



МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ  
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ  
ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ  
УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ  
**«БЕЛГОРОДСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ  
ТЕХНОЛОГИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ им. В.Г.ШУХОВА»**  
(БГТУ им. В.Г. Шухова)

УТВЕРЖДАЮ  
Директор института  
экономики и менеджмента  
Д.э.н., проф.  Ю.А. Дорошенко  
« 20 » \_\_\_\_\_ 2021 г.



**РАБОЧАЯ ПРОГРАММА**

**Лидерство и управление командой**

Специальность

23.05.06 Строительство железных дорог, мостов и транспортных тоннелей

Специализация

23.05.06-05 Строительство дорог промышленного транспорта

Квалификация

Инженер путей сообщения

Форма обучения

очная

**Институт экономики и менеджмента**

**Кафедра социологии и управления**

Белгород 2021



Рабочая программа составлена на основании требований:

- Федерального государственного образовательного стандарта высшего образования – специалитет по специальности 23.05.06 Строительство железных дорог, мостов и транспортных тоннелей, утвержденного 27.03.2018 № 218;
- учебного плана, утвержденного ученым советом БГТУ им. В.Г. Шухова в 20<sup>21</sup> году.

Составитель (составители): канд. соц. наук, доцент Гладкова И.А. (Гладкова И.А.)

Рабочая программа обсуждена на заседании кафедры социологии и управления

« 26 » марта 20 21 г., протокол № 8

Заведующий кафедрой: канд. соц. наук, доцент Гузаиров В.Ш. (Гузаиров В.Ш.)

Рабочая программа согласована с выпускающей кафедрой Автомобильные и железные дороги

Заведующий кафедрой: к.т.н., доцент Яковлев Е.А. (Яковлев Е.А.)

« 17 » мая 20 21 г. протокол № 10

Рабочая программа одобрена методической комиссией института экономики и менеджмента

« 30 » марта 20 21 г., протокол № 7

Председатель канд. экон. наук, доц.

Журавлева Л.И.

(Л.И. Журавлева)



## 1. ПЛАНИРУЕМЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ ОБУЧЕНИЯ ПО ДИСЦИПЛИНЕ

Категория (группа) компетенций	Код и наименование компетенции	Код и наименование индикатора достижения компетенции	Наименование показателя оценивания результата обучения по дисциплине
<p>Универсальные компетенции</p>	<p>УК-3. Способен организовывать и руководить работой команды, вырабатывая командную стратегию для достижения поставленной цели</p>	<p>УК-3.1. Осуществляет выработку стратегии командной работы для достижения поставленной цели</p>	<p>В результате освоения дисциплины обучающийся должен</p> <p><b>знать:</b> принципы и технологии выработки стратегии командной работы для достижения поставленной цели, основы лидерства и командообразования, особенности различных стилей лидерства; процессы внутренней динамики команды, технологии и методы кооперации в командной работе;</p> <p><b>уметь:</b> применять теоретические основы выработки стратегии командной работы для достижения поставленной цели на практике;</p> <p><b>владеть:</b> навыками организации совместной работы в команде для достижения поставленной цели.</p>
		<p>УК-3.2. Использует методы организации и корректировки работы команды с учетом коллегиальных решений</p>	<p>В результате освоения дисциплины обучающийся должен</p> <p><b>знать:</b> основы и методы организации и корректировки работы команды с учетом коллегиальных решений;</p> <p><b>уметь:</b> анализировать стили лидерства, групповую динамику, работу команды, организовывать работу команды, руководить работой команды, управлять процессами групповой динамики;</p> <p><b>владеть:</b> навыками развития лидерских качеств и использования их в управлении командой.</p>

		<p>УК-3.3. Применяет методы разрешения конфликтов и противоречий при работе в команде</p>	<p>В результате освоения дисциплины обучающийся должен</p> <p><b>знать:</b> теоретические основы разрешения конфликтов и противоречий при работе в команде, сущность и виды конфликтов, стратегии поведения в конфликтной ситуации;</p> <p><b>уметь:</b> применять методы разрешения конфликтов и противоречий при работе в команде;</p> <p><b>владеть:</b> навыками предупреждения и разрешения конфликтных ситуаций при работе в команде.</p>
	<p>УК-4. Способен применять современные коммуникативные технологии, в том числе на иностранном(ых) языке(ах), для академического и профессионального взаимодействия</p>	<p>УК-4.8. Владеет методикой составления суждения в межличностном деловом общении</p>	<p>В результате освоения дисциплины обучающийся должен</p> <p><b>знать:</b> теоретические основы убеждающей коммуникации, методику составления суждения в межличностном деловом общении;</p> <p><b>уметь:</b> применять методику составления суждения в межличностном деловом общении при работе в команде;</p> <p><b>владеть:</b> навыками составления суждения в межличностном деловом общении при работе в команде</p>

## 2. МЕСТО ДИСЦИПЛИНЫ В СТРУКТУРЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ПРОГРАММЫ

- 1. Компетенция УК-3.** Способен организовывать и руководить работой команды, вырабатывая командную стратегию для достижения поставленной цели.

Данная компетенция формируется следующими дисциплинами:

Стадия	Наименования дисциплины
1	Деловые коммуникации
2	Лидерство и управление командой

- 2. Компетенция УК-4.** Способен применять современные коммуникативные технологии, в том числе на иностранном(ых) языке(ах), для академического и профессионального взаимодействия

Данная компетенция формируется следующими дисциплинами:

Стадия	Наименования дисциплины
1	Иностранный язык
2	Русский язык и культура речи
3	Деловые коммуникации
4	Лидерство и управление командой
5	Профессиональный иностранный язык
6	Второй иностранный язык

### 3. ОБЪЕМ ДИСЦИПЛИНЫ

Общая трудоемкость дисциплины составляет 2 зачетные единицы, 72 часа.

Дисциплина реализуется в рамках практической подготовки:

Форма промежуточной аттестации зачет

Вид учебной работы	Всего часов	Семестр № 9
Общая трудоемкость дисциплины, час	72	72
<b>Контактная работа (аудиторные занятия), в т.ч.:</b>	36	36
лекции	17	17
лабораторные	-	-
практические	17	17
групповые консультации в период теоретического обучения и промежуточной аттестации	2	2
<b>Самостоятельная работа студентов, включая индивидуальные и групповые консультации, в том числе:</b>	36	36
Курсовой проект	-	-
Курсовая работа	-	-
Расчетно-графическое задание	-	-
Индивидуальное домашнее задание	-	-
Самостоятельная работа на подготовку к аудиторным занятиям (лекции, практические занятия, лабораторные занятия)	36	36
Форма промежуточной аттестации (зачет, экзамен)	зачет	зачет

## 4.СОДЕРЖАНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

### 4.1 Наименование тем, их содержание и объем Курс 5 Семестр 9

№ п/п	Наименование раздела (краткое содержание)	Объем на тематический раздел по видам учебной нагрузки, час			
		Лекции	Практические занятия	Лабораторные занятия	Самостоятельная работа
<b>Раздел I. Теория и практика лидерства</b>					
<b>1. Лидерство как социально-психологический феномен</b>					
	Проблема лидерства в современном менеджменте. Сущность лидерства. Лидер и руководитель: сравнительная характеристика. Функции лидера в современном обществе. Лидерство как фактор личностного роста и движущая сила социального и предпринимательского развития.	2	2		4
<b>2. Традиционные концепции лидерства</b>					
	Теория лидерских черт. Поведенческий подход к сущности лидерства. Стили руководства. Модель лидерского поведения Дж. Моутона и Р. Блейка. Ситуационные теории лидерства. Концепция лидерства В. Врума – Ф. Йеттона.	2	2		4
<b>3. Современные концепции лидерства</b>					
	Концепция лидерства П. Херси и К. Бланшара. Концепция лидерства Ф. Фидлера. Харизматическое лидерство. Атрибутивные концепции лидерства. Концепция трансакционного и трансформационного лидерства.	3	3		5
<b>4. Социально-психологические и организационно-управленческие качества лидера</b>					
	Основные компоненты личности лидера. Вектор ведущей направленности лидера. Фундаментальные принципы этики лидера. Эгомаркетинг, как процесс, направленный на самореализацию и самовыражение личности с учетом потребностей внешней среды. Основные элементы эгомаркетинга. Основные функции эгомаркетинга и их содержание. Критерии эффективности эгомаркетинга.	2	2		4

<b>Раздел II. Теория и практика командообразования</b>					
<b>5. Социально-психологическая структура команды</b>					
	Понятие группы, виды групп. Социальная структура группы: статусно-ролевые отношения, профессионально-квалификационные характеристики и половозрастной состав. Влияние группы: социальная фасилитация, огруппление мышления, социальная лень, групповая поляризация, деиндивидуализация. Понятие команды, виды команд. Сравнительная характеристика группы и команды. Функциональные команды: команды советников, производственные команды. Инновационные команды: проектные команды и команды действия.	2	2		4
<b>6. Командообразование</b>					
	Понятие командообразования. Модели командообразования: общая характеристика. Стадии и процессы командообразования. Основные подходы к формированию команды: целеполагающий, межличностный, ролевой и проблемно-ориентированный Ролевой подход к командообразованию. Подход Р.М. Белбина. Подход Ю. Базарова. Подход Марджерисона-МакКенна.	2	2		5
<b>7. Комплектование проектных групп</b>					
	Понятие проектной группы. Особенности деятельности проектных групп. Принцип максимальной гетерогенности. Приверженность команде: групповая сплоченность. Подход К. Юнга как основа комплектования проектных групп. Факторы, провоцирующие раскол команды. Актуализация групповых защитных механизмов	2	2		5
<b>8. Управление деятельностью команды</b>					
	Критерии и показатели эффективности работы команды. Базовые критерии эффективной работы лидера. Стили управления. Партисипативный стиль руководства. Особенности личного стиля взаимодействия руководителя с членами команды. Четыре формы внутрикомандного культурного контекста управленческих групп: «комбинат», «клика», «кружок», «команда». Управление конфликтами.	2	2		5
	<b>ВСЕГО:</b>	<b>17</b>	<b>17</b>		<b>36</b>



## 4.2. Содержание практических (семинарских) занятий

№ п/п	Наименование раздела дисциплины	Тема практического (семинарского) занятия	К-во часов	СРС на подготовку к аудиторным занятиям
семестр № 9				
1	<b>Раздел I. Теория и практика лидерства</b>	<b>1. Лидерство как социально-психологический феномен</b> Проблема лидерства в современном менеджменте. Сущность лидерства. Лидер и руководитель: сравнительная характеристика. Функции лидера в современном обществе. Лидерство как фактор личностного роста	2	2
		<b>2. Традиционные концепции лидерства</b> Теория лидерских черт. Поведенческий подход к сущности лидерства. Стили руководства. Модель лидерского поведения Дж. Моутона и Р. Блейка. Ситуационные теории лидерства. Концепция лидерства В. Врума – Ф. Йеттона.	2	2
		<b>3. Современные концепции лидерства</b> Концепция лидерства П. Херси и К. Бланшара. Концепция лидерства Ф. Фидлера. Харизматическое лидерство. Атрибутивные концепции лидерства. Концепция трансакционного и трансформационного лидерства.	3	5
		<b>4. Социально-психологические и организационно-управленческие качества лидера</b> Основные компоненты личности лидера. Вектор ведущей направленности лидера. Фундаментальные принципы этики лидера. Эгомаркетинг, как процесс, направленный на самореализацию и самовыражение личности с учетом потребностей внешней среды. Основные элементы эгомаркетинга. Основные функции эгомаркетинга и их содержание. Критерии эффективности эгомаркетинга.	2	2

2	<b>Раздел II. Теория и практика командообразования</b>	<p><b>5. Социально-психологическая структура команды</b></p> <p>Понятие группы, виды групп. Социальная структура группы: статусно-ролевые отношения, профессионально-квалификационные характеристики и половозрастной состав. Влияние группы: социальная фасилитация, огруппление мышления, социальная лень, групповая поляризация, деиндивидуализация. Понятие команды, виды команд. Сравнительная характеристика группы и команды. Функциональные команды: команды советников, производственные команды. Инновационные команды: проектные команды и команды действия.</p>	2	2
		<p><b>6. Командообразование</b></p> <p>Понятие командообразования. Модели командообразования: общая характеристика Стадии и процессы командообразования. Основные подходы к формированию команды: целеполагающий, межличностный, ролевой и проблемно-ориентированный Ролевой подход к командообразованию. Подход Р.М. Белбина. Подход Ю. Базарова. Подход Марджерисона–МакКенна</p>	2	2
		<p><b>7. Комплектование проектных групп</b></p> <p>Понятие проектной группы. Особенности деятельности проектных групп. Принцип максимальной гетерогенности. Приверженность команде: групповая сплоченность. Подход К. Юнга как основа комплектования проектных групп. Факторы, провоцирующие раскол команды. Актуализация групповых защитных механизмов</p>	2	2



		<b>8. Управление деятельностью команды</b> Критерии и показатели эффективности работы команды. Базовые критерии эффективной работы лидера. Стили управления. Партиципативный стиль руководства. Особенности личного стиля взаимодействия руководителя с членами команды. Управление конфликтами.	2	3
ИТОГО:			17	18

### 4.3. Содержание лабораторных занятий

Не предусмотрено учебным планом

### 4.4. Содержание курсового проекта/работы

Не предусмотрено учебным планом

### 4.5. Содержание расчетно-графического задания, индивидуальных домашних заданий

Не предусмотрено учебным планом

## 5. ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ ДЛЯ ПРОВЕДЕНИЯ ТЕКУЩЕГО КОНТРОЛЯ УСПЕВАЕМОСТИ, ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ ПО ИТОГАМ ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ

### 5.1. Реализация компетенций

**Компетенция УК-3.** Способен организовывать и руководить работой команды, вырабатывая командную стратегию для достижения поставленной цели.

Наименование индикатора достижения компетенции	Используемые средства оценивания
УК-3.1. Осуществляет выработку стратегии командной работы для достижения поставленной цели	зачет, тестовый контроль, устный опрос, кейс-задачи
УК-3.2. Использует методы организации и корректировки работы команды с учетом коллегиальных решений	зачет, тестовый контроль, устный опрос, кейс-задачи
УК-3.3. Применяет методы разрешения конфликтов и противоречий при работе в команде	зачет, тестовый контроль, устный опрос, кейс-задачи

**Компетенция УК-4.** Способен применять современные коммуника-

тивные технологии, в том числе на иностранном(ых) языке(ах), для академического и профессионального взаимодействия.

Наименование индикатора достижения компетенции	Используемые средства оценивания
УК-4.8. Владеет методикой составления суждения в межличностном деловом общении	зачет, тестовый контроль, устный опрос, кейс-задачи

## 5.2. Типовые контрольные задания для промежуточной аттестации

### 5.2.1. Перечень контрольных вопросов (типовых заданий) для зачета

№ п/п	Наименование раздела дисциплины	Содержание вопросов (типовых заданий)
1	<b>Раздел I. Теория и практика лидерства</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Дайте характеристику формальному и неформальному лидерству.</li> <li>2. Раскройте содержание понятия лидерства в управлении командой.</li> <li>3. Опишите варианты лидерских отношений и цикличность типов отношений управления.</li> <li>4. Перечислите черты эффективного лидерства.</li> <li>5. Каким образом используется власть в рамках эффективного лидерства.</li> <li>6. Каковы условия эффективного лидерства.</li> <li>7. Дайте сравнительную характеристику понятий «лидер» и «менеджер».</li> <li>8. Какие существуют подходы к изучению лидерства.</li> <li>9. Раскройте содержание теории лидерских качеств.</li> <li>10. Какие личностные качества наиболее часто встречаются у успешных лидеров?</li> <li>11. Охарактеризуйте концепцию лидерского поведения.</li> <li>12. В чем состоит вклад Курта Левина в изучение лидерских стилей.</li> <li>13. Как соотносятся ориентация лидеров и производственные результаты.</li> <li>14. Дайте характеристику управленческой сетке Блейка и Моутон.</li> <li>15. Раскройте содержание концепции «вознаграждения и наказания».</li> <li>16. Что такое заменители лидерства?</li> <li>17. Опишите континуум лидерского поведения Танненбаума-Шмидта.</li> </ol>



		<p>18. Раскройте содержание модели ситуационного лидерства Фидлера.</p> <p>19. Дайте характеристику модели эффективного лидерства по Фидлеру.</p> <p>20. Каковы меры позитивного изменения ситуации в модели ситуационного лидерства Фидлера.</p> <p>21. Охарактеризуйте модель ситуационного лидерства Херсея и Бланшарда.</p> <p>22. Какова роль стадий зрелости последователей в модели ситуационного лидерства Херсея и Бланшарда.</p> <p>23. Дайте характеристику четырёх основных стилей лидерства в модели ситуационного лидерства Херсея и Бланшара.</p> <p>24. Раскройте содержание модели лидерства «путь- цель» Хауза и Митчелла.</p> <p>25. Опишите варианты поведения лидера в зависимости от ситуации в модели лидерства «путь- цель» Хауза и Митчелла.</p> <p>26. Раскройте содержание модели ситуационного лидерства Стинсона – Джонсона.</p> <p>27. Дайте характеристику ситуационной модели принятия решений Врума – Йеттона – Яго.</p> <p>28. Дайте сравнительный анализ ситуационных моделей лидерства.</p> <p>29. Охарактеризуйте концепцию атрибутивного лидерства (причинно-следственный подход к изучению лидерства).</p> <p>30. Раскройте содержание модели атрибутивного лидерства.</p> <p>31. Опишите спираль лидерского взаимодействия или отношений «лидер - последователи» в модели атрибутивного лидерства.</p> <p>32. Дайте характеристику концепции харизматического лидерства.</p> <p>33. Охарактеризуйте концепцию преобразующего лидерства или лидерство для изменений.</p> <p>34. Какие типы лидерства выделяются в зависимости от целей последователей и их отношений с лидером.</p> <p>35. Раскройте содержание модели преобразующего или реформаторского лидерства.</p> <p>36. Каковы особенности классификаций стилей руководства (лидерства) в отечественных и зарубежных исследованиях?</p>
2	<p><b>Раздел II. Теория и практика командообразования</b></p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Основные характеристики коллектива.</li> <li>2. Формальные и неформальные коллективы.</li> <li>3. Сплоченность коллектива и уровни его развития.</li> <li>4. Социально-психологическая структура группы.</li> <li>5. Статусно-ролевые отношения в группе.</li> <li>6. Профессионально-квалификационные характеристики группы.</li> <li>7. Распределение деловых ролей в организации.</li> <li>8. Понятие и управление социально-психологическим</li> </ol>

	<p>климатом в организации.</p> <p>9. Принцип проектирования эффективных организаций.</p> <p>10. Определение и типология команд.</p> <p>11. Основные подходы к формированию команды: целеполагающий, межличностный, ролевой и проблемно-ориентированный.</p> <p>12. Особенности взаимодействия в группе.</p> <p>13. Особенности управления командой.</p> <p>14. Феномен власти.</p> <p>15. Понятие авторитета.</p> <p>16. Факторы, влияющие на эффективность работы группы.</p> <p>17. Феномен группы-команды</p> <p>18. Характер отношения к нормам организации</p> <p>19. Этапы формирования команды (модель Такмена и Дженсена)</p> <p>20. Эффективность работы команды.</p> <p>21. Что ограничивает эффективную работу коллектива?</p> <p>22. Что такое «коллектив», «команда»?</p> <p>23. Что такое «эффективная работа команды»?</p> <p>24. Мотивация: поощрение, наказание.</p> <p>25. Ошибки руководителя при формировании и управлении командой.</p> <p>26. Психологические механизмы взаимодействия.</p> <p>27. Феномен групповой жизнедеятельности.</p> <p>28. Поведение человека в организации.</p> <p>29. Типология исполнителей.</p> <p>30. Типы сотрудников.</p> <p>31. Модели и методы принятия эффективных управленческих решений.</p> <p>32. Управление конфликтами.</p> <p>33. Стили конфликтного поведения.</p> <p>34. Классификация конфликтных личностей</p> <p>35. Интерактивный менеджмент и планирование.</p>
--	---

### **5.3. Типовые контрольные задания (материалы) для текущего контроля в семестре**

Текущий контроль осуществляется в течение семестра в форме устного опроса, тестирования, решения кейс-задач.

Устный опрос проводится на практическом занятии по сформулированным вопросам, примерный перечень которых приводится ниже.

#### **Примерный перечень вопросов для собеседования**

##### **Раздел I. Теория и практика лидерства**

1. Дайте характеристику формальному и неформальному лидерству.
2. Раскройте содержание понятия лидерства в управлении командой
4. Перечислите черты эффективного лидерства.
5. Каким образом используется власть в рамках эффективного лидерства.



6. Каковы условия эффективного лидерства.
7. Дайте сравнительную характеристику понятий «лидер» и «руководитель».
8. Какие существуют подходы к изучению лидерства.
9. Раскройте содержание теории лидерских качеств.
10. Какие личностные качества наиболее часто встречаются у успешных лидеров?
11. Охарактеризуйте сущность поведенческого подхода к лидерству.
12. В чем состоит вклад Курта Левина в изучение лидерских стилей.
13. Как соотносятся ориентация лидеров и производственные результаты.
14. Раскройте сущность модели управленческой решетки Блейка- Моутона.
16. Что такое заменители лидерства?
17. В чем сущность ситуационных концепций лидерства?
18. Раскройте содержание модели ситуационного лидерства Фидлера.
19. Дайте характеристику модели эффективного лидерства по Фидлеру.
21. Охарактеризуйте модель ситуационного лидерства Херсея и Бланшара.
24. Раскройте содержание модели лидерства «путь- цель» Хауза и Митчелла.
25. Опишите варианты поведения лидера в зависимости от ситуации в модели лидерства «путь- цель» Хауза и Митчелла.
26. Раскройте содержание модели ситуационного лидерства Стинсона – Джонсона.
27. Дайте характеристику модели Р. Белбина.
28. Проведите сравнительный анализ ситуационных моделей лидерства.
29. Охарактеризуйте концепцию атрибутивного лидерства (причинно-следственный подход к изучению лидерства).
30. Раскройте содержание модели атрибутивного лидерства.
31. Опишите спираль лидерского взаимодействия или от-ношений «лидер - последователи» в модели атрибутивного лидерства.
32. Дайте характеристику концепции харизматического лидерства.
33. Охарактеризуйте концепцию трансформационного лидерства
34. Проведите сравнительный анализ трансформационного и транзакционного лидерства.
35. Раскройте сущность и основные элементы эгомаркетинга

## **Раздел II. Теория и практика командообразования**

1. Понятие группы, виды групп.
2. Структура группы.
3. Сплоченность коллектива и уровни его развития.
4. Социально-психологическая структура группы.
5. Статусно-ролевые отношения в группе.
6. Профессионально-квалификационные характеристики группы.
7. Распределение деловых ролей в организации.
8. Понятие и управление социально-психологическим климатом в организации.
9. Принцип проектирования эффективных организаций.
10. Определение и типология команд.
11. Основные подходы к формированию команды: целеполагающий, межличностный, ролевой и проблемно-ориентированный.
12. Особенности взаимодействия в группе.

13. Особенности управления командой.
14. Феномен власти.
15. Понятие авторитета.
16. Факторы, влияющие на эффективность работы группы.
17. Феномен группы-команды
18. Характер отношения к нормам организации
19. Этапы формирования команды (модель Такмена и Дженсена)
20. Эффективность работы команды.
21. Что ограничивает эффективную работу коллектива?
22. Что такое «коллектив», «команда»?
23. Что такое «эффективная работа команды»?
24. Мотивация: поощрение, наказание.
25. Ошибки руководителя при формировании и управлении командой.
26. Психологические механизмы взаимодействия.
27. Феномен групповой жизнедеятельности.
28. Поведение человека в организации.
29. Типология исполнителей.
30. Типы сотрудников.
31. Модели и методы принятия эффективных управленческих решений.
32. Управление конфликтами.
33. Стили конфликтного поведения.
34. Классификация конфликтных личностей
35. Интерактивный менеджмент и планирование.

Тестирование проводится на практическом занятии. Обучающемуся предоставляется индивидуальный вариант теста, на выполнение которого дается 1 академический час. Тест включает в себя 20 вопросов, с возможностью одиночного или множественного выбора.

### **Примерный вариант тестовых заданий (Раздел I)**

1. Попытки систематизации характерных черт, присущих выдающимся личностям, предпринимались в рамках:
  - а) поведенческого подхода;
  - б) транзакционного подхода;
  - в) теории лидерских черт;
  - г) ситуационных теорий лидерства.
 Эталон ответа: в) теории лидерских черт
2. В управленческой решетке Дж. Моутона и Р. Блейка позиция 5.5. характеризуется следующим:
  - а) руководитель безразлично относится как к своим подчиненным, так и к решению производственных задач;
  - б) руководитель идет на компромисс, сочетая заботу о подчиненных с решением производственных задач;
  - в) руководитель во главу угла ставит интересы производства и не ориентирован на заботу о подчиненных;
  - г) руководитель, в первую очередь, заботится о подчиненных.

Эталон ответа: б) руководитель идет на компромисс, сочетая заботу о подчиненных с решением производственных задач;

3. В теории П. Херси и К. Бланшара «зрелость» последователей характеризуют:

а) уровень компетенции и уровень мотивации;

б) согласие подчиненных с целями организации, достижению которых они способствуют;

в) уровень образования и способность брать на себя ответственность;

г) стремление к постоянному личностному росту.

Эталон ответа: а) уровень компетенции и уровень мотивации

4. В какой концепции в качестве факторов, влияющих на эффективность работы руководителя, выделяются: взаимоотношения руководителя с подчиненными; характер регламентации труда; возможность руководителя влиять на работу подчиненных посредством подбора, стимулирования и продвижения кадров?

а) концепция Р. Хауса и Т. Митчелла;

б) концепция Ф. Фидлера;

в) концепция В. Врума – Ф. Йеттона;

г) концепция Дж. Моутона и Р. Блейка

Эталон ответа: б) концепция Ф. Фидлера

5. В случае, когда последователи сами избирают лидера, ожидания от действий лидера и требования к нему:

а) остаются на прежнем уровне;

в) зависят от ситуации взаимодействия;

б) значительно ниже, чем по отношению к тем, кто был назначен свыше или привлечен извне;

г) существенно выше, чем по отношению к тем, кто был назначен свыше или привлечен извне.

Эталон ответа: г) существенно выше, чем по отношению к тем, кто был назначен свыше или привлечен извне

6. Модель лидерства «трех кругов» Дж. Адаира включает следующие компоненты:

а) стимул, реакция, анализ ситуации;

б) задача, команда, человек;

в) ситуация, стиль руководства, мотивация последователей;

г) проблема, решение, извлеченный опыт.

Эталон ответа: б) задача, команда, человек

7. Установите соответствие, применяя подход Д. Макклелланда:

1. Потребность достижения	а) стремление устанавливать доброжелательные отношения с другими, быть признанным группой
2. Потребность во власти	б) стремление добиваться амбициозных, но реалистичных целей
3. Потребность в принадлежности	в) стремление добиться влияния, роли лидера

Эталон ответа: 1б, 2в, 3а

8. Какие из перечисленных характеристик относятся к транзакционному лидерству?



- а) лидер вдохновляет последователей личным примером;
- б) лидер ориентирован на решение стратегических задач;
- в) лидер полагается на принятые подходы в вознаграждении, стимулировании, наказании, санкции, формы контроля и успешно применяет их;
- г) сила лидерства определяется степенью харизматичности лидера.

Эталон ответа: в) лидер полагается на принятые подходы в вознаграждении, стимулировании, наказании, санкции, формы контроля и успешно применяет их;

9. В основе какого типа лидерства лежит модель: «Вы - организации, организация - вам»?

- а) трансформационное лидерство;
- б) ситуационное лидерство;
- в) харизматическое лидерство;
- г) транзакционное лидерство.

Эталон ответа: г) транзакционное лидерство.

10. Какие из перечисленных характеристик **не** относятся к трансформационному лидерству?

- а) лидер мотивирует последователей ставить достижимые цели и обещает вознаграждение за их достижение;
- б) лидер проактивен и формирует новые потребности, даже еще не заявленные людьми;
- в) лидер выделяется по своей способности вдохновлять последователей на новые для них рубежи;
- г) у лидера есть видение, а также талант коммуникатора, что помогает создать эмоциональный контакт между ним и последователями.

Эталон ответа: а) лидер мотивирует последователей ставить достижимые цели и обещает вознаграждение за их достижение.

11. Установите соответствие, применяя подход Дж. Бернса к классификации форм трансформационного лидерства:

1. Харизма	а) лидеры наделяют большими ожиданиями своих последователей, разделяя с ними свое видение;
2. Вдохновляющая мотивация	б) лидеры стимулируют последователей на творческую работу на основе нововведений;
3. Интеллектуальная стимуляция	в) лидеры, оказывают сильное моральное и эмоциональное воздействие на своих последователей и являются для них моделью для подражания
4. Индивидуальное участие	г) лидеры создают поддерживающий климат, они внимательно прислушиваются к потребностям последователей

Эталон ответа: 1в, 2а, 3б, 4г

12. В какой концепции выделены 5 ключевых навыков эмоциональной мудрости лидера (1.принимать людей такими, какие они есть; 2.подходить к проблеме только с точки зрения настоящего момента;3. относиться к людям, даже хорошо

знакомым, внимательно и обходительно, 4. доверять другим, даже когда риск кажется высоким, 5. действовать, не ожидая постоянного одобрения и признания)?

- а) концепция Р. Хауса и Т. Митчелла;
- б) концепция У. Бенниса, Б. Нануса
- в) концепция Ф. Фидлера;
- г) концепция В. Врума – Ф. Йеттона;

Эталон ответа: б) концепция У. Бенниса, Б. Нануса

13. Концепция харизматической личности впервые была разработана:

- а) Дж. Адаиром
- б) У. Беннисом
- в) И. Адизесом
- г) М. Вебером

Эталон ответа: г) М. Вебером

14. Согласно исследованиям Р. Хауса, харизма с наибольшей вероятностью проявляется:

- а) в кризисные периоды;
- б) в условиях устоявшейся организационной культуры;
- в) в стабильные периоды;
- г) в ситуации командной работы.

Эталон ответа: а) в кризисные периоды.

15. Какие параметры положены в основу классификации стилей менеджмента И.К. Адизеса?

- а) установка на решение задач и установка на поддержание отношений с последователями;
- б) ориентация на долгосрочную перспективу и ориентация на решение краткосрочных задач;
- в) установка на «результативность/эффективность» и ориентация на «краткосрочную/долгосрочную перспективу»;
- г) ориентация на активное управление и ориентация на пассивное управление.

Эталон ответа: в) установка на «результативность/эффективность» и ориентация на «краткосрочную/долгосрочную перспективу».

16. Атрибутом авторитарного стиля управления является:

- а) децентрализация полномочий
- б) преобладание неформальных коммуникаций
- в) инициативность сотрудников
- г) директивность

Эталон ответа: г) директивность

17. Какие характерные типы менеджеров определяет Мак-Клеланд в своей теории мотивации?

- а) институциональные менеджеры, которые испытывают большую потребность во власти;
- б) «открытые» менеджеры;
- в) социально активные менеджеры;
- г) все названные.

Эталон ответа: г) все названные

18. Каково обязательное условие лидерства?

- а) умение побеждать в спорах;

- б) обладание властью в конкретных формальных или неформальных группах;
- в) физическая сила;
- г) интеллект.

Эталон ответа: б) обладание властью в конкретных формальных или неформальных группах

19. Какие качества окружения наиболее близки демократичному лидеру?

- а) личная преданность;
- б) неустойчивость в принятии решений;
- в) единомыслие, взаимопонимание, интерес к делу;
- г) гибкость.

Эталон ответа: в) единомыслие, взаимопонимание, интерес к делу

20. На чем основываются социально-психологические методы управления в команде?

- а) на воздействии на сознание сотрудников и социальные условия;
- б) на штрафных санкциях;
- в) на законодательных и нормативных актах;
- г) на материальном вознаграждении работников.

Эталон ответа: а) на воздействии на сознание сотрудников и социальные условия.

### **Примерный вариант тестовых заданий (Раздел II)**

1. Какие команды, с точки зрения Белбина, являются более продуктивными?

- а) гомогенные;
- б) гетерогенные;
- в) длительно существующие;
- г) команды перемен.

Эталон ответа: б) гетерогенные.

2. Что такое самоменеджмент?

- а) организация личной работы руководителя;
- б) способность и возможность системы планировать и организовывать свою деятельность;
- в) самостоятельность в деятельности менеджера.
- г) управление командой

Эталон ответа: организация личной работы руководителя

3. Генератор идей в модели Белбина отличается:

- а) исполнительностью,
- б) стремлением контролировать качество работы в команде;
- в) умением мотивировать членов команды;
- г) креативностью

Эталон ответа: г) креативностью

4. Недостатки мотиватора в ролевой модели Белбина заключаются в следующем:

- а) склонность провоцировать конфликты в команде;
- б) невнимательное отношение к работе;
- в) нереалистичные идеи;
- г) склонность не доводить начатое дело до конца.

Эталон ответа: а) склонность провоцировать конфликты в команде.



1. Кто в команде выполняет функцию связей с внешней средой?

- а) генератор идей;
- б) мотиватор;
- в) контролер;
- г) изыскатель.

Эталон ответа: г) изыскатель.

5. В каких ситуациях эффективна стратегия избегания конфликта?

- а) необходимо достичь поставленных целей;
- б) участие в конфликте не имеет смысла;
- в) есть все ресурсы для разрешения конфликта;
- г) очевидны причины конфликта.

Эталон ответа: б) участие в конфликте не имеет смысла.

6. Какая стратегия поведения в конфликте по Томасу наиболее эффективна?

- а) сотрудничество;
- б) избегание;
- в) соперничество;
- г) уступка.

Эталон ответа: а) сотрудничество

7. Какие слабые стороны генератора идей?

- а) склонность провоцировать конфликты в команде;
- б) невнимательное отношение к работе;
- в) склонность отстаивать собственную идею, потому что она принадлежит ему, а не потому, что она лучшая;
- г) неумение отстаивать собственную точку зрения.

Эталон ответа: в) склонность отстаивать собственную идею, потому что она принадлежит ему, а не потому, что она лучшая.

8. «Команда Аполлон» в концепции Белбина характеризуется следующим:

- а) объединяет вместе людей с неординарными интеллектуальными и творческими способностями;
- б) отличается высокой степенью гетерогенности;
- в) объединяет вместе амбициозных, активных людей, которые борются за победу любой ценой, будоражат команду и двигают ее к цели;
- г) отличается повышенной конфликтностью

Эталон ответа: а) объединяет вместе людей с неординарными интеллектуальными и творческими способностями

9. Связующим звеном в команде, позволяющим удержаться вместе несколькими ярким и сильным личностям, является:

- а) изыскатель;
- б) реализатор;
- в) контролер;
- г) гармонизатор.

Эталон ответа: г) гармонизатор.

10. Команда может потерпеть неудачу из-за того, что производит недостаточно качественный продукт, в том случае если в ней не хватает:

- а) изыскателей;
- б) реализаторов;
- в) контролеров;
- г) гармонизаторов.

Эталон ответа: в) контролеров.

11. Установите соответствие, применяя ролевой подход Р. Белбина:

1. Создание роли ( <i>role-making</i> ).	а) Человек формирует свое поведение, руководствуясь преимущественно ожиданиями команды
2. Принятие роли ( <i>role-taking</i> ).	б) Человек конструирует ролевое поведение, ориентируясь на свои способности и predispositions.
Ролевое самоопределение ( <i>role self-determination</i> ).	в) Человек и команда взаимоувязывают свои ролевые репертуары

Эталон ответа: 1б, 2а, 3в

12. В модели Марджерисона–МакКенна функция «поддержание» предполагает:

- а) разработку и реализацию систематических структурированных методов, позволяющих осуществлять регулярную деятельность;
- б) обеспечение стабильного качества продукции и обслуживания клиентов;
- в) деятельность по планированию и подготовке, включающую испытания новой продукции, анализ показателей, связанных с закупками, бюджетирование;
- г) урегулирование вопросов взаимосвязи между людьми и задачами.

Эталон ответа: б) обеспечение стабильного качества продукции и обслуживания клиентов.

13. В модели Марджерисона–МакКенна функция «организация» предполагает:

- а) разработку и реализацию систематических структурированных методов, позволяющих осуществлять регулярную деятельность;
- б) обеспечение стабильного качества продукции и обслуживания клиентов;
- в) деятельность по планированию и подготовке, включающую испытания новой продукции, анализ показателей, связанных с закупками, бюджетирование;
- г) урегулирование вопросов взаимосвязи между людьми и задачами.

Эталон ответа: г) урегулирование вопросов взаимосвязи между людьми и задачами.

14. В модели Ю. Базарова роль «управленец» предполагает:

- а) оперативное управление, поддержание бизнес-процессов и организационной структуры в режиме функционирования;
- б) разработку мероприятий по достижению целей организации;
- в) определение стратегических направлений развития организации и условий;
- г) направление потенциала сотрудников, урегулирование вопросов, связанных с человеческим фактором.

Эталон ответа: в) определение стратегических направлений развития организации и условий.

15. В модели Ю. Базарова роль «администратор» предполагает:

- а) оперативное управление, поддержание бизнес-процессов и организационной структуры в режиме функционирования;
- б) разработку мероприятий по достижению целей организации;
- в) определение стратегических направлений развития организации и условий;

г) направление потенциала сотрудников, урегулирование вопросов, связанных с человеческим фактором.

Эталон ответа: а) оперативное управление, поддержание бизнес-процессов и организационной структуры в режиме функционирования.

16. Эффективная реализация роли в команде предполагает:

а) соблюдение принципа гомогенности;

б) соблюдение принципа гетерогенности;

в) сотрудник ориентируется на свои способности и предрасположенности;

г) сотруднику должны быть поручены соответствующие задачи, у него должна быть сформирована психологическая готовность к их решению и должны быть необходимые способности.

Эталон ответа: г) сотруднику должны быть поручены соответствующие задачи, у него должна быть сформирована психологическая готовность к их решению и должны быть необходимые способности.

17. Психодиагностическую основу модели Базарова составляет:

а) опросник Кейрси;

б) перечень компетенций, отличающих высокоэффективных руководителей от руководителей малоэффективных;

в) опросник Майерс–Бриггс;

г) опросник Адизеса.

Эталон ответа: б) перечень компетенций, отличающих высокоэффективных руководителей от руководителей малоэффективных;

18. Претворяют идеи в практические дела и берутся за работу, которую не сделает никто другой:

а) изыскатели;

б) реализаторы;

в) контролеры;

г) мотиваторы.

Эталон ответа: б) реализаторы.

19. Ингрупповой фаворитизм предполагает:

а) дискриминацию другой группы и вынесение решений в пользу членов своей группы;

б) тенденция оказывать предпочтение чужой группе;

в) невозможность удовлетворить свои потребности в группе;

г) дискриминацию своей группы и вынесение решений в пользу другой группы;

Эталон ответа: а) дискриминацию другой группы и вынесение решений в пользу членов своей группы.

20. Сущность гипотезы контакта заключается в следующем:

а) формирование новых стереотипов и позитивного отношения к другим группам;

б) непосредственное общение между членами разных социальных групп способствует снижению враждебности в их отношениях;

в) непосредственное общение между членами разных социальных групп повышает враждебность в отношениях между ними;

г) снижения уровня взаимодействия между различными социальными группами.



Эталон ответа: непосредственное общение между членами разных социальных групп способствует снижению враждебности в их отношениях.

**Кейс-задача.** Для закрепления теоретического материала предусмотрены кейс-задачи, которые направлены на осмысление реальной профессионально-ориентированной ситуации, необходимой для решения проблемы.

### Примерные варианты кейс-задач (Раздел I)

1. Мценская центральная городская больница располагалась в центре города в Орловской области. Город протянулся с севера на юг на 8 км, с запада на восток на 4,7 км.

Главврач ЦКБ Роман Евгеньевич сорока лет возглавлял эту больницу уже 4 года. Начиная с ординатуры, Роман Евгеньевич работал в известном Национальном Медицинском Центре в г. Москве, к 34-м годам стал руководить отделением в НМИЦ, власть и признание были для него важны и ценны. Именно поэтому предложение возглавить ЦКБ в Мценске, которую было решено оснастить инновационным оборудованием по Программе модернизации здравоохранения, Роман Евгеньевич принял не долго раздумывая. Работа главного врача это важно и интересно, решил Роман Евгеньевич. Переехав в город Мценск, он принялся за обустройство ЦКБ, хозяином и администратором он действительно был не плохим.

Технику предоставили, больницу переоборудовали, обучили персонал. Все это происходило под руководством Роман Евгеньевича. К моменту наступления нашей истории, ЦКБ показали несколько раз по Первому каналу, а также в программе Вести, когда ее посещал кто-то из правительства, чиновники из министерства здравоохранения тут тоже были частыми гостями. Роман Евгеньевич был доволен. Люди со всех районов Орловской области, да и всего ЦФО, съезжались к ним на лечение. Главврачи больниц из ближайших городов Орла, Тулы, Новомосковска только мечтали о такой технике, но так оснастить свои больницы не было возможности.

Сотрудники, ранее скептически относившиеся к Роману Евгеньевичу, переведенному «администратору-карьеристу» из Москвы, теперь уважали и ценили его мнение. Врачи ЦКБ были довольны и работой, и условиями, которые создал им Роман Евгеньевич. Зарплата врачей, учитывая доплаты за инновационные методы в лечении, сильно отличалась от зарплат коллег. Широкая практика позволяла им повышать свою квалификацию и работать на перспективу, быть на «передовой»; клиника по направлению ДМС стала зарабатывать хорошие деньги, которые становились надбавкой врачам «за инновации».

Роман Евгеньевич прислушивался к мнению своих сотрудников, но ключевые управленческие решения всегда принимал сам. Не всегда с ними были согласны, но глобальных конфликтов в коллективе не возникало. Кто был категорически против изменений, давно покинули больницу, Роман Евгеньевич приложил к этому усилия в начале своей работы.

Этим утром Роман Евгеньевич собрал заведующих отделений на еженедельную планерку для решения административных вопросов: нужно утвердить график отпусков на следующий год, разобрать жалобу больного и обсудить проведение стажировок для врачей из Финляндии. В программу стажировки входило ознакомление с рабочими процессами и инновационными методиками, применяемыми в ЦКБ, участие в ежедневном обходе врачей. Финских врачей из маленького города Сааремаа больше всего интересовали вопросы технологических особенностей инновационного оборудования, а также повышение качества раннего диагностирования заболеваний.

Поскольку в Финляндии практически все жители хорошо говорят на английском языке, то для врачей, приезжающих на стажировку, общение на английском языке не вызывало сложностей. Однако для врачей ЦКБ английский язык был барьером в общении с коллегами. Роман Евгеньевич в свое время окончил школу с углубленным изучением ан-

глийского языка и практиковал язык при любой возможности. Выход был найден. Все его заведующие отделениями рассказывают про инновационные методики и технологии на русском языке, а он переводит информацию иностранцам. Ему не сложно, но тут Роман Евгеньевич задумался, а как это выглядит со стороны, осознав всю величину «трагедии».

На планерке, заканчивая рассказ про стажировку, он сказал своим сотрудникам: «Уважаемые коллеги! Прошу вас подготовить выступление, включить в него презентацию своего отделения и вопросы технологических особенностей инновационного оборудования на английском языке. Если вам сложно бегло говорить, то сначала напишите выступление на английском, а потом просто выучите его. Прошу вас подготовить первый вариант ваших переведенных выступлений, показать его мне, чтобы я исправил ошибки, а потом эту речь выучить до конца этой недели». На этой фразе народ заволновался.

Особенно активно выступал против Петр Петрович. «А если будут задавать вопросы? А какое у меня произношение!!!» - с возмущением в голосе проговорил он. «Если будут задавать вопросы, я вам буду переводить» - стал спокойно отвечать Роман Евгеньевич. «Это несерьезно. Не знаем - так не знаем!!! Зачем пыль в глаза пускать? Я не собираюсь участвовать в этой профанации!!!» - ответил Петр Петрович. «Я не хочу выглядеть как министр спорта Мутко «Лет ми спик фром май харт» - пробурчал Петр Петрович, чтобы все слышали, и закатил глаза.

К концу недели подготовили текст на английском только 3 из 8 заведующих, один из этих трех сотрудников выучил. Роман Евгеньевич наседавал на своих подчиненных: «Если к понедельнику вы не подготовите текст, забудьте о надбавках за инновации!!!» грозно вещал он. Поднажав еще на своих подчиненных, Роман Евгеньевич добился того, что к стажировке финнов только Петр Петрович не выступал на английском, остальные за отделениями, кто-то сносно, а кто-то не очень уверенно пробормотали свой текст. Роман Евгеньевич отвечал на возникающие у финнов вопросы.

Выявите проблемные области в сфере управления человеческими ресурсами.

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

Что Вы предпримите, когда он в очередной раз обращается к Вам за помощью?

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

Что Вы предпримите?

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

Что Вы предпримите?

Ваш подчиненный одновременно является другом вашей семьи и ценным работником фирмы, но на работе допускает фамильярное отношение к вам, что снижает ваш авторитет как руководителя.

Что Вы предпримите?

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

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

7. Каким должно быть поведение современного лидера? Зависит ли это от призвания, миссии или целей организации? Почему? лидеру финансовой компании. Приведите примеры.

8. Может ли менеджер быть одновременно ориентирован на задание и на работника?

Приведите примеры ситуаций, при которых поведение подчиненных заставляет лидера кардинально менять свое поведение. Можно ли считать его хорошим лидером?

Часто руководитель отсутствует, а его заместитель на месте. Значит ли это, что руководитель вовсе не нужен?

## Примерные варианты кейс-задач (Раздел II)

1. Б. Гейтс, возможно, является одним из самых влиятельных людей в отрасли, производящей персональные компьютеры. Стратегия установления новых стандартов, что в дальнейшем гарантирует долю на многих рынках, сделала "Майкрософт" крупнейшей компанией по разработке программного обеспечения в США, а Гейтса миллиардером. По мнению некоторых экспертов, стратегия установления новых стандартов основывается исключительно на силе воли Гейтса, а также на его умении убеждать, уговаривать, а иногда и припугивать своих самых крупных клиентов, заставляя их покупать продукцию компании

Многие клиенты и конкуренты уважают Гейтса и восхищаются им. Джон Роуч, высшее административное лицо компании "Тэнди", говорит: «В этой отрасли нет никого более надежного, чем Билл Гейтс». Гейтсу известны планы дальнейшего развития продукции большинства ведущих производителей компьютеров.

Другие считают Гейтса надменным и слишком амбициозным. Они утверждают, что осведомленность о деловых планах такого большого числа компаний дает ему незаслуженное преимущество и создает потенциальный конфликт интересов. Другие, однако же, ждут не дождутся, когда "Аи Би Эм" решит, что она стала уязвимой для Гейтса и "Майкрософта", и прекратит свои отношения с ними.

Вопросы к кейсу: 1) Влиятелен ли Билл Гейтс? Обладает он в большей степени властью или харизмой? 2) Какой тип власти он использует? 3) Можно ли назвать Гейтса лидером? 4) Использует ли Билл Гейтс для своего влияния такие методы, как убеждение или вовлечение подчиненных в принятие решений?

2. Г. Форд представлял собой пример авторитарного предпринимателя прошлого: склонный к одиночеству, в высшей мере своевольный, всегда настаивающий на своем мнении, презирающий теории и «бессмысленное» чтение книг, он считал своих служащих «помощниками». Если «помощник» осмеливался перечить Форду или самостоятельно принимать важное решение, то он обычно лишался работы. Форд расценил предложение А.П. Слоуна о реорганизации Ford Motors следующим образом: «...картинка с развесистой клюквой посередине... Человек вынужден слоняться взад-вперед, и от ответственности каждый уваливает, следуя мудрости лентяев, что две головы лучше одной». Общие же принципы Форда были суммированы в одной фразе: «Любой покупатель может получить автомобиль любого цвета, какого пожелает, пока автомобиль остается черным».

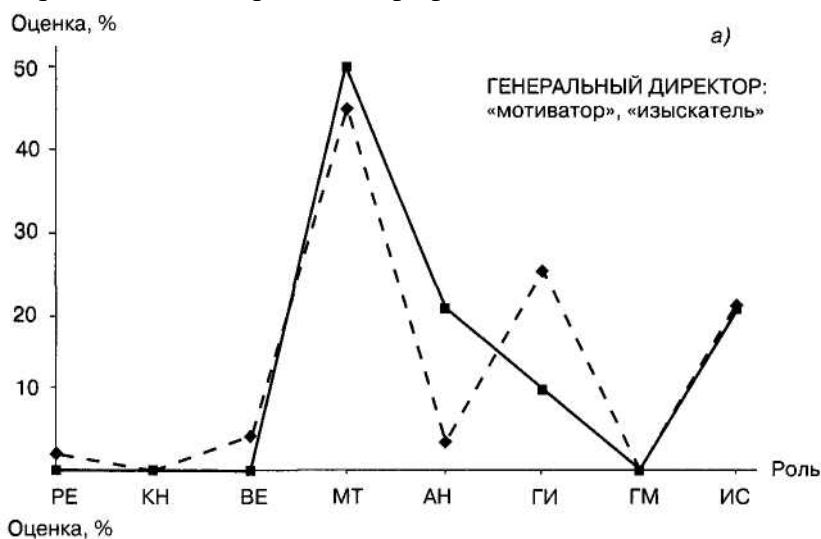
У Г. Форда было достаточно оснований иронизировать по поводу идей Слоуна для General Motors. Г. Форд сделал свою модель Т настолько дешевой, что ее мог купить практически любой работающий человек. Примерно за 12 лет Форд превратил крошечную компанию в гигантскую отрасль, изменившую американское общество. Более того, он сделал это, постигнув, как построить автомобиль, продаваемый всего за 290 долл., платя при этом своим рабочим одну из самых высоких ставок того времени — 5 долл. в неделю.

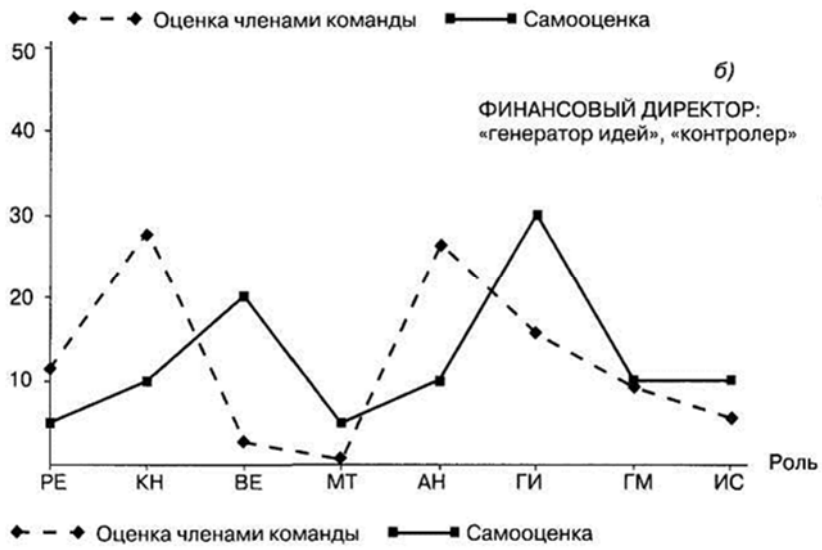
В 1921 г. Ford Motors контролировала 56% рынка легковых автомобилей США и почти весь мировой рынок. Фирма General Motors, которая в то время была конгломератом из нескольких небольших полунезависимых компаний, располагала всего 13% рынка и была на пути к банкротству.

Семья Дюпонов ради спасения огромных капиталовложений в акции General Motors приняла на себя ведение ее дел. П.С. Дюпон, последовательный сторонник методов современного управления, назначил президентом фирмы А.П. Слоуна. Тот быстро превратил в реальность планы, над которыми насмеялся Г. Форд, тем самым введя в практику то, что до сих пор остается главным принципом управления крупными компаниями. Реорганизованная General Motors располагала крупной и сильной группой управления, а множество людей получили право самостоятельно принимать важные решения. Слоун являл собой полную противоположность Форду. Его любимыми словами были «концепция», «методология» и «рациональность». Никто не «слонялся взад-вперед», как предсказывал Г. Форд, — напротив, на каждого руководителя были возложены определенные обязанности и каждому руководителю была дана свобода делать все, что необходимо для их выполнения. Важно и то, что Слоун разработал хитроумную систему контроля, позволявшую ему и другим руководителям высшего уровня всегда быть в курсе того, что происходит в их гигантской организации. В то время как Ford Motors сохраняла верность черной модели Т и традиции, согласно которой босс подает команды, а остальные выполняют, управленческая команда Слоуна быстро воплотила в жизнь новые концепции в соответствии с изменяющимися потребностями американцев. Фирма General Motors ввела в практику частые замены моделей, предлагая потребителю широкий ассортимент стиливых и цветовых оформлений, а также доступный кредит. Доля Ford Motors на рынке резко сократилась, а рейтинг ее руководителей сильно снизился. В 1927 г. фирма была вынуждена остановить сборочный конвейер, чтобы переоснастить его для выпуска весьма запоздавшей модели А. Это позволило фирме General Motors захватить 43,5% автомобильного рынка, оставив Ford Motors менее 10%. Несмотря на жесткий урок, Форд, вместо того чтобы учиться на опыте General Motors, продолжал действовать по старинке.

Вопросы к кейсу: В чем отличия стилей управления Г. Форда и А. Слоуна? Как вы относитесь к тезису: «В разное время и при различных условиях необходимы различные стили управления организациями»? Как изменение ситуации в 1927 г. по сравнению с 1921 г. повлияло на изменение требований к формам и методам управления? Чей стиль управления в большей степени соответствовал объективным особенностям бизнеса и менеджмента периода конца 1920-х гг.?

### 3. Провести анализ ролевых профилей по модели Белбина:







## 5.4. Описание критериев оценивания компетенций и шкалы оценивания

При промежуточной аттестации в форме зачета используется следующая шкала оценивания: зачтено, не зачтено.

Критериями оценивания достижений показателей являются:

Наименование показателя оценивания результата обучения по дисциплине	Критерий оценивания
Знания	Знание принципов и технологий выработки стратегии командной работы для достижения поставленной цели, основ лидерства и командообразования, особенностей различных стилей лидерства; процессов внутренней динамики команды, технологии и методы кооперации в командной работе
	Знание основ разрешения конфликтов и противоречий при работе в команде, сущности и видов конфликтов, стратегий поведения в конфликтной ситуации
	Объем освоенного материала
	Полнота ответов на вопросы
	Четкость изложения и интерпретации знаний
Умения	Умение применять принципы и технологии выработки стратегии командной работы для достижения поставленной цели
	Умение анализировать стили лидерства, групповую динамику, работу команды, организовывать работу команды, руководить работой команды
	Умение применять методы разрешения конфликтов и противоречий при работе в команде
Навыки	Владеть навыками организации совместной работы в команде для достижения поставленной цели.
	Владеть навыками развития лидерских качеств и использования их в управлении командой
	Владеть навыками предупреждения и разрешения конфликтных ситуаций при работе в команде.

Оценка преподавателем выставляется интегрально с учётом всех показателей и критериев оценивания.

Оценка сформированности компетенций по показателю Знания

Критерий	Уровень освоения и оценка	
	Не зачтено	Зачтено
Знание принципов и технологии выработки стратегии командной работы для достижения поставленной цели, основ лидерства и командообразования, особенностей различных стилей лидерства; процессов внутренней динамики команды, технологии и методы кооперации в командной работе	Не знает принципы и технологии выработки стратегии командной работы для достижения поставленной цели, основы лидерства и командообразования, особенности различных стилей лидерства; процессы внутренней динамики команды, технологии и методы кооперации в командной работе	Знает принципы и технологии выработки стратегии командной работы для достижения поставленной цели, основы лидерства и командообразования, особенности различных стилей лидерства; процессы внутренней динамики команды, технологии и методы кооперации в командной работе, может допускать неточности
Знание основ разрешения конфликтов и противоречий при работе в команде, сущности и видов конфликтов, стратегий поведения в конфликтной ситуации	Не знает основы разрешения конфликтов и противоречий при работе в команде, сущность и виды конфликтов, стратегии поведения в конфликтной ситуации	Знает основы разрешения конфликтов и противоречий при работе в команде, сущность и виды конфликтов, стратегии поведения в конфликтной ситуации, их интерпретирует
Объем освоенного материала	Не знает значительной части материала дисциплины	Знает материал дисциплины в достаточном объеме, однако, возможно не усвоил всех некоторых деталей
Полнота ответов на вопросы	Не дает ответы на большинство вопросов	Дает ответы на вопросы, но не все - полные
Четкость изложения и интерпретации знаний	Излагает знания без логической последовательности	Излагает знания без нарушений в логической последовательности или с несущественными ее нарушениями
	Не иллюстрирует изложение поясняющими примерами либо приводит ошибочные примеры	Иллюстрирует изложение поясняющими примерами корректно и понятно либо с незначительными ошибками
	Неверно излагает и интерпретирует знания	Грамотно и по существу излагает знания, хотя возможны и некоторые неточности



Оценка сформированности компетенций по показателю Умения

Критерий	Уровень освоения и оценка	
	Не зачтено	Зачтено
Умение применять принципы и технологии выработки стратегии командной работы для достижения поставленной цели	Не умеет применять принципы и технологии выработки стратегии командной работы для достижения поставленной цели, или применяет их со значительными ошибками	На приемлемом уровне умеет использовать принципы и технологии выработки стратегии командной работы для достижения поставленной цели
Умение анализировать стили лидерства, групповую динамику, работу команды, организовывать работу команды, руководить работой команды	Не умеет анализировать стили лидерства, групповую динамику, работу команды, организовывать работу команды, руководить работой команды или анализирует со значительными ошибками	На достаточно приемлемом уровне умеет анализировать стили лидерства, групповую динамику, работу команды, организовывать работу команды, руководить работой команды
Умение применять методы разрешения конфликтов и противоречий при работе в команде	Не умеет применять методы разрешения конфликтов и противоречий при работе в команде, или применяет их неграмотно	Умеет применять методы разрешения конфликтов и противоречий при работе в команде, хотя возможны и отдельные незначительные ошибки

Оценка сформированности компетенций по показателю Навыки

Критерий	Уровень освоения и оценка	
	Не зачтено	Зачтено
Владеть навыками организации совместной работы в команде для достижения поставленной цели	Не владеет навыками организации совместной работы в команде для достижения поставленной цели, или допускает серьезные ошибки	В полной мере владеет навыками организации совместной работы в команде для достижения поставленной цели
Владеть навыками развития лидерских качеств и использования их в управлении командой	Не владеет навыками развития лидерских качеств и использования их в управлении командой	В полной мере владеет навыками развития лидерских качеств и использования их в управлении командой
Владеть навыками предупреждения и разрешения конфликтных ситуаций при работе в команде	Не владеет навыками предупреждения и разрешения конфликтных ситуаций при работе в команде	В полной мере владеет навыками предупреждения и разрешения конфликтных ситуаций при работе в команде

## 6. МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОЕ И УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ

### 6.1. Материально-техническое обеспечение

№	Наименование специальных помещений и помещений для самостоятельной работы	Оснащенность специальных помещений и помещений для самостоятельной работы
	Читальный зал библиотеки для самостоятельной работы	Специализированная мебель; компьютерная техника, подключенная к сети «Интернет», имеющая доступ в электронную информационно-образовательную среду
	Учебная аудитория для проведения лекционных и практических занятий, консультаций, текущего контроля, промежуточной аттестации, самостоятельной работы	Специализированная мебель; мультимедийный проектор, переносной экран, ноутбук
	Методический кабинет	Специализированная мебель; мультимедийный проектор, переносной экран, ноутбук

### 6.2. Лицензионное и свободно распространяемое программное обеспечение

№	Перечень лицензионного программного обеспечения.	Реквизиты подтверждающего документа
	Microsoft Windows 10 Корпоративная	Соглашение Microsoft Open Value Subscription V6328633. Соглашение действительно с 02.10.2017 по 31.10.2023). Договор поставки ПО 0326100004117000038-0003147-01 от 06.10.2017
	Microsoft Office Professional Plus 2016	Соглашение Microsoft Open Value Subscription V6328633. Соглашение действительно с 02.10.2017 по 31.10.2023
	Kaspersky Endpoint Security «Стандартный Russian Edition»	Сублицензионный договор № 102 от 24.05.2018. Срок действия лицензии до 19.08.2020 Гражданско-правовой Договор (Контракт) № 27782 «Поставка продления права пользования (лицензии) Kaspersky Endpoint Security от 03.06.2020. Срок действия лицензии 19.08.2022г.
	Google Chrome	Свободно распространяемое ПО согласно условиям лицензионного соглашения
	Mozilla Firefox	Свободно распространяемое ПО согласно условиям лицензионного соглашения



### **6.3. Перечень учебных изданий и учебно-методических материалов**

1. Антонова, Н.В. Консультирование и коучинг персонала в организации: учебник и практикум для бакалавриата и магистратуры / Н.В. Антонова, Н.Л. Иванова. – М.: Издательство Юрайт – 2016. – 370 с.

2. Максимцев, И.А. Управление человеческими ресурсами: учеб. для бакалавров/ И.А. Максимцев, Н.А. Горелов – М.: Юрайт, 2016. – 525 с.

3. Гладкова И.А. Лидерство и управление командой: методические указания по освоению дисциплины для студентов всех форм обучения направления 38.03.03 – Управление персоналом [Электронный ресурс]: методические указания / И.А. Гладкова – Электрон. текстовые дан. – Белгород: Изд-во БГТУ им. В. Г. Шухова, 2018.

4. Сафонова, Н. М. Лидерство и командообразование [Электронный ресурс] : учебное пособие / Сафонова Н. М. – Электрон. текстовые дан. – Набережные Челны: Набережночелнинский государственный педагогический университет, Печатная галерея, 2017. – Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/73541.html>

5. Селезнева, Е.В. Лидерство: учебник / Е.В. Селезнева. – М.: Изд-во Юрайт, 2014. – 225 с.

6. Шамаева, О. П. Лидерство и управление командой: учебно-методический комплекс / О.П. Шамаева. – Белгород: Изд-во БГТУ им. В.Г. Шухова, 2013– 170 с.

### **6.4. Перечень интернет ресурсов, профессиональных баз данных, информационно-справочных систем**

1. HR-Portal (Сообщество HR-менеджеров) : <http://www.hr-portal.ru/>.

2. HR в фокусе внимания : <http://www.hrm.ru/>.

3. Административно-управленческий портал : <http://www.aup.ru/>.

4. Журнал «Управление персоналом» : <http://www.top-personal.ru/>.

5. Журнал «Кадры предприятия» : <http://www.kapr.ru>.

Информационно-правовой портал «Гарант» : <http://www.garant.ru/>