

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
Нижегородский государственный технический университет им. Р.Е. Алексеева
Институт экономики и управления (ИНЭУ)
сокращенное и полное наименование института
Кафедра «Менеджмент» (МЕН)
сокращенное и полное наименование кафедры

МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ ПО ОРГАНИЗАЦИИ АУДИТОРНОЙ И САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ СТУДЕНТОВ

Лидерство и групповая динамика

наименование дисциплины

Направление подготовки

38.03.02 «Менеджмент»

код и полное наименование направления подготовки

Менеджмент организаций различных организационно-правовых форм

(наименование профиля подготовки)

Уровень образования

бакалавриат

бакалавриат, магистратура, специалитет

Форма обучения

Очная

Нижний Новгород
2018

Разработчики/составители методических рекомендаций по организации аудиторной и самостоятельной работы студентов по дисциплине «Лидерство и групповая динамика»:

Профессор, доктор философских наук, Матиашвили В.М., Ассистент Еремина И.В.
ученое звание, степень, фамилия, имя, отчество

Кафедра «Менеджмент»

Дата, подпись Матиашвили В.М. « 7 » 05 20 18 г.
Дата, подпись Еремина И.В. « 7 » 05 20 18 г.

Методические рекомендации по организации аудиторной и самостоятельной работы студентов по дисциплине «Лидерство и групповая динамика» рассмотрены на заседании кафедры «Менеджмент»
наименование кафедры

Протокол № 7 от « 7 » 05 20 18 г.

Заведующий кафедрой д.ф.н., профессор Матиашвили В.М.
ученое звание, степень, фамилия, имя, отчество

Дата, подпись Матиашвили В.М. « 7 » 05 20 18 г.

Методические рекомендации по организации аудиторной и самостоятельной работы студентов по дисциплине «Лидерство и групповая динамика» согласованы с председателем методической комиссии по профилю подготовки, специальности (или председателем предметной комиссии)

Заведующий кафедрой
должность

д.ф.н., профессор Матиашвили В.М.
ученое звание, степень, фамилия, имя, отчество

Матиашвили В.М. « 7 » 05 20 18 г.
дата, подпись

Методические рекомендации по организации аудиторной и самостоятельной работы студентов по дисциплине «Лидерство и групповая динамика» утверждены Учебно-методическим советом ИНЭУ

Протокол № 5 от « 22 » 05 20 18 г.

СОГЛАСОВАНО:

Методические рекомендации по организации аудиторной и самостоятельной работы студентов по дисциплине «Лидерство и групповая динамика» зарегистрированы в УМУ под учетным номером 6052

Начальник МО УМУ Горностаева А.В. « 24 » 05 20 18 г.
личная подпись расшифровка подписи дата

Содержание

Блок 2. Методическое обеспечение дисциплины	4
Введение	4
2.1. Методические рекомендации по организации аудиторной работы	4
1. Цели и задачи освоения дисциплины	4
2. Тематический план освоения дисциплины на практических занятиях	6
3. Структура отчета по практической работе	9
2.2. Методические рекомендации по организации и планированию самостоятельной работы студентов	12
4. Рекомендации по выполнению самостоятельной работы	13
Блок 3. Фонд оценочных средств для проведения текущего контроля успеваемости, промежуточной аттестации по итогам освоения дисциплины и учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы студентов	15

Блок 2. Методическое обеспечение дисциплины

Введение

Методические рекомендации по организации аудиторной и самостоятельной работы студентов по дисциплине «Лидерство и групповая динамика» направления подготовки бакалавриат 38.03.02 «Менеджмент», профиль подготовки: «Менеджмент организаций различных организационно-правовых форм» для очной формы обучения разработаны с учетом ФГОС ВО по направлению подготовки 38.03.02 «Менеджмент», утвержденного приказом Министерства образования и науки Российской Федерации от «12» января 2016 г. № 7 и в соответствии с «Положением об учебно-методическом комплексе дисциплины», утвержденного приказом ректором НГТУ № 142 от 26.03.2015

2.1. Методические рекомендации по организации аудиторной работы

1. Цели и задачи освоения дисциплины

, конфессиональные и куль познакомить студентов с возможностями современных технологий организационного и личного лидерства для достижения целей компании, а так же способствовать развитию у студентов навыков лидерства и командообразования.

Задачи:

ознакомить студентов с сущностью и спецификой лидерства и управления командой в бизнес-организациях;

создать представление о системе и механизмах лидерства;

познакомить с основными условиями, необходимыми для успеха создания адекватного лидерского потенциала организации;

ознакомить студентов с успешным бизнес-опытом организационного лидерства в отечественных и зарубежных компаниях.

Профессиональная деятельность бакалавра направлена на формирование навыков организации работы исполнителей (команды исполнителей) для осуществления конкретных проектов, видов деятельности, работ; разработки и реализации проектов, направленных на развитие организации (предприятия, органа государственного или муниципального управления); участия в разработке и реализации корпоративной и конкурентной стратегии организации, а также функциональных стратегий (маркетинговой, финансовой, кадровой); мотивирования и стимулирования персонала организации, направленное на достижение стратегических и оперативных целей..

Дисциплина «Лидерство и групповая динамика» представляет собой дисциплину базовой части (Б1.Б.24). Дисциплина базируется на курсах: Психология менеджмента, Управление человеческими ресурсами, Стратегический менеджмент.

Общая трудоемкость, виды занятий, форма аттестации представлена в таблице 1.

Таблица 1. Общая трудоемкость, виды занятий, форма аттестации

Семестр	Общая трудоемкость, часов (ЗЕТ)	Лекции, часов	Практические занятия, часов	Лабораторные работы, часов	СРС, часов	Внеаудиторная контактная работа	Контрольная работа
Очная форма обучения Форма аттестации: зачет							
6	108 (3)	17	34	-	53	4	+

В процессе освоения данной дисциплины студент формирует и демонстрирует следующие компетенции: ОК-6, ОПК-3, ПК-1.

В результате освоения дисциплины обучающийся должен демонстрировать следующие результаты образования.

Бакалавр должен знать:

- основные механизмы самоорганизации и профессионального самообразования (ОК-6);
- основы проектирования организационной структуры, основы разработки стратегий управления человеческими ресурсами организации, основы планирования и организации управленческих мероприятий, особенности распределения и делегирования полномочий с учетом личной ответственности за осуществляемые мероприятия (ОПК-3);
- основы лидерства и власти для решения стратегических и оперативных управленческих задач, особенности организации групповой работы на основе знания процессов групповой динамики и принципов формирования команды (ПК-1).

Бакалавр должен уметь:

- применять приемы и способы самоорганизации и профессионального саморазвития (ОК-6);
- проектировать организационные структуры, участвовать в разработке стратегий управления человеческими ресурсами организаций, планировать и осуществлять мероприятия, распределять и делегировать полномочия с учетом личной ответственности за осуществляемые мероприятия (ОПК-3);
- использовать навыки лидерства и власти для решения стратегических и оперативных управленческих задач, а также для организации групповой работы на основе знания процессов групповой динамики и принципов формирования команды (ПК-1).

Бакалавр должен владеть:

- навыками самоорганизации и профессионального саморазвития (ОК-6);
- навыками проектирования организационных структур, участия в разработке стратегий управления человеческими ресурсами организаций, планирования и осуществления мероприятий, навыками распределения и делегирования полномочия с учетом личной ответственности за осуществляемые мероприятия (ОПК-3);
- навыками лидерства и власти для решения стратегических и оперативных управленческих задач, а также для организации групповой работы на основе знания процессов групповой динамики и принципов формирования команды (ПК-1).

В учебном процессе преподаватель использует активные и интерактивные формы обучения студентов, которые должны опираться на их творческое мышление и в наибольшей степени активизировать познавательную деятельность, делать их соавторами новых идей, приучать их самостоятельно принимать оптимальные решения и способствовать их реализации.

В аудиторной работе со студентами предполагается проведение лекций-бесед и (или) лекций-дискуссий. При чтении лекций используются слайд-лекции, каждая из которых должна содержать конспект материала по определенной теме дисциплины.

Рекомендации по работе на лекционных занятиях:

1. Обратит внимание на то, как строится лекция. Она состоит, в основном из:
 - вводной части, в которой актуализируется сущность вопроса, идет подготовка к восприятию основного учебного материала;
 - основной части, где излагается суть рассматриваемой проблемы;
 - заключения, где делаются выводы и даются рекомендации, практические советы.
2. Настроиться на лекцию. Настрой предполагает подготовку, которую рекомендует преподаватель. Например, самостоятельно найти ответ на вопрос домашнего задания, читая раздел рекомендуемого литературного источника и выявить суть рассматриваемых положений. Благодаря такой подготовке возникнут вопросы, которые можно будет выяснить на лекции. Кроме того, соответствующая подготовка к лекции облегчает усвоение нового материала, заранее ориентируя на узловые моменты изучаемой темы. Важна и самоподготовка к лекции через стимулирование чувства интереса, желания узнать новое.
3. Отключить до начала лекции мобильный телефон (или поставить его в бесшумный режим), чтобы случайный звонок не отвлекал преподавателя и других студентов.
4. Слушать лекцию внимательно и сосредоточенно. В противном случае есть риск не усвоить именно главные положения темы, оставить за кадром вопросы, которые осложняют учебу в дальнейшем.
5. Если Вы в чем-то не согласны (или не понимаете) с преподавателем, то совсем не обязательно тут же перебивать его и, тем более, высказывать свои представления, даже если они и кажутся Вам верными. Перебивание преподавателя на полуслове – это верный признак невоспитанности. А вопросы следует задавать либо после занятий (для этого их надо кратко записать, чтобы не забыть), либо выбрав момент, когда преподаватель сделал хотя бы небольшую паузу, и обязательно извинившись.
6. Помнить, что лекцию лучше конспектировать, независимо есть тема в учебнике или ее нет. Научитесь правильно составлять конспект лекции.

2. Тематический план освоения дисциплины на практических занятиях

Тематический план освоения дисциплины на практических занятиях представлен в таблице 2.

Таблица 2. Тематический план освоения дисциплины на практических занятиях

№ р-ла	Темы лекций	Код комп е- тенци и	Тема практических занятий	Трудоемк ость (час.) очная форма обуче- ния
1	Тема 1.1	ОПК- 3 ПК-1 ОК-6	Семинар «История зарождения и развития психологии лидерства» Деловая игра «Кораблекрушение»	12
2	Тема 2.1	ОПК- 3 ПК-1 ОК-6	Тестирование «Лидер», «Задатки лидера» Анализ ситуаций «Лидерство» Тестирование «Какой Вы руководитель» Анализ ситуаций «Команда» Деловая игра «Управление командой» Эссе на тему «Наиболее эффективные формы власти в молодежных организациях»	2 2 2 2 2 2
	Тема 2.2		Семинар-презентация «Опыт и проблемы делового лидерства (на примере зарубежных компаний)» Семинар-презентация «Опыт и проблемы делового лидерства (на примере отечественных компаний)»	5 5
3	Тема 3.1.	ОПК- 3 ПК-1 ОК-6	Семинар-презентация «Причины и последствия нарушения этического кодекса бизнеса (на примере зарубежных компаний)» Семинар-презентация «Причины и последствия нарушения этического кодекса бизнеса (на примере отечественных компаний)»	5 5
Итого				34

Программой дисциплины предусмотрены следующие виды контроля: текущий контроль успеваемости в форме: участие в групповых обсуждениях, выполнение тестов, выполнения и защита индивидуальных практических заданий, активность на семинарских занятиях; промежуточный контроль в форме зачета, который принимает преподаватель, проводивший лекционные занятия с данными студентами.

Правила выполнения практических работ (заданий).

Практические занятия, которые проводятся в следующих формах: семинар, практические задания.

Они служат для осмысления и более глубокого изучения теоретических проблем, а также отработки навыков использования знаний, которое дает студенту возможность:

- проверить, уточнить, систематизировать знания;
- овладеть терминологией и свободно ею оперировать;
- научиться точно и доказательно выражать свои мысли на языке конкретной науки;
- анализировать факты, вести диалог, дискуссию, оппонировать.

Практические занятия призваны укреплять интерес студента к науке и научным исследованиям, научить связывать научно-теоретические положения с практической деятельностью. В процессе подготовки к ним происходит развитие умений самостоятельной работы: развиваются умения самостоятельного поиска, отбора и переработки информации.

Студент должен:

- строго выполнять весь объем самостоятельной подготовки, представленный в методических указаниях по самостоятельной работе;
- знать, что проведению каждого практического занятия предшествует проверка готовности студента, которая проводится преподавателем в его начале;
- решить на практическом занятии задачи (задания), предусмотренные данными методическими указаниями, по каждой теме;
- ответить на контрольные вопросы по каждой теме во время защиты каждой выполненной практической работы – текущий контроль.

Задания и последовательность выполнения практических работ

Практическая работа № 1

Тема: Семинарское занятие «История зарождения и развития психологии лидерства»

Цель: приобретение знаний и навыков по выявлению особенностей исторического развития психологии лидерства.

Задание: проанализировать историю зарождения и развития психологии лидерства.

Контрольные вопросы:

1. Управленческие революции.
2. Становление теории лидерства в истории человечества.
3. Предвоенные теории лидерства. Теория черт лидера.
4. Стили лидерства. Поведенческие концепции лидерства.
5. Послевоенные годы. Ситуационный подход к лидерству.
6. Послевоенные годы. Концепция атрибутивного лидерства (причинно-следственный подход к изучению лидерства) или перцептивная активность последователей.
7. Послевоенные годы. Харизматическое лидерство.
8. Послевоенные годы. Трансформационное лидерство.
9. Механизмы выдвижения в позицию лидера. Психологический обмен как механизм выдвижения в лидеры.
10. Механизмы выдвижения в позицию лидера. ИмPLICITная теория.

Практическая работа № 2

Тема: Деловая игра «Кораблекрушение»

Цель: приобретение знаний и навыков по выработке группового решения.

Задание:

Вы дрейфуете на яхте в южной части Тихого океана. В результате пожара большая часть яхты и ее груза уничтожена. Яхта медленно тонет. Ваше местонахождение неясно из-за поломки основных навигационных приборов, но примерно вы находитесь на расстоянии тысячи миль к юго-западу от ближайшей земли.

Имеется список 15 предметов, которые остались целыми и неповрежденными после пожара.

В дополнение к этим предметам вы располагаете прочным надувным спасательным плотом с веслами, достаточно большим, чтобы выдержать вас, экипаж и все перечисленные предметы.

Имущество оставшихся в живых людей составляют пачка сигарет, несколько коробков спичек и пять однодолларовых банкнот...

Ваша задача – классифицировать 15 перечисленных предметов в соответствии с их значением для выживания.

Практическая работа № 3

Тема: Тестирование «Лидер», «Задатки лидера»

Цель: приобретение знаний и навыков по выявлению лидерского потенциала.

Задание: студентам предлагается ряд тестов, которые позволят выявить наличие у них лидерского потенциала.

Практическая работа № 4

Тема: Ситуации «Лидерство»

Цель: приобретение знаний и навыков по анализу проблем, возникающих в деятельности руководителя

Задание: студентам предлагается ряд управленческих ситуаций с четко сформулированными проблемами, которые возникают перед руководителем в процессе его управленческой деятельности.

После того как студенты ознакомятся с управленческой ситуацией и проблемой, которую надлежит решить, они должны указать наиболее эффективные, с их точки зрения, пути ее решения.

Практическая работа № 5

Тема: Тестирование «Какой Вы руководитель?»

Цель: приобретение знаний и навыков по выявлению потенциала руководителя.

Задание: студентам предлагается ряд тестов, которые позволят выявить наличие у них потенциала руководителя.

Практическая работа № 6

Тема: Ситуации «Команда»

Цель: приобретение знаний и навыков по анализу проблем, возникающих в деятельности руководителя

Задание: студентам предлагается ряд управленческих ситуаций с четко сформулированными проблемами, которые возникают перед руководителем в процессе его управленческой деятельности.

После того как студенты ознакомятся с управленческой ситуацией и проблемой, которую надлежит решить, они должны указать наиболее эффективные, с их точки зрения, пути ее решения.

Практическая работа № 7

Тема: Деловая игра «Управление командой»

Цель: приобретение знаний и навыков по управлению командой.

Задание: Компания занимается розничной продажей воздушных шариков: торговые представители ходят по квартирам и предлагают жильцам покупать шарики. Вы назначены супервайзером команды, которая работает в ЮВАО Москвы. Ваш предшественник, Денис Опарин, уволен «за систематическое невыполнение плана и отсутствие дисциплины в команде». Ваш менеджер сообщил Вам следующее:

- Результаты работы команды в сентябре – неудовлетворительные;
- Дисциплина - отсутствует;
- Ваша задача – выполнить план и укрепить дисциплину;
- План на октябрь на 10% выше, чем на сентябрь;
- Необходимо уволить одного человека.

На основании изученного материала следует подготовить план Ваших действий на текущий месяц, обосновать все принятые Вами решения, рассказать, какой Вы видите команду и результаты ее работы через 6 месяцев.

Практическая работа № 8

Тема: Эссе на тему «Наиболее эффективные формы власти в молодежных организациях»

Цель: приобретение знаний и навыков по анализу наиболее эффективных форм власти в молодежных организациях.

Задание: выразите свои впечатления и соображения по вопросу наиболее эффективных форм власти в молодежных организациях.

Практическая работа № 9

Тема: Семинар-презентация «Опыт и проблемы делового лидерства (на примере зарубежных компаний)»

Цель: приобретение знаний и навыков по оценке опыта и проблем делового лидерства на примере зарубежных компаний.

Задание: проанализировать опыт и проблемы делового лидерства на примере зарубежных компаний.

Контрольные вопросы:

1. Компания PepsiCo.
2. Компания Coca-Cola.
3. Nestle.
4. Danone.
5. Johnson&Johnson.
6. Компания Unilever.

Практическая работа № 10

Тема: Семинар-презентация «Опыт и проблемы делового лидерства (на примере отечественных компаний)»

Цель: приобретение знаний и навыков по оценке опыта и проблем делового лидерства на примере отечественных компаний.

Задание: проанализировать опыт и проблемы делового лидерства на примере отечественных компаний.

Контрольные вопросы:

1. Деятельность интегрированных бизнес-групп – «ЛУКОЙЛ».
2. Деятельность интегрированных бизнес-групп – «Газпром».
3. Деятельность интегрированных бизнес-групп – «Норильский никель».
4. Деятельность интегрированных бизнес-групп – АЛРОСА.
5. Деятельность интегрированных бизнес-групп – Роснефть.
6. Деятельность Группы «ЕвроХим».

Практическая работа № 11

Тема: Семинар-презентация «Причины и последствия нарушения этического кодекса бизнеса (на примере зарубежных компаний)»

Цель: приобретение знаний и навыков по выявлению причин и последствий нарушения этического кодекса бизнеса.

Задание: проанализировать причины и последствия нарушения этического кодекса бизнеса на примере зарубежных компаний.

Контрольные вопросы:

1. British American Tobacco.
2. McDonald's.
3. IKEA.
4. METRO Cash and Carry.
5. P&G.

Практическая работа № 12

Тема: Семинар-презентация «Причины и последствия нарушения этического кодекса бизнеса (на примере отечественных компаний)»

Цель: приобретение знаний и навыков по выявлению причин и последствий нарушения этического кодекса бизнеса.

Задание: проанализировать причины и последствия нарушения этического кодекса бизнеса на примере отечественных компаний.

Контрольные вопросы:

1. Деятельность Сбербанка России.
2. Деятельность группы компаний «Ренова».
3. Деятельность X5 Retail Group.
4. Деятельность Группы компаний «Фармстандарт».
5. Деятельность ОАО «Мечел».

3. Структура отчета по практической работе

Результаты выполнения практической работы оформляются студентами в виде отчета:

- 1) указываются наименование и цель выполнения практической работы;
- 2) приводится описание организации (определяется преподавателем по согласованию со студентом);
- 3) указывается, что исследуется или рассчитывается и с помощью, каких методов и формул;
- 4) в соответствии с заданием заполняются таблицы, приводятся расчеты, строятся графики;
- 5) по результатам выполненных заданий проводится анализ исследуемого явления, объекта, процесса;
- 6) выводы по выполненной работе.

На титульном листе практической работы ставятся дата, подпись исполнителя и преподавателя, принявшего практическую работу.

На занятиях проводится защита результатов работы и полученных выводов. Защита результатов работы организуется перед всей группой студентов, полученные выводы обсуждаются всеми студентами, которые задают вопросы, дискутируют. Преподаватель в заключении подводит общие итоги работы. В течение практического занятия студенты выполняют одну или несколько работ (заданий) под руководством преподавателя в соответствии с изучаемым содержанием учебного материала. Оценки за выполнение практических работ являются показателями текущей успеваемости студентов по учебной дисциплине.

Специфика каждого подвида работ и методика их выполнения следующие:

1. Кейсы – проанализировать и описать заданную ситуацию, сделав соответствующие выводы.
2. Ситуационная задача – решить задачу путем изучения частной обстановки ситуации, провести расчет для определения потенциального развития событий, описать возможный результат.
3. Сквозные задачи – выполнить все пункты задачи, которые указаны в условии, используя исходные данные.
4. Индивидуальные проекты – выполнить четко поставленную задачу при помощи системного подхода (сочетание теоретических знаний и практических навыков) самостоятельно.
5. Групповые проекты – аналогичный метод решения с п. 4, только действовать необходимо в группе сообща.

Большинство тем из курса эффективнее осваивать с применением практических ситуаций для анализа, разработанных на основе данных по реально существующим компаниям. Студент получает возможность поставить себя на место руководителя предприятия и попробовать применить полученные знания для решения проблем компании. Задача студента – проанализировать ситуацию и предложить свой вариант действий в предлагаемых обстоятельствах.

Каждая управленческая ситуация отличается уникальными особенностями, требует уникальных решений и действий. С помощью ситуаций для анализа, будущие выпускники могут попытаться решить реальные проблемы реальных менеджеров в реальных компаниях.

Существует две формы анализа практической ситуации – устная и письменная.

Подготовка письменного анализа ситуации. Не существует четких указаний для оформления и структуризации письменного анализа. Материалы, посвященные компаниям и их проблемам, настолько разнообразны, что нельзя каким-то образом алгоритмизировать процесс создания письменного отчета, который подходил бы к работе над всеми ситуациями для анализа. Преподаватель может дать каждому студенту тему для письменного отчета. Возможен и другой подход – подготовка развернутого анализа всей ситуации, в ходе которого студент должен:

- 1) определить все проблемы, на которые руководство компании должно обратить внимание;
- 2) выполнить анализ и дать оценку этих проблем;
- 3) предложить план действий и пакет рекомендаций по результатам своего анализа.

Во время написания отчета по анализу ситуации необходимо помнить следующее.

1. Ваш анализ и оценки должны подтверждать ваши выводы. Избегайте неаргументированных мнений, излишнего обобщения. Ваш отчет должен быть связным, логически выстроенным, а мнения подкреплены фактами и цифрами.

2. Если вам для анализа понадобились вычисления, представьте их в таблицах и диаграммах. Это понятнее и нагляднее. Не надо собирать все вспомогательные графические и табличные материалы в конце отчета, разместите их в тексте по мере изложения материала, чтобы читателю было понятно, к чему они относятся и что означают. Все эти вспомогательные материалы должны тесно связываться с вашими выводами. Включите в текст ссылки на таблицы и диаграммы.

3. Пр продемонстрируйте свое владение понятиями и средствами анализа, которые вы применяете.

4. Интерпретация материалов ситуации должна быть обоснованной и объективной. Избегайте не имеющих к делу замечаний, а также заключений, в которых учитываются только те факторы, которые укладываются в вашу модель, а остальные отменяются. Также старайтесь ничего не преувеличивать и не преуменьшать.

5. Анализ должен быть взвешенным и объективным, избегайте эмоционального подхода и риторики. При первом редактировании анализа подчеркните фразы «Я думаю», «Я считаю», «Я полагаю», а при втором редактировании замените их словами «Как показывает мой анализ» или «Как ясно из моего анализа».

6. Последний раздел своего письменного отчета посвятите конкретным рекомендациям и плану дальнейших действий. Ваши рекомендации должны учитывать все проблемы и задачи, которые вы идентифицировали в предыдущих разделах. Если рекомендации логически не вытекают из вашего анализа, то снижается доверие ко всему вашему пакету рекомендаций. Ясно, что рекомендуемые вами действия должны иметь заметный положительный эффект.

7. Советы, предполагающие высокую степень риска следует давать с большой осторожностью. Обязательно разъясните, каким образом ваши рекомендации помогут решить указанные вами проблемы.

8. Проверьте, способна ли компания реализовать предлагаемые вами решения. Кроме того, необходимо разобраться, под силу ли реализация ваших предложений тем людям, которые сейчас работают в компании, при наличии имеющихся у нее компетенций, в существующих условиях внешней и внутренней среды.

9. Обязательно разъясняйте свои предложения как можно подробнее, вплоть до мельчайших деталей. Избегайте общих, ничего не значащих формулировок наподобие «Этой компании больше внимания следует уделять планированию» или «Желательно избрать более агрессивную маркетинговую политику».

Если вы, например, считаете, что компания должна улучшить свою позицию на рынке, обязательно разъясните, как, по вашему мнению, она должна это сделать. Предложите список действий, которые следует предпринять, составьте последовательность их исполнения, обозначьте приоритеты, назначьте ответственных.

Предлагая план действий, помните, что в практической деятельности сотрудник должен ответственно подходить к выбору решений, которые в случае ошибочности повлекут за собой серьезные финансовые потери, и с осторожностью предлагать любые кардинальные решения, даже если ему не придется нести за него никакой ответственности.

Ваш отчет должен быть хорошо организован и грамотно написан. Даже самые замечательные идеи мало что дают, если вы не сможете убедить слушателей в их достоинствах, а для этого требуется логика, четкая последовательность, продуманная аргументация и убедительность изложения.

Подготовка устного ответа по анализу ситуации. В будущей практической деятельности от студентов, потребуется умение устно излагать свои идеи и убедительно их аргументировать. Это очень полезная практика, она позволяет студенту преодолеть страх перед большой аудиторией и научиться правильно излагать свои мысли.

Подготовка устного ответа, по сути, мало отличается от подготовки письменного отчета. В обоих случаях необходимо выделить проблемы и задачи, стоящие перед компанией, проанализировать условия отрасли и компании, разработать продуманный план действий. Качество анализа и предлагаемых рекомендаций должно быть одинаковым в устном и письменном ответах.

Как и при подготовке письменного отчета, при подготовке устного студенты должны показать знание понятий и средств анализа. Рекомендации должны быть достаточно подробны, чтобы обеспечить менеджмент четкими указаниями о том, что и когда делать.

Ответ можно сопроводить следующими слайдами:

- начальный слайд с названием темы и фамилиями авторов;
- слайд-шоу по ходу ответа (если ответ готовили несколько человек, то с указанием фамилий всех участников);
- один или несколько слайдов с перечислением основных проблем и задач, которые менеджмент должен решить;
- серия слайдов, иллюстрирующих ваш анализ ситуации;

- серия слайдов, посвященных вашим рекомендациям, аргументам и обоснованию каждого аргумента (по слайду на каждую рекомендацию и ее обоснование).

Необходимо несколько раз прорепетировать свое слайд-шоу, чтобы устранить все возможные недостатки. Слайд-шоу надо составить таким образом, чтобы завладеть вниманием аудитории, однако не настолько, чтобы слушатели забыли о теме вашего ответа и комментариях оппонентов.

Следует помнить, что слайды должны только лишь помочь слушателям понять ваши мысли. Избыток графики, изображений, цвета могут отвлечь внимание аудитории от вашего рассказа и помешать восприятию ваших мыслей.

Не забывайте, что даже самое лучшее слайд-шоу не скроет от взыскательной аудитории недостатков анализа. Слабый анализ в сочетании с блестящим визуальным сопровождением столь же нежелателен, как и хороший анализ без надлежащих сопроводительных материалов.

Если студент заинтересовался деятельностью какой-либо компании или ему недостаточно данных, то можно зайти на сайт компании, получить всю необходимую информацию и использовать ее по своему усмотрению. Многие компании размещают на сайтах свои годовые отчеты и прочую документацию (или предлагают ссылки на них). Кроме того, почти всегда на сайте представлена формулировка миссии и видения компании, разъясняются ценности компании, характеризуется ее положение в отрасли, указывается курс акций. В материалах, которые компании публикуют о себе, содержится множество полезных сведений, например информация о новых товарах, соглашениях о союзах, партнерствах и приобретениях и прочих значимых событиях. Некоторые сайты содержат ссылки на другие ресурсы, где вы найдете дополнительные сведения, например о размере отрасли, динамике ее роста, статистические данные и прогноз будущего развития. Поэтому любой поиск в Интернете данных о компании лучше всего начинать с ее сайта.

Таким образом, можно сформулировать следующие общие рекомендации по анализу ситуации.

1. Дважды прочитайте ситуацию, первый раз – чтобы получить общее представление, второй – чтобы вникнуть во все факты и данные. Затем внимательно просмотрите всю информацию, которая представлена в таблицах, диаграммах, схемах, рисунках.

2. Составьте полный перечень всех проблем и задач, которые предстоит решить менеджменту компании.

3. Вдумчиво проанализируйте ситуацию компании, напишите одну-две страницы своих замечаний.

4. Примените концепции менеджмента и средства анализа, которые вы почерпнули в теоретическом курсе.

5. Обязательно проанализируйте цифровые показатели, сопровождающие ситуацию, – это поможет лучше понять финансовое положение компании.

6. Сопроводите каждое свое суждение продуманными аргументами и цифровыми данными; заявления «Я думаю» и «Я считаю» звучат не так убедительно, как «Мой анализ показывает».

7. Расположите свои рекомендации в порядке приоритетности; удостоверьтесь, что их можно выполнить при наличии имеющихся ресурсов и в течение приемлемого срока.

8. Подкрепите каждую рекомендацию убедительными аргументами, доказывающими целесообразность предлагаемых вами действий и их результативность для улучшения положения компании.

9. Просмотрите предлагаемый вами план действий и убедитесь, что в нем учтены все проблемы и задачи, которые вы определили на начальном этапе, иначе план будет неэффективным.

10. Не предлагайте таких действий, которые могут привести к катастрофическим последствиям при ненадлежащем исполнении; учитывайте не только положительные последствия своих предложений, но и возможные отрицательные.

Подготовка презентации. Составив детализированный план доклада, презентацию подготовить будет легче. Для этого необходимо по каждому пункту и подпункту плана создать слайд, иллюстрирующий содержание данного подпункта/пункта. Тогда и слайды будут информативны, и рассказывать вам будет удобно, и сама очередность слайдов поможет не сбиваться с мыслей. Речь и слайды не должны совпадать, тогда презентация станет «объемной». Речь должна быть не перегружена специальной терминологией, а слайды должны содержать больше технических подробностей: формулы, схемы, таблицы, графики. В коротком выступлении к ним можно обращаться по ходу изложения, но при этом не надо останавливаться на объяснении всех нюансов.

При подготовке презентации необходимо помнить несколько простых правил:

1. Презентация является иллюстрацией, дополнением к докладу, текст всегда первичен. Поэтому необходимо исходить из того, что главное требование к презентации – наглядность. От того, насколько просто и доступно вы представите результат своей работы, зависит больше половины успеха.

2. Не перегружайте слайд текстом – вы его и так читаете в своем докладе. Оставьте слова себе, а графику – презентации. Можно несколько кадров отвести для текста, когда это становится совершенно необходимым. Распространённая ошибка – читать слайд дословно. Лучше всего, если на слайде будет написана подробная информация (определения, теоремы, формулы), а словами будет рассказываться их содержательный смысл. Информация на слайде может быть более формальной и строго изложенной, чем в речи.

3. Не отвлекайте слушателей своей же презентацией. Яркие краски, сложные построения, излишняя анимация, выпрыгивающие и бегающие зайчики, лисички и собачки – не самое лучшее дополнение к научному

доклада. Если же вы водите текст, дополняющий или поясняющий ваши положения, позаботьтесь о легкости его восприятия.

4. Текст должен быть контрастным, обязательно темным на светлом фоне. Лучше, если все поле будет светлым, в центральной части, где расположен материал – светло-серым или палевым, а внизу – более темным.

5. Презентация должна идти синхронно с текстом доклада. Ваша речь должна пояснять иллюстрации, представленные в презентации. А презентация, в свою очередь, должна содержать тот наглядный материал, который невозможно выразить словами (схемы, таблицы, графики, фотографии и так далее).

6. Оптимальное число строк на слайде – от 6 до 11. Шрифт должен быть не менее 24 размера. Перегруженность и мелкий шрифт тяжелы для восприятия. Недогруженность оставляет впечатление, что выступление поверхностно и плохо подготовлено.

7. Пункты перечней должны быть короткими фразами; максимум – две строки на фразу, оптимально – одна строка. Чтение длинной фразы отвлекает внимание от речи. Короткая фраза легче запоминается визуально.

8. Не проговаривайте формулы словами – это долго и может отвлечь внимание от основной мысли выступления. Это делается только во время лекций или семинаров, когда слушатели одновременно записывают конспект. На защите или на конференции это неуместно.

9. Оптимальная скорость переключения – один слайд за 1–2 минуты. Для кратких выступлений допустимо два слайда в минуту, но не быстрее. Слушатели должны успеть воспринять информацию и со слайда, и на слух.

Оформление практических работ. Отчет о выполненных практических работах следует писать на отдельных сброшюрованных листах белой бумаги формата А4 с одной стороны. Страницы нумеруются арабскими цифрами, номер страницы ставится внизу по центру без знаков препинания. Первой страницей считается титульный лист, но на нем номер страницы не ставится. Титульный лист оформляется согласно требованиям и должен содержать такие данные, как наименование учебного заведения, номер и название темы практического занятия, фамилия и инициалы студента и руководителя. Страницы нумеруются, начиная со второй. Разделы должны иметь порядковую нумерацию. В тексте работы на страницах оставляются поля согласно требованиям вуза.

Если в работе имеются наглядные материалы (схемы, графики, диаграммы, чертежи), то они оформляются на отдельных страницах и обозначаются «Рисунок»; название приводится под рисунком. Рисунки помещаются в соответствии с логикой изложения и нумеруются последовательно арабскими цифрами в пределах каждой главы (например, первый рисунок в первой главе будет обозначен: Рисунок 1.1). Таблицы нумеруются также арабскими цифрами в пределах главы (например, первая таблица второй главы имеет обозначение: Таблица 2.1). Заголовок таблицы должен отражать ее содержание и размещаться над таблицей. Если показатели таблицы имеют одинаковую размерность, то она вносится в заголовок. В том случае, когда показатели имеют разную размерность, в таблицу включают отдельную графу – «Единицы измерения». Последние, можно указывать с сокращениями, но с соблюдением действующих стандартов.

Требования и процедура выставления окончательной оценки студенту по работе и порядок выполнения пропущенных работ по уважительным и неуважительным причинам

Текущий контроль знаний может проводиться с помощью сдачи контрольных работ.

Для подготовки к промежуточной аттестации (зачет) студентам необходимо выполнить все контрольные работы и регулярно посещать практические занятия.

Фонд оценочных средств для проведения текущей и промежуточной аттестации обучающегося содержится в РПД пункт 7 и в блоке 3 Методических рекомендаций по организации аудиторной и самостоятельной работы студентов.

2.2. Методические рекомендации по организации и планированию самостоятельной работы студентов

Самостоятельная работа студентов представлена в таблице 3.

Таблица 3. Самостоятельная работа студентов

№ р-ла	№ темы	Виды самостоятельной работы (детализация – виды самостоятельной работы по каждому разделу)	Трудоем- кость (час.) очная форма обучения	Технология оценивания*
1	Тема 1.1	- изучение литературы; - самостоятельное изучение отдельных тем (вопросов), составление конспекта по рекомендованной литературе; - подготовка к семинарскому занятию.	5	Участие в групповых обсуждениях. Выполнение

	Тема 1.2.	-чтение литературы; - самостоятельное изучение отдельных тем (вопросов), составление конспекта; - подготовка к тестированию.	6	индивидуальных практических работ. Активность на семинарском занятии. Выполнение тестов
2	Тема 2.1.	-чтение литературы; - самостоятельное изучение отдельных тем (вопросов), составление конспекта по рекомендованной литературе.	6	
	Тема 2.2.	- чтение литературы; - самостоятельное изучение отдельных тем (вопросов), составление конспекта по рекомендованной литературе; - подготовка к семинарским занятиям.	6	
	Тема 2.3.	- чтение литературы; - самостоятельное изучение отдельных тем (вопросов), составление конспекта по рекомендованной литературе; - подготовка к тестированию.	6	
3.	Тема 3.1	- чтение литературы, - самостоятельное изучение отдельных тем (вопросов), составление конспекта по рекомендованной литературе; - подготовка к семинарским занятиям; - подготовка к тестированию.	6	
		Подготовка к промежуточной аттестации (зачет)	18	
		Итого	53	

Вопросы для самостоятельной работы студента

1. Лидерство как организационный ресурс.
2. Отношения политического союза.
3. Источники и ключевые факторы лидерства.
4. Ситуационный принцип в реализации лидерского ресурса менеджмента.
5. Политическое маневрирование как условие успешного лидерства.
6. Проблемы нарушения этического стандарта в отечественных и зарубежных компаниях.

4. Рекомендации по выполнению самостоятельной работы

Рекомендации по подготовке докладов. Доклад – довольно часто встречающаяся работа в учебных заведениях. Доклад – вид самостоятельной научно-исследовательской работы, где автор раскрывает суть исследуемой проблемы; приводит различные точки зрения, а также собственные взгляды на нее.

Написание и защита доклада, подготовка к сообщению или беседе на занятии по заданной преподавателем теме. Этапы работы над докладом.

1. Подбор и изучение основных источников по теме, при подготовке доклада, сообщения используйте рекомендованную литературу по выбранной теме, электронные библиотеки или другие Интернет-ресурсы (рекомендуется использовать не менее 8 – 10 источников).

2. Составление библиографии. (Сделайте цитаты из книг и статей по выбранной теме (обратите внимание на непонятные слова и выражения, уточнить их значение в справочной литературе).

3. Обработка и систематизация материала. Подготовка выводов и обобщений.

4. Разработка плана доклада.

5. Написание. Напишите основные положения сообщения или доклада в соответствии с планом, выписывая по каждому пункту несколько предложений.

Доклад содержит следующие разделы:

1. Титульный лист.

2. Оглавление (в нем последовательно указываются названия пунктов доклада, указываются страницы, с которых начинается каждый пункт).

3. Введение (формулируется суть исследуемой проблемы, обосновывается выбор темы, определяются ее значимость и актуальность, указываются цель и задачи доклада, дается характеристика используемой литературы).

4. Основная часть (каждый раздел ее доказательно раскрывает исследуемый вопрос).

5. Заключение (подводятся итоги или делается обобщенный вывод по теме доклада).

6. Список литературы. Правила составления списка используемой литературы.

Перескажите текст сообщения или доклада, корректируя последовательность изложения материала.

Подготовленный доклад должен сопровождаться презентацией, иллюстрирующей его основные положения.

Показатели оценки результатов внеаудиторной самостоятельной работы:

– полнота и качество информации по заданной теме;

- свободное владение материалом сообщения или доклада;
- логичность и четкость изложения материала;
- наличие и качество презентационного материал.

Оформление доклада:

Формат – docx, (odt)

Текст доклада должен быть подготовлен с использованием шрифта Times New Roman, размером 12 пт, с одинарным интервалом. Объем доклада не должен превышать 5-7 страниц А4 (210 мм x 297 мм, левое поле 30 мм, верхнее поле 20 мм, правое поле 15 мм, нижнее поле 20 мм), включая рисунки, таблицы, ссылки.

Название доклада – размер шрифта 14 пт, полужирный, заглавные буквы, выравнивание по центру, одинарный интервал.

Список литературы (12 пт) нумеруется, и номера ссылок приводятся в тексте тезиса в квадратных скобках. Инициалы автора в списке литературы должны следовать после фамилии без пробелов между ними.

Семинар-дискуссия. Современная практика предлагает широкий круг типов семинарских занятий. Среди них особое место занимает семинар-дискуссия, где в диалоге хорошо усваивается новая информация, видны убеждения студента, обсуждаются противоречия (явные и скрытые) и недостатки. Для обсуждения берутся конкретные актуальные вопросы, с которыми студенты предварительно ознакомлены. Также в семинар включаются вопросы для педагогической и интеллектуальной разминки (иногда это дискуссионная статья, по которой ставятся проблемные вопросы). Дискуссия может разворачиваться заочно как круговой семинар. Далее подводятся итоги дискуссии, заслушиваются и защищаются задания. После этого проходит «мозговой штурм» по нерешенным проблемам дискуссии, а также выявляются прикладные аспекты, которые можно рекомендовать для включения в курсовые, ВКР или в апробацию на практиках. Преподаватель обобщает результаты проделанной студентом работы.

Семинары-дискуссии проводятся с целью выявления мнения студентов по актуальным вопросам, что позволит подготовиться к зачету и научит умению рассуждать на проблемные темы. Семинар-дискуссия носит проблемный характер, готовится преподавателем достаточно основательно: подбираются проблемные и контрольно-проверочные вопросы. Такой семинар возможен только после прохождения темы. К нему студенты готовятся по пособиям, а также используют энциклопедии, справочники, словари, журналы. Наибольшую эффективность приносят семинары, проводимые в форме коллективной познавательной деятельности, имеющей определенные особенности, а именно:

- разделение студентов на группы по их желанию (с обязательным участием студента с устойчивым интересом к данному предмету);
- постановка общих целей и задач для группы;
- работа в последовательности: индивидуальная, парная (чаще всего –перекрестный опрос), работа в группе, коллективная;
- обязательное предварительное ограничение по времени каждого этапа занятий;
- экспертный анализ;
- оценка работы группы преподавателем;
- проведение самооценки.

Показатели оценки результатов внеаудиторной самостоятельной работы:

- качество уровня освоения учебного материала;
- умение использовать теоретические знания при выполнении практических задач или ответе на практико-ориентированные вопросы;
- обоснованность и четкость изложения ответа.

Самостоятельное изучение материала и конспектирование лекций по учебной и специальной литературе.

1. При подготовке задания используйте рекомендуемые по данной теме учебники, техническую литературу, материалы электронно-библиотечных систем или другие Интернет-ресурсы.

2. Внимательно прочитайте материал, по которому требуется составить конспект.

3. Постарайтесь разобраться с непонятным материалом, в частности новыми терминами и понятиями.

4. Кратко перескажите содержание изученного материала «своими словами».

5. Составьте план конспекта, акцентируя внимание на наиболее важные моменты текста.

6. В соответствии с планом выпишите по каждому пункту несколько основных предложений, характеризующих ведущую мысль описываемого пункта плана.

Примерные нормы времени студента для выполнения самостоятельной работы представлены в таблице

Таблица 4. Примерные нормы времени студента для выполнения самостоятельной работы

Вид работы	Норма времени
Подготовка к лекции	0,25 на 2 ч. лекции
Подготовка к лабораторному (практическому) занятию	1 ч.

Подготовка к семинарскому занятию	1-2 ч.
Подготовка к коллоквиуму	2-4 ч.
Подготовка к контрольной работе, тестированию	1,5-3 ч.
Самостоятельное изучение отдельных тем (вопросов), составление конспекта рекомендованной литературы	2-4 ч.
Подготовка эссе	1 ч.
Написание реферата	4-8 ч.
Выполнение РГР	18 ч.
Написание курсового проекта (работы)	36-72 ч.
Подготовка тезисов доклада	3 ч.
Подготовка доклада к конференции	10 ч.
Участие в НИР (при наличии темы)	2 ч. в неделю
Подготовка презентаций	2 ч.
Составление рецензий, обзоров	2 ч.
Анализ проблемных ситуаций, подготовка к деловой игре	1-2 ч.
Подготовка к зачету	8-18 ч.
Подготовка к экзамену	36 ч.

Самостоятельную работу для бакалавров рекомендовано заканчивать написанием научных тезисов или статьи.

В статье следует сжато и четко изложить современное состояние вопроса, цель работы, методику исследования, результаты и обсуждение полученных данных. Это могут быть результаты собственных экспериментальных исследований, обобщения производственного опыта, а также аналитический обзор информации в рассматриваемой области. Общие требования к написанию статьи приводятся каждым изданием, с которыми следует внимательно ознакомиться и выполнить. Рекомендуется при написании статьи обращаться за консультацией к преподавателю.

Блок 3. Фонд оценочных средств для проведения текущего контроля успеваемости, промежуточной аттестации по итогам освоения дисциплины и учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы студентов

Положение «О фонде оценочных средств для установления уровня сформированности компетенций обучающихся и выпускников на соответствие требованиям ФГОС ВО» в федеральном государственном бюджетном образовательном учреждении высшего образования «Нижегородский государственный технический университет им. Р.Е. Алексеева» от 25 декабря 2014 г., устанавливает порядок разработки и требования к структуре фонда оценочных средств основных образовательных программ по направлениям, фондам оценочных средств по дисциплинам (модулям), практикам.

Электронный адрес: <http://www.nntu.ru/content/perechen-normativnyh-pravovyh-dokumentov-i-lokalnyh-aktov-po-obespecheniyu-uchebnogo>

Оценочное средство имеет комплексный характер, направленный на определение степени сформированности нескольких компетенций (комплексное задание, курсовая работа), и основывается на следующих критериях.

Освоенность дисциплины определяется следующей совокупностью:

- освоение теоретического курса лекций установленного объема;
- активность на практических занятиях;
- удовлетворительная посещаемость лекций и семинарских занятий.

Критерии оценок выполнения заданий:

Преподаватель оценивает ответ студента в баллах по каждому вопросу экзаменационного билета. Общий балл, как среднее арифметическое, по вопросам экзаменационного билета соответствует оценке, полученной студентом на экзамене по дисциплине.

Если студент не отвечает или отвечает не правильно на два вопроса экзаменационного билета, тогда ему выставляется балл 2,0 (неудовл.), при отсутствии заданных ему дополнительных (наводящих) вопросов.

Если студент из двух вопросов отвечает правильно на один, тогда ему выставляется балл удовл., при отсутствии заданных ему дополнительных (наводящих) вопросов.

Дополнительные (наводящие) вопросы задаются преподавателем студенту в устном или письменном виде в том случае, если:

- преподаватель считает, что в устном или письменном виде ответ студента является не комплексным, не полным, не структурированным;
- преподаватель считает, что в устном или письменном виде ответ студента не содержит одного или нескольких качественных критериев;
- по желанию самого студента.

Итоговый балл (оценка) за экзамен формируется на основе нижеприведенной системы критериев.

Общими критериями, на основании которых студенту выставляется балл и оценка, при ответе по итоговому испытанию, является система количественных, структурных и качественных критериев, включающая в себя:

I. Количественные критерии:

1.1. Правильность ответов (означает изначальное соответствие ответа студента теме и сущности заданного вопроса в экзаменационном билете).

1.2. Количество дополнительных вопросов, заданных студенту преподавателем в процессе подготовки к ответу или в процессе самого ответа на поставленные вопросы в экзаменационном билете.

1.3. Количество наводящих вопросов, заданных студенту преподавателем в процессе подготовки к ответу или в процессе самого ответа на поставленные вопросы в экзаменационном билете.

Преподаватель вправе снижать итоговый балл студента по экзамену при неправильном ответе на каждый дополнительный (наводящий) вопрос по 0,25 балла.

Преподаватель вправе повышать итоговый балл по экзамену при правильном ответе студента на каждый дополнительный (наводящий) вопрос по 0,25 балла.

Количество дополнительных или наводящих вопросов может быть не регламентировано.

Рекомендуется регламентировать до шести дополнительных (наводящих) вопросов.

II. Структурные критерии:

2.1. Комплексность ответа на поставленный вопрос в экзаменационном билете означает наличие системного изложения изученного студентом материала, отражающегося в форме: перечислений элементов и компонентов, списков, перечней, графиков, схем, рисунков, таблиц, формул. Если перечисления элементов и компонентов, списки, перечни, графики, схемы, рисунки, таблицы, формулы изложены четко, правильно и в полной мере, то ответ студента отвечает комплексному критерию, в противном случае – нет.

Преподаватель вправе снижать итоговую оценку студента по экзамену на 1 балл за каждый отсутствующий, не ясно обозначенный или не внятно отраженный, не четкий или не верный в ответе студента список, перечень, график, рисунок, включая схему, таблицу, формулу.

2.2. Структура ответа на экзаменационный билет подразумевает соответствие устных или письменных ответов студента порядку вопросов экзаменационного билета. Если студент отвечает первоначально на второй вопрос, затем на первый вопрос, то преподаватель вправе снизить итоговую оценку на 0,5 балла вне зависимости от содержания ответа.

III. Качественные критерии суждений и выводов:

3.1. Обоснованность.

3.2. Ясность.

3.3. Оригинальность.

3.4. Гибкость.

3.5. Рациональность.

Преподаватель характеризует качество каждого ответа студента по данным пяти критериям.

Определение количественной оценки качественных критериев выполнения задания является эмпирическим процессом, зависит от опыта, стажа, профессиональных и педагогических навыков преподавателя.

Преподаватель вправе использовать для оценки либо всю систему критериев, либо ее часть – количественные и структурные критерии данной системы совместно. Все вышеуказанные критерии представляют собой единую, взаимоувязанную и взаимодополняющую систему оценки выполнения заданий по итоговому испытанию.

Этапы формирования компетенций отражены в РПД раздел 7.

Оценочные средства для проведения текущего контроля успеваемости студентов

Комплект тематик для дискуссий:

1. Команда как особый тип организации.

2. Основные теории формирования команд.

3. Диалектика отношений лидера и команды.

4. Классификаций ролей в команде.

5. Выращивание команд: условия и основные методы.

6. Понятие и основные компоненты личностного ресурса современного лидера.

7. Лидерские компетенции: структура и характеристики.

8. Социальная ответственность как базовая характеристика лидера-руководителя в организации.

9. Этика лидера: общее и специфичное.

10. Взаимосвязь лидерства с индивидуально-типологическими особенностями личности.

Комплект тематик для рефератов и эссе:

1. Истоки теории лидерства.

2. Концепция Ф. Гальтона.

3. Специфика лидерства как неформального феномена и как руководства.

4. Стили лидерства по К. Левину.
5. Суть ситуационной концепции лидерства.
6. Как объяснить возрастающий интерес к ситуации в исследованиях лидерства.
7. В чем суть трансформационной парадигмы лидерства.
8. Харизматическое лидерство.
9. Какую роль играют последователи в формировании лидерской позиции.
10. Социально-психологическая структура группы.
11. Социально-психологический климат коллектива.
12. Социометрия.
13. Способы формирования команд.
14. Какую роль тренинг может играть в процессе командообразования.
15. Этапы становления команды.
16. Тренинговые упражнения, направленные на командообразование.
17. Соотношение лидерства и руководства, их сходства и различия.
18. Чем характеризуются формы внутрикомандного культурного контекста управленческих групп: «комбинат», «клика», «кружок», «команда»
19. Манипулирование и его отличие от управления.
20. Виды манипулирования вам известны.

Образцы заданий:

Задание №1.

Командная игра «Киносъемка».

Команде предстоит пройти трудный путь создания фильма. Для этого путем обсуждения и голосования выбираются продюсер, режиссера и помощника режиссера. Они знакомят всех участников со сценарием и распределяют роли. Для этого всем членам команды выдается текст сценария и «черный список», где показаны минимальные гонорары киносъемочной группы. На следующем этапе подготовки к съемке членам группы предстоит:

- прогнать основные сцены фильма;
- освоить работу с камерой и светом;
- изготовить костюмы главных героев;
- загримировать главных героев;
- подготовить сцену танцев, музыкальное сопровождение и все
- музыкальные сцены;
- подготовить декорации ко всем сценам и многое, многое другое.

Основной этап процесса можно условно разделить на репетицию, обсуждение и внесение корректив в сцену и на непосредственно съемку. В каждой сцене задействуется массовка. Таким образом ни один из членов киносъемочной группы ни останется без работы. Результатом киносъемки является видеокассета с записью фильма, а также отчет продюсера. Помимо любительской камеры, идет видеозапись тренинга на профессиональную камеру. После монтажа фильм отдают участникам. На заключительном этапе – кинопремьере – все члены съемочной группы имеют возможность увидеть фильм на большом экране. После премьеры объявляются доходы кинопроекта от проката и торжественно вручаются гонорары и дивиденды участникам съемочной группы.

Задание №2.

Командная игра «Настольная карта приключений».

Команды по очереди кидают кубик. В зависимости от того, какое количество очков на нем выпадет, двигаются с помощью фишек по карте. На каждой остановке их ожидает препятствие. Возможно, команды попадут на волшебные «остановки», условиями которых является передвижение на несколько шагов вперед или назад, или пропуск хода. А возможно, команда будет бросать кубик два раза подряд. Первая задача каждой команды – как можно быстрее достичь финиша, самую быструю команду ожидает большой приз. Вторая задача каждой команды – заработать как можно больше очков при выполнении задания или прохождении препятствия.

Задание №3.

Командная игра «Остров Сокровищ»

Одновременно на Остров сокровищ попадают две команды: пиратов и лордов. Они знают о том, что на острове зарыт клад и что найти его можно при помощи карты. Однако мудрые люди, спрятавшие сокровища, разделили карту на несколько частей, и разные ее части спрятали в разных местах острова. Они рассказали легенду, как найти части данной карты. Кроме того, хозяева сокровищ везде поставили ловушек для незваных гостей, и как оказалось, на острове обитают духи, охраняющие несметные сокровища. Поэтому и лордам и пиратам придется, пройдя по раздельности огонь, воду и медные трубы объединиться, для того чтобы общими усилиями достигнуть намеченной цели.

Задание №4.

Заполнить таблицу «Представления о команде у разных авторов»:

Автор	Определение	Выходные данные источника (название, указание стр. или адрес электронного ресурса)

Задание №5.

Заполнить таблицу «Представления о понятии «командообразование» у разных авторов»:

Автор	Определение	Выходные данные источника (название, указание стр. или адрес электронного ресурса)

Задание №6.

Заполнить таблицу «Сравнительный анализ понятий «команда» и «группа»»:

Команда	Группа

Задание №7.

Заполните таблицу «Виды проектных групп и их специфика»:

Название проектной группы	Характеристика проектной группы	Сложности и противоречия

Задание №8.

В команде существуют разногласия в понимании сути кардинальных решений, происходящих в организации. Опишите ваши действия, как руководителя, в данной ситуации.

Задание №9.

Вас назначили начальником отдела, который характеризуется высоким уровнем текучести кадров. Опишите ваши действия в данной ситуации.

Задание №10.

Составьте список вопросов, которые возможно спросить при проведении собеседования при приеме на работу и которые позволяют определить роль человека в команде.

Задание №11.

Вы – руководитель молодой, динамично развивающейся компании. Компания занимается продажей автомобилей иностранного производства. Ее численность – 150 человек. Разработайте план мероприятий, направленных на формирование команды. Программа должна включать в себя указание мероприятий, сроков проведения, ответственных лиц, затраты.

Задание №12.

Вам необходимо выбрать программу тренинга командообразования для ваших сотрудников. По каким критериям вы будете осуществлять выбор? Приведите список критериев и их обоснование.

Задание №13.

Подготовьте доклады к семинару «История зарождения и развития психологии лидерства»:

1. Управленческие революции.
2. Становление теории лидерства в истории человечества.
3. Предвоенные теории лидерства. Теория черт лидера.
4. Стили лидерства. Поведенческие концепции лидерства.
5. Послевоенные годы. Ситуационный подход к лидерству.
6. Послевоенные годы. Концепция атрибутивного лидерства (причинно-следственный подход к изучению лидерства) или перцептивная активность последователей.
7. Послевоенные годы. Харизматическое лидерство.
8. Послевоенные годы. Трансформационное лидерство.
9. Механизмы выдвижения в позицию лидера. Психологический обмен как механизм выдвижения в лидеры.
10. Механизмы выдвижения в позицию лидера. Имплиcitная теория.

Задание №14.

Подготовьте презентации на тему «Опыт и проблемы делового лидерства (на примере зарубежных компаний)»:

1. Компания PepsiCo.
2. Компания Coca-Cola.
3. Nestle.
4. Danone.
5. Johnson&Johnson.
6. Компания Unilever.

Задание №15.

Подготовьте презентации на тему «Опыт и проблемы делового лидерства (на примере отечественных компаний)»:

1. Деятельность интегрированных бизнес-групп – «ЛУКОЙЛ».
2. Деятельность интегрированных бизнес-групп – «Газпром».
3. Деятельность интегрированных бизнес-групп – «Норильский никель».
4. Деятельность интегрированных бизнес-групп – АЛРОСА.
5. Деятельность интегрированных бизнес-групп – Роснефть.
6. Деятельность Группы «ЕвроХим».

Задание № 15.

Подготовьте презентации на тему «Причины и последствия нарушения этического кодекса бизнеса (на примере зарубежных компаний)»:

1. British American Tobacco.
2. McDonald's.
3. IKEA.
4. METRO Cash and Carry.
5. P&G.

Задание № 16.

Подготовьте презентации на тему «Причины и последствия нарушения этического кодекса бизнеса (на примере отечественных компаний)»:

1. Деятельность Сбербанка России.
2. Деятельность группы компаний «Ренова».
3. Деятельность X5 Retail Group.
4. Деятельность Группы компаний «Фармстандарт».
5. Деятельность ОАО «Мечел».

Задание №17.

Деловая игра «Кораблекрушение»

Вы дрейфуете на яхте в южной части Тихого океана. В результате пожара большая часть яхты и ее груза уничтожена. Яхта медленно тонет. Ваше местонахождение неясно из-за поломки основных навигационных приборов, но примерно вы находитесь на расстоянии тысячи миль к юго-западу от ближайшей земли.

Имеется список 15 предметов, которые остались целыми и неповрежденными после пожара.

В дополнение к этим предметам вы располагаете прочным надувным спасательным плотом с веслами, достаточно большим, чтобы выдержать вас, экипаж и все перечисленные предметы.

Имущество оставшихся в живых людей составляют пачка сигарет, несколько коробков спичек и пять однодолларовых банкнот...

Ваша задача – классифицировать 15 перечисленных предметов в соответствии с их значением для выживания.

Поставьте цифру 1 у самого важного предмета, цифру 2 – у второго по значению и так далее до пятнадцатого, наименее важного для вас.

Бланк результатов

Список предметов	R1, Индивидуальная оценка	R2, Групповая оценка	R1-R2 , Индивидуальная ошибка	Re, Экспертная оценка	R2-Re , Групповая ошибка
Секстант					
Зеркало для бритвы					
Пятилитровая канистра с водой					
Противомоскитная сетка					
Одна коробка с армейским рационом					
Карты Тихого океана					
Подушка (плавательное средство, санкционированное береговой охраной)					
Двухлитровая канистра нефтегазовой смеси					
Маленький транзисторный радиоприемник					
Средство, отпугивающее акул					
Двадцать квадратных метров непрозрачного пластика					

Пять бутылок питьевого спирта					
Девять метров нейлонового каната					
Две коробки шоколада					
Рыболовная снасть					
Итого:					

Экспертная оценка

Согласно мнению экспертов, основными вещами, необходимыми человеку, потерпевшему кораблекрушение в океане, являются предметы, служащие для привлечения внимания, и предметы, помогающие выжить до прибытия спасателей. Навигационные средства имеют сравнительно небольшое значение: если даже маленький спасательный плот и в состоянии достичь земли, невозможно на нем запастись достаточно пищи и воды для жизни в течение этого периода. Следовательно, самыми важными являются зеркало для бритья и двухлитровая канистра нефтегазовой смеси. Эти предметы могут быть использованы для сигнализации воздушным и морским спасателям.

Вторыми по значению являются такие вещи, как пятилитровая канистра с водой и коробка с армейским рационом.

Краткая информация, которая дается для оценки каждого предмета указывает какое значение имеет данный предмет для выживания.

1. Зеркало для бритья. Важно для сигнализации воздушным и морским спасателям.
2. Двухлитровая канистра нефтегазовой смеси. Важна для сигнализации. Нефтегазовая смесь может быть зажжена и будет плыть по воде, привлекая внимание спасателей.
3. Пятилитровая канистра с водой. Необходима для утоления жажды.
4. Одна коробка с армейским рационом. Обеспечивает основную пищу.
5. Двадцать квадратных метров непрозрачного полиэтилена. Используется сбора дождевой воды, обеспечивает защиту от стихии.
6. Две коробки шоколада. Резервный запас пищи.
7. Рыболовная снасть. Оценивается ниже, чем шоколад, потому что в данной ситуации «синица в руке лучше журавля в небе». Нет уверенности, что вы поймаете рыбу.
8. Девять метров нейлонового каната. Можно использовать для связывания снаряжения, чтобы оно не уплыло за борт.
9. Плавательная подушка. Если кто-то упадет за борт, она может послужить спасательным средством.
10. Средство, отпугивающее акул.
11. Пять бутылок питьевого спирта. Можно использовать для растирания тела при охлаждении и в качестве антисептика при любых травмах. В других случаях имеет малую ценность, поскольку употребление может вызвать обезвоживание.
12. Маленький транзисторный приемник. Имеет незначительную ценность, так как нет передатчика.
13. Карты Тихого океана. Они бесполезны без дополнительных навигационных приборов. Для вас важнее знать, где вы находитесь, а где находятся спасатели.
14. Противомоскитная сетка. В Тихом океане нет moskitov.
15. Секстант. Без таблиц и хронометра относительно бесполезен.

Подсчет результатов

- Индивидуальная ошибка. Сравнивается "Индивидуальная оценка" по каждому предмету с "Групповой оценкой". Разница берется по абсолютной величине без учета знака. Подсчитывается "Суммарная индивидуальная ошибка" по всем предметам. Чем она меньше, тем лучше.
- Групповая ошибка. Сравнивается "Групповая оценка" по каждому предмету с "Экспертной оценкой". Подсчитывается "Суммарная групповая ошибка". Чем она меньше, тем лучше.

Задание №18.

Пройдите следующие тесты:

Тест «Лидер»

Выберите один из вариантов ответа.

1. Часто ли вы бываете в центре внимания окружающих:
 - а) да;
 - б) нет.
2. Считаете ли вы, что многие из окружающих вас людей занимают более высокое положение по службе, чем вы:

- а) да;
б) нет.
3. Находясь на собрании людей, равных вам по служебному положению, испытываете ли вы нежелание высказать свое мнение, даже когда необходимо его высказать:
а) да;
б) нет.
4. Нравилось ли вам в детстве руководить играми ваших маленьких друзей:
а) да;
б) нет.
5. Испытываете ли вы большое удовольствие, когда вам удастся убедить кого-либо, кто вам до этого возражал:
а) да;
б) нет.
6. Случается ли, что вас называют нерешительным человеком:
а) да;
б) нет.
7. Согласны ли вы с утверждением: «Все самое полезное в мире есть творение небольшого числа выдающихся личностей»:
а) да;
б) нет.
8. Испытываете ли вы настоятельную необходимость в советчике, который мог бы направить вашу профессиональную активность:
а) да;
б) нет.
9. Теряли ли вы иногда хладнокровие в беседе с людьми:
а) да;
б) нет.
10. Доставляет ли вам удовольствие, когда вы видите, что окружающие побаиваются вас:
а) да;
б) нет.
11. Во всех обстоятельствах (рабочее собрание, дружеская компания) стараетесь ли вы занять такое место за столом, чтобы оно позволяло вам легче всего контролировать ситуацию и привлекать к себе некоторое внимание:
а) да;
б) нет.
12. Считаете ли вы обычно, что вы производите впечатление имозантного человека:
а) да;
б) нет.
13. Считаете ли вы себя мечтателем:
а) да;
б) нет.
14. Легко ли вы теряетесь, если люди, которые находятся в вашем окружении, не согласны с вашим мнением:
а) да;
б) нет.
15. Случалось ли вам по личной инициативе заниматься организацией рабочих (спортивных, развлекательных и т. п.) групп:
а) да;
б) нет.
16. Если мероприятие, которым вы занимаетесь, не дает ожидаемых результатов:
а) вы рады, если ответственность возложат на кого-то другого;
б) умеете взять на себя свою ответственность за решение, которое было принято.
17. Какое из этих двух мнений приближается к вашему собственному:
а) настоящий руководитель должен сам делать дело, вникая во все мелочи;
б) настоящий руководитель должен уметь управлять.
18. С кем вы предпочитаете работать:
а) с людьми покорными;
б) с людьми строптивыми.
19. Стараетесь ли вы избегать горячих дискуссий:
а) да;
б) нет.
20. Часто ли вы в детстве сталкивались с властностью вашего отца:
а) да;
б) нет.

21. Умеете ли вы в профессиональной дискуссии привлечь на свою сторону тех, кто раньше с вами был не согласен:
- а) да;
 - б) нет.
22. Представьте, что вы заблудились в лесу вместе с друзьями. Приближается вечер. Нужно принять решение:
- а) вы считаете, что решение должен принять человек, наиболее компетентный в группе;
 - б) вы просто полагаетесь на решение других.
23. Есть выражение: «Лучше быть первым в деревне, чем вторым в городе». Если бы вы делали выбор, то что бы вы предпочли:
- а) быть первым в деревне;
 - б) быть вторым в городе.
24. Считаете ли, что вы оказываете сильное влияние на других людей:
- а) да;
 - б) нет.
25. Может ли неудачный прошлый опыт заставить вас никогда больше не проявлять значительной личной инициативы:
- а) да;
 - б) нет.
26. С вашей точки зрения, истинный лидер группы тот:
- а) кто самый компетентный;
 - б) у кого самый сильный характер.
27. Всегда ли вы стараетесь понимать (оценивать) людей:
- а) да;
 - б) нет.
28. Умеете ли вы ценить дисциплину:
- а) да;
 - б) нет.
29. Какой из двух типов руководителей кажется вам предпочтительным:
- а) тот, который все решает сам;
 - б) тот, который постоянно советуется.
30. Какой из двух типов руководства, по вашему мнению, наиболее благоприятен для эффективной работы предприятия:
- а) коллегиальный тип;
 - б) авторитарный тип.
31. Часто ли у вас создается впечатление, что другие злоупотребляют вашим хорошим отношением к ним:
- а) да;
 - б) нет.
32. Какой из двух следующих портретов больше соответствует вашему образу:
- а) громкий голос, экспрессивные жесты, острословие;
 - б) негромкий голос, сдержанные жесты, неторопливые ответы.
33. На рабочем совещании вы один (одна) имеете мнение, противоположное мнению других, но вы уверены в своей правоте. Как вы поведете себя:
- а) промолчите;
 - б) будете отстаивать свою точку зрения.
34. Считают ли вас человеком, который подчиняет и свои, и чужие интересы только интересам дела:
- а) да;
 - б) нет.
35. Если на вас возложена очень большая ответственность за какое-то дело, то испытываете ли вы при этом чувство тревоги:
- а) да;
 - б) нет.
36. Что вы предпочли бы в своей профессиональной деятельности:
- а) работать под руководством хорошего руководителя;
 - б) работать, ощущая независимость.
37. Считаете ли вы справедливым утверждение: «Чтобы семейная жизнь была удачной, нужно, чтобы важные решения принимались одним из супругов»:
- а) да;
 - б) нет.
38. Случалось ли вам покупать что-то, в чем вы не испытывали необходимости, под влиянием мнения других:
- а) да;
 - б) нет.
39. Считаете ли вы, что ваши организаторские способности выше средних:

- а) да;
б) нет.
40. Как вы обычно ведете себя, встретившись с трудностями:
а) трудности обескураживают;
б) трудности заставляют действовать активнее.
41. Часто ли вы делаете резкие упреки сотрудникам, когда они их заслуживают:
а) да;
б) нет.
42. Считаете ли вы, что ваша нервная система успешно выдерживает напряженный жизненный темп:
а) да;
б) нет.
43. Каким образом вы предпочтете произвести реорганизацию фирмы:
а) немедленно;
б) постепенно.
44. Сумеете ли вы при необходимости прервать слишком болтливого собеседника:
а) да;
б) нет.
45. Согласны ли вы с утверждением «Чтобы быть счастливым, надо жить незаметно»:
а) да;
б) нет.
46. Считаете ли вы, что каждый человек должен сделать что-то выдающееся:
а) да;
б) нет.
47. Кем вам в молодости хотелось стать:
а) известным художником, композитором, поэтом и т. д.;
б) руководителем коллектива.
48. Какую музыку вам приятнее слушать:
а) торжественную, громкую;
б) лирическую, тихую.
49. Испытываете ли вы волнение при встрече с влиятельными личностями:
а) да;
б) нет.
50. Часто ли вы считаете, что у другого человека более сильная воля, чем у вас:
а) да;
б) нет.

Тест «Задатки лидера»

Вы должны согласиться («Верно») или не согласиться («Неверно») с каждым утверждением, а потом посмотреть расшифровку результатов.

- Лидерами рождаются, а не становятся.
Верно _____ Неверно _____
- Если я возьму на себя роль лидера, моя популярность возрастет.
Верно _____ Неверно _____
- Настоящие лидеры предпочитают «не высовываться».
Верно _____ Неверно _____
- Из вас получится настоящий лидер, если вы сумеете поладить с начальством.
Верно _____ Неверно _____
- Настоящие лидеры всегда знают, что делать.
Верно _____ Неверно _____
- Настоящий лидер должен подавлять окружающих.
Верно _____ Неверно _____
- Моя внешность не имеет никакого или почти никакого значения для моего выдвижения в лидеры.
Верно _____ Неверно _____
- Я предпочитаю художественную литературу нехудожественной.
Верно _____ Неверно _____
- Если я принял решение, я буду его выполнять, даже если оно не понравится коллективу, в котором я работаю.
Верно _____ Неверно _____
- Способность быстро принимать решения – отличительная черта настоящего лидера.
Верно _____ Неверно _____

Тест «Кто вы: капитан или рядовой?»

- Дружба для вас:

- А – сотрудничество;
Б – поддержка;
В – альтруизм.
2. Настоящий художник (артист) должен прежде всего обладать:
А – талантом;
Б – решимостью;
В – подготовкой.
3. На вечеринке вы чаще чувствуете себя:
А – «петушком»;
Б – «курицей»;
В – «цыпленком».
4. Если бы вы были геометрической фигурой, то были бы:
А – цилиндром;
Б – сферой;
В – кубом.
5. Когда вам нравится женщина (мужчина), вы:
А – делаете первый шаг;
Б – ждете, пока она (он) сделает первый шаг;
В – делаете мелкие шажки.
6. Вы сталкиваетесь с неожиданностью (не только сидя за рулем) и:
А – тормозите;
Б – прибавляете скорость;
В – теряетесь.
7. Если вам приходится выступать перед публикой, вы:
А – чувствуете, что вас слушают;
Б – выступаете с критикой;
В – смущаетесь.
8. В экспедицию лучше брать товарищей:
А – физически крепких;
Б – умных;
В – опытных.
9. Золушка была:
А – несчастной девочкой;
Б – хитрюгой-карьеристкой;
В – брюзгой.
10. Как бы вы определили свою жизнь:
А – партия в шахматы;
Б – матч по боксу;
В – игра в покер.

Тест «Способны ли вы вовремя захватить инициативу в свои руки?»

Как часто вы пытаетесь добиться, чтобы люди следовали за вами как за лидером:

- А – очень часто;
Б – часто;
В – когда как;
Г – редко;
Д – очень редко.

Как часто вы стремитесь доминировать над людьми:

- А – очень часто;
Б – часто;
В – когда как;
Г – редко;
Д – очень редко.

Как часто вы позволяете людям контролировать свое поведение:

- А – очень часто;
Б – часто;
В – когда как;
Г – редко;
Д – очень редко.

Много ли людей могут легко влиять на вас:

- А – очень много;
Б – много;

В – когда как;

Г – мало;

Д – очень мало.

Много ли есть людей, которым вы позволяете контролировать важную для вас ситуацию:

А – очень много;

Б – много;

В – когда как;

Г – мало;

Д – очень мало.

Как часто вы стараетесь захватить лидирующую позицию в человеческих отношениях:

А – очень часто;

Б – часто;

В – когда как;

Г – редко;

Д – очень редко.

Как часто вы стараетесь влиять на людей, чтобы они следовали вашему образу действий:

А – очень часто;

Б – часто;

В – когда как;

Г – редко;

Д – очень редко.

Как часто вы позволяете другим принимать решения, касающиеся вас:

А – очень часто;

Б – часто;

В – когда как;

Г – редко;

Д – очень редко.

Как часто вы берете на себя ответственность за ситуации, касающиеся других людей:

А – очень часто;

Б – часто;

В – когда как;

Г – редко;

Д – очень редко.

Тест «Администратор или лидер?»

При ответе на каждое утверждение возможная максимальная шкала оценки – 10 баллов, при этом:

10 баллов – полное согласие с утверждением;

5 баллов – согласие частичное (наполовину);

0 баллов – полное несогласие.

1. Я доверяю людям полностью.

2. Я считаю, что решением социально-бытовых проблем должны заниматься сами люди, а не их руководители.

3. Члены трудовых коллективов должны сами выбирать руководителей.

4. Когда это необходимо, я умею заставить людей «крутиться», я это знаю.

5. Люди знают, что я умею хранить доверяемые мне тайны.

6. Все люди хотят одного – власти, я – не исключение.

7. Я склонен и готов вступить за людей всегда, когда с ними обходятся несправедливо.

8. Думаю, что в интересах дела выгоднее, чтобы руководитель был непреклонным и жестоким (безжалостным).

9. Я за полную гласность в коллективе.

10. Согласен, что основное для достижения успеха в управлении – умение любыми средствами принудить людей выполнять полезную работу.

11. Я могу срабатывать даже с теми людьми, которые не вызывают у меня симпатию.

12. Я смогу отдавать команды, распоряжения, приказы, указания всем подчиненным в одинаковой форме.

13. Я склонен и способен использовать в интересах дела мнения, противоположные моим.

14. Мое глубокое убеждение состоит в том, что преуспевающим может быть лишь тот руководитель, которого боятся подчиненные.

15. Мне кажется, я смогу хорошо узнать общие нужды и проблемы своего коллектива.

16. Мне будет легче руководить людьми, если я узнаю, что они не хотели бы выполнять мои обязанности.

17. Я заинтересован в том, чтобы общие проблемы и трудности членов моего коллектива разрешались.

18. Я уверен, что боязнь наказания – более сильный стимул для любого работника, чем ожидание поощрения.

19. Я ощущаю способности и готовность действовать практически для решения общих для коллектива проблем.

20. При необходимости я сумею сделать так, что люди согласятся со мной из опасения «нарваться на неприятности».

Тест. «Какой вы руководитель?»

Существует много пособий, которые призваны помочь руководителю избежать наиболее типичных ошибок в работе. Но не все советы и рекомендации могут помочь. Вначале нужно определить, способны ли вы быть руководителем и собрать вокруг себя коллектив единомышленников. Для выяснения этого предлагаем тест. Ответьте «да» или «нет».

1. Охотно ли вы беретесь за решение управленческих задач, не имеющих типовых схем решения?
2. Трудно ли было вам отказаться от тех приемов управления, которыми вы пользовались, работая на более низкой должности?
3. Долго ли вы отдавали предпочтение ранее возглавляемому вами подразделению, заняв более высокую должность?
4. Стремитесь ли вы к выработке универсального стиля управления, подходящего для большинства ситуаций?
5. Умеете ли вы (в основном безошибочно) дать целостную оценку своим подчиненным – руководителям более низкого ранга, квалифицировав их как сильных, средних или слабых?
6. Легко ли вам выйти за рамки личных симпатий или антипатий, решая кадровые вопросы?
7. Считаете ли вы, что универсального стиля управления не существует и нужно сочетать различные стили в зависимости от специфики управленческих ситуаций?
8. Легче ли вам избежать конфликта с вышестоящим руководством, чем с подчиненными?
9. Хочется ли вам сломать стереотипы управления, сложившиеся в возглавляемом вами подразделении?
10. Часто ли оказывается верным ваше первое интуитивное впечатление о качествах человека как руководителя?
11. Часто ли вам приходится объяснять неудачи в управлении объективными неблагоприятными факторами?
12. Часто ли вы ощущаете, что вам не хватает времени для эффективной работы?
13. Считаете ли вы, что если бы имели возможность чаще бывать на объектах, то эффективность вашего руководства значительно повысилась бы?
14. Предоставляете ли вы подчиненным вам сильным руководителям значительно больше полномочий и самостоятельности в решении вопросов, чем слабым, хотя и те и другие имеют один и тот же должностной статус?

Задание №19.

Предложите свое решение в следующих ситуациях:

Ситуации «Лидерство»:

Ситуация 1

Вы лидер в своей команде на протяжении многих лет, но появляется молодой перспективный сотрудник, который разрабатывает интересные проекты. Ему требуется ваша поддержка. Вы видите, что этот человек явно стремится занять ваше место.

В очередной раз, когда он обратился за помощью, вы говорите: _____

Ситуация 2

Вы начальник СМУ. К вам на прием пришел бригадир бригады №3 с жалобой на неоднократные срывы дисциплины. Причина кроется в том, что неформальным лидером является абсолютно недисциплинированный работник, который «вносит смуту в умы» остальных членов бригады, и те то не являются на работу вообще, то самовольно уходят, то в рабочее время распивают спиртные напитки и т.д.

Вы говорите: _____

Ситуация 3

Вы – начальник торговой компании. Бухгалтер компании пользуется авторитетом в коллективе (т.е. является неформальным лидером). Ваши сотрудники предпочитают высказывать свои идеи сначала главному бухгалтеру, а потом уже вам. Вам это не нравится.

Вы вызываете главного бухгалтера и говорите: _____

Ситуация 4

1. Смоделируйте ситуацию, при которой человек обладает чем– то одним: либо властью, либо влиянием, либо авторитетом, либо лидирует, но не имеет ни одного из трех оставшихся качеств из тех, которые были названы. Какая из смоделированных ситуаций наиболее типична?

2. Может ли руководитель, обладающий властью, но не являющийся лидером, успешно справляться со своими обязанностями? Почему? Приведите примеры исходя из собственного опыта. Что можно сделать, чтобы исправить ситуацию?

3. Какие из современных лидеров вам больше всего нравятся? Проанализируйте их поведение. Есть ли общее между вашим поведением и поведением этих лидеров? В чем различия? Какие черты вы бы хотели перенять у этих лидеров? Поможет ли это вам в формировании поведения современного менеджера? Почему?

4. Каким должно быть поведение современного лидера? Зависит ли это от призвания, миссии или целей организации? Почему? Зависит ли поведение лидера коммерческой фирмы от характера специализации этой фирмы? В случае положительного ответа определите черты, свойственные лидеру финансовой компании. Приведите примеры.

5. Может ли менеджер быть одновременно ориентирован на задание и на работника?
6. Какие формы поведения лидера из числа описанных в литературе вы можете назвать? Какие формы, которые нигде не были названы, вы можете привести дополнительно?
7. Приведите примеры ситуаций, при которых поведение подчиненных заставляет лидера кардинально менять свое поведение. Можно ли считать его хорошим лидером?
8. Часто шеф отсутствует, а его заместитель на месте. Значит ли это, что шеф вовсе не нужен?

Ситуации «Команда»:

Ситуация 1

В вашей команде появился неформальный лидер, не согласный с проводимой вами политикой и вашими действиями. Из-за этого коллектив начал распадаться на две группировки. Чтобы предотвратить негативные последствия такой ситуации, вы приглашаете неформального лидера на встречу.

Вы говорите: _____

Ситуация 2

На предприятие пришел молодой директор (35 лет), который хорошо ориентируется в современной рыночной ситуации. Он достаточно быстро вникает в суть дела. Его заместитель – человек, проработавший всю жизнь на этом предприятии (ему 50 лет), снискавший уважение работников. Довольно часто он саботирует действия директора, срывая выполняемые договоры и принося тем самым убытки предприятию. Но делает это так, чтобы нельзя было указать на него как на виновного. Директор случайно узнает об этом. Как ему поступить?

Ситуация 3

У вас дружная команда в организации, но вы принимаете двух работников, которые необходимы фирме на данном этапе развития и которые оказываются непримиримыми друг к другу, начиная «делить власть». Коллектив распадается на ваших глазах.

Вы вызываете обоих и говорите: _____

Ситуация 4

Рабочий – активный общественник. Общественные дела часто отвлекают его от работы. Товарищи по бригаде откровенно выражают недовольство. Им приходится часто выполнять большой объем работы, а при распределении премии делить ее на равные доли.

Как вы оцениваете ситуацию? Какие меры или действия предполагаете осуществить?

17.5. Контрольные вопросы

1. Что такое команда менеджера?
2. Как распределяются роли в команде?
3. На каких принципах формируется команда менеджера?
4. Какие функции выполняет лидер в команде?
5. Каковы основные характеристики команды менеджера?

Задание №20.

Деловая игра «Управление командой».

Описание: Компания «Напрасный Труд» занимается розничной продажей воздушных шариков: торговые представители ходят по квартирам и предлагают жильцам покупать шарики.

Сегодня 1 октября.

Вы назначены супервайзером команды, которая работает в ЮВАО Москвы.

Начало рабочего дня в компании – 8:30

Ваш предшественник, Денис Опарин, уволен «за систематическое невыполнение плана и отсутствие дисциплины в команде»

Ваша команда: Ксения Тупчак, Степан Огурцов, Филипп Наливайко, Герман Ослович, Стелла Хомякова

Результаты работы команды в сентябре:

ФИО	План, \$	Продажи, \$
Герман Ослович	8000	7700
Ксения Тупчак	8000	8150
Стелла Хомякова	8000	7650
Степан Огурцов	8000	8100
Филипп Наливайко	8000	8000

Схема зарплаты: 6% от объема продаж

Из беседы с Денисом Охломоновым Вы узнали следующее:

Ксения Тупчак

- 25 лет
- Стаж – 2 года
- Не замужем
- Были жалобы от клиентов типа: Мы сказали, что нам ничего не надо, а она все ходит и ходит ...
- Дважды была уличена в приписках – в отчетах завышала реальные показатели

- Говорит медленно, растягивая слова
- Мимика выражена слабо
- В команде общается только с Филипом Наливайко
- Образование: швея-мотористка
- Увлечения: шейпинг

Степан Огурцов

- 24 года
- Стаж – 1,5 года
- Женат, дочке 2 года
- Отчеты сдает всегда вовремя
- Всегда готов выйти на подмену в свой выходной
- Считает, что его должны были назначить супервайзером после увольнения Дениса
- Тяжело сходится с людьми
- В прошлом году сломал клиенту челюсть за то, что тот обозвал Степана нецензурным словом
- Увлечения: КМС по боксу. Туристические походы, рафтинг, лыжи

Филипп Наливайко

- 26 лет
- Стаж 3 года
- Разведен, сыну 4 года
- Постоянные проблемы с отчетностью – сдает не вовремя, ошибается, ...
- Иногда опаздывает на работу. Говорит, что проспал
- Может позвонить в 10 утра и сказать, что не выйдет на работу, потому что вчера «немножко перебрал...»
- С удовольствием занимается организацией «командного отдыха»
- Рубаха-парень, душа компании
- С энтузиазмом берется за любое дело
- Жизнерадостный, активный, энергичный
- Легко общается с неприятными, грубыми, «тяжелыми» клиентами
- Увлечения: играет на гитаре, поет. Футбол (болельщик)

Герман Ослович

- 22 года
- Стаж – 4 года
- Любит общаться с новыми клиентами
- Никогда не возвращается к клиенту, который ему отказал
- Отличные отношения с коллегами в команде
- В проблемных ситуациях предпочитает искать решение с помощью коллег
- Легко формулирует свои мысли, говорит логично и убедительно
- Внимательный слушатель
- Учится в МГУ на вечернем отделении
- Папа – декан МГУ
- Увлечения: философия, литература, международный туризм, дайвинг

Стелла Хомякова

- 19 лет
- Не замужем. Сыну 1 год.
- Стаж – 0,5 года
- На работу выходит раньше на 30 – 40 мин
- Вечером часто задерживается на 1 – 2 часа
- Есть благодарность от клиента: Вернула лишние деньги, выплаченные ей ошибочно
- В случае отказа клиента может нагрубить. Или расплакаться и убежать...
- Учится на вечернем отделении
- Яркий, вызывающий макияж
- Увлечения: спортивно-бальные танцы, женские романы

Ваш менеджер сообщил Вам следующее:

- Результаты работы команды в сентябре – неудовлетворительные
- Дисциплина - отсутствует
- Ваша задача – выполнить план и укрепить дисциплину
- План на октябрь на 10% выше, чем на сентябрь
- Необходимо уволить одного человека

В сентябре произошло 3 инцидента:

- Ксения Тупчак и Филип Наливайко не вышли на работу 19/09 без уважительной причины
- Во время собрания Степан Огурцов подрался с Германом Ословичем, после чего Ослович неделю был на больничном
- Стелла Хомякова швырнула в лицо клиенту пакет с шариками, клиент обратился в полицию с заявлением

Задание:

1. Подготовить план Ваших действий на текущий месяц.
2. Обосновать все принятые Вами решения.
3. Рассказать, какой Вы видите команду и результаты ее работы через 6 месяцев.

Образцы тестов.

1. Определите свое отношение к следующим формулировкам:
 - 1) Лидерство есть право менеджера направлять действия других людей для достижения организационных целей.
 - 2) Лидерство есть способность менеджера направлять действия других людей для достижения целей организации.
 - 3) Лидерство есть способность менеджера изменять мышление и поведение других людей.
 - 4) Лидерство есть использование менеджером вознаграждения и наказания для достижения целей организации.
 - 5) В бюрократических организационных структурах лидерство распределяется снизу вверх по иерархическому принципу.
 - 6) Лидерство есть возможность менеджера влиять на мышление и поведение других людей.
 - 7) Теория признания лидерства исходит из того, что реальное лидерство есть отношение между руководителями и подчиненными/ и имеет место только тогда, когда подчиненные ее принимают.
 - 8) Лидерство есть право менеджера принимать решения, отдавать приказы и добиваться их исполнения.
 - 9) Лидерство можно подразделить на формальное и неформальное.
 - 10) При движении сверху вниз по ступеням иерархической пирамиды лидерский потенциал менеджеров сокращается, и вместе с ней сокращается их статус и мера ответственности.
 - 11) Децентрализация власти проявляется в том, что в организации управленческие решения готовятся и принимаются одним человеком или узкой группой лиц.
 - 12) Понятия «власть» и «лидерство» можно рассматривать как тождественные.

2. Дайте ответы на следующие вопросы:

- 1) какими правами в организации обладает лидер:
 - низшего звена управления;
 - среднего звена управления;
 - высшего звена управления?
- 2) Каковы внешние проявления (символы) лидерства руководителя организации?
- 3) Правильно ли полагать, что сверху вниз делегируется власть, а не ответственность?
- 4) Может ли лидер обладать полной властью над своими подчиненными?
- 5) Почему лидеры должны уметь делегировать власть?
- 6) Почему организационная зависимость – величина переменная?

3. Выберите из предлагаемых вариантов ответов те, которые считаете правильными.

1. Власть лидера базируется на:
 - праве;
 - возможности влияния;
 - знаниях;
 - воле;
 - хорошем здоровье.
2. Организационная зависимость может уменьшаться при:
 - развитом самолюбии подчинённого;
 - забастовочной активности персонала;
 - способности подчиненного находить дополнительные источники удовлетворения своих потребностей вне данной организации;
 - способности подчиненных минимизировать свои претензии;
 - слабости, неопытности руководителя;

- силе профсоюза, объединяющего работников предприятия.
3. Потребность лидерства складывается из таких потребностей человека как:
- потребность быть личностью;
 - потребность лидерства в малой группе;
 - потребность в иерархическом лидерстве;
 - потребность во фронтальном лидерстве;
 - потребность в интеллектуальном освоении мира.
4. В структуре политических отношений в организации можно выделить:
- отношения господства и подчинения;
 - патерналистские отношения;
 - отношения политического нейтралитета;
 - отношения политической борьбы;
 - отношения политических союзов.

Описание шкал оценивания на этапах текущего и промежуточного контроля представлено в таблице 5.
Таблица 5. Этап текущей аттестации по дисциплине «Лидерство и групповая динамика»

Вид оценивания аудиторных занятий	Технология оценивания	Описание шкалы оценивания на этапе текущего контроля			
		1. Отсутствие усвоения	2. Не полное усвоение	3. Хорошее усвоение	4. Отличное усвоение
Работа на лекциях	1. Участие в групповых обсуждениях	отсутствие участия	единичное высказывание	активное участие в обсуждении	высказывание неординарных суждений с обоснованием точки зрения
	2. Выполнение тестов	выполнение менее 50%	выполнение выше 50%	выполнение более 75%	выполнение более 95%
Работа на практических занятиях	3. Решение индивидуальных практических заданий	не правильное решение	решение с ошибками	правильное решение без ошибок с отдельными замечаниями	правильное решение без ошибок
	4. Активность на семинарских занятиях	отсутствие участия	единичный ответ	активное участие в обсуждении дискуссионных вопросов	высказывание неординарных суждений с обоснованием точки зрения

Оценочные средства для проведения промежуточной аттестации студентов

Для промежуточной аттестации перечень вопросов, выносимых на зачет.

1. Сущность концепций делового лидерства.
2. Организационная власть: социально-психологический аспект.
3. Деловое лидерство: социально-экономический и социально-психологический аспекты.
4. Система власти в современной организации.
5. Типы и виды власти в организации.
6. Типы и виды делового лидерства.
7. Лидерство и этический стандарт менеджера.
8. Организационная политика: сущность и структура.
9. Факторы эффективности организационного лидерства (на примере отечественных компаний).
10. Информационное и техническое обеспечение системы лидерства в современной организации.
11. Зарубежный опыт успешной реализации лидерского ресурса в бизнесе и возможности его применения в России.
12. Организационное лидерство в российских компаниях.
13. Власть и лидерство: общее и особенное.
14. Проектирование системы организационного лидерства.

15. Расчет затрат на создание и поддержание адекватной системы организационной власти.
16. Классификация причин недоиспользования лидерского ресурса в организациях.
17. Основные потребности человека и место потребности в лидерстве.
18. Опыт и проблемы делового лидерства (на примере отечественных компаний).
19. Опыт и проблемы делового лидерства (на примере зарубежных компаний).
20. Возможности и ограничения различных типов лидерства.
21. Возможности и ограничения делового лидерства в компаниях.
22. Техники политического маневрирования: возможности и угрозы.
23. Причины и последствия нарушения этического кодекса бизнеса (на примере отечественных и зарубежных компаний).
24. Власть и здоровье лидера.

Шкала оценивания для зачета представлена в таблице 6.

Таблица 6. Шкала оценивания для зачета

Оценка	Критерии (критерии пишутся в соответствии с таблицей 7.2, пороговый уровень)	
	Знаниевая компонента	Деятельностная компонента
Не зачтено	не знает основные механизмы самоорганизации и профессионального самообразования; не знает основы проектирования организационной структуры, основы разработки стратегий управления человеческими ресурсами организации, основы планирования и организации управленческих мероприятий, особенности распределения и делегирования полномочий с учетом личной ответственности за осуществляемые мероприятия; не знает основы лидерства и власти для решения стратегических и оперативных управленческих задач, особенности организации групповой работы на основе знания процессов групповой динамики и принципов формирования команды.	не владеет навыками самоорганизации и профессионального саморазвития; не может проектировать организационные структуры, участвовать в разработке стратегий управления человеческими ресурсами организаций, планировать и осуществлять мероприятия, распределять и делегировать полномочия с учетом личной ответственности за осуществляемые мероприятия; не владеет навыками лидерства и власти для решения стратегических и оперативных управленческих задач, а также для организации групповой работы на основе знания процессов групповой динамики и принципов формирования команды.
Зачтено	знает основные механизмы самоорганизации и профессионального самообразования; знает основы проектирования организационной структуры, основы разработки стратегий управления человеческими ресурсами организации, основы планирования и организации управленческих мероприятий, особенности распределения и делегирования полномочий с учетом личной ответственности за осуществляемые мероприятия; знает основы лидерства и власти для решения стратегических и оперативных управленческих задач, затрудняется в ответах про особенности организации групповой работы на основе знания процессов групповой динамики и принципов формирования команды.	владеет навыками самоорганизации и профессионального саморазвития; способен проектировать организационные структуры, участвовать в разработке стратегий управления человеческими ресурсами организаций, планировать и осуществлять мероприятия, распределять и делегировать полномочия с учетом личной ответственности за осуществляемые мероприятия; способен использовать навыки лидерства и власти для решения стратегических и оперативных управленческих задач, а также для организации групповой работы на основе знания процессов групповой динамики и принципов формирования команды.

Преподаватель вправе использовать для оценки либо всю систему критериев, либо ее часть – количественные и структурные критерии данной системы совместно. Все вышеуказанные критерии представляют собой единую, взаимоувязанную и взаимодополняющую систему оценки выполнения заданий по итоговому испытанию.