

**ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ  
УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ  
СТАВРОПОЛЬСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ АГРАРНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ**

**УТВЕРЖДАЮ**

Директор/Декан  
института экономики, финансов и  
управления в АПК  
Гунько Юлия Александровна

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
«\_\_» \_\_\_\_\_ 20\_\_ г.

**ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ (ОЦЕНОЧНЫХ МАТЕРИАЛОВ)**

**Б1.О.04 Эффективное лидерство**

**38.04.02 Менеджмент**

Управление HR-сферой и развитием бизнеса

магистр

очная

## 1. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине, соотнесенных с планируемыми результатами освоения образовательной программы

Процесс изучения дисциплины направлен на формирование следующих компетенций ОП ВО и овладение следующими результатами обучения по дисциплине:

Код и наименование компетенции	Код и наименование индикатора достижения	Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине
УК-3 Способен организовывать и руководить работой команды, вырабатывая командную стратегию для достижения поставленной цели	УК-3.1 Вырабатывает стратегию сотрудничества и на ее основе организует работу команды для достижения поставленной цели	<b>знает</b> Основные роли участников команды и их функций.
		<b>умеет</b> Управлять поведением команды, распределять задачи и ответственность.
		<b>владеет навыками</b> Навыками управления сплоченностью команды.
УК-3 Способен организовывать и руководить работой команды, вырабатывая командную стратегию для достижения поставленной цели	УК-3.2 Руководит командной работой, распределяет поручения и делегирует полномочия членам команды	<b>знает</b> Характеристики команды, особенности организации работы команды.
		<b>умеет</b> Организовать коммуникации внутри команды, в том числе с использованием цифровых технологий.
		<b>владеет навыками</b> Навыками организации командной работы с использованием различных информационных и коммуникационных технологий.

## 2. Перечень оценочных средств по дисциплине

№	Наименование раздела/темы	Семестр	Код индикаторов достижения компетенций	Оценочное средство проверки результатов достижения индикаторов компетенций
1.	1 раздел. Лидерство и управление командой			
1.1.	Личность как ключевой элемент организации	2		Собеседование, Реферат, Кейс-задача
1.2.	Понятие малой группы	2		Устный опрос, Эссе
1.3.	Управление неформальными группами	2		Собеседование
1.4.	Контрольная работа № 1	2		Контрольная работа

1.5.	Общее понятие о лидерстве	2		Устный опрос
1.6.	Основные теории лидерства	2		Устный опрос, Деловая и/или ролевая игра, Эссе
1.7.	Основные теории лидерства	2		Устный опрос
1.8.	Контрольная работа № 2	2		Контрольная работа
1.9.	Особенности деятельности команд разных видов в организациях	2		Собеседование, Кейс-задача, Реферат
1.10.	Роль лидера в процессе формирования и управления командой	2		Устный опрос, Кейс-задача
1.11.	Повышение эффективности деятельности команды	2		Собеседование, Реферат
1.12.	Контрольная работа № 3	2		Контрольная работа
1.13.	Промежуточная аттестация	2		Контрольная работа
	Промежуточная аттестация			За

### 3. Оценочные средства (оценочные материалы)

Примерный перечень оценочных средств для текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации

№ п/п	Наименование оценочного средства	Краткая характеристика оценочного средства	Представление оценочного средства в фонде (Оценочные материалы)
<b>Текущий контроль</b>			
<b>Для оценки знаний</b>			
1	Собеседование	Средство контроля, организованное как специальная беседа преподавателя с обучающимся на темы, связанные с изучаемой дисциплиной, и рассчитанное на выяснение объема знаний обучающегося по определенному разделу, теме, проблеме и т.п.	Вопросы по темам/разделам дисциплины
2	Устный опрос	Средство контроля знаний студентов, способствующее установлению непосредственного контакта между преподавателем и студентом, в процессе которого преподаватель получает широкие возможности для изучения индивидуальных особенностей усвоения студентами учебного материала.	Перечень вопросов для устного опроса
<b>Для оценки умений</b>			

3	Контрольная работа	Средство проверки умений применять полученные знания для решения задач определенного типа по теме или разделу	Комплект контрольных заданий по вариантам
Для оценки навыков			
Промежуточная аттестация			
4	Зачет	Средство контроля усвоения учебного материала практических и семинарских занятий, успешного прохождения практик и выполнения в процессе этих практик всех учебных поручений в соответствии с утвержденной программой с выставлением оценки в виде «зачтено», «незачтено».	Перечень вопросов к зачету

#### **4. Примерный фонд оценочных средств для проведения текущего контроля и промежуточной аттестации обучающихся по дисциплине (модулю) "Эффективное лидерство"**

##### *Примерные оценочные материалы для текущего контроля успеваемости*

Вопросы для собеседования:

Тема 1. Личность как ключевой элемент организации

1. В чем состоит сущность понятия «личность»?
2. Перечислите основные компоненты теории личности?
3. Личность в группе.
4. Основные роли индивидов.
5. Понятия коллективизм, негативизм, конформизм.

Тема 3. Управление неформальными группами

1. Что стоит в центре формирования неформальных групп?
2. В чем основное отличие неформальной группы от формальной?
3. Что необходимо для эффективного взаимодействия формальных и неформальных групп?

Тема 7. Особенности деятельности команд разных видов в организациях

1. В чем отличия между рабочими командами и командами повышения эффективности/качества?
2. Перечислите основные характеристики межфункциональных, проектных и творческих команд?
3. Каковы основные сложности в формировании кросскультурных и управленческих команд?

Тема 9. Повышение эффективности деятельности команды

1. Условия эффективной командной работы.
2. Факторы и условия, определяющие эффективность функционирования группы.
3. Факторы, влияющие на результативность функционирования групп.
4. Факторы, препятствующие эффективной работе группы.
5. Основные и переменные факторы.
6. Групповое единomyслие.
7. Стиль руководства

Вопросы для устного опроса:

Тема 2. Понятие малой группы

1. Основные понятия, характеризующие малые группы.
2. Малые профессиональные группы.
3. Внутренняя взаимосвязанность по труду между работниками.
4. Роль сплоченности в формировании команды

Тема 4. Общее понятие о лидерстве

1. Анализ понятия «лидерство».
2. Отличия руководителя от лидера.
3. Функциональные роли лидера.
4. Личностные качества лидера

Тема 5. Основные теории лидерства

1. Современные концепции лидерства.
2. Ситуационные теории лидерства.
3. Поведенческий подход к исследованию лидерства.
4. Традиционные концепции лидерства

Тема 6. Основы командообразования в организации

1. Командообразование как парадигма управления современными организациями.
2. Понятийный аппарат командообразования.
3. Междисциплинарный характер критериев дифференциации команд

Тема 8. Роль лидера в процессе формирования и управления командой

1. Властные ресурсы лидера как ключевой инструмент управления командой.
2. Основные типы ролевых структур команды.
3. Групповые нормы

Примерные кейс-задачи:

Тема 1. Личность как ключевой элемент организации

Цель: Изучить специфику стилей поведения руководителя в конкретных ситуациях с учетом его задач и уровня зрелости группы.

Задание: Используя теорию лидерства Херси-Бланшарда, проанализируйте приведенные ниже ситуации. Выберите в каждой из них наилучший способ воздействия на группу со стороны руководителя и обоснуйте свои ответы.

Рекомендации по разбору ситуаций.

При выполнении задания необходимо ответить на следующие вопросы.

1. В чем состоит задача руководителя в каждой конкретной ситуации?
2. Каков уровень зрелости группы в соотношении с поставленными задачами?
3. Какой стиль поведения в данной ситуации наиболее рационален?

Возможны следующие варианты поведения в соответствии с двумя ориентирами, преобладающими в деятельности менеджера (задача или отношения).

Поведение, ориентированное на задачу.

- приказание, поучение (лидер вовлечен в подробное объяснение ролей и задач группы, учит подчиненных, как, когда и зачем выполнять задания);
- убеждение, инструктирование (лидер дает подчиненным инструкции и оказывает поддержку).

Поведение, ориентированное на отношения, определяемое степенью, в которой лидер вовлечен в двусторонние отношения, содействие, координирование и применяемые психологические приемы:

- соучастие (лидер и подчиненные совместно принимают решения о том, как лучше выполнить

по-ставленные задачи);

- делегирование (лидер дает мало конкретных подробных указаний и оказывает небольшую личную поддержку подчиненным).

Таким образом, возможные стили поведения лидера определяются следующими параметрами:

- приказание, поучение: высокая задача/низкие отношения (+2, -2) (высокая степень ориентации на задачу, низкая степень ориентации на отношения);

- убеждение: высокая задача/высокие отношения (+2, +2);

- участие: низкая задача/высокие отношения (-2, +2);

делегирование: низкая задача/низкие отношения (-2, -2).

Оцените варианты ответов в соответствии в предложенными параметрами.

### Ситуация 1.( Образец для выполнения)

Вас назначили на новую должность. Предыдущий руководитель не вмешивался в дела группы. Группа адекватно следовала своему направлению работы и выполняла поставленные задачи. Внутренние отношения в группе находятся на хорошем уровне.

Возможные способы воздействия:

- предпринимайте шаги, направляя подчиненных к работе, определенной должным образом;
- вовлекайте подчиненных в процесс принятия решений, оказывая поддержку дельным предложениям;

- обсудите производительность труда группы в прошлом, а затем рассмотрите необходимость новой практики;

- предоставьте группу самой себе.

Диагноз.

Предыдущий руководитель оставлял группу в покое. Члены группы реагировали относительно зрелым образом со средней ПТ (производительностью труда) и хорошими показателями вовлеченности в процесс решения проблем.

Лучше всего новому руководителю предоставить группе возможность самостоятельного структурирования большей части своей деятельности, но сделать акцент на необходимость улучшения ее деятельности.

Оценка вариантов ответов.

– 2. Предпримите шаги, направляя подчиненных к работе, определенной должным образом.

Эта мера (высокая задача/низкие отношения) не подходит, так как группа продемонстрировала свою способность работать хорошо, а произошла всего лишь смена руководства.

+2. Вовлекайте подчиненных в процесс принятия решений, оказывая поддержку дельным предложениям.

Эта мера (высокие отношения/низкая задача) лучше всего подходит группе, так как предоставляет ей возможность найти собственное решение проблемы, но не передает ее членам всей полноты ответственности.

Каналы коммуникации (возможность общения) остаются открытыми, работа осуществляется совместно, при подчеркивании необходимости повышения ПТ.

– 1. Обсудите производительность труда группы в прошлом, а затем рассмотрите необходимость новой практики.

Эта мера (высокая задача/высокие отношения) может оказаться подходящей, если проблема такого рода будет осознана при выполнении задач и осуществлении управления. В данный момент срочных проблем ПТ нет.

+1. Предоставьте группу самой себе.

Эта мера (низкая задача/низкие отношения) может подойти для текущей работы с этой относительно зрелой группой. Но если лидер хочет повысить способность группы справляться с задачами и управлением, может потребоваться дополнительная структура.

### Ситуация 2

Полученная вами информация указывает на некоторые трудности во взаимоотношениях подчиненных одной из групп. Группа имеет хорошую производственную репутацию. Члены группы эффективно выполняли сложные задачи и успешно справлялись с работой в течение всего прошлого года. Все они обладают достаточной квалификацией.

Возможные способы воздействия:

- рассмотрите необходимость внедрения новой практики и обсудите ваше решение с подчиненными;
- предоставьте членам группы возможность самим решить возникшие проблемы;
- действуйте быстро и твердо, корректируя и направляя;
- участвуйте в обсуждении проблемы, оказывая подчиненным поддержку, не нарушая отношений соподчинения.

### Ситуация 3

Производительность труда вашей группы снижается на протяжении нескольких месяцев. Члены группы не слишком озабочены своевременным выполнением задач. Им постоянно необходимо напоминать об этом. В прошлом помогало перераспределение ролей и ответственности.

Возможные способы воздействия:

- позвольте группе самой определить направление своей работы;
- учтите рекомендации группы, но следите за выполнением задач;
- перераспределите роли и ответственность и введите четкий контроль;
- вовлеките группу в перераспределение ролей и ответственности, но не будьте чрезмерно директивными.

## Тема 7. Особенности деятельности команд разных видов в организациях

Цель: Получить представление о принципах формирования управленческой команды.

Задание. Проанализируйте приведенные в таблице формулировки, раскрывающие сущность принципов формирования управленческой команды. Определите, какому из указанных ниже принципов соответствует каждая из них, заполнив таблицу.

Основные принципы формирования управленческих команд.

1. Принцип «дополнения».
2. Принцип «согласия целей».
3. Принцип конкретности, персонификации заданий, ролей, ответственности каждого члена команды.
4. Принцип делового сотрудничества.
5. Принцип обмена информацией.

Характеристика принципов формирования управленческих команд

Сущность принципа	Название принципа
Функции, роль, ответственность каждого члена команды должны быть четко определены, исходя из его знаний, умений, способностей	Принцип конкретности, персонификации заданий, ролей, ответственности каждого члена команды.
Работа команды предполагает готовность к сотрудничеству, деловому общению, открытость к мнениям других и к новым идеям, а также готовность поступиться собственными позициями	Принцип делового сотрудничества.
Команда подбирается с учетом сильных и слабых сторон лидера, опыта его работы. Лидер при формировании команды должен выбирать людей, которые способны компенсировать его слабые стороны, недостаток идей и опыта	Принцип «дополнения».
Чтобы совместно решать проблемы, необходимо обеспечить каждому члену команды свободный доступ к информации, чтобы он мог знать то, что знает руководитель и другие члены команды, и обмениваться с ними информацией. Никакая важная для совместной работы в команде информация не должна утаиваться	Принцип обмена информацией.
В команде все должны правильно представлять себе цель и принимать ее. Общая цель должна органично сочетаться с целями каждого участника команды. Кратко этот принцип можно сформулировать так: «Мы в одной лодке»	Принцип «согласия целей».

## Тема 8. Роль лидера в процессе формирования и управления командой

Определение основы власти и соответствующего ей источника власти.

Цель работы: Получить практические навыки по определению источника власти и применению его для влияния на окружающих.

Умения и навыки: определять основы и источники власти, а также выявлять ситуации в которых можно наилучшим образом применять те или иные источники власти.

Выполнение задания 4 включает в себя три этапа:

Этап 1. Ознакомиться с теоретическими сведениями и ответить на контрольные вопросы:

1. Кем была заложена основа в классификации источников власти?
2. Кто еще исследовал проблему источников власти?
3. На какие группы в настоящее время делятся все источники власти?
4. Какие источники относятся к личностной основе власти?
5. Какие источники относятся к организационной основе власти?

Этап 2. Определить основу власти и соответствующий ей источник власти, используя задание по указанному преподавателем варианту.

Этап 3. Дать характеристику сильных и слабых сторон определенной Вами власти. Привести примеры, в каких ситуациях можно использовать, для укрепления своей власти, данный источник власти.

Типовой пример выполнения работы

Этап 2. Определение основы и источника власти.

Определим основу власти и соответствующий ей источник власти, по предложенной ситуации.

Руководитель ПЭО указывает на ошибки, допущенные молодым сотрудником отдела в документах, поданных на подпись, и требует их устранить. Какой источник власти использует руководитель ПЭО для усиления своего влияния на подчиненного.

В данной ситуации используется экспертная власть, которая относится к личностной основе.

Этап 3. Оценка и анализ определенного источника власти.

Дадим характеристику сильных и слабых сторон определенной нами власти. Приведем примеры, в каких ситуациях можно использовать, для укрепления своей власти, данный источник власти.

Экспертная власть не связана жестко с определенной должностью. Ее уровень определяется уровнем, на котором руководитель показывает свою компетентность в анализе, оценке и контроле работы подчиненных.

Вера в компетенцию руководителя, другие полагаются на него.

Отмечаемая у подчиненных тенденция считать своего руководителя экспертом может иметь негативные последствия при групповом принятии решений. Если руководитель позволяет подчиненным считать себя «экспертом», они могут не поделиться с ним информацией. Это может привести к тому, что будет принято менее эффективное решение. Специализация в знаниях делает экспертную власть ограниченной в применении.

Разумная вера гораздо менее устойчива, чем слепая вера харизмы. Она и действует медленнее. Если специалист окажется не прав, то руководитель больше не будет разумно следовать его совету – следовательно, его влияние уменьшится.

В некоторых случаях влияние разумной веры меняет баланс власти «руководитель – подчиненный». Поскольку руководителю нужна информация и рекомендации подчиненного, власть последнего растет. Временно у подчиненного может оказаться больше власти, чем у руководителя.

Убедительным примером влияния через разумную веру являются отношения, которые складываются у большинства людей со своим лечащим врачом. Доктора время от времени используют такой инструмент как страх, но они не могут принудить пациента принять лечение. Мы следуем указаниям врача потому, что верим, что врачи обладают знаниями и способностью излечивать и предотвращать болезни. Поскольку у нас нет медицинских знаний, мы не знаем наверняка, способен ли наш врач удовлетворить нашу потребность. Следовательно, мы принимаем его влияние, так как верим в компетенцию медика.

Варианты заданий

Вариант 1

Начальник цеха дал указание рабочим выполнить срочный заказ. Если к намеченному сроку задание не будет сделано, то работники будут лишены премиальных выплат. Какую власть использует в данной ситуации начальник цеха для усиления своего влияния на рабочих?

Вариант 2

Сотрудник финансового отдела обратился к программисту предприятия с просьбой об установке новой программы в его ПК. В какой зависимости находится сотрудник финансового отдела от программиста?

### Вариант 3

На проходной завода охранник просит нового сотрудника показать пропуск. Какую власть оказывает охранник в данной ситуации на работника завода?

### Вариант 4

Руководитель маркетингового отдела просит выйти в выходные дни своих сотрудников для оформления срочных заказов, обещав им хорошо заплатить за сверхурочные. Какому источнику власти отдал предпочтение руководитель маркетингового отдела для усиления своего влияния на подчиненных?

### Вариант 5

Начальник отдела снабжения является сыном генерального директора данного предприятия. Какую власть он может использовать для усиления своего влияния на подчиненных?

### Вариант 6

Токарь Иванов является уважаемым и знающим человеком на предприятии. В своем цеху он лидер коллектива. Иванов попросил коллегу подменить его в свою смену, на что тот сразу дал согласие.

Пример деловой игры:

### Тема 5. Основные теории лидерства

Цель: выявить лидера в группе.

Задачи: обучение школьного актива организаторским навыкам, развитие коммуникабельности, развитие творческих способностей детей.

Подготовка к игре

- выбираются эксперты из числа учащихся в зависимости от количества участвующих команд. Работа экспертов заключается в следующем: раздача цветных карточек участникам команд в зависимости от проявляемых ими качеств.

- приготовить цветные карточки для работы экспертов: красные, синие, зеленые, желтые, черные, белые (количество карточек не ограничено).

- приготовить для каждой команды бумагу, клей, карандаши цветные, ручки, ластик.

Ход игры

«Визитка» команды

Задание ведущего: придумать название, девиз и творчески представить команду.

«Зоопарк»

Задание ведущего: составить из спичек животных (каждый участник команды должен положить свою спичку в общий рисунок фигуры животного).

Примеры животных: слон, крокодил, черепаха, жираф (в зависимости от количества команд).

Самое... самое... самое

Задание: каждой команде придумать конкурс на «самое, самое, самое» (по типу рекордов из книги Гиннеса), провести с другими командами и вручить приз победителю.

«Организаторское домино»

Задание: разложить в правильной последовательности карточки с названиями этапов коллективного творческого дела.

- идея дела,
- обсуждение идеи дела с группой товарищей,
- коллективное планирование дела (конкурс предложений, «мозговая атака», работа групп),
- создание совета дела,
- работа совета с предложениями в план дела,
- утверждение плана дела,
- распределение сил на подготовку заданий,
- создание и работа творческих групп по подготовке дела,
- организация помощи взаимодействия,
- рекламирование дела,
- смотр готовности,

- проведение дела,
- подведение итогов дела советом дела,
- сбор по подведению итогов дела (оценка самого дела и совета дела, награждение, «уроки на будущее»),
- последствие (уточнение, пополнение «копилки интересных дел»).

#### «Массовая игра»

задание: придумать и провести массовую игру с другими командами.

#### «Разговор животных в парах»

задание: придумать тему разговора и проговорить ее «языком животных».

Пары животных: собака – кошка, курица – осел, воробей – корова, свинья – баран.

#### «Ромашка»

Задание: 1-й вариант – пропеть песню «В лесу родилась елочка» как церковный хор, хор оленеводов Чукотки, хор детского сада, армейский хор.

2-й вариант – инсценировать сказку «Репка» в жанрах комедии, драмы, детектива, триллера.

#### «Аукцион идей»

Задание: предложить мероприятия по данной тематике.

#### «Афиша»

Задание: придумать текст и нарисовать плакат, который повесят у гардероба, столовой, кабинета ди-ректора, учительской.

#### Мозаика лидера

Задание: наклеить каждому участнику команды на чистый лист бумаги свой набор полученных разноцветных карточек. Подписать фамилию, имя, класс, школу.

Конкурсы оценивают жюри, бальная система произвольная.

Анализ мозаики лидера

Преобладание определенного цвета карточек выявляет следующее:

Красный – эмоциональный характер.

Синий – генератор идей.

Зеленый – организатор КТД.

Желтый – резерв, наблюдатель.

Черный – дезорганизатор.

Белый – исполнитель.

Примерная тематика рефератов:

Тема 1. Личность как ключевой элемент организации

1. Авторитет и лидерство как проблема современного управления.
2. Теории личностных качеств.
3. Ролевая структура команд. Команды менеджеров

Тема 7. Особенности деятельности команд разных видов в организациях

1. Общие представления о мотивации. Модели мотивации.
2. Типология и факторы формирования команд.
3. Формирование состава команды.
4. Этапы жизненного цикла команды.

Тема 9. Повышение эффективности деятельности команды

1. Эффективное построение команды.
2. Идеальный лидер.
3. Команда. Практические аспекты.
4. Лидерство в управлении организацией

Примерная тематика эссе:

Тема 2. Понятие малой группы

1. Ключевые личностные характеристики лидера

2. Мотивы поведения личности в группе
3. Роль сплоченности в формировании команды
4. Сходства и различия формальных и неформальных групп в организации

#### Тема 5. Основные теории лидерства

1. Эволюция лидерства.
2. Теории лидерства.
3. Теории великого человека.
4. Теории влияния.
5. Теории взаимоотношений.

Типовые контрольные работы для студентов очной формы обучения

#### Контрольная точка № 1 (темы 1-3)

Теоретический вопрос (оценка знаний):

Роль сплоченности в формировании команды (5 баллов).

Практико-ориентированное задание (оценка умений):

Обозначьте типы коммуникационных структур (7 баллов):

Централизованные структуры коммуникаций

а) \_\_\_\_\_ б) \_\_\_\_\_ в) \_\_\_\_\_

Децентрализованные структуры коммуникаций

а) \_\_\_\_\_ б) \_\_\_\_\_ в) \_\_\_\_\_

Кейс-задача (оценка навыков):

Ознакомьтесь с ситуацией и ответьте на вопросы (8 баллов)

В компании N сменился директор по маркетингу. Нового руководителя сотрудники приняли настороженно, предложенные проекты откровенно «саботировали», а на тренинг, специально организованный с целью повышения квалификации (бесплатный и организованный внешним провайдером), вовсе никто не пришел, хотя все специалисты были оповещены о мероприятии заранее. Руководитель отдела не понимал, что происходит.

Ситуация прояснилась на одном из собраний. Руководитель отдела решил ввести прозрачную систему оценки работы. По этому поводу было созвано совещание для того, чтобы открыто обсудить нововведение со всеми сотрудниками отдела. На собрании все сотрудники стали активно возражать против изменений, и только одна сотрудница молчала, бросая одобрительные взгляды в сторону коллег. Когда ее спросили, что она думает по поводу новой системы, она ответила, что полностью согласна с коллективом.

Побеседовав с другими сотрудниками компании, руководитель отдела маркетинга выяснил, как ранее строилась работа отдела. Прежний руководитель отдела использовал в своей работе авторитарный стиль руководства. Все решения он принимал единолично, не советуясь с коллегами, а поручения и задачи подчиненным ставил как ему было удобно (при этом не всегда учитывал специализацию того или иного сотрудника). Сотрудники привыкли все сложные вопросы решать через эту самую молчаливую сотрудницу – она была правой рукой прежнего руководителя и, как правило, помогала решать все их проблемы.

Проведенная социометрия подтвердила догадки руководителя – молчаливая сотрудница считалась явным лидером коллектива.

1. О каком типе лидерства идет речь в кейсе (конструктивный или деструктивный)?
2. Назовите причины появления подобного лидера в отделе?

3. Каковы должны быть действия нового руководителя по устранению этих причин.

Контрольная точка № 2 (темы 4-6)

Теоретический вопрос (оценка знаний):

Поведенческий подход к исследованию лидерства (5 баллов).

Практико-ориентированное задание (оценка умений):

Сравните понятия "лидер" и "руководитель" используя исследования в данной области А. Наумова и О. Виханского (7 баллов)

Критерий сравнения	Руководитель	Лидер
--------------------	--------------	-------

Роль

Отношение к подчиненным

Цель деятельности

Основа действий

На что опирается

На чем основывается

Как действует

Направление деятельности

Кейс-задача (оценка навыков):

Ознакомьтесь с ситуацией и ответьте на вопросы (8 баллов)

Вы устроились работать в компанию вашей мечты - международную корпорацию. Вас взяли на должность исполняющего обязанности начальника отдела организационного развития (предыдущая руководительница отдела ушла в декретный отпуск, и вы временно ее заменяете). Сам отдел создан недавно после реструктуризации компании, и никто толком не знает, чем он должен заниматься. Вам предстоит выстроить работу отдела так, чтобы он органично вписывался в систему отношений в компании и приносил пользу И, конечно, вам хочется зарекомендовать себя как хорошего руководителя.

Однако по прошествии времени вы понимаете, что это будет нелегко. Ваши подчиненные намного старше вас и привыкли работать с предыдущей руководительницей. Они постоянно сравнивают вас с ней, причем не в вашу пользу. Кроме того, приставка «и. о.» - исполняющий обязанности явно не прибавляет вам авторитета, и ваши подчиненные воспринимают вас как временную фигуру.

Вы решаете наладить отношения с коллегами в неформальной обстановке. К тому же у вас появился удачный повод - ваш день рождения. Вы решаете устроить настоящий банкет и в пятницу вечером накрываете праздничный стол в офисе. Но после поздравлений вашего высшего руководства все сразу же разбегаются, так как у каждого сотрудника нашелся повод «улизнуть». Вы сидите в одиночестве за богатым столом и думаете о том, что же вам делать дальше.

Вопросы:

1. Как проявились лидерские функции в поведении менеджера? Какая ориентация лидера - на производственную задачу или на подчиненных - преобладает?

2. Присутствуют ли какие-либо черты, характерные для лидеров в соответствии с исследованиями Стогдилла? Каких черт ему явно не хватает?

3. Какой стиль, в соответствии с решеткой Блейка и Моутон, характерен для лидера в описанной ситуации? Определите его примерные координаты на матрице. Какие рекомендации вы могли бы дать ему, опираясь на концепцию Блейка и Моутон?

Контрольная точка № 3 (темы 7-9)

Теоретический вопрос (оценка знаний):

Понятийный аппарат командообразования (5 баллов).

Практико-ориентированное задание (оценка умений):

Назовите и охарактеризуйте команды по степени самодостаточности (7 баллов)

Кейс-задача (оценка навыков):

Ознакомьтесь с ситуацией и ответьте на вопросы (8 баллов)

Вы – руководитель отдела X.

Вашему отделу поручен важный проект. Он должен быть выполнен силами Ваших подчиненных. Первый кандидат на участие в проекте – опытный сотрудник, с высоким уровнем самомотивации, не раз выполнявший подобные задачи. Второй – сотрудник, хорошо зарекомендовавший себя в работе, но который не имеет подобного опыта. Третий – сотрудник на испытательном сроке, с отличным релевантным образованием, который стремится закрепиться в компании и зарекомендовать себя. У Вас нет возможности самому участвовать в проекте, Вы можете только осуществить промежуточный и итоговый контроль.

Кому Вы поручите проект? Почему?

Тематика рефератов:

1. Авторитет и лидерство как проблема современного управления.
2. Стили лидерства.
3. Роль лидера в управлении командой.
4. Концепции лидерства.
5. Эволюция лидерства.
6. Лидерство в управлении организацией.
7. Лидеры и лидерство в управлении.
8. Теории лидерства.
9. Теории великого человека.
10. Теории личностных качеств.
11. Поведенческие теории.
12. Ситуационные теории.
13. Теории влияния.
14. Теории взаимоотношений.
15. Стадии развития теории индивидуализированного лидерства.
16. Личностные качества лидеров.
17. Процессуальные теории мотивации.
18. Эффективное построение команды.
19. Идеальный лидер.
20. Классические методы к разрешению конфликтов.
21. Ситуационное лидерство. Модели ситуационного лидерства.
22. Теории, основанные на концепции эмоционального интеллекта.
23. Эмоциональный интеллект. Типология стилей лидерства Дениэла Гоулмана..
24. Общие представления о мотивации. Модели мотивации.
25. Мотивационные теории.
26. Содержательные модели мотивации
27. Типология и факторы формирования команд.
28. Формирование состава команды.
29. Этапы жизненного цикла команды.

30. Ролевая структура команд. Команды менеджеров
31. Команда. Практические аспекты.
32. Разрешение конфликтов
33. Эволюция лидерства
34. Лидерство в управлении организацией
35. Лидеры и лидерство в управлении

Типовые контрольные работы для студентов очно-заочной формы обучения

Типовая аудиторная контрольная работа для студентов очно-заочной формы обучения:

Теоретический вопрос (оценка знаний):

Роль сплоченности в формировании команды (5 баллов).

Практико-ориентированное задание (оценка умений):

Сравните понятия "лидер" и "руководитель" используя исследования в данной области А. Наумова и О. Виханского (10 баллов)

Критерий сравнения	Руководитель	Лидер
--------------------	--------------	-------

Роль

Отношение к подчиненным

Цель деятельности

Основа действий

На что опирается

На чем основывается

Как действует

Направление деятельности

Кейс-задача (оценка навыков):

Ознакомьтесь с ситуацией и ответьте на вопросы (15 баллов)

Вы – руководитель отдела Х.

Вашему отделу поручен важный проект. Он должен быть выполнен силами Ваших подчиненных. Первый кандидат на участие в проекте – опытный сотрудник, с высоким уровнем самомотивации, не раз выполнявший подобные задачи. Второй – сотрудник, хорошо зарекомендовавший себя в работе, но который не имеет подобного опыта. Третий – сотрудник на испытательном сроке, с отличным релевантным образованием, который стремится закрепиться в компании и зарекомендовать себя. У Вас нет возможности самому участвовать в проекте, Вы можете только осуществить промежуточный и итоговый контроль.

Кому Вы поручите проект? Почему?

В процессе освоения дисциплины «Лидерство и управление командой» студентами, обучающимися по очно-заочной форме, в качестве самостоятельной подготовки, предусмотрено выполнение контрольной работы. Контрольная работа разработана в 10 вариантах. Вариант назначается студенту по последней цифре зачетной книжки, при этом цифра «0» соответствует варианту № 10.

Целью контрольной работы является оценка самостоятельного освоения материала студентами-заочниками. Контрольная работа включает: два теоретических вопроса и кейс-задачу.

Типовая контрольная работа для студентов очно-заочной формы обучения

Теоретические вопросы (оценка знаний):

Основные понятия, характеризующие малые группы (5 баллов);

Проектные и творческие команды (5 баллов).

Кейс-задача (оценка умений и навыков):

Проанализируйте ситуацию и ответьте на вопросы (20 баллов):

Через несколько минут к Вам должна подойти Ваша подчиненная, которую Вы вызвали по поводу ее опозданий. Она работает в компании больше года и свои обязанности выполняет качественно. Первое время она была очень увлечена и часто приходила даже раньше на работу. А в последнее время Вы стали замечать, что она опаздывает почти каждый день. В общем, Вы могли бы закрыть на это глаза, но есть корпоративные правила, исполнения которых требуют прежде всего от Вас. Пару раз ей было сделано замечание, что следует все же вовремя приходить, хотя бы потому что

это прописано в трудовом договоре. Вы предупредили, что будете оформлять все письменно и составлять служебные записки об ее опозданиях. Сегодня 14 января: прошло два месяца с того момента, как Вы сделали замечание. Тогда сотрудница согласилась с Вами и пообещала, что ситуация изменится. Но все осталось так же. Для сегодняшнего разговора Вы собрали данные об ее опозданиях (таблица 1). Кроме того, Вы планировали повысить ее, но теперь думаете, следует ли это делать.

Таблица 1. График опозданий сотрудницы

Дата	День недели	Опоздания
12 ноября	Пятница	12 минут
22 ноября	Вторник	22 минуты
30 ноября	Понедельник	19 минут
6 декабря	Вторник	14 минут
11 января	Среда	15 минут
13 января	Пятница	12 минут

Вопросы и задания:

Нужно ли учитывать факт опозданий, принимая решение о повышении сотрудника?

Нужно ли сразу применять дисциплинарные меры?

Аргументируйте свое решение.

Вопросы и задания к зачету

Теоретические вопросы

1. Понятие личности.
2. Компоненты теории личности.
3. Личность в группе.
4. Основные роли индивидов.
5. Понятия коллективизм, негативизм, конформизм.
6. Основные понятия, характеризующие малые группы.
7. Малые профессиональные группы.
8. Внутренняя взаимосвязанность по труду между работниками.
9. Роль сплоченности в формировании команды
10. Причины возникновения неформальных групп.
11. Отличительные черты неформальных групп.
12. Сходства и различия формальных и неформальных групп
13. Анализ понятия «лидерство».
14. Отличия руководителя от лидера.
15. Функциональные роли лидера.
16. Личностные качества лидера
17. Современные концепции лидерства.
18. Ситуационные теории лидерства.
19. Поведенческий подход к исследованию лидерства.
20. Традиционные концепции лидерства
21. Командообразование как парадигма управления современными организациями.
22. Понятийный аппарат командообразования.
23. Междисциплинарный характер критериев дифференциации команд
24. Рабочие команды и команды повышения эффективности/качества.
25. Межфункциональные, проектные и творческие команды.
26. Кросскультурные и управленческие команды.
27. Прочие разновидности команд
28. Властные ресурсы лидера как ключевой инструмент управления командой.
29. Основные типы ролевых структур команды.
30. Групповые нормы
31. Условия эффективной командной работы.
32. Факторы и условия, определяющие эффективность функционирования группы.
33. Факторы, влияющие на результативность функционирования групп.

34. Факторы, препятствующие эффективной работе группы.
35. Основные и переменные факторы.
36. Групповое единомыслие.
37. Стиль руководства

Практико-ориентированные задания

Задание 1.

Исследовать основы власти в организации на примере различных должностей.

1. Проанализируйте приведенные в табл. 1 должности с точки зрения объема власти, которую они могут иметь в своих организациях, и проранжируйте их по этому принципу.
2. Обоснуйте свою точку зрения (письменно).

Таблица 1. Основы власти в организации

Задание 2.

Разработать вариант должностной инструкции с учетом специфики вашей организации.

1. Кратко опишите организацию и должность, о которой пойдет речь, указав связанные с ней задачи и ее место в системе управления.
2. Заполните табл. 1 для конкретной руководящей должности на основании полученных данных.

Таблица 1. Описание должности в виде таблицы

Задание 3.

Заполните таблицу, перечислив советы, которые дают немецкие и американские ученые, для укрепления или разрушения сплоченности в группе

Для укрепления сплоченности в группе      Для разрушения сплоченности в группе

В данном разделе РПД приведены типовые задания для проведения текущего контроля успеваемости студентов. Полный перечень заданий содержится в учебно-методическом комплексе по дисциплине «Лидерство и управление командой», который размещен в электронной информационно-образовательной среде Университета и доступен для обучающегося через его личный кабинет на сайте Университета.

**Примерные оценочные материалы  
для проведения промежуточной аттестации (зачет, экзамен)  
по итогам освоения дисциплины (модуля)**

Контрольная точка № 1 (темы 1-3)

Теоретический вопрос (оценка знаний):

Роль сплоченности в формировании команды (5 баллов).

Практико-ориентированное задание (оценка умений):

Обозначьте типы коммуникационных структур (7 баллов):

Централизованные структуры коммуникаций

а) \_\_\_\_\_ б) \_\_\_\_\_ в) \_\_\_\_\_

Децентрализованные структуры коммуникаций

а) \_\_\_\_\_ б) \_\_\_\_\_ в) \_\_\_\_\_

Кейс-задача (оценка навыков):

Ознакомьтесь с ситуацией и ответьте на вопросы (8 баллов)

В компании N сменился директор по маркетингу. Нового руководителя сотрудники приняли настороженно, предложенные проекты откровенно «саботировали», а на тренинг, специально организованный с целью повышения квалификации (бесплатный и организованный внешним провайдером), вовсе никто не пришел, хотя все специалисты были оповещены о мероприятии заранее. Руководитель отдела не понимал, что происходит.

Ситуация прояснилась на одном из собраний. Руководитель отдела решил ввести прозрачную систему оценки работы. По этому поводу было созвано совещание для того, чтобы открыто обсудить нововведение со всеми сотрудниками отдела. На собрании все сотрудники стали активно возражать против изменений, и только одна сотрудница молчала, бросая одобрительные взгляды в сторону коллег. Когда ее спросили, что она думает по поводу новой системы, она ответила, что полностью согласна с коллективом.

Побеседовав с другими сотрудниками компании, руководитель отдела маркетинга выяснил, как ранее строилась работа отдела. Прежний руководитель отдела использовал в своей работе авторитарный стиль руководства. Все решения он принимал единолично, не советуясь с коллегами, а поручения и задачи подчиненным ставил как ему было удобно (при этом не всегда учитывал специализацию того или иного сотрудника). Сотрудники привыкли все сложные вопросы решать через эту самую молчаливую сотрудницу – она была правой рукой прежнего руководителя и, как правило, помогала решать все их проблемы.

Проведенная социометрия подтвердила догадки руководителя – молчаливая сотрудница считалась явным лидером коллектива.

1. О каком типе лидерства идет речь в кейсе (конструктивный или деструктивный).
2. Назовите причины появления подобного лидера в отделе?
3. Каковы должны быть действия нового руководителя по устранению этих причин.

Контрольная точка № 2 (темы 4-6)

Теоретический вопрос (оценка знаний):

Поведенческий подход к исследованию лидерства (5 баллов).

Практико-ориентированное задание (оценка умений):

Сравните понятия "лидер" и "руководитель" используя исследования в данной области А. Наумова и О. Виханского (7 баллов)

Критерий сравнения	Руководитель	Лидер
--------------------	--------------	-------

Роль

Отношение к подчиненным

Цель деятельности

Основа действий

На что опирается

На чем основывается

Как действует

Направление деятельности

Кейс-задача (оценка навыков):

Ознакомьтесь с ситуацией и ответьте на вопросы (8 баллов)

Вы устроились работать в компанию вашей мечты - международную корпорацию. Вас взяли на должность исполняющего обязанности начальника отдела организационного развития (предыдущая руководительница отдела ушла в декретный отпуск, и вы временно ее заменяете). Сам отдел создан недавно после реструктуризации компании, и никто толком не знает, чем он должен заниматься. Вам предстоит выстроить работу отдела так, чтобы он органично вписывался в систему отношений в компании и приносил пользу И, конечно, вам хочется зарекомендовать себя как хорошего руководителя.

Однако по прошествии времени вы понимаете, что это будет нелегко. Ваши подчиненные намного старше вас и привыкли работать с предыдущей руководительницей. Они постоянно сравнивают вас с ней, причем не в вашу пользу. Кроме того, приставка «и. о.» - исполняющий обязанности явно не прибавляет вам авторитета, и ваши подчиненные воспринимают вас как временную фи-гуру.

Вы решаете наладить отношения с коллегами в неформальной обстановке. К тому же у вас появился удачный повод - ваш день рождения. Вы решаете устроить настоящий банкет и в пятницу вечером накрываете праздничный стол в офисе. Но после поздравлений вашего высшего руководства все сразу же разбегаются, так как у каждого сотрудника нашелся повод «улизнуть». Вы сидите в одиночестве за богатым столом и думаете о том, что же вам делать дальше.

Вопросы:

1. Как проявились лидерские функции в поведении менеджера? Какая ориентация лидера - на производственную задачу или на подчиненных - преобладает?

2. Присутствуют ли какие-либо черты, характерные для лидеров в соответствии с исследованиями Стогдилла? Каких черт ему явно не хватает?

3. Какой стиль, в соответствии с решеткой Блейка и Моутон, характерен для лидера в описанной ситуации? Определите его примерные координаты на матрице. Какие рекомендации вы могли бы дать ему, опираясь на концепцию Блейка и Моутон?

Контрольная точка № 3 (темы 7-9)

Теоретический вопрос (оценка знаний):

Понятийный аппарат командообразования (5 баллов).

Практико-ориентированное задание (оценка умений):

Назовите и охарактеризуйте команды по степени самодостаточности (7 баллов)

Наименование	Характеристика
--------------	----------------

Кейс-задача (оценка навыков):

Ознакомьтесь с ситуацией и ответьте на вопросы (8 баллов)

Вы – руководитель отдела X.

Вашему отделу поручен важный проект. Он должен быть выполнен силами Ваших подчиненных. Первый кандидат на участие в проекте – опытный сотрудник, с высоким уровнем самомотивации, не раз выполнявший подобные задачи. Второй – сотрудник, хорошо зарекомендовавший себя в работе, но который не имеет подобного опыта. Третий – сотрудник на испытательном сроке, с отличным релевантным образованием, который стремится закрепиться в компании и зарекомендовать себя. У Вас нет возможности самому участвовать в проекте, Вы можете только осуществить промежуточный и итоговый контроль.

Кому Вы поручите проект? Почему?

### ***Темы письменных работ (эссе, рефераты, курсовые работы и др.)***

Примерная тематика эссе:

Тема 2. Понятие малой группы

1. Ключевые личностные характеристики лидера
2. Мотивы поведения личности в группе
3. Роль сплоченности в формировании команды
4. Сходства и различия формальных и неформальных групп в организации

Тема 5. Основные теории лидерства

1. Эволюция лидерства.
2. Теории лидерства.
3. Теории великого человека.
4. Теории влияния.
5. Теории взаимоотношений.

Примерная тематика рефератов:

Тема 1. Личность как ключевой элемент организации

1. Авторитет и лидерство как проблема современного управления.
2. Теории личностных качеств.
3. Ролевая структура команд. Команды менеджеров

Тема 7. Особенности деятельности команд разных видов в организациях

1. Общие представления о мотивации. Модели мотивации.
2. Типология и факторы формирования команд.
3. Формирование состава команды.
4. Этапы жизненного цикла команды.

Тема 9. Повышение эффективности деятельности команды

1. Эффективное построение команды.
2. Идеальный лидер.
3. Команда. Практические аспекты.
4. Лидерство в управлении организацией

Пример деловой игры:

## Тема 5. Основные теории лидерства

Цель: выявить лидера в группе.

Задачи: обучение школьного актива организаторским навыкам, развитие коммуникабельности, развитие творческих способностей детей.

Подготовка к игре

- выбираются эксперты из числа учащихся в зависимости от количества участвующих команд. Работа экспертов заключается в следующем: раздача цветных карточек участникам команд в зависимости от проявляемых ими качеств.

- приготовить цветные карточки для работы экспертов: красные, синие, зеленые, желтые, черные, белые (количество карточек не ограничено).

- приготовить для каждой команды бумагу, клей, карандаши цветные, ручки, ластик.

Ход игры

«Визитка» команды

Задание ведущего: придумать название, девиз и творчески представить команду.

«Зоопарк»

Задание ведущего: составить из спичек животных (каждый участник команды должен положить свою спичку в общий рисунок фигуры животного).

Примеры животных: слон, крокодил, черепаха, жираф (в зависимости от количества команд).

Самое... самое... самое

Задание: каждой команде придумать конкурс на «самое, самое, самое» (по типу рекордов из книги Гиннеса), провести с другими командами и вручить приз победителю.

«Организаторское домино»

Задание: разложить в правильной последовательности карточки с названиями этапов коллективного творческого дела.

- идея дела,
- обсуждение идеи дела с группой товарищей,
- коллективное планирование дела (конкурс предложений, «мозговая атака», работа групп),
- создание совета дела,
- работа совета с предложениями в план дела,
- утверждение плана дела,
- распределение сил на подготовку заданий,
- создание и работа творческих групп по подготовке дела,
- организация помощи взаимодействия,
- рекламирование дела,
- смотр готовности,
- проведение дела,
- подведение итогов дела советом дела,
- сбор по подведению итогов дела (оценка самого дела и совета дела, награждение, «уроки на будущее»,
- последствие (уточнение, пополнение «копилки интересных дел»).

«Массовая игра»

задание: придумать и провести массовую игру с другими командами.

«Разговор животных в парах»

задание: придумать тему разговора и проговорить ее «языком животных».

Пары животных: собака – кошка, курица – осел, воробей – корова, свинья – баран.

«Ромашка»

Задание: 1-й вариант – пропеть песню «В лесу родилась елочка» как церковный хор, хор оленеводов Чукотки, хор детского сада, армейский хор.

2-й вариант – инсценировать сказку «Репка» в жанрах комедии, драмы, детектива, триллера.

«Аукцион идей»

Задание: предложить мероприятия по данной тематике.

«Афиша»

Задание: придумать текст и нарисовать плакат, который повесят у гардероба, столовой,

кабинета ди-ректора, учительской.

Мозаика лидера

Задание: наклеить каждому участнику команды на чистый лист бумаги свой набор полученных раз-ноцветных карточек. Подписать фамилию, имя, класс, школу.

Конкурсы оценивают жюри, бальная система произвольная.

Анализ мозаики лидера

Преобладание определенного цвета карточек выявляет следующее:

Красный – эмоциональный характер.

Синий – генератор идей.

Зеленый – организатор КТД.

Желтый – резерв, наблюдатель.

Черный – дезорганизатор.

Белый – исполнитель.