«отлично»* ставится в случае, когда материал излагается исчерпывающе, последовательно, грамотно и логически стройно, при этом раскрываются не только основные понятия, но и анализируются точки зрения различных авторов. Обучающийся не затрудняется с ответом, соблюдает культуру речи.

Оценка *«хорошо»* ставится, если обучающийся твердо знает материал, грамотно и по существу излагает его, знает практическую базу, но при ответе на вопрос допускает несущественные погрешности.

Оценка *«удовлетворительно»* ставится, если обучающийся освоил только основной

материал, но не знает отдельных деталей, допускает неточности, недостаточно правильные формулировки, нарушает последовательность в изложении материала, затрудняется с ответами, показывает отсутствие должной связи между анализом, аргументацией и выводами.

Оценка *«неудовлетворительно»* ставится, если обучающийся не отвечает на поставленные вопросы.

Творческое задание

Эссе – это небольшая по объему письменная работа, сочетающая свободные, субъективные рассуждения по определенной теме с элементами научного анализа. Текст должен быть легко читаем, но необходимо избегать нарочито разговорного стиля, сленга, шаблонных фраз. Объем эссе составляет примерно 2 – 2,5 стр. 12 шрифтом с одинарным интервалом (без учета титульного листа).

Критерии оценивания – оценка учитывает соблюдение жанровой специфики эссе, наличие логической структуры построения текста, наличие авторской позиции, ее научность и связь с современным пониманием вопроса, адекватность аргументов, стиль изложения, оформление работы. Следует помнить, что прямое заимствование (без оформления цитат) текста из Интернета или электронной библиотеки недопустимо.

Оценка *«отлично»* ставится в случае, когда определяется: наличие логической структуры построения текста (вступление с постановкой проблемы; основная часть, разделенная по основным идеям; заключение с выводами, полученными в результате рассуждения); наличие четко определенной личной позиции по теме эссе; адекватность аргументов при обосновании личной позиции, стиль изложения.

Оценка *«хорошо»* ставится, когда в целом определяется: наличие логической структуры построения текста (вступление с постановкой проблемы; основная часть, разделенная по основным идеям; заключение с выводами, полученными в результате рассуждения); но не прослеживается наличие четко определенной личной позиции по теме эссе; не достаточно аргументов при обосновании личной позиции.

Оценка *«удовлетворительно»* ставится, когда в целом определяется: наличие логической структуры построения текста (вступление с постановкой проблемы; основная часть, разделенная по основным идеям; заключение), но не прослеживаются четкие выводы, нарушается стиль изложения.

Оценка *«неудовлетворительно»* ставится, если не выполнены никакие требования.

Кейсы (ситуации и задачи с заданными условиями)

Обучающийся должен уметь выделить основные положения из текста задачи, которые требуют анализа и служат условиями решения. Исходя из поставленного вопроса в задаче, попытаться максимально точно определить проблему и соответственно решить ее.

Задачи могут решаться устно и/или письменно. При решении задач также важно правильно сформулировать и записать вопросы, начиная с более общих и, кончая частными.

Критерии оценивания – оценка учитывает методы и средства, использованные при решении ситуационной, проблемной задачи.

Оценка *«отлично»* ставится в случае, когда обучающийся выполнил задание (решил задачу), используя в полном объеме теоретические знания и практические навыки, полученные в процессе обучения.

Оценка *«хорошо»* ставится, если обучающийся в целом выполнил все требования, но не совсем четко определяется опора на теоретические положения, изложенные в научной литературе по данному вопросу.

Оценка *«удовлетворительно»* ставится, если обучающийся показал положительные результаты в процессе решения задачи.

Оценка *«неудовлетворительно»* ставится, если обучающийся не выполнил все требования.

Тестирование

Является одним из средств контроля знаний обучающихся по дисциплине (модулю).

Критерии оценивания – правильный ответ на вопрос

Оценка *«отличн*о» ставится в случае, если правильно выполнено 90-100% заданий.

Оценка *«хорошо»* ставится, если правильно выполнено 70-89% заданий.

Оценка *«удовлетворительно»* ставится в случае, если правильно выполнено 50-69% заданий.

Оценка *«неудовлетворительно»* ставится, если правильно выполнено менее 50% заданий.

3.2. Оценочные материалы для проведения промежуточной аттестации

3.2.1. Критерии оценки результатов обучения по дисциплине (модулю)

Шкала оценивания	Результаты обучения	Показатели оценивания результатов обучения
ОТЛИЧНО	Знает:	- обучающийся глубоко и всесторонне усвоил материал, уверенно, логично, последовательно и грамотно его излагает, опираясь на знания основной и дополнительной литературы, - на основе системных научных знаний делает квалифицированные выводы и обобщения, свободно оперирует категориями и понятиями.
	Умеет:	- обучающийся умеет самостоятельно и правильно решать учебно-профессиональные задачи или задания, уверенно, логично, последовательно и аргументировано излагать свое решение, используя научные понятия, ссылаясь на нормативную базу.
	Владеет:	- обучающийся владеет рациональными методами (с использованием рациональных методик) решения сложных профессиональных задач, представленных деловыми играми, кейсами и т.д.; При решении продемонстрировал навыки - выделения главного, - связкой теоретических положений с требованиями руководящих документов, - изложения мыслей в логической последовательности, - самостоятельного анализа факты, событий, явлений, процессов в их взаимосвязи и диалектическом развитии.
ХОРОШО	Знает:	- обучающийся твердо усвоил материал, достаточно грамотно его излагает, опираясь на знания основной и дополнительной литературы, - затрудняется в формулировании квалифицированных выводов и обобщений, оперирует категориями и понятиями, но не всегда правильно их верифицирует.
	Умеет:	- обучающийся умеет самостоятельно и в основном правильно решать учебно-профессиональные задачи или задания, уверенно, логично, последовательно и аргументировано излагать свое решение, не в полной мере используя научные понятия и ссылки на нормативную базу.
	Владеет:	- обучающийся в целом владеет рациональными методами решения сложных профессиональных задач, представленных деловыми играми, кейсами и т.д.; При решении смог продемонстрировать достаточность, но не глубинность навыков, - выделения главного, - изложения мыслей в логической последовательности, - связки теоретических положений с требованиями руководящих

		документов, - самостоятельного анализа факты, событий, явлений, процессов в их взаимосвязи и диалектическом развитии.
УДОВЛЕТВО-РИТЕЛЬНО	Знает:	- обучающийся ориентируется в материале, однако затрудняется в его изложении; - показывает недостаточность знаний основной и дополнительной литературы; - слабо аргументирует научные положения; - практически не способен сформулировать выводы и обобщения; - частично владеет системой понятий.
	Умеет:	- обучающийся в основном умеет решить учебно-профессиональную задачу или задание, но допускает ошибки, слабо аргументирует свое решение, недостаточно использует научные понятия и руководящие документы.
	Владеет:	- обучающийся владеет некоторыми рациональными методами решения сложных профессиональных задач, представленных деловыми играми, кейсами и т.д.; При решении продемонстрировал недостаточность навыков - выделения главного, - изложения мыслей в логической последовательности, - связки теоретических положений с требованиями руководящих документов, - самостоятельного анализа факты, событий, явлений, процессов в их взаимосвязи и диалектическом развитии.
НЕУДОВЛЕТВО-РИТЕЛЬНО	Знает:	- обучающийся не усвоил значительной части материала; - не может аргументировать научные положения; - не формулирует квалифицированных выводов и обобщений; - не владеет системой понятий.
	Умеет:	обучающийся не показал умение решать учебно-профессиональную задачу или задание.
	Владеет:	не выполнены требования, предъявляемые к навыкам, оцениваемым «удовлетворительно».

3.2.2. Контрольные задания и/или иные материалы для проведения промежуточной аттестации

Список вопросов для устных ответов. Вопросы (задания) к промежуточной аттестации

1. Лидерство как социально-психологическое явление.
2. Роль феномена лидерства в жизни современного человека и общества.
3. Исследования проблемы лидерства в отечественной психологии.
4. Методы исследования лидерства.
5. Основные зарубежные теории происхождения лидерства.
6. Характеристика отечественных теорий происхождения лидерства.
7. Роль феномена лидерства в жизни современного человека и общества.
8. Основные интегративные механизмы процесса лидерства.
9. Статус лидера. Функции лидера.
10. Р. Бейлз и Ф. Слейтор о двух фундаментальных лидерских ролях.
11. Характеристика отечественных подходов к исследованию структуры группового лидерства.
12. Исследование ролевой структуры лидерства П. Берком.
13. Сущность и характеристика стилей лидерства по К. Левину.
14. «Управленческая матрица» Р. Блейка и Д. Мутона.
15. Характеристика отечественных подходов к изучению стилей лидерства.

16. Сущность лидерства и руководства. Отличия руководства от лидерства по Б.Д. Парыгину.
17. Зарубежные подходы к рассмотрению функций руководства и лидерства (А. Файоль, В. Зигерт и Г. Ланг и др.).
18. Взгляды отечественных психологов на основные функции руководства и лидерства (В.Г. Афанасьев, Е.С. Кузьмин, Ю.Н. Емельянов, И.П. Волков, А.Г. Ковалев и др.).
19. Основные виды авторитета и их характеристика. Символы авторитета и лидерства.
20. Роль лидера малой группы в принятии решения. Взаимовлияние лидера и малой группы.
21. Психологические и непсихологические критерии эффективности руководства и лидерства.
22. Особенности харизматического лидерства в группе.
23. Сущность политического лидерства. Способы выдвижения политических лидеров.
24. Деятельностный подход А. Н. Леонтьева как основа изучения проблемы лидерства в отечественной психологии.
25. Зарубежные школы изучения феномена политического лидерства.
26. Сущность теории ожидания-взаимодействия Дж. Хоманса, Дж. Хемфилла, Р. Стогдилла, Ф. Фидлера.
27. Структура процесса политического лидерства.
28. Природа и сущность лидерства в теориях обмена и транзактного анализа Э. Берна, Дж. Марча, Г. Саймона, Дж. Тибо, Г. Келли.
29. Факторы, определяющие природу политического лидерства.
30. Ситуационный подход к исследованию поведения политического лидера (Д. Истон).
31. Сущность теории политического обмена П. Блау.
32. Характеристика психологических форм политического поведения.
33. Классификация основ власти и лидерства по Френчу и Рэйвену.
34. Опора политического лидера на традиции больших социальных групп. Формы власти и влияния.
35. История зарождения и развития психологии лидерства.
36. Имплицитная теория лидерства.
37. Этапы становления лидера.
38. Основные сходства и различия типов лидерства.
39. Проблема гендерных различий в психологии лидерства.
40. Стили лидерства (демократический, либерально-анархический, непоследовательный, ситуативный).
41. Лидерство и построение команды. Принципы этики лидера.
42. Определение команды, типология команд.
43. Два вида команд: функциональные команды: команды советников, производственные команды; инновационные команды: проектные команды и команды действия.
44. Основные характеристики группы и коллектива. Малая группа.
45. Принципы проектирования команды и эффективных организаций.
46. Социометрия и психологический климат коллектива.
47. Эффективность работы группы. Факторы, влияющие на эффективность работы группы.
48. Базовые критерии эффективной работы лидера Критерий проверки точности принимаемого решения.

49. Политическая организация: появление лидера. Политический лидер и политическое лидерство: общие представления.
50. Авторитет как условие лидерства. Авторитет ложный и истинный.
51. Психологические механизмы воздействия лидера на ведомых. Типы лидеров.
52. Личностно-психологические черты лидера. Многоуровневая структура личности лидера.
53. Кросс-культурные исследования психологии лидерства.
54. Проблемы женского лидерства в современном обществе.
55. Современные отечественные концепции по построению команд.
56. Зарубежные современные подходы в отношении командообразования.
57. Характеристика социально-психологического тренинга командообразования.
58. Принципы и основные этапы командообразования.
59. Ключевые вопросы программы тренинга командообразования.
60. Современные исследования гендерной психологии лидерства.

3.2.3. Методические материалы, определяющие процедуры оценивания знаний, умений, навыков в ходе промежуточной аттестации

Процедура оценивания знаний (тест)

Предлагаемое количество заданий	20
Последовательность выборки	Определена по разделам
Критерии оценки	- правильный ответ на вопрос
«5» если	правильно выполнено 90-100% тестовых заданий
«4» если	правильно выполнено 70-89% тестовых заданий
«3» если	правильно выполнено 50-69% тестовых заданий

Процедура оценивания знаний (устный ответ)

Предел длительности	10 минут
Предлагаемое количество заданий	2 вопроса
Последовательность выборки вопросов из каждого раздела	Случайная
Критерии оценки	- требуемый объем и структура - изложение материала без фактических ошибок - логика изложения - использование соответствующей терминологии - стиль речи и культура речи - подбор примеров их научной литературы и практики
«5» если	требования к ответу выполнены в полном объеме
«4» если	в целом выполнены требования к ответу, однако есть небольшие неточности в изложении некоторых вопросов
«3» если	требования выполнены частично – не выдержан объем, есть фактические ошибки, нарушена логика изложения, недостаточно используется соответствующая терминологии

Процедура оценивания умений и навыков (решение проблемно-аналитических и практических учебно-профессиональных задач)

Предлагаемое количество заданий	1
Последовательность выборки	Случайная
Критерии оценки:	- выделение и понимание проблемы - умение обобщать, сопоставлять различные точки зрения - полнота использования источников - наличие авторской позиции - соответствие ответа поставленному вопросу - использование социального опыта, материалов СМИ, статистических данных - логичность изложения - умение сделать квалифицированные выводы и обобщения с

	точки зрения решения профессиональных задач - умение привести пример - опора на теоретические положения - владение соответствующей терминологией
«5» если	требования к ответу выполнены в полном объеме
«4» если	в целом выполнены требования к ответу, однако есть небольшие неточности в изложении некоторых вопросов. Затрудняется в формулировании квалифицированных выводов и обобщений
«3» если	требования выполнены частично – пытается обосновать свою точку зрения, однако слабо аргументирует научные положения, практически не способен самостоятельно сформулировать выводы и обобщения, не видит связь с профессиональной деятельностью

4. Учебно-методическое и материально-техническое обеспечение дисциплины (модуля)

4.1. Электронные учебные издания

1. Лидерство и командообразование : учебное пособие / А. Н. Байдаков, А. В. Назаренко, Д. В. Запорожец [и др.]. — Ставрополь : Ставропольский государственный аграрный университет, 2018. — 132 с. — Текст : электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS : [сайт]. — URL: https://www.iprbookshop.ru/92983.html. — Режим доступа: для авторизир. пользователей
2. Сафонова, Н. М. Лидерство и командообразование : учебное пособие / Н. М. Сафонова. — Набережные Челны : Набережночелнинский государственный педагогический университет, Печатная галерея, 2017. — 68 с. — Текст : электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS : [сайт]. — URL: https://www.iprbookshop.ru/73541.html. — Режим доступа: для авторизир. пользователей. - DOI: https://doi.org/10.23682/73541

4.2. Электронные образовательные ресурсы

1. Электронно-библиотечная система IPRbooks (ЭБС IPRbooks) – электронная библиотека по всем отраслям знаний http://www.iprbookshop.ru
2. e-Library.ru: Научная электронная библиотека [Электронный ресурс]. – URL: http://elibrary.ru/.
3. Научная электронная библиотека «КиберЛенинка» [Электронный ресурс]. – URL: http://cyberleninka.ru/.
4. Информационная система «Единое окно доступа к образовательным ресурсам» [Электронный ресурс]. – URL: http://window.edu.ru/
5. Федеральный центр информационно-образовательных ресурсов [Электронный ресурс]. – URL: http://fcior.edu.ru/
6. Электронная библиотека учебников и методических материалов [Электронный ресурс]. – URL: http://window.edu.ru/

4.3. Современные профессиональные базы данных и информационные справочные системы

Обучающимся обеспечен доступ (удаленный доступ) к ниже следующим современным профессиональным базам данных и информационным справочным системам:

1. Словари и энциклопедии на Академике [Электронный ресурс]. – URL: http://dic.academic.ru.
2. База данных Research Papers in Economics (самая большая в мире коллекция электронных научных публикаций по экономике включает библиографические

описания публикаций, статей, книг и других информационных ресурсов) - [Электронный ресурс]. – URL: https://edirc.repec.org/data/derasru.htm

3. Система Консультант Плюс [Электронный ресурс]. – URL: http://www.consultant.ru/

4.4. Комплект лицензионного и свободно распространяемого программного обеспечения, в том числе отечественного производства

1. Лицензионное программное обеспечение: операционная система Microsoft Windows, пакет офисных приложений Microsoft Office.
2. Свободно распространяемое программное обеспечение: свободные пакеты офисных приложений Apache Open Office, LibreOffice.

4.5. Оборудование и технические средства обучения

Для реализации дисциплины (модуля) используются учебные аудитории для проведения учебных занятий, которые оснащены оборудованием и техническими средствами обучения, и помещения для самостоятельной работы обучающихся, которые оснащены компьютерной техникой с возможностью подключения к сети «Интернет» и обеспечены доступом в электронную информационно-образовательную среду ЧОУ ВО АУП. Допускается замена оборудования его виртуальными аналогами.

Наименование учебных аудиторий для проведения учебных занятий и помещений для самостоятельной работы*	**Оснащенность учебных аудиторий для проведения учебных занятий и помещений для самостоятельной работы оборудованием и техническими средствами обучения**
Учебные аудитории для проведения учебных занятий	Учебная аудитория укомплектована специализированной мебелью, отвечающей всем установленным нормам и требованиям, оборудованием и техническими средствами обучения (мобильное мультимедийное оборудование).
Помещение для самостоятельной работы	Помещение оснащено компьютерной техникой с возможностью подключения к сети «Интернет» и обеспечением доступа в электронную информационно-образовательную среду ЧОУ ВО АУП и к ЭБС.

* Номер конкретной аудитории указан в приказе об аудиторном фонде, расписании учебных занятий и расписании промежуточной аттестации.