

Министерство науки и высшего образования Российской Федерации

ЧИТИНСКИЙ ИНСТИТУТ (ФИЛИАЛ)  
ФЕДЕРАЛЬНОГО ГОСУДАРСТВЕННОГО БЮДЖЕТНОГО ОБРАЗОВАТЕЛЬНОГО  
УЧРЕЖДЕНИЯ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ  
«БАЙКАЛЬСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»

УТВЕРЖДЕН  
на заседании кафедры финансы и управление  
24 февраля 2025 г. протокол № 6

Заведующий кафедрой  
С.Л. Курьянова

\_\_\_\_\_  
(подпись)

**ОЦЕНОЧНЫЕ МАТЕРИАЛЫ  
(ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ)  
ПО УЧЕБНОЙ ДИСЦИПЛИНЕ  
Б1.О.3 Командная работа и лидерство**

Специальность: 40.05.04 Судебная и прокурорская деятельность  
Специализация: Судебная деятельность  
Квалификация выпускника: юрист

Чита, 2025 г.

**Структура  
фонда оценочных средств  
по дисциплине «Командная работа и лидерство»**

№ п/п	Этапы формирования компетенций	Перечень формируемых компетенций	ЗУНы (З.1, У1, Н1...)	Контрольные задания или иные материалы, необходимые для оценки знаний, умений, навыков и опыта деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций в процессе освоения образовательной программы	Описание показателей и критериев оценивания компетенций на различных этапах формирования, описания шкал оценивания
1	Проблема лидерства: сущность, стили, тенденции	УК-3	З. Знать основные принципы организации командной работы, в том числе разработки командной стратегии для достижения поставленной цели У. Уметь применять методы и средства организации работы команды и руководства ею, в том числе при разработке командной стратегии для достижения целей организации Н. Владеть навыком организации и руководства командой, разработки командной стратегии для достижения целей организации	Эссе «Командная работа: за и против»	Критерии оценивания (Приложение 1) Максимальное кол-во баллов-10.
2	Традиционные концепции лидерства. Ситуационные теории лидерства. Поведенческий подход к исследованию лидерства.	УК-3	З. Знать основные принципы организации командной работы, в том числе разработки командной стратегии для достижения постав-	Учебное исследование "Современные теории лидерства"	Критерии оценивания (Приложение 2) Максимальное кол-во

	Современные концепции лидерства. Управленческие стили (по И. Адизесу) Проблема лидерства в современном менеджменте: сущность, стили, тенденции Основные теории лидерства		ленной цели У. Уметь применять методы и средства организации работы команды и руководства ею, в том числе при разработке командной стратегии для достижения целей организации Н. Владеть навыком организации и руководства командой, разработки командной стратегии для достижения целей организации		баллов-20.
3	Основные понятия, характеризующие малые группы группы. Типология малых групп. Методы управления малыми группами. Отличия группы от команды. Роль лидера в формировании сплоченности Руководство работой команды как малой группой	УК-3	3. Знать основные принципы организации командной работы, в том числе разработки командной стратегии для достижения поставленной цели У. Уметь применять методы и средства организации работы команды и руководства ею, в том числе при разработке командной стратегии для достижения целей организации Н. Владеть навыком организации и руководства командой, разработки командной стратегии для достижения целей организации	Тест	За каждый правильный ответ-1 балл (10 баллов)
4	Командные роли и стиль руководства в процессе выработки командной стратегии	УК-3	3. Знать основные принципы организации командной работы, в том числе разработки командной стратегии для достижения поставленной цели У. Уметь применять методы и средства организации работы команды и руководства ею, в том числе при разработке командной стратегии для до-	Коллоквиум Самоанализ результатов тестирования	Критерии оценивания (Приложение 4) Заполненный опросный лист-2 балла, подведение итогов, адекватные выводы-3 балла (5 баллов)

			стижения целей организации Н. Владеть навыком организации и руководства командой, разработки командной стратегии для достижения целей организации		
5	Команда как организационная форма коллективного управления	УК-3	3. Знать основные принципы организации командной работы, в том числе разработки командной стратегии для достижения поставленной цели У. Уметь применять методы и средства организации работы команды и руководства ею, в том числе при разработке командной стратегии для достижения целей организации Н. Владеть навыком организации и руководства командой, разработки командной стратегии для достижения целей организации	Практическое задание	Критерии оценивания (Приложение 5)
6	Функциональные виды командных стратегий	УК-3	3. Знать основные принципы организации командной работы, в том числе разработки командной стратегии для достижения поставленной цели У. Уметь применять методы и средства организации работы команды и руководства ею, в том числе при разработке командной стратегии для достижения целей организации Н. Владеть навыком организации и руководства командой, разработки командной стратегии для достижения целей организации	Самоанализ результатов тестирования	Заполненный опросный лист-2 балла, подведение итогов, адекватные выводы-3 балла (5 баллов)

7	Преимущества и недостатки командной стратегии	УК-3	3. Знать основные принципы организации командной работы, в том числе разработки командной стратегии для достижения поставленной цели У. Уметь применять методы и средства организации работы команды и руководства ею, в том числе при разработке командной стратегии для достижения целей организации Н. Владеть навыком организации и руководства командой, разработки командной стратегии для достижения целей организации	Решение ситуационных задач Деловая игра	Критерии оценивания (Приложение 7) (Приложение 12)
8	Итого по текущей аттестации	УК-3	3. Знать основные принципы организации командной работы, в том числе разработки командной стратегии для достижения поставленной цели У. Уметь применять методы и средства организации работы команды и руководства ею, в том числе при разработке командной стратегии для достижения целей организации Н. Владеть навыком организации и руководства командой, разработки командной стратегии для достижения целей организации		100
9	Промежуточная аттестация	УК-3	3. Знать основные принципы организации командной работы, в том числе разработки командной стратегии для достижения поставленной цели У. Уметь применять		100

			методы и средства организации работы команды и руководства ею, в том числе при разработке командной стратегии для достижения целей организации Н. Владеть навыком организации и руководства командой, разработки командной стратегии для достижения целей организации		
--	--	--	---	--	--

Министерство науки и высшего образования Российской Федерации  
ЧИТИНСКИЙ ИНСТИТУТ (ФИЛИАЛ)  
ФГБОУ ВО «БАЙКАЛЬСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»  
Кафедра финансы и управление

**Оценочные средства текущего контроля**

Эссе «Командная работа: за и против» (Приложение 1)

Тематика и требования к содержанию и критерии оценивания результатов учебного исследования (Приложение 2)

Тест (Приложение 3).

Коллоквиум (Приложение 4).

Практическое задание «Личностные качества эффективного руководителя» (Приложение 5)

Тест для самоанализа «Определение управленческого стиля» (по И. Адизесу) (Приложение 6).

Ситуационные задачи (Приложение 7)

Тест для самоанализа «Определение предпочитаемого источника власти» (Приложение 8).

Тест для самоанализа «Определение стиля» (Приложение 9).

Тест для самоанализа «Определение групповой роли» (Приложение 10).

Решение кейс-заданий (Приложение 11).

Деловая игра «Ситуационное лидерство» (Приложение 12)

Оценочные средства промежуточного контроля (материалы к экзамену приведены в Приложении 13)

## Оценочные средства промежуточного контроля

Билеты к экзамену в 1-м семестре на 3-м курсе (материалы к экзамену приведены в Приложении 13)

Министерство науки и высшего образования Российской Федерации  
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования  
**«ЧИТИНСКИЙ ИНСТИТУТ (ФИЛИАЛ) БАЙКАЛЬСКОГО ГОСУДАРСТВЕННОГО УНИВЕРСИТЕТА»**  
(ФГБОУ ВО «ЧИБГУ»)

Специальность: 40.05.04 Судебная и прокурорская деятельность  
Специализация: Судебная деятельность  
Кафедра финансы и управление  
Дисциплина – Командная работа и лидерство

### ЭКЗАМЕНАЦИОННЫЙ БИЛЕТ № 1

1. Тест (40 баллов).
2. Опишите управленческие стили И. Адизеса. На основе результатов самоанализа продемонстрируйте важность учета индивидуального стиля лидерства (30 баллов).
3. Разработайте стратегию взаимодействия с сотрудником (30 баллов).

Составитель \_\_\_\_\_ О.Б. Большакова

Заведующий кафедрой \_\_\_\_\_ С.Л. Курьянова

Министерство науки и высшего образования Российской Федерации  
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования  
**«ЧИТИНСКИЙ ИНСТИТУТ (ФИЛИАЛ) БАЙКАЛЬСКОГО ГОСУДАРСТВЕННОГО УНИВЕРСИТЕТА»**  
(ФГБОУ ВО «ЧИБГУ»)

Министерство науки и высшего образования Российской Федерации  
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования  
**«ЧИТИНСКИЙ ИНСТИТУТ (ФИЛИАЛ) БАЙКАЛЬСКОГО ГОСУДАРСТВЕННОГО УНИВЕРСИТЕТА»**  
(ФГБОУ ВО «ЧИБГУ»)

### ЭКЗАМЕНАЦИОННЫЙ БИЛЕТ № 2

1. Тест (40 баллов).



2. Охарактеризуйте групповые роли (Р.М. Белбин). На основе результатов самодиагностики продемонстрируйте сильные и слабые стороны каждой из своих доминирующих ролей. Выделите возможные сложности во взаимодействии (30 баллов).

3. Составьте текст обращения к сотруднику с учетом его управленческого стиля (30 баллов).

Составитель \_\_\_\_\_ О.Б. Большакова

Заведующий кафедрой \_\_\_\_\_ С.Л. Курьянова

Министерство науки и высшего образования Российской Федерации  
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования  
**«ЧИТИНСКИЙ ИНСТИТУТ (ФИЛИАЛ) БАЙКАЛЬСКОГО ГОСУДАРСТВЕННОГО УНИВЕРСИТЕТА»**  
(ФГБОУ ВО «ЧИБГУ»)

Министерство науки и высшего образования Российской Федерации  
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования  
**«ЧИТИНСКИЙ ИНСТИТУТ (ФИЛИАЛ) БАЙКАЛЬСКОГО ГОСУДАРСТВЕННОГО УНИВЕРСИТЕТА»**  
(ФГБОУ ВО «ЧИБГУ»)

### ЭКЗАМЕНАЦИОННЫЙ БИЛЕТ № 3

1. Тест (40 баллов).

2. Перечислите основные принципы командообразования. Подтвердите каждый из принципов примерами из опыта компаний (личного опыта) (30 баллов).

3. Разработайте стратегию взаимодействия с сотрудником (30 баллов).

Составитель \_\_\_\_\_ О.Б. Большакова

Заведующий кафедрой \_\_\_\_\_ С.Л. Курьянова

Министерство науки и высшего образования Российской Федерации  
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования  
**«ЧИТИНСКИЙ ИНСТИТУТ (ФИЛИАЛ) БАЙКАЛЬСКОГО ГОСУДАРСТВЕННОГО УНИВЕРСИТЕТА»**  
(ФГБОУ ВО «ЧИБГУ»)

Министерство науки и высшего образования Российской Федерации  
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования  
**«ЧИТИНСКИЙ ИНСТИТУТ (ФИЛИАЛ) БАЙКАЛЬСКОГО ГОСУДАРСТВЕННОГО УНИВЕРСИТЕТА»**  
(ФГБОУ ВО «ЧИБГУ»)

## ЭКЗАМЕНАЦИОННЫЙ БИЛЕТ № 4

1. Тест (40 баллов).
2. Перечислите стадии развития группы. Охарактеризуйте роль руководителя на каждой из стадий. Приведите примеры (30 баллов).
3. Составьте текст обращения к сотруднику с учетом его управленческого стиля (30 баллов).

Составитель \_\_\_\_\_ О.Б. Большакова

Заведующий кафедрой \_\_\_\_\_ С.Л. Курьянова

Министерство науки и высшего образования  
Российской Федерации  
Федеральное государственное  
бюджетное  
образовательное учреждение  
высшего образования  
**«ЧИТИНСКИЙ ИНСТИТУТ (ФИ-  
ЛИАЛ) БАЙКАЛЬСКОГО  
ГОСУДАРСТВЕННОГО УНИВЕР-  
СИТЕТА»  
(ФГБОУ ВО «ЧИБГУ»)**

Министерство науки и высшего образования  
Российской Федерации  
Федеральное государственное  
бюджетное  
образовательное учреждение  
высшего образования  
**«ЧИТИНСКИЙ ИНСТИТУТ (ФИ-  
ЛИАЛ) БАЙКАЛЬСКОГО  
ГОСУДАРСТВЕННОГО УНИВЕР-  
СИТЕТА»  
(ФГБОУ ВО «ЧИБГУ»)**

## ЭКЗАМЕНАЦИОННЫЙ БИЛЕТ № 5

1. Тест (40 баллов).
2. Перечислите возможные источники власти. Прокомментируйте полученные результаты самодиагностики. На какие типы власти вы будете реагировать более других? Каким образом это должно быть учтено для улучшения взаимодействия с вами? (30 баллов).
3. Разработайте стратегию взаимодействия с сотрудником (30 баллов).

Составитель \_\_\_\_\_ О.Б. Большакова

Заведующий кафедрой \_\_\_\_\_ С.Л. Курьянова

Министерство науки и высшего образования  
Российской Федерации  
Федеральное государственное  
бюджетное  
образовательное учреждение  
высшего образования  
**«ЧИТИНСКИЙ ИНСТИТУТ (ФИ-**

Министерство науки и высшего образования  
Российской Федерации  
Федеральное государственное  
бюджетное  
образовательное учреждение  
высшего образования  
**«ЧИТИНСКИЙ ИНСТИТУТ (ФИ-**

**ЭКЗАМЕНАЦИОННЫЙ БИЛЕТ № 6**

1. Тест (40 баллов).
2. Охарактеризуйте понятие лидерства. На основе результатов самодиагностики стиля лидерства определите необходимые зоны роста для улучшения навыков командной работы (30 баллов).
3. Составьте текст обращения к сотруднику с учетом его управленческого стиля (30 баллов).

Составитель \_\_\_\_\_ О.Б. Большакова

Заведующий кафедрой \_\_\_\_\_ С.Л. Курьянова

Министерство науки и высшего обра-  
зования Российской Федерации  
Федеральное государственное  
бюджетное  
образовательное учреждение  
высшего образования  
**«ЧИТИНСКИЙ ИНСТИТУТ (ФИ-  
ЛИАЛ) БАЙКАЛЬСКОГО  
ГОСУДАРСТВЕННОГО УНИВЕР-  
СИТЕТА»  
(ФГБОУ ВО «ЧИБГУ»)**

Министерство науки и высшего обра-  
зования Российской Федерации  
Федеральное государственное  
бюджетное  
образовательное учреждение  
высшего образования  
**«ЧИТИНСКИЙ ИНСТИТУТ (ФИ-  
ЛИАЛ) БАЙКАЛЬСКОГО  
ГОСУДАРСТВЕННОГО УНИВЕР-  
СИТЕТА»  
(ФГБОУ ВО «ЧИБГУ»)**

**ЭКЗАМЕНАЦИОННЫЙ БИЛЕТ № 7**

1. Тест (40 баллов).
2. Перечислите характеристики эффективного лидера. Приведите пример лидера, имеющего на вас наибольшее влияние. Какие характеристики представляются вам наиболее важными (привлекательными) (30 баллов).
3. Разработайте стратегию взаимодействия с сотрудником (30 баллов).

Составитель \_\_\_\_\_ О.Б. Большакова

Заведующий кафедрой \_\_\_\_\_ С.Л. Курьянова

Министерство науки и высшего образования Российской Федерации  
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования  
**«ЧИТИНСКИЙ ИНСТИТУТ (ФИ-  
ЛИАЛ) БАЙКАЛЬСКОГО  
ГОСУДАРСТВЕННОГО УНИВЕР-  
СИТЕТА»  
(ФГБОУ ВО «ЧИБГУ»)**

Министерство науки и высшего образования Российской Федерации  
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования  
**«ЧИТИНСКИЙ ИНСТИТУТ (ФИ-  
ЛИАЛ) БАЙКАЛЬСКОГО  
ГОСУДАРСТВЕННОГО УНИВЕР-  
СИТЕТА»  
(ФГБОУ ВО «ЧИБГУ»)**

### ЭКЗАМЕНАЦИОННЫЙ БИЛЕТ № 8

1. Тест (40 баллов).
2. Опишите управленческие стили И.Адизеса. На основе результатов самоанализа продемонстрируйте важность учета индивидуального стиля лидерства (30 баллов).
3. Составьте текст обращения к сотруднику с учетом его управленческого стиля (30 баллов).

Составитель \_\_\_\_\_ О.Б. Большакова

Заведующий кафедрой \_\_\_\_\_ С.Л. Курьянова

Министерство науки и высшего образования Российской Федерации  
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования  
**«ЧИТИНСКИЙ ИНСТИТУТ (ФИ-  
ЛИАЛ) БАЙКАЛЬСКОГО  
ГОСУДАРСТВЕННОГО УНИВЕР-  
СИТЕТА»  
(ФГБОУ ВО «ЧИБГУ»)**

Министерство науки и высшего образования Российской Федерации  
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования  
**«ЧИТИНСКИЙ ИНСТИТУТ (ФИ-  
ЛИАЛ) БАЙКАЛЬСКОГО  
ГОСУДАРСТВЕННОГО УНИВЕР-  
СИТЕТА»  
(ФГБОУ ВО «ЧИБГУ»)**

### ЭКЗАМЕНАЦИОННЫЙ БИЛЕТ № 9

1. Тест (40 баллов).
2. Охарактеризуйте групповые роли (Р.М. Белбин). На основе результатов самодиагностики продемонстрируйте сильные и слабые стороны каждой из своих доминирующих ролей. Выделите возможные сложности во взаимодействии (30 баллов).
3. Разработайте стратегию взаимодействия с сотрудником (30 баллов).

Составитель \_\_\_\_\_ О.Б. Большакова

Заведующий кафедрой \_\_\_\_\_ С.Л. Курьянова

Министерство науки и высшего образования  
Российской Федерации  
Федеральное государственное  
бюджетное  
образовательное учреждение  
высшего образования  
**«ЧИТИНСКИЙ ИНСТИТУТ (ФИ-  
ЛИАЛ) БАЙКАЛЬСКОГО  
ГОСУДАРСТВЕННОГО УНИВЕР-  
СИТЕТА»  
(ФГБОУ ВО «ЧИБГУ»)**

Министерство науки и высшего образования  
Российской Федерации  
Федеральное государственное  
бюджетное  
образовательное учреждение  
высшего образования  
**«ЧИТИНСКИЙ ИНСТИТУТ (ФИ-  
ЛИАЛ) БАЙКАЛЬСКОГО  
ГОСУДАРСТВЕННОГО УНИВЕР-  
СИТЕТА»  
(ФГБОУ ВО «ЧИБГУ»)**

### ЭКЗАМЕНАЦИОННЫЙ БИЛЕТ № 10

1. Тест (40 баллов).
2. Перечислите основные принципы командообразования. Подтвердите каждый из принципов примерами из опыта компаний (личного опыта) (30 баллов).
3. Составьте текст обращения к сотруднику с учетом его управленческого стиля (30 баллов).

Составитель \_\_\_\_\_ О.Б. Большакова

Заведующий кафедрой \_\_\_\_\_ С.Л. Курьянова

Министерство науки и высшего образования  
Российской Федерации  
Федеральное государственное  
бюджетное  
образовательное учреждение  
высшего образования  
**«ЧИТИНСКИЙ ИНСТИТУТ (ФИ-  
ЛИАЛ) БАЙКАЛЬСКОГО  
ГОСУДАРСТВЕННОГО УНИВЕР-  
СИТЕТА»  
(ФГБОУ ВО «ЧИБГУ»)**

Министерство науки и высшего образования  
Российской Федерации  
Федеральное государственное  
бюджетное  
образовательное учреждение  
высшего образования  
**«ЧИТИНСКИЙ ИНСТИТУТ (ФИ-  
ЛИАЛ) БАЙКАЛЬСКОГО  
ГОСУДАРСТВЕННОГО УНИВЕР-  
СИТЕТА»  
(ФГБОУ ВО «ЧИБГУ»)**

### ЭКЗАМЕНАЦИОННЫЙ БИЛЕТ № 11

1. Тест (40 баллов).

2. Перечислите стадии развития группы. Охарактеризуйте роль руководителя на каждой из стадий. Приведите примеры (30 баллов).

3. Разработайте стратегию взаимодействия с сотрудником (30 баллов).

Составитель \_\_\_\_\_ О.Б. Большакова

Заведующий кафедрой \_\_\_\_\_ С.Л. Курьянова

Министерство науки и высшего образования  
Российской Федерации  
Федеральное государственное  
бюджетное  
образовательное учреждение  
высшего образования  
**«ЧИТИНСКИЙ ИНСТИТУТ (ФИ-  
ЛИАЛ) БАЙКАЛЬСКОГО  
ГОСУДАРСТВЕННОГО УНИВЕР-  
СИТЕТА»  
(ФГБОУ ВО «ЧИБГУ»)**

Министерство науки и высшего образования  
Российской Федерации  
Федеральное государственное  
бюджетное  
образовательное учреждение  
высшего образования  
**«ЧИТИНСКИЙ ИНСТИТУТ (ФИ-  
ЛИАЛ) БАЙКАЛЬСКОГО  
ГОСУДАРСТВЕННОГО УНИВЕР-  
СИТЕТА»  
(ФГБОУ ВО «ЧИБГУ»)**

### ЭКЗАМЕНАЦИОННЫЙ БИЛЕТ № 12

1. Тест (40 баллов).

2. Перечислите возможные источники власти. Прокомментируйте полученные результаты самодиагностики. На какие типы власти вы будете реагировать более других? Каким образом это должно быть учтено для улучшения взаимодействия с вами? (30 баллов).

3. Составьте текст обращения к сотруднику с учетом его управленческого стиля (30 баллов).

Составитель \_\_\_\_\_ О.Б. Большакова

Заведующий кафедрой \_\_\_\_\_ С.Л. Курьянова

Министерство науки и высшего образования  
Российской Федерации  
Федеральное государственное  
бюджетное  
образовательное учреждение  
высшего образования  
**«ЧИТИНСКИЙ ИНСТИТУТ (ФИ-  
ЛИАЛ) БАЙКАЛЬСКОГО**

Министерство науки и высшего образования  
Российской Федерации  
Федеральное государственное  
бюджетное  
образовательное учреждение  
высшего образования  
**«ЧИТИНСКИЙ ИНСТИТУТ (ФИ-  
ЛИАЛ) БАЙКАЛЬСКОГО**

**ГОСУДАРСТВЕННОГО УНИВЕР-  
СИТЕТА»  
(ФГБОУ ВО «ЧИБГУ»)**

**ГОСУДАРСТВЕННОГО УНИВЕР-  
СИТЕТА»  
(ФГБОУ ВО «ЧИБГУ»)**

**ЭКЗАМЕНАЦИОННЫЙ БИЛЕТ № 13**

1. Тест (40 баллов).
2. Охарактеризуйте понятие лидерства. На основе результатов самодиагностики стиля лидерства определите необходимые зоны роста для улучшения навыков командной работы (30 баллов).
3. Разработайте стратегию взаимодействия с сотрудником (30 баллов).

Составитель \_\_\_\_\_ О.Б. Большакова

Заведующий кафедрой \_\_\_\_\_ С.Л. Курьянова

Министерство науки и высшего обра-  
зования Российской Федерации  
Федеральное государственное  
бюджетное  
образовательное учреждение  
высшего образования  
**«ЧИТИНСКИЙ ИНСТИТУТ (ФИ-  
ЛИАЛ) БАЙКАЛЬСКОГО  
ГОСУДАРСТВЕННОГО УНИВЕР-  
СИТЕТА»  
(ФГБОУ ВО «ЧИБГУ»)**

Министерство науки и высшего обра-  
зования Российской Федерации  
Федеральное государственное  
бюджетное  
образовательное учреждение  
высшего образования  
**«ЧИТИНСКИЙ ИНСТИТУТ (ФИ-  
ЛИАЛ) БАЙКАЛЬСКОГО  
ГОСУДАРСТВЕННОГО УНИВЕР-  
СИТЕТА»  
(ФГБОУ ВО «ЧИБГУ»)**

**ЭКЗАМЕНАЦИОННЫЙ БИЛЕТ № 14**

1. Тест (40 баллов).
2. Перечислите характеристики эффективного лидера. Приведите пример лидера, имеющего на вас наибольшее влияние. Какие характеристики представляются вам наиболее важными (привлекательными) (30 баллов).
3. Составьте текст обращения к сотруднику с учетом его управленческого стиля (30 баллов).

Составитель \_\_\_\_\_ О.Б. Большакова

Заведующий кафедрой \_\_\_\_\_ С.Л. Курьянова

Министерство науки и высшего обра-  
зования Российской Федерации  
Федеральное государственное  
бюджетное

Министерство науки и высшего обра-  
зования Российской Федерации  
Федеральное государственное  
бюджетное

образовательное учреждение  
высшего образования  
**«ЧИТИНСКИЙ ИНСТИТУТ (ФИ-  
ЛИАЛ) БАЙКАЛЬСКОГО  
ГОСУДАРСТВЕННОГО УНИВЕР-  
СИТЕТА»**  
**(ФГБОУ ВО «ЧИБГУ»)**

образовательное учреждение  
высшего образования  
**«ЧИТИНСКИЙ ИНСТИТУТ (ФИ-  
ЛИАЛ) БАЙКАЛЬСКОГО  
ГОСУДАРСТВЕННОГО УНИВЕР-  
СИТЕТА»**  
**(ФГБОУ ВО «ЧИБГУ»)**

### **ЭКЗАМЕНАЦИОННЫЙ БИЛЕТ № 15**

1. Тест (40 баллов).
2. Опишите управленческие стили И.Адизеса. На основе результатов самоанализа продемонстрируйте важность учета индивидуального стиля лидерства (30 баллов).
3. Разработайте стратегию взаимодействия с сотрудником (30 баллов).

Составитель \_\_\_\_\_ О.Б. Большакова

Заведующий кафедрой \_\_\_\_\_ С.Л. Курьянова

Министерство науки и высшего обра-  
зования Российской Федерации  
Федеральное государственное  
бюджетное  
образовательное учреждение  
высшего образования  
**«ЧИТИНСКИЙ ИНСТИТУТ (ФИ-  
ЛИАЛ) БАЙКАЛЬСКОГО  
ГОСУДАРСТВЕННОГО УНИВЕР-  
СИТЕТА»**  
**(ФГБОУ ВО «ЧИБГУ»)**

Министерство науки и высшего обра-  
зования Российской Федерации  
Федеральное государственное  
бюджетное  
образовательное учреждение  
высшего образования  
**«ЧИТИНСКИЙ ИНСТИТУТ (ФИ-  
ЛИАЛ) БАЙКАЛЬСКОГО  
ГОСУДАРСТВЕННОГО УНИВЕР-  
СИТЕТА»**  
**(ФГБОУ ВО «ЧИБГУ»)**

### **ЭКЗАМЕНАЦИОННЫЙ БИЛЕТ № 16**

1. Тест (40 баллов).
2. Охарактеризуйте групповые роли (Р.М. Белбин). На основе результатов самодиагностики продемонстрируйте сильные и слабые стороны каждой из своих доминирующих ролей. Выделите возможные сложности во взаимодействии (30 баллов).
3. Составьте текст обращения к сотруднику с учетом его управленческого стиля (30 баллов).

Составитель \_\_\_\_\_ О.Б. Большакова

Заведующий кафедрой \_\_\_\_\_ С.Л. Курьянова



Министерство науки и высшего образования Российской Федерации  
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования  
**«ЧИТИНСКИЙ ИНСТИТУТ (ФИ-  
ЛИАЛ) БАЙКАЛЬСКОГО  
ГОСУДАРСТВЕННОГО УНИВЕР-  
СИТЕТА»  
(ФГБОУ ВО «ЧИБГУ»)**

Министерство науки и высшего образования Российской Федерации  
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования  
**«ЧИТИНСКИЙ ИНСТИТУТ (ФИ-  
ЛИАЛ) БАЙКАЛЬСКОГО  
ГОСУДАРСТВЕННОГО УНИВЕР-  
СИТЕТА»  
(ФГБОУ ВО «ЧИБГУ»)**

### ЭКЗАМЕНАЦИОННЫЙ БИЛЕТ № 17

1. Тест (40 баллов).
2. Перечислите основные принципы командообразования. Подтвердите каждый из принципов примерами из опыта компаний (личного опыта) (30 баллов).
3. Разработайте стратегию взаимодействия с сотрудником (30 баллов).

Составитель \_\_\_\_\_ О.Б. Большакова

Заведующий кафедрой \_\_\_\_\_ С.Л. Курьянова

Министерство науки и высшего образования Российской Федерации  
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования  
**«ЧИТИНСКИЙ ИНСТИТУТ (ФИ-  
ЛИАЛ) БАЙКАЛЬСКОГО  
ГОСУДАРСТВЕННОГО УНИВЕР-  
СИТЕТА»  
(ФГБОУ ВО «ЧИБГУ»)**

Министерство науки и высшего образования Российской Федерации  
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования  
**«ЧИТИНСКИЙ ИНСТИТУТ (ФИ-  
ЛИАЛ) БАЙКАЛЬСКОГО  
ГОСУДАРСТВЕННОГО УНИВЕР-  
СИТЕТА»  
(ФГБОУ ВО «ЧИБГУ»)**

### ЭКЗАМЕНАЦИОННЫЙ БИЛЕТ № 18

1. Тест (40 баллов).
2. Перечислите стадии развития группы. Охарактеризуйте роль руководителя на каждой из стадий. Приведите примеры (30 баллов).
3. Составьте текст обращения к сотруднику с учетом его управленческого стиля (30 баллов).

Составитель \_\_\_\_\_ О.Б. Большакова

Заведующий кафедрой \_\_\_\_\_ С.Л. Курьянова

Министерство науки и высшего образования Российской Федерации  
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования  
**«ЧИТИНСКИЙ ИНСТИТУТ (ФИ-  
ЛИАЛ) БАЙКАЛЬСКОГО  
ГОСУДАРСТВЕННОГО УНИВЕР-  
СИТЕТА»  
(ФГБОУ ВО «ЧИБГУ»)**

Министерство науки и высшего образования Российской Федерации  
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования  
**«ЧИТИНСКИЙ ИНСТИТУТ (ФИ-  
ЛИАЛ) БАЙКАЛЬСКОГО  
ГОСУДАРСТВЕННОГО УНИВЕР-  
СИТЕТА»  
(ФГБОУ ВО «ЧИБГУ»)**

### ЭКЗАМЕНАЦИОННЫЙ БИЛЕТ № 19

1. Тест (40 баллов).
2. Перечислите возможные источники власти. Прокомментируйте полученные результаты самодиагностики. На какие типы власти вы будете реагировать более других? Каким образом это должно быть учтено для улучшения взаимодействия с вами? (30 баллов).
3. Разработайте стратегию взаимодействия с сотрудником (30 баллов).

Составитель \_\_\_\_\_ О.Б. Большакова

Заведующий кафедрой \_\_\_\_\_ С.Л. Курьянова

Министерство науки и высшего образования Российской Федерации  
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования  
**«ЧИТИНСКИЙ ИНСТИТУТ (ФИ-  
ЛИАЛ) БАЙКАЛЬСКОГО  
ГОСУДАРСТВЕННОГО УНИВЕР-  
СИТЕТА»  
(ФГБОУ ВО «ЧИБГУ»)**

Министерство науки и высшего образования Российской Федерации  
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования  
**«ЧИТИНСКИЙ ИНСТИТУТ (ФИ-  
ЛИАЛ) БАЙКАЛЬСКОГО  
ГОСУДАРСТВЕННОГО УНИВЕР-  
СИТЕТА»  
(ФГБОУ ВО «ЧИБГУ»)**

## ЭКЗАМЕНАЦИОННЫЙ БИЛЕТ № 20

1. Тест (40 баллов).
2. Охарактеризуйте понятие лидерства. На основе результатов самодиагностики стиля лидерства определите необходимые зоны роста для улучшения навыков командной работы (30 баллов).
3. Составьте текст обращения к сотруднику с учетом его управленческого стиля (30 баллов).

Составитель \_\_\_\_\_ О.Б. Большакова

Заведующий кафедрой \_\_\_\_\_ С.Л. Курьянова

Министерство науки и высшего образования Российской Федерации  
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования  
**«ЧИТИНСКИЙ ИНСТИТУТ (ФИ-  
ЛИАЛ) БАЙКАЛЬСКОГО  
ГОСУДАРСТВЕННОГО УНИВЕР-  
СИТЕТА»  
(ФГБОУ ВО «ЧИБГУ»)**

Министерство науки и высшего образования Российской Федерации  
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования  
**«ЧИТИНСКИЙ ИНСТИТУТ (ФИ-  
ЛИАЛ) БАЙКАЛЬСКОГО  
ГОСУДАРСТВЕННОГО УНИВЕР-  
СИТЕТА»  
(ФГБОУ ВО «ЧИБГУ»)**

## ЭКЗАМЕНАЦИОННЫЙ БИЛЕТ № 21

1. Тест (40 баллов).
2. Перечислите характеристики эффективного лидера. Приведите пример лидера, имеющего на вас наибольшее влияние. Какие характеристики представляются вам наиболее важными (привлекательными) (30 баллов).
3. Разработайте стратегию взаимодействия с сотрудником (30 баллов).

Составитель \_\_\_\_\_ О.Б. Большакова

Заведующий кафедрой \_\_\_\_\_ С.Л. Курьянова

Министерство науки и высшего образования Российской Федерации  
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования  
**«ЧИТИНСКИЙ ИНСТИТУТ (ФИ-**

Министерство науки и высшего образования Российской Федерации  
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования  
**«ЧИТИНСКИЙ ИНСТИТУТ (ФИ-**

**ЛИАЛ) БАЙКАЛЬСКОГО  
ГОСУДАРСТВЕННОГО УНИВЕР-  
СИТЕТА»  
(ФГБОУ ВО «ЧИБГУ»)**

**ЛИАЛ) БАЙКАЛЬСКОГО  
ГОСУДАРСТВЕННОГО УНИВЕР-  
СИТЕТА»  
(ФГБОУ ВО «ЧИБГУ»)**

**ЭКЗАМЕНАЦИОННЫЙ БИЛЕТ № 22**

1. Тест (40 баллов).
2. Опишите управленческие стили И.Адизеса. На основе результатов самоанализа продемонстрируйте важность учета индивидуального стиля лидерства (30 баллов).
3. Составьте текст обращения к сотруднику с учетом его управленческого стиля (30 баллов).

Составитель \_\_\_\_\_ О.Б. Большакова

Заведующий кафедрой \_\_\_\_\_ С.Л. Курьянова

Министерство науки и высшего обра-  
зования Российской Федерации  
Федеральное государственное  
бюджетное  
образовательное учреждение  
высшего образования  
**«ЧИТИНСКИЙ ИНСТИТУТ (ФИ-  
ЛИАЛ) БАЙКАЛЬСКОГО  
ГОСУДАРСТВЕННОГО УНИВЕР-  
СИТЕТА»  
(ФГБОУ ВО «ЧИБГУ»)**

Министерство науки и высшего обра-  
зования Российской Федерации  
Федеральное государственное  
бюджетное  
образовательное учреждение  
высшего образования  
**«ЧИТИНСКИЙ ИНСТИТУТ (ФИ-  
ЛИАЛ) БАЙКАЛЬСКОГО  
ГОСУДАРСТВЕННОГО УНИВЕР-  
СИТЕТА»  
(ФГБОУ ВО «ЧИБГУ»)**

**ЭКЗАМЕНАЦИОННЫЙ БИЛЕТ № 23**

1. Тест (40 баллов).
2. Охарактеризуйте групповые роли (Р.М. Белбин). На основе результатов самодиагностики продемонстрируйте сильные и слабые стороны каждой из своих доминирующих ролей. Выделите возможные сложности во взаимодействии (30 баллов).
3. Разработайте стратегию взаимодействия с сотрудником (30 баллов).

Составитель \_\_\_\_\_ О.Б. Большакова

Заведующий кафедрой \_\_\_\_\_ С.Л. Курьянова

Министерство науки и высшего обра-

Министерство науки и высшего обра-

зования Российской Федерации  
Федеральное государственное  
бюджетное  
образовательное учреждение  
высшего образования  
**«ЧИТИНСКИЙ ИНСТИТУТ (ФИ-  
ЛИАЛ) БАЙКАЛЬСКОГО  
ГОСУДАРСТВЕННОГО УНИВЕР-  
СИТЕТА»  
(ФГБОУ ВО «ЧИБГУ»)**

зования Российской Федерации  
Федеральное государственное  
бюджетное  
образовательное учреждение  
высшего образования  
**«ЧИТИНСКИЙ ИНСТИТУТ (ФИ-  
ЛИАЛ) БАЙКАЛЬСКОГО  
ГОСУДАРСТВЕННОГО УНИВЕР-  
СИТЕТА»  
(ФГБОУ ВО «ЧИБГУ»)**

### ЭКЗАМЕНАЦИОННЫЙ БИЛЕТ № 24

1. Тест (40 баллов).
2. Перечислите основные принципы командообразования. Подтвердите каждый из принципов примерами из опыта компаний (личного опыта) (30 баллов).
3. Составьте текст обращения к сотруднику с учетом его управленческого стиля (30 баллов).

Составитель \_\_\_\_\_ О.Б. Большакова

Заведующий кафедрой \_\_\_\_\_ С.Л. Курьянова

Министерство науки и высшего обра-  
зования Российской Федерации  
Федеральное государственное  
бюджетное  
образовательное учреждение  
высшего образования  
**«ЧИТИНСКИЙ ИНСТИТУТ (ФИ-  
ЛИАЛ) БАЙКАЛЬСКОГО  
ГОСУДАРСТВЕННОГО УНИВЕР-  
СИТЕТА»  
(ФГБОУ ВО «ЧИБГУ»)**

Министерство науки и высшего обра-  
зования Российской Федерации  
Федеральное государственное  
бюджетное  
образовательное учреждение  
высшего образования  
**«ЧИТИНСКИЙ ИНСТИТУТ (ФИ-  
ЛИАЛ) БАЙКАЛЬСКОГО  
ГОСУДАРСТВЕННОГО УНИВЕР-  
СИТЕТА»  
(ФГБОУ ВО «ЧИБГУ»)**

### ЭКЗАМЕНАЦИОННЫЙ БИЛЕТ № 25

1. Тест (40 баллов).
2. Перечислите стадии развития группы. Охарактеризуйте роль руководителя на каждой из стадий. Приведите примеры (30 баллов).
3. Разработайте стратегию взаимодействия с сотрудником (30 баллов).

Составитель \_\_\_\_\_ О.Б. Большакова

Заведующий кафедрой \_\_\_\_\_ С.Л. Курьянова

## Тема эссе-Современный лидер: кто он?

### Требования к подготовке и оформлению эссе

Эссе от французского «essai», англ. «essay», «assay» – попытка, проба, очерк; от латинского «exagium» – взвешивание. Это прозаическое сочинение – рассуждение небольшого объема со свободной композицией. Эссе выражает индивидуальные впечатления и соображения по конкретному поводу или вопросу и заведомо не претендует на определяющую или исчерпывающую трактовку предмета. Эссе – это самостоятельная письменная работа на тему, предложенную преподавателем (тема может быть предложена и обучающимся, но обязательно должна быть согласована с преподавателем). Цель эссе состоит в развитии навыков самостоятельного творческого мышления и письменного изложения собственных мыслей. Эссе должно содержать: четкое изложение сути поставленной проблемы, включать самостоятельно проведенный анализ этой проблемы с использованием концепций и аналитического инструментария, рассматриваемого в рамках дисциплины, выводы, обобщающие авторскую позицию по поставленной проблеме. В зависимости от специфики дисциплины формы эссе могут значительно дифференцироваться. В некоторых случаях это может быть анализ имеющихся статистических данных по изучаемой проблеме, анализ материалов из средств массовой информации и использованием изучаемых моделей, подробный разбор предложенной задачи с развернутыми мнениями, подбор и детальный анализ примеров, иллюстрирующих проблему и т.д.

Эссе – это авторское произведение (связный текст), отражающий позицию автора по какому-либо актуальному вопросу (проблеме).

Цель эссе – высказать свою точку зрения и сформировать непротиворечивую систему аргументов, обосновывающих предпочтительность позиции, выбранной автором данного текста.

Построение эссе – это ответ на вопрос или раскрытие темы, которое основано на классической системе доказательств.

Структура эссе.

1. Титульный лист

2. Введение – суть и обоснование выбора данной темы, состоит из ряда компонентов, связанных логически и стилистически; На этом этапе очень важно правильно сформулировать вопрос, на который вы собираетесь найти ответ в ходе своего исследования.

3. Основная часть – теоретические основы выбранной проблемы и изложение основного вопроса. Данная часть предполагает развитие аргументации и анализа, а также обоснование их, исходя из имеющихся данных, других аргументов и позиций по этому вопросу.

4. Заключение – обобщения и аргументированные выводы по теме с указанием области ее применения и т.д. Подытоживает эссе или еще раз вносит пояснения, подкрепляет смысл и значение изложенного в основной части. Методы, рекомендуемые для составления заключения: повторение,

иллюстрация, цитата, впечатляющее утверждение. Заключение может содержать такой очень важный, дополняющий эссе элемент, как указание на применение (импликацию) исследования, не исключая взаимосвязи с другими проблемами.

Качество любого эссе зависит от трех взаимосвязанных составляющих, таких как:

1. исходный материал, который будет использован (конспекты прочитанной литературы, лекций, записи результатов дискуссий, собственные соображения и накопленный опыт по данной проблеме);

2. качество обработки имеющегося исходного материала (его организация, аргументация и доводы);

3. аргументация (насколько точно она соотносится с поднятыми в эссе проблемами). Процесс написания эссе можно разбить на несколько стадий: обдумывание – планирование – написание – проверка – правка. Критерии оценки эссе могут трансформироваться в зависимости от их конкретной формы, при этом общие требования к качеству эссе могут оцениваться по следующим критериям: знание и понимание теоретического материала, анализ и оценка информации, построение суждений, оформление работы

Объем эссе – от 2 до 4 страниц рукописного текста.

Вверху справа указывается фамилия, имя, отчество автора эссе.

Далее – название эссе. Затем располагается текст.

#### Критерии оценивания эссе

№	Критерии оценивания эссе	Баллы
1	<b>Раскрытие смысла высказывания</b>	
	Смысл высказывания раскрыт или содержание ответа даёт представление о его понимании	2
	Смысл высказывания не раскрыт, содержание ответа не даёт представления о его понимании	0
2	<b>Характер и уровень теоретической аргументации</b>	
	<i>Наличие ошибочных с точки зрения научного общественнознания положений ведёт к снижению оценки по этому критерию на 1 балл</i>	
	Избранная тема раскрывается с опорой на соответствующие понятия, теоретические положения и выводы	3
	Приводятся отдельные относящиеся к теме, но не связанные между собой и другими компонентами аргументации понятия или положения	2
	Аргументация на теоретическом уровне отсутствует (смысл ключевых понятий не объяснён; теоретические положения, выводы отсутствуют) или используются понятия, положения и выводы, не связанные непосредственно с раскрываемой темой	0
3	<b>Качество фактической аргументации</b>	
	Факты и примеры почерпнуты из различных источников: исполь-	2



зуются сообщения СМИ, материалы учебных предметов (истории, литературы, географии и др.), факты личного социального опыта и собственные наблюдения (приведено не менее двух примеров из разных источников)	
Фактическая аргументация дана с опорой только на личный социальный опыт и житейские представления или приведен(-ы) пример(-ы) из источника одного типа	1
Фактическая информация отсутствует или приведённые факты не соответствуют обосновываемому тезису	0
Максимальный балл	
	10

**Тематика учебных исследований**

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

Требования к содержанию и критерии оценивания результатов учебного исследования

Проблемность – учебное исследование должно быть посвящено исследованию отдельных аспектов выбранной темы; решению некоторой задачи / проблемы в рамках выбранной темы, выявлять существо проблемы, давать направления, способы ее решения.

Актуальность – проблематика учебного исследования должна представлять интерес для научного сообщества в контексте выявления проблематики по исследуемому вопросу, пробелов, коллизий в законодательстве, совершенствования законодательства.

Научность – в работе должны рассматриваться научные аспекты решаемой задачи, даже если сама по себе задача имеет прикладное значение.

Новизна – представленные в статье результаты должны обладать научной новизной.

Обоснованность – представленные результаты должны быть обоснованы с помощью того или иного научного инструментария, с тем, чтобы можно было считать их достаточно достоверными.

Завершенность и структурированность – исследование должно носить законченный характер, т. е. оно должно начинаться постановкой задачи, а завершаться – достоверным решением этой задачи - выводом.

Результаты исследования должны быть четко структурированы, т. е. должны содержать общепринятые в научных публикациях разделы (подразделы), посвященные: актуальности темы исследования, анализу состояния исследуемого вопроса, постановке решаемой задачи, полученным результатам и их обсуждению, примерам, выводам (заключению).

№ п/п	Критерии оценки (каждый параметр оценивается по 5-ти бальной шкале)
1	Значимость, актуальность выдвинутой проблемы.
2	Научность. Необходимая глубина проникновения в проект, использование знаний из смежных отраслей.
3	Завершенность и структурированность
4	Презентация результатов исследования

Тест

Вопрос	Варианты ответов	Правильный ответ
1. Положение человека в группе, которое определяется по ряду специфических признаков и определяет стиль его поведения, - это социальная _____		позиция
2. Пример формального лидерства наиболее ярко выражен в ситуации:	<p>А) Сотрудник набирает группу для решения какой-либо задачи;</p> <p>Б) Работник высказывает недовольство условиями труда;</p> <p>В) Сотрудник предлагает коллегам вместе сходить в кино;</p> <p>Г) Руководитель требует от подчиненных выполнения определенных обязанностей.</p>	Г
3. _____ интеллект — сумма навыков и способностей человека распознавать эмоции, понимать намерения, мотивацию и желания других людей и свои собственные, а также способность управлять своими эмоциями и эмоциями других людей в целях решения практических задач.		Эмоциональный
4. На чем основываются социально-психологические методы управления?	<p>А) На соблюдении регламентов и должностных инструкций;</p> <p>Б) На законодательных и нормативных актах;</p> <p>В) На воздействии на сознание и социальные условия;</p> <p>Г) На материальном интересе</p>	В

	се работников.	
5. _____ - столкновение противоположно направленных целей, интересов, позиций, мнений или взглядов людей. В его основе лежит ситуация, включающая противоречивые позиции сторон либо несовпадение интересов, желаний партнеров.		Конфликт
6. Дуглас Макгрегор в своих исследованиях говорит:	<p>А) Подчиненные ведут себя так, как их вынуждает вести себя руководство;</p> <p>Б) Поведение руководства напрямую зависит от поведения подчиненных;</p> <p>В) На поведение подчиненных никак не влияет руководитель;</p> <p>Г) От начальника не зависит, что и как будет делать подчиненный.</p>	А
7. Группа людей, в чем-то значимых для индивида, к которой он себя добровольно причисляет или членом которой хотел бы стать, называется _____ группой.		референтной
8. На чём основана власть специалиста?	<p>А) на владении особыми экспертными знаниями, навыками и опытом;</p> <p>Б) на взаимопомощи;</p> <p>В) на особом внимании к вопросам эффективности производства;</p> <p>Г) на осуществлении постоянного контроля за деятельностью членов трудового коллектива.</p>	А
9. Расположите в порядке возрастания дистанции		1423

<p>зоны общения:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Интимная</li> <li>2. Социальная</li> <li>3. Публичная</li> <li>4. Личная</li> </ol>		
<p>10. Какое утверждение правомерно для лидера?</p>	<p>А) он организует работу;  Б) он просто существует;  В) он ведет за собой;  Г) он управляет.</p>	<p>В</p>

### Коллоквиум

#### Темы:

1. Суть и история появления термина «команда» применительно к рабочей группе.
2. Команда и группа.
3. Групповая динамика, стадии развития группы.
4. Групповые эффекты и их влияние на эффективность работы группы.
5. Принципы управления групповой динамикой.
6. Ролевые и динамические концепции командообразования.
7. Руководство и лидерство – значение терминов, проблемы толкования терминов, современные подходы к определению лидерства и руководства.
8. Руководитель и лидер как различные роли – сущность каждой роли, предпосылки конфликта ролей, возможности сочетания ролей в одном человеке.
9. Источники власти – их сущность и проявления.
10. Понятие организационного климата и его параметры. Организационный климат высокой результативности.

#### Критерии оценивания:

Количество баллов	Содержание
5	Даны исчерпывающие и обоснованные ответы на все поставленные вопросы, при ответах выделялось главное, развернутый ответ без принципиальных ошибок; логически выстроенное содержание ответа; мысли излагались в логической последовательности; показано умение самостоятельно анализировать факты, события, явления, процессы в их взаимосвязи и диалектическом развитии; полное знание терминологии по данной теме; четкое выделение причинно-следственных связей между основными категориями; умение ответить на вопрос без использования индивидуального письменного конспекта; использование презентационных материалов.
4	Даны полные, достаточно обоснованные ответы на поставленные вопросы, правильно решены практические задания; при ответах не всегда выделялось главное, отдельные положения недостаточно увязывались с требованиями программы, ответы в основном были краткими, но не всегда четкими; практически полное знание терминологии данной темы; использование презентационных материалов.
3	Даны в основном правильные ответы на все поставленные вопросы, но без должной глубины и обоснования, при решении практических задач студент использовал прежний опыт и не применял новые знания, однако, на уточняющие вопросы даны правильные ответы; при

	<p>ответах не выделялось главное; ответы были многословными, нечеткими и без должной логической последовательности; на отдельные дополнительные вопросы не даны положительные ответы.</p>
2	<p>Неполный ответ на вопрос; неполное знание терминологии; наличие некоторых существенных ошибок в изложении основных фактов, теорий; неумение провести логические параллели, выводы; неумение выделить причины и следствия важнейших категорий; неспособность ответить без помощи письменного конспекта; знание основной литературы, рекомендованной к семинару.</p>
1	<p>Студент затрудняется при выполнении практических задач, работа проводится с опорой на преподавателя или других студентов; отсутствие прямого ответа на поставленный вопрос либо ответ, содержащий бессистемную, минимальную информацию; отсутствие логических связей в ответе; отсутствие знания терминологии по теме семинара.</p>



## Практическое задание «Личностные качества эффективного руководителя»

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

Задание 1. Назовите важнейшие личностные качества, которыми, по вашему мнению, должен обладать идеальный кандидат на вакансию вице-президента крупной промышленной компании.

1. \_\_\_\_\_
2. \_\_\_\_\_
3. \_\_\_\_\_
4. \_\_\_\_\_
5. \_\_\_\_\_

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

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

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

1. Неумение управлять собой:
  - неспособность в полной мере использовать свое время, энергию, знания, умения;
  - неспособность справляться со стрессами современной жизни.
2. Размытость личных ценностей:
  - отсутствие ясного понимания своих личных ценностей;
  - наличие ценностей, не соответствующих условиям современной деловой и частной жизни.
3. Смутные личные цели:
  - отсутствие ясности в вопросе о целях своей личной или деловой жизни;
  - наличие целей, несовместимых с условиями современной работы и жизни.
4. Остановленное саморазвитие:
  - отсутствие настроенности и восприимчивости к новым ситуациям и возможностям.
5. Недостаточность навыка решать проблемы:
  - отсутствие стратегии принятия решений;
  - неспособность эффективно решать проблемы в динамичных условиях рабочей среды.
6. Недостаток творческого подхода:
  - затруднения в генерировании достаточно новых и оригинальных идей;
  - неумение использовать новые идеи.
7. Неумение влиять на людей:
  - недостаточная способность обеспечивать участие и помощь со стороны окружающих;
  - слабое влияние на решения других людей.
8. Недостаточное понимание особенностей современного управленческого труда:
  - недостаток понимания мотивации;
  - устаревшие, негуманные или неуместные представления о роли руководителя (преподавателя).

9. Слабые навыки студента:

- отсутствие практических способностей добиваться результата от работы.

10. Неумение обучать:

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

11. Низкая способность формировать коллектив (студентов):

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

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

Таблица 1. – Баланс личных успехов и неудач

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

### Сильные и слабые стороны

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

Таблица 2. - Анализ сильных и слабых сторон

«Срез» способностей	Сильные стороны	Слабые стороны
Профессиональные знания и опыт	1. 2. 3.	1. 2. 3.
Способности студента	1. 2. 3.	1. 2. 3.
Коммуникативные способности	1. 2. 3.	1. 2. 3.
Личные способности	1. 2. 3.	1. 2. 3.
Интеллектуальные способности, рабочие приемы	1. 2. 3.	1. 2. 3.
прочее		

## **ПРИЛОЖЕНИЕ 6**

**Тест для самоанализа 1. Определение управленческого стиля (по И. Адизесу)**

**Ссылка на прохождение теста в электронном формате: [https://adizes.ru/msa\\_test](https://adizes.ru/msa_test)**

### Ситуационные задачи

#### Ситуация 1. «Выбор стиля управления»

В дизайнерском отделе Вашей фирмы снизились результаты труда.

Было отмечено, что среди сотрудников нет слаженности, существуют «тихие» конфликты.

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

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

Подготовьте выступление-программу действий: «Коллеги, я Вас собрал....»

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

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

Письменно ответьте на вопросы:

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

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

Вопросы для обсуждения

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

Ситуация 3. Вы работаете менеджером в средней по размеру фирме. В руководимом вами трудовом коллективе, как вам стало известно, имеется неформальный лидер. Данный работник имеет более продолжительный, чем у вас, опыт работы в данной сфере деятельности, стаж его работы превышает ваш почти в два раза. Кроме того, он умеет выслушать других сотрудников, многие идут к нему за советом, а не к Вам.

Вы наметили в ближайшее время расширить сферу деятельности фирмы, провести некоторые изменения в структуре управления. Неформальный лидер, как Вам сообщили, против предстоящих перемен.

Вопросы для обсуждения

1. Разработайте стратегию взаимодействия менеджера и неформального лидера.
2. Выберите одну из альтернатив поведения менеджера:
  - уволить несогласного лидера;
  - проигнорировать его мнение;

- привлечь на свою сторону;
- прочее (обосновать).

Ситуация 4. В одной из крупнейших японских корпораций – «Сони», которая ставит и решает сложные задачи новаторского характера, большое значение придается участию всего коллектива в поиске эффективных путей достижения стоящих перед корпорацией целей.

Корпорацию «Сони» отличают антибюрократический стиль управления, стремление преодолеть отчужденность различных подразделений и уровней управления корпорацией.

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

## ПРИЛОЖЕНИЕ 8

### Тест для самоанализа Определение предпочитаемого источника власти

#### «Личный профиль власти» (М.Майер)

№	Чтобы оказать влияние на окружающих, я предпочел бы	Не согласен		Ни да, ни нет	Согласен	
		Полностью	отчасти		отчасти	Полностью
1.	Повысить им зарплату	1	2	3	4	5
2.	Сделать так, чтобы они почувствовали свою ценность	1	2	3	4	5
3.	Назначить их на выполнение нежеланной для них работы	1	2	3	4	5
4.	Дать им почувствовать мое одобрение	1	2	3	4	5
5.	Дать им почувствовать, что они обязаны стараться	1	2	3	4	5
6.	Дать им почувствовать, что их принимают как людей	1	2	3	4	5
7.	Дать им почувствовать свою значимость	1	2	3	4	5
8.	Предложить им хорошие технические решения	1	2	3	4	5
9.	Создать им сложности в работе	1	2	3	4	5
10.	Поделиться с ними своим опытом и знаниями	1	2	3	4	5
11.	Сделать для них что-нибудь неприятное	1	2	3	4	5
12.	Сделать их пребывание на работе непереносимым	1	2	3	4	5
13.	Повлиять на получение ими прибавки в зарплате	1	2	3	4	5
14.	Сделать так, чтобы они почувствовали, что удовлетворяют требованиям работы	1	2	3	4	5
15.	Дать им хороший совет по работе	1	2	3	4	5
16.	Обеспечить их особыми льготами	1	2	3	4	5

17	Повлиять на их продвижение по службе	1	2	3	4	5
18	Создать у них чувство, что у них есть определенные обязательства, которые необходимо выполнять	1	2	3	4	5
19	Снабдить их необходимыми техническими знаниями	1	2	3	4	5
20	Заставить их осознать, что у них есть задания, которые они должны выполнять	1	2	3	4	5

### **Обработка полученных результатов:**

Суммируйте ответы по номерам утверждений в соответствии с типами. Полученный ответ разделите на 4.

Легитимная власть: 5, 14, 18, 20

Поощрительная власть: 1, 13, 16, 17

Принудительная власть: 3, 9, 11, 12

Референтная власть: 2, 4, 6, 7

Экспертная власть: 8,10, 15, 19

## ПРИЛОЖЕНИЕ 9

### Тест для самоанализа «Определение стиля лидерства»

Прочитайте утверждения и выберите тот ответ, который вас больше всего характеризует

№	утверждение	Абсолютно согласен		Совершенно не согласен		
		1	2	3	4	5
1	Обществу я предпочитаю уединение					
2	Я испытываю гордость и удовлетворение, когда мне удастся влиять на людей и побуждать их поступать по-моему					
3	Мне больше нравится работать и добиваться успехов в команде, чем в одиночку					
4	У меня есть опыт работы капитаном спортивной команды или лидером какой-либо группы					
5	При выполнении групповых заданий (учебных или рабочих) я всегда стремлюсь заставить других участников команд прислушиваться к моему мнению					
6	При работе в команде для меня важнее всего сохранить хорошие отношения между					



	участниками					
7	При работе в команде для меня важнее всего добиться поставленных перед группой целей					
8	При работе в команде я всегда учитываю чувства и потребности ее участников					
9	При работе в команде я всегда структурирую деятельность и распределяю обязанности таким образом, чтобы улучшить результаты работы					
10	При работе в команде я стараюсь соблюдать баланс между требовательностью и справедливостью, между поддержкой подчиненных и необходимой строгостью					

### Оценка и интерпретация

*Показатель готовности к лидерству:* сумма баллов за ответы на вопросы 1-5.

20 баллов и выше – вы способны быть успешным лидером

От 10 до 20 баллов – возможно развитие вашего лидерского потенциала

Ниже 10 баллов – вы заинтересованы в достижении личным профессиональных целей

*Показатель предпочитаемого лидерского стиля*

Ориентация на задание (сумма баллов за ответы на вопросы 7 и 9)

Ориентация на отношения (сумма баллов за ответы на вопросы 6 и 8)

*Показатель лидерской адаптивности:* балл за ответ на вопрос 10. Если вы получили 4 или 5 баллов – вы умеете действовать исходя из обстоятельств.

## ПРИЛОЖЕНИЕ 10

### Тест для самоанализа «Определение групповой роли»

#### Тест Р.М. Белбина «Групповые роли»

Инструкция В каждом разделе распределите сумму в 10 баллов между утверждениями, которые, по вашему мнению, лучше всего характеризуют ваше поведение. Эти баллы можно либо распределить между несколькими утверждениями, либо в редких случаях все 10 баллов можно отдать какому-то одному утверждению. Занесите баллы в прилагаемую таблицу.

#### Бланк ответов

Вопрос	А	Б	В	Г	Д	Е	Ж	З
1								
2								
3								
4								
5								
6								
7								

#### Вопросы

1. Что, по моему мнению, я могу привнести в групповую работу:

А. Я быстро нахожу новые возможности.

Б. Я могу хорошо работать со множеством людей.

В. У меня много новых идей.

Г. Я помогаю другим людям выдвигать их идеи.

Д. Я способен очень эффективно работать и мне нравится интенсивная работа.

Е. Я согласен быть непопулярным, если в итоге это приведет к хорошим результатам.

Ж. В привычной обстановке я работаю быстро.

3. У меня нет предубеждений, поэтому я всегда даю возможность альтернативного действия.

2. У меня есть недостатки в групповой работе, возможно, это потому, что:

А. Я очень напряжен, пока мероприятие не предусмотрено, не проконтролировано, не проведено.

Б. Я даю слишком большую свободу людям, чью точку зрения я считаю обоснованной.

- В. У меня есть слабость много говорить самому.
- Г. Мой собственный взгляд на вещи мешает мне немедленно разделять энтузиазм коллег.
- Д. Если мне нужно чего-то достичь, я бываю авторитарен.
- Е. Мне трудно поставить себя в позицию руководителя, так как я боюсь разрушить атмосферу сотрудничества в группе.
- Ж. Я сильно увлекаюсь собственными идеями и теряю нить происходящего в группе.
3. Мои коллеги считают, что я слишком беспокоюсь о несущественных деталях и переживаю, что ничего не получится.
3. Когда я включен в работу с другими:
- А. Я влияю на людей, не подавляя их.
- Б. Я очень внимателен, так что ошибок из-за небрежности быть не может.
- В. Я готов настаивать на каких-то действиях, чтобы не потерять времени и не упустить из виду главную цель.
- Г. У меня всегда есть оригинальные идеи.
- Д. Я всегда готов поддержать хорошее предложение в общих интересах.
- Е. Я очень внимательно отношусь к новым идеям и предложениям.
- Ж. Окружающим нравится моя холодная рассудительность.
3. Мне можно доверить проследить, чтобы вся основная работа была выполнена.
4. В групповой работе для меня характерно, что:
- А. Я очень заинтересован хорошо знать своих коллег.
- Б. Я спокойно разделяю взгляды окружающих или придерживаюсь взглядов меньшинства.
- В. У меня всегда найдутся хорошие аргументы, чтобы опровергнуть ошибочные предложения.
- Г. Я думаю, что у меня есть дар выполнить работу, как только ее план нужно приводить в действие.
- Д. У меня есть склонность избегать очевидного, предполагая что-то неожиданное.
- Е. Все, что я делаю, я стараюсь довести до совершенства.
- Ж. Я готов устанавливать контакты и вне группы.
3. Хотя меня интересуют все точки зрения, я, не колеблясь, могу принять решение собственное, если это необходимо.
5. Я получаю удовольствие от своей работы, потому что:
- А. Мне нравится анализировать ситуации и искать правильный выбор.
- Б. Мне нравится находить практические решения проблемы.

- В. Мне нравится чувствовать, что я влияю на установление хороших взаимоотношений.
- Г. Мне приятно оказывать сильное влияние при принятии решений.
- Д. У меня есть возможность встречаться с людьми, которые могут предложить что-то новое.
- Е. Я могу добиться согласия людей по поводу хода выполнения работы.
- Ж. Мне нравится сосредотачивать собственное внимание на выполнении поставленных задач.
3. Мне нравится работать в области, где я могу применять свое воображение и творческие способности.
5. Если я неожиданно получил трудное задание, которое надо выполнить в ограниченное время и с незнакомыми людьми:
- А. Я буду чувствовать себя загнанным в угол, пока не найду выход из тупика и не выработаю свою линию поведения.
- Б. Я буду работать с тем, у кого окажется наилучшее решение, даже если он мне не симпатичен.
- В. Я пытаюсь найти людей, между которыми я смогу разделить на части это задание, таким образом уменьшив объем работы.
- Г. Мое врожденное чувство времени не позволит мне отстать от графика.
- Д. Я верю, что буду спокойно, на пределе своих возможностей идти прямо к цели.
- Е. Я буду добиваться намеченной цели вопреки любым затруднительным ситуациям.
- Ж. Я готов взять осуществление работы на себя, если увижу, что группа не справляется.
3. Я устрою обсуждение, чтобы стимулировать людей высказывать новые идеи и искать возможности продвижения к цели.
6. Что касается проблем, которые у меня возникают, когда я работаю в группе:
- А. Я всегда показываю нетерпение, если кто-то тормозит процесс.
- Б. Некоторые люди критикуют меня за то, что я слишком аналитичен и мне не хватает интуиции.
- В. Мое желание убедиться, что работа выполняется на самом высоком уровне, вызывает недовольство.
- Г. Мне очень быстро все надоедает, и я надеюсь только на одного-двух человек, которые могут воодушевить меня.
- Д. Мне трудно начать работу, если я четко не представляю своей цели.
- Е. Иногда мне бывает трудно объяснить другим какие-либо сложные вещи, которые приходят мне на ум.
- Ж. Я понимаю, что я требую от других сделать то, чего сам сделать не могу.

3. Если я наталкиваюсь на реальное сопротивление, то мне трудно четко изложить мою точку зрения.

#### Ключ

	I	II	III	IV	V	VI	VII	VIII
1	Г	Е	В	З	Ж	Б	А	Д
2	Б	Д	Ж	Г	А	Е	В	З
3	А	В	Г	Ж	З	Д	Е	Б
4	З	Б	Д	В	Г	А	Ж	Е
5	Е	Г	З	А	Б	В	Д	Ж
6	В	Ж	А	Д	Е	Б	З	Г
7	Ж	А	Е	Б	Д	З	Г	В
сумма								

Постройте таблицу в соответствии с приведенным ниже «ключом», вписывая по каждому вопросу рядом с соответствующей буквой то количество баллов, которое вы дали этому варианту ответа в таблице ответов испытуемого.

Найдите сумму баллов по каждому из восьми столбцов.

Выделите те столбцы – роли где набраны наибольшие суммы. Эти роли вы чаще исполняете в группе. Прочтите и проанализируйте описания ролей в групповом взаимодействии:

I роль - председатель; II роль - формирователь; III роль - генератор идей; IV роль - оценщик идей; V роль - организатор работы; VI роль - организатор группы; VII роль - исследователь ресурсов; VIII роль - завершитель.

Постройте таблицу в соответствии с приведенным ниже «ключом», вписывая по каждому вопросу рядом с соответствующей буквой то количество баллов, которое вы дали этому варианту ответа в таблице ответов испытуемого. Найдите сумму баллов по каждому из восьми столбцов. Выделите те столбцы-роли, где набраны наибольшие суммы. Эти роли вы чаще исполняете в группе.

Прочтите и проанализируйте описания ролей в групповом взаимодействии:

I роль - председатель; II роль - формирователь; III роль - генератор идей; IV роль - оценщик идей; V роль - организатор работы; VI роль - организатор группы; VII роль - исследователь ресурсов; VIII роль - завершитель.

Характеристика ролей в команде I – председатель. Функции: впитывает все возможные мнения и принимает решения; свойства: умеет слушать, хорошо говорит, логичный, решительный; тип: спокойный, стабильный, нуждается в высокомотивированной группе.

II – формирователь. Функции: лидер, соединяет усилия членов группы в единое целое; свойства: динамичный, решительный, напористый; тип: доминирующий экстраверт, нуждается в компетентной умелой группе. I и II – два противоположных подхода к общему управлению группой.

III – генератор идей. Функции: источник идеи; свойства: умен, богатое воображение, креативность; тип: нестандартная личность, нуждается в мотивированном окружении, которое будет воспринимать его идеи.

IV – оценщик идей (критик). Функции: анализ и логические выводы, контроль; свойства: аналитичность, интеллектуальность, эрудированность, «якорь группы», возвращает к реальности; тип: рассудительный, волевой тип личности, нуждается в постоянном притоке информации и новых идей.

V – организатор работы. Функции: преобразование идей в конкретные задания и организация их выполнения; свойства: организатор, волевой, решительный; тип: волевой тип личности, нуждается в предложениях и идеях группы.

VI – организатор группы. Функции: способствует согласию группы, улаживает разногласия, знает потребности, проблемы членов группы; свойства: чувствительность, дипломатичность, доброта, коммуникативность; тип: эмпативный и коммуникативный тип личности, нуждается в постоянном контакте со всеми членами группы.

VII – исследователь ресурсов. Функции: связующее звено с внешней средой; свойства: общительный, увлекающийся, энергичный, привлекательный; тип: «напористый экстраверт», нуждается в свободе действий.

VIII – завершитель. Функции: побуждает группу все делать вовремя и до конца; свойства: профессиональная педантичность, обязательность, ответственность; тип: педантичный тип личности, нуждается в групповой ответственности, обязательности. Чтобы управленческая команда была эффективна, нужно, чтобы все эти роли выполнялись членами группы, чтобы они взаимно дополняли друг друга (иногда один член группы может выполнять две и больше ролей).

## Решение кейс-заданий

### Кейс 1

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

Форд сделал свою модель «Ти» настолько дешевой, что ее мог купить практически любой работающий человек.

Примерно за 12 лет Форд превратил крошечную компанию в гигантскую отрасль, изменившую американское общество. Более того, он сделал это, постигнув, как построить автомобиль, продаваемый всего за 290 долларов, и платя своим рабочим одну из самых высоких ставок того времени – 5 долларов в неделю. Так много людей купили модель «Ти», что в 1921 г. «Форд Мотор» контролировала 56% рынка легковых автомобилей и заодно почти весь мировой рынок.

Форд, как уже отмечалось, был несгибаемо жестким, своевольным и интуитивным человеком. «Человек не должен шляться взад и вперед», - говорил Форд.

Напротив, на каждого руководителя были возложены определенные обязанности и дана была свобода делать все, что необходимо для их выполнения.

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

Это позволило «Дженерал Моторс» захватить 43,5% автомобильного рынка, оставив «Форду» менее 10%.

Вопросы для обсуждения:

1. Каких управленческих принципов и концепций в системе власти и лидерства придерживался Г. Форд?
  2. Почему Г. Форда называли великим менеджером?
  3. В чем причины потери компанией «Форд Моторс» значительной доли рынка к 1927 г.?
  4. Если бы Г. Форд нанял Вас в качестве консультанта по проблемам управления, то что бы Вы посоветовали ему в отношении выбора стиля управления?
- Обоснуйте свои рекомендации.

### Кейс 2.

Компания закрыла один из своих магазинов и перевела работников из закрывшегося магазина в один из соседних магазинов. Продавцы, которые были переведены, привыкли работать с мягким «попустительского» типа менеджером.

Их новый босс, Олег Сидоров, был опекающим автократом – добрым и дружелюбным, но настаивающим на своих требованиях к служащим. Он принимал все решения и считал, что его приказы должны выполняться «до буквы». Переведенные работники,

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

Вопросы для обсуждения

1. Какие теории лидерства описывают стили руководства, используемые прежним и нынешним менеджерами продавцов магазина?

2. Почему переведенные продавцы таким образом реагировали на стиль руководства Олега Сидорова?

### **Кейс 3. «Два взгляда на лидерство»**

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

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

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

Выступление доктора Смирнова К.Л.

Уважаемые коллеги!

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

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

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

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

Это одна из причин, почему они остаются у меня так долго. У нас каждый дантист имеет своего собственного ассистента. Однако всякий раз, когда ассистент не занят, он помогает кому-нибудь еще.

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

Они разрабатывают свои собственные графики работы, определяют периоды отпусков и т.д. Они всегда составляют план, который удовлетворяет всех. Я думаю, что для организации лучше, что они делают это самостоятельно: они знают, чего они хотят.

Большинство из моих сотрудников работают со мной в течение долгого времени, и они, кажется, очень довольны своим положением. Что касается обучения, то я верю во взаимное обучение. Все мои сотрудники работали в регистратуре, в лабораториях, выпол-



няли другие функции. Это обеспечивает нам гибкость, и сотрудники лучше понимают проблемы друг друга.

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

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

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

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

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

Сознание того, что кто-то еще собирается оценивать вашу работу, заставляет вас стараться.

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

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

Спасибо за внимание.

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

В лечебнице Кравцова В.А. работают более двадцати сотрудников. Набирают персонал через объявления в газетах или по рекомендациям коллег и знакомых. Каждому кандидату назначают испытательный срок. Если работник не удовлетворяет требованиям, его увольняют через три месяца. Фактически, если они не подходят Кравцову В.А., то в конце испытательного срока им сообщают, что они не будут работать в лечебнице. Если же их решают оставить, то выплачивают за прошедшие три месяца существенную премию.

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

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

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

Сотрудники об этом знают. Одного из ассистентов, проработавших больше года, уволили за то, что он начал конфликтовать со своими коллегами.

Личные проблемы сотрудников Кравцова В.А. не интересуют.

Письменно ответьте на вопросы:

1. Каковы основные различия в стилях лидерства Смирнова К.Л. и Кравцова В.А.?
2. Кто является более эффективным менеджером? Ответ обоснуйте, используя известные теории лидерства.

#### **Кейс 4. «Управленческая команда в компании»**

##### **Часть 1**

В середине октября 29-летний Борис Минин, президент небольшой торговой компании должен встретиться со своей управленческой командой по поводу увеличения цен на проданные товары. Пост президента он получил год назад от своего отца, владельца компании. Это был поистине сумасшедший год.

Компания едва не обанкротилась. Однако еще многое осталось сделать, чтобы увести компанию от «края пропасти».

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

Владимир - 32-летний финансовый директор компании; в компании работает три года, придя туда из аудиторской компании «Большая шестерка». Кроме финансов, он отвечает за бухгалтерию и общеадминистративные вопросы.

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

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

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

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

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

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

Владимир: У нас нет способа от этого отказаться.

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

Николай и Владимир: Да!

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

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

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

Николай: Действительно, подтвержденные заказы дадут нам такую возможность?

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

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

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

Елена (пожимая плечами): Я даже не знаю.

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

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

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

Владимир: Елена, тогда что-нибудь предложи.

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

Владимир: Но это стоит сделать.

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

Елена (опять пожимает плечами).

Борис: Елена, ну скажи что-нибудь.

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

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

Письменно ответьте на вопросы части 1:

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

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

3. Как вы поступили бы на их месте?

## Часть 2

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

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

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

Все молчат, пока консультант их оглядывает и ждет чьего-либо комментария. Ничего не услышав, консультант продолжил: Так, пока вы будете обмениваться письмами с дилерами, пройдет немало времени. Эффект от повышения цен проявится только в конце сезона, а деньги вы получите еще позже. Подумайте о том, что за это время вы потеряете ряд заказов. Чего в этой ситуации будет больше: выгоды или потери? Смотрите на это во времени. (Консультант сделал паузу, дав возможность для комментария.)

Елена: Вот это я и имела в виду.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Письменно ответьте на вопросы части 2:

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

### Деловая игра «Ситуационное лидерство»

В рамках данной игры вы предоставите возможность участникам прожить все 4 стиля лидерства и дать возможность почувствовать эмоции, когда стиль лидерства не подходит под сотрудника и наоборот. В результате этого кейса применение стиля лидерства будет осознанным.

#### Руководство к реализации

- 1) Группа делится на 2 части по 4 человека. 4 человека играют роль руководителей, 4-подчиненных
- 2) каждому раздается индивидуальная инструкция, делится с которой он не должен. Далее участники готовятся к проведению индивидуальной беседы с сотрудником (около 5 минут на сотрудника). Участники – сотрудники готовятся к беседе в рамках инструкции
- 3) Вверху у каждого участника-руководителя указан стиль лидерства, который он должен применять ко всем сотрудникам. У участников-сотрудников - уровень развития, и он придерживается его со всеми руководителями. Очень важно чтобы все вне зависимости от. ситуации придерживались инструкции
- 4) далее группа расходится, и каждый руководитель должен провести с каждым сотрудником 5-минутную беседу по кейсу. Итого через каждого подчиненного пройдет 4 руководителя со своим стилем лидерства, и каждый руководитель пройдет 4 подчиненных со своим уровнем развития.
- 5) Задача подчиненных - определить стиль лидерства каждого руководителя
- 6) задача Руководителей- определить уровень развития каждого подчиненного
- 7) при разборе уделите внимание эмоциональному состоянию, пониманию задач, функции контроля и прочее

#### Директивный стиль (S1)

Инструкция для Руководителя: ты решил освежить знания сотрудников своей команды по навыкам продаж Сим кард и решил для этого провести мини-тренинг. Разработку и проведение тренинга две недели назад ты поручил одному из своих промоутеров.

Сейчас тебе предстоит встреча с ним по этому вопросу.

#### Твои действия:

- Ты не ожидаешь, что сотрудник много сделал, так как во время презентации и после нее он не задавал никаких вопросов, но ты готов прийти к нему на помощь.
- Ты взял папку материалов по подготовке к тренингу и попросишь его прочитать ее и рассказать тебе основные моменты, которые он усвоил через 3 дня.
- Ты подготовил план действий по подготовке презентации. В частности это может быть: где и у кого взять материалы, проектор, ноутбук, подготовить раздаточный материал, пригласить Коммерческого директора для ответов на технические вопросы и проконсультироваться у него о правильности изложения материала. Ты попросишь подчинен-

ного заполнять план по ходу подготовки к презентации и отчитываться перед тобой по ходу его выполнения;

- Ты объясняешь ему, что тренинг должен длиться не более 3-х часов.
- Ты планируешь проводить с ним ежедневные встречи, чтобы отслеживать прогресс.
- Дашь ему понять, что ты хочешь прослушать тренинг в его исполнении перед его проведением для сотрудников отдела.
- Ты подчеркнешь важность соблюдения устанавливаемых тобой сроков.
- Ты устанавливаешь главный приоритет тренинга по сравнению с другими делами.
- В конце встречи просишь его повторить все затронутые тобой моменты и сроки, чтобы убедиться, что он все понял и запомнил.

#### Наставнический стиль (S2)

Инструкция для Руководителя: ты решил освежить знания сотрудников своего подразделения по навыкам Продаж сим карт и решил для этого провести мини-тренинг. Разработку и проведение тренинга две недели назад ты поручил одному из промоутеров.

Сейчас тебе предстоит встреча с ним по этому вопросу.

Твои действия:

- Ты не ждешь, что сотрудник много сделал в плане подготовки тренинга, и ты встречаешься с ним сегодня, чтобы предложить свою помощь;
- Ты ожидаешь, что сотрудник будет не уверен в своих силах и неприятно поражен количеством материала, которое должно быть уложено в 3 часа;
- Ты предполагаешь, что он будет высказывать большое количество сомнений и возражений и поэтому, не дожидаясь их, будешь объяснять важность этого тренинга и твою уверенность, что с твоей помощью все получится очень хорошо.
- Ты готов разделить все сомнения и беспокойства твоего подчиненного
- Ты предложишь ему конкретный план действий по подготовке тренинга и спросишь его мнение, прислушаешься к хорошим идеям, но убедишься, что общая канва тренинга останется в твоей редакции. В частности это может быть: где и у кого взять материалы, проектор, ноутбук, подготовить раздаточный материал, пригласить Коммерческого директора для ответов на технические вопросы и проконсультироваться у него о правильности изложения материала.
- Ты назначишь ему конкретное время дополнительной встречи, в рамках которой он мог бы посмотреть на демонстрацию части тренинга в твоём исполнении,
- Ты предложишь ему возможность провести этот тренинг для тебя, чтобы разобрать все спорные моменты и вселить в него уверенность.
- Ты установишь частые точки контроля.

#### Поддерживающий стиль (S3)

Инструкция для Руководителя: ты решил освежить знания сотрудников своего подразделения по навыкам Продаж Сим карт и решил для этого провести мини-тренинг. Разработку и проведение тренинга две недели назад ты поручил одному из своих промоутеров.

Сейчас тебе предстоит встреча с ним по этому вопросу.

Твои действия:

- Ты ожидаешь, что сотрудник уже приступил к работе и будет задавать много вопросов.
- На его вопросы, отвечай вопросом «А как ты думаешь, что надо сделать?», ожидая услышать готовые альтернативы действий. Принимаешь лучшие варианты, на твой взгляд.
- Ты больше слушаешь, чем говоришь. Задаешь открытые вопросы.
- Ты хочешь убедиться, что работник понял ключевые моменты тренинга и сроки его проведения.
- Если сотрудник высказывает сомнения и опасения, поинтересуйся, как ты можешь ему помочь, однако ты не будешь давать много советов и конкретных инструкций как надо готовить тренинг – ты знаешь, что квалификация у него достаточная для этого. Ты просто постарайся вселить в него уверенность в своих силах.
- Не скупись на поддержку и ободрение Промоутера.
- Ты списываешь все проблемы, высказываемые сотрудником, на недостаток его уверенности в своих силах. С квалификацией для проведения тренинга у него никаких проблем нет.

Делегирующий стиль (S4)

Инструкция для Руководителя: ты решил освежить знания сотрудников своего подразделения по навыкам продаж Сим карт и решил для этого провести мини-тренинг. Разработку и проведение тренинга две недели назад ты поручил одному из своих промоутеров.

Сейчас тебе предстоит встреча с ним по этому вопросу.

Твои действия:

- Ты знаешь, что у твоего подчиненного достаточно профессионализма для выполнения задачи и не предвидишь никаких сложностей, так что не будешь давать советов, решений, рекомендаций или идей, даже если тебя об этом попросят.
- Ты уверен, что большая часть работы уже сделана.
- Ты намереваешься просто мимоходом осведомиться как у него дела и не планируешь вникать в детали и пускаться в объяснения
- Единственного, что ты хочешь сделать – это напомнить срок исполнения работы.
- Ты веришь в способности и опыт этого сотрудника и просто уверен, что у него все получится и будет сделано вовремя.
- Ты хочешь попросить его позаботиться о сотруднике из другой команды в плане подготовки у них аналогичного тренинга.

## Уровень профессионального развития D1

Инструкция для Сотрудника: на последнем собрании твой Руководитель сказал, что всем сотрудникам нужно дальше развивать навыки продаж сим карт и попросил тебя подготовить тренинг для сотрудников своей команды, дав срок две недели. Сейчас тебе предстоит встреча с ним по этому вопросу.

Твои действия:

Задача тебе очень интересна, и ты с удовольствием за нее возьмешься.

- На данный момент ты ничего не сделал, так как у тебя много другой работы,
- Ты не совсем знаешь, как готовить этот тренинг, и тебе необходимы конкретные указания: что и как нужно сделать. Ты бы очень оценил прописанный план действий и рекомендации по проведению тренингов.
- Ты очень хочешь, чтобы Руководитель поставил тебе приоритеты среди тех задач, которые ты выполняешь согласно функциональным обязанностям - самому тебе очень трудно сориентироваться, что из них можно отложить, либо передать другому на время подготовки к тренингу.

## Уровень профессионального развития D2

Инструкция для Сотрудника: на последнем собрании твой Руководитель сказал, что всем сотрудникам нужно дальше развивать навыки продаж сим карт и попросил тебя подготовить тренинг для сотрудников своей команды, дав срок две недели.

Сейчас тебе предстоит встреча с ним по этому вопросу.

Твои действия:

- Ты подавлен от того, что ты еще почти ничего не сделал для подготовки к тренингу.
- Ты потратил много времени, думая о тренинге, но не знаешь с чего начать и как вообще его подготовить.
- Ты не видишь в тренинге особого смысла, так как кому надо и так все знают, да и готовить его тебе не очень хочется.
- Ты знаешь, что подготовка и проведение тренинга потребует много времени, а ты и так занят. Остальные дела кажутся тебе более важными и срочными.
- Ты знаешь, что тренинга не будет достаточно, чтобы заставить работников пользоваться этими навыками. Ты обеспокоен бессмысленностью работы.
- Тем более у тебя нет уверенности в своих навыках проведения обучающих тренингов.

## Уровень профессионального развития D3



Инструкция для Сотрудника: на последнем собрании твой Руководитель сказал, что всем сотрудникам нужно дальше развивать навыки продаж сим карт и попросил тебя подготовить тренинг для сотрудников своей команды, дав срок две недели.

Сейчас тебе предстоит встреча с ним по этому вопросу.

Твои действия:

- Ты уже приступил к работе. Задание кажется очень увлекательным. У тебя есть несколько идей по поводу того, как этот тренинг можно сделать интересным.
- Тренер Компании однажды тебе говорил, что в тебе скрыты хорошие способности для проведения тренингов.
- Вместе с тем, ты немного встревожен тем, насколько успешно пройдет тренинг, так как в реальности еще никогда не проводил тренинги для сотрудников.
- Ты составил план подготовки тренинга (в частности это может быть: где и у кого взять материалы, проектор, ноутбук, подготовить раздаточный материал, пригласить Коммерческого директора для ответов на технические вопросы и проконсультироваться у него о правильности изложения материала), но не уверен, что сможешь завершить работу в срок, так как еще многое предстоит сделать.
- Однако, конкретные указания что и как надо сделать, тебе не нужны – ты просто беспокоишься как все пройдет и очень оценишь, если твой Руководитель поможет тебе ощутить уверенность в своих силах.

Уровень профессионального развития D4

Инструкция для Сотрудника: на последнем собрании твой Руководитель сказал, что всем сотрудникам нужно дальше развивать навыки продаж сим карт и попросил тебя подготовить тренинг для сотрудников своей команды, дав срок две недели.

Сейчас тебе предстоит встреча с ним по этому вопросу.

Твои действия:

- Ты начал подготовку тренинга и уже придумал учебные примеры задач на закрепление навыков работы в программе.
- У тебя уже есть опыт в проведении тренингов, поскольку раньше региональный тренер Компании уже привлекал тебя к участию в тренингах в роли своего помощника.
- У тебя хорошие навыки планирования и ты уже запланировал предстоящую работу по подготовке тренинга. В частности, это может быть: где и у кого взять материалы, проектор, ноутбук, подготовить раздаточный материал, пригласить Коммерческого директора для ответов на технические вопросы и проконсультироваться у него о правильности изложения материала.
- Ты вообще мотивирован и самоуверен.
- Ты веришь, что программа повысит продуктивность команды.
- Ты охотно готов помочь другим коллегам, если им поручат аналогичное задание подготовить тренинг.
- Чрезмерное руководство ничего, кроме раздражения с твоей стороны, не вызовет.

- Более того, в ситуации чрезмерного руководства можно высказать обиду на оказанное таким образом недоверие. Предложить снять с тебя эту задачу и поручить тому, кто вызывает больше доверия.

## ПРИЛОЖЕНИЕ 13

### Оценочные средства промежуточного контроля

#### ВОПРОСЫ ДЛЯ ПРОВЕРКИ ЗНАНИЙ:

1-й вопрос билета (40 баллов), вид вопроса: Тест/проверка знаний. Критерий: Правильный ответ - 2 балла.

Компетенция: УК-3 Способен осуществлять социальное взаимодействие и реализовывать свою роль в команде

Знание: Знать основные принципы организации командной работы, в том числе разработки командной стратегии для достижения поставленной цели<sup>1</sup>.

1. Сущность и содержание командной работы
- 2 Отличия «команды» от «группы»
- 3 Основные принципы командообразования
- 4 Стадии развития группы
- 5 Характеристика понятия «лидерство»
- 6 Отличия «лидера» от «руководителя»
- 7 Характеристики эффективного лидера
- 8 Личность лидера
- 9 Подходы к описанию лидерства
- 10 Теория черт
- 11 Поведенческий подход к описанию лидерства
- 12 Суть ситуационного подхода
- 13 Теория адаптивного подхода
- 14 Эмоциональный интеллект в командной работе
- 15 Сущность понятий “hard skills” и “soft skills”
- 16 Управленческие стили И.Адизеса
- 17 Групповые роли (Р.М. Белбин)
- 18 Сущность конфликта
- 19 Виды конфликтов.
- 20 Стратегии преодоления конфликтных ситуаций

#### ТИПОВЫЕ ЗАДАНИЯ ДЛЯ ПРОВЕРКИ УМЕНИЙ:

2-й вопрос билета (30 баллов), вид вопроса:

Задание на умение. Критерий: Правильно выполненное задание - 30 баллов.

Компетенция: УК-3 Способен осуществлять социальное взаимодействие и реализовывать свою роль в команде

Умение: Уметь применять методы и средства организации работы команды и руководства ею, в том числе при разработке командной стратегии для достижения целей организации

Задача № 1. Опишите управленческие стили И. Адизеса. На основе результатов самоанализа продемонстрируйте важность учета индивидуального стиля лидерства.

Задача № 2. Охарактеризуйте групповые роли (Р.М. Белбин). На основе результатов самодиагностики продемонстрируйте сильные и слабые стороны каждой из своих доминирующих ролей.

Задача № 3. Перечислите основные принципы командообразования. Подтвердите каждый из принципов примерами из опыта компаний.

#### ТИПОВЫЕ ЗАДАНИЯ ДЛЯ ПРОВЕРКИ НАВЫКОВ:

3-й вопрос билета (30 баллов),

вид вопроса: Задание на навыки. Критерий: Правильно выполненное задание - 30 баллов.

Компетенция: УК-3 Способен осуществлять социальное взаимодействие и реализовывать свою роль в команде

Навык: Владеть навыком организации и руководства командой, разработки командной стратегии для достижения целей организации

Задание № 1. Разработайте стратегию взаимодействия с сотрудником

Задание № 2. Составьте текст обращения к сотруднику с учетом его управленческого стиля.

#### Экзаменационный тест

Вопрос	Варианты ответа	Правильный ответ
1. Конфликт – это.....	А) столкновение противоположных интересов, взглядов, стремлений, серьёзное разногласие, острый спор; Б) это принятие противоположностями друг друга в тех или иных свойствах и взаимодействиях; В) процесс формализации социальных отношений, переход от неформальных отношений, и неорганизованной деятельности к созда-	А

	нию организационных структур с иерархией власти.	
2. _____ это слова, действия (бездействия), которые способствуют возникновению конфликта.		Конфликто- гены
3. .... - возникающее у людей столкновение противоположных целей, мотивов, точек зрения интересов участников взаимодействия.	А) Внутриличностный конфликт; Б) Межличностный конфликт; В) Групповой конфликт.	Б
4. Совокупность качеств, позволяющих организму спокойно переносить действие стрессоров без вредных всплесков эмоций, влияющих на деятельность и на окружающих, а также способных вызывать психические расстройства - это .....		Стрессо- устойчивость
5. Ключевые признаки команды включают в себя:	1. Участники разделяют цели команды, ее ценности и общие подходы к реализации совместной деятельности. 2. Участники имеют взаимодополняющие умения. 3. Участники не принимают на себя ответственность за конечные результаты деятельности. 4. Участники способны исполнять любые внут-	1,2,4

	рикомандные роли.	
6. Назовите стиль управления, при котором руководитель принимает решения сам, но советуется с подчиненными и делегирует контроль некоторых этапов работы. Каждый участник команды может предложить свое решение задачи и скорректировать сроки.		Демократический
7. Большая пятёрка — диспозиционная модель личности человека, отражающая восприятие людей друг другом. Модель предполагает, что личность человека включает в себя пять общих и относительно независимых черт (диспозиций). Выберите из предложенного списка компоненты модели	1. экстраверсия 2. нейротизм 3. доброжелательность 4. добросовестность 5. открытость 6. направленность 7. самооценка	12345
8. Дополните список управленческих ролей по И. Адизе-су: производитель, администратор, предприниматель и .....		интегратор
9. Модель Белбина состоит из 9-ти типов и поделена на 3 группы, выберите из предложенных ролей 3, которые относятся к интеллектуальным	1. генератор идей 2. душа команды 3. специалист 4. координатор 5. аналитик-стратег	1,3,5
10. Назовите стиль управления людьми, предполагающий использование одного из четырех стилей управления в зависимости от ситуации и уровня развития сотрудников по отношению к задаче. Согласно данной модели существуют 4 стиля лидерства и 4 степени развития подчиненного.		Ситуационный

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

Система критериев оценки определяет оценку успеваемости по каждому заданию (вопросу) экзаменационного билета или заданию для зачета с использованием интервальной шкалы баллов, применяемой в привязке к рейтинговой 100-балльной системе.

### **ОЦЕНКА ОТВЕТА НА ТЕОРЕТИЧЕСКИЙ ВОПРОС В УСТНОЙ ИЛИ ПИСЬМЕННОЙ ФОРМЕ:**

Оценка «отлично» / «зачтено» (91-100 баллов) выставляется при соблюдении следующих условий: Ответ отличается глубиной и полнотой, свободным владением понятийно-категориальным (терминологическим) аппаратом изученной дисциплины. Отражает знание не только основной, но и дополнительной литературы. Приведены примеры, отражающие умение связать теорию с практикой. Ответ изложен логически последовательно, грамотно и корректно.

Оценка «хорошо» / «зачтено» (76-90 баллов) выставляется при соблюдении следующих условий: Ответ отличается полнотой, владением понятийно-категориальным (терминологическим) аппаратом изученной дисциплины, но в ответе могут присутствовать неточности. Отражает знание основной литературы. Приведены примеры, отражающие умение связать теорию с практикой. Ответ изложен логически последовательно, грамотно и корректно, но недостаточно аргументирован.

Оценка «удовлетворительно» / «зачтено» (61-75 баллов) выставляется при соблюдении следующих условий: В ответе отражено знание понятийно-категориального (терминологического) аппарата изучаемой дисциплины, но присутствуют отдельные ошибки и неточности. Ответ характеризуется недостаточным знанием рекомендованной литературы. Примеры, отражающие умение связать теорию с практикой, тривиальны, либо отсутствуют. Ответ неполный, носит фрагментарный, непоследовательный характер.

Оценка «неудовлетворительно» / «не зачтено» (0-60 баллов) выставляется при соблюдении следующих условий: Ответ характеризуется незнанием, либо фрагментарным представлением о понятийно-категориальном аппарате дисциплины, содержит множество ошибок. Примеры и иллюстрации отсутствуют. Ответ логически непоследователен.

### **ОЦЕНКА ВЫПОЛНЕНИЯ ЗАДАНИЯ В ФОРМЕ CASE-STUDY (СИТУАЦИИ)**

Оценка «отлично» / «зачтено» (91-100 баллов) выставляется при соблюдении следующих условий: Четкая формулировка проблемы. Полное и соответствующее ситуации решение, основанное на знании правовых норм и технологий (опыте), применяемых в реальных организациях (известных компаниях). Предполагаемые действия описаны логично и последовательно. Даны дополнительные авторские комментарии и предложения к решению ситуации.

Оценка «хорошо» / «зачтено» (76-90 баллов) выставляется при соблюдении следующих условий: Понимание сути проблемы, но ее формулирование затруднено. Решение соответствует ситуации, отражает знание правовых норм и опыт работы других организаций при решении подобных ситуаций. Логика и последовательность действий не нарушены.

Оценка «удовлетворительно» / «зачтено» (61-75 баллов) выставляется при соблюдении следующих условий: Проблема не сформулирована. Приведен набор действий, потенциально способствующих улучшению ситуации и решению проблемы.

Оценка «неудовлетворительно» / «не зачтено» (0-60 баллов) выставляется при соблюдении следующих условий: Предложенный перечень мероприятий не соответствует

ситуации.

### **ОЦЕНКА РЕШЕНИЯ ЗАДАЧИ**

Оценка «отлично» / «зачтено» (91-100 баллов) выставляется при соблюдении следующих условий: Полное верное решение - оценивается в  $n$  баллов ( $n$  – максимальное количество баллов за решение задачи в структуре экзаменационного билета/задания).

Оценка «хорошо» / «зачтено» (76-90 баллов) выставляется при соблюдении следующих условий: Верное решение; имеются небольшие недочеты, в целом не влияющие на решение – оценивается в диапазоне от  $0,76*n$  баллов до  $0,9*n$  баллов ( $n$  – максимальное количество баллов за решение задачи в структуре экзаменационного билета/задания).

Оценка «удовлетворительно» / «зачтено» (61-75 баллов) выставляется при соблюдении следующих условий: Решение в целом верное; однако оно содержит ряд ошибок, либо не учитывает отдельных случаев, но может стать правильным после некоторых исправлений или дополнений – оценивается в диапазоне от  $0,61*n$  баллов до  $0,75*n$  баллов ( $n$  – максимальное количество баллов за решение задачи в структуре экзаменационного билета/задания).

Оценка «неудовлетворительно» / «не зачтено» (0-60 баллов) выставляется при соблюдении следующих условий: Решение неверное; изначально выбран неверный ход решения, или решение отсутствует – оценивается в 0 баллов.

### **ОЦЕНКА ВЫПОЛНЕНИЯ ТЕСТОВОГО ЗАДАНИЯ**

**Подсчитывается доля набранных баллов в максимальной сумме баллов за все задания теста:**

- Каждый правильный ответ на тестовый вопрос (тип выборочный, одинарный, множественный, открытый) оценивается в  $m$  баллов (число  $m$  определяется путем деления максимального количества баллов за выполнение теста в структуре экзаменационного билета/задания на количество тестовых заданий);
- Каждый частично правильный ответ на тестовый вопрос (тип выборочный, множественный, открытый) оценивается в  $m/2$  баллов независимо от соотношения правильно/неправильно выбранных вариантов (число  $m$  определяется путем деления максимального количества баллов за выполнение теста в структуре экзаменационного билета/задания на количество тестовых заданий);
- Каждый неправильный ответ на тестовый вопрос (тип выборочный, одинарный) оценивается в 0 баллов.

Оценка «отлично»/ «зачтено» (91-100 баллов) выставляется, если доля набранных баллов составляет 91-100%.

Оценка «хорошо»/ «зачтено» (76-90 баллов), если доля набранных баллов составляет 76-90%.

Оценка «удовлетворительно»/ «зачтено» (61-75 баллов), если доля набранных баллов составляет 61-75%.

Оценка «неудовлетворительно»/ «не зачтено» (0-60 баллов), если доля набранных баллов составляет не более 60%.