

СОГЛАСОВАН

решением Ученого совета
АНО ВО «МБИ
имени Анатолия Собчака»
(протокол от «25» декабря 2023 г. № 6)

АКТУАЛИЗИРОВАН

решением Ученого совета
АНО ВО «МБИ
имени Анатолия Собчака»
(протокол от «25» декабря 2025 г. № 7)

УТВЕРЖДЕН

приказом ректора
АНО ВО «МБИ
имени Анатолия Собчака»
от «29» декабря 2023 г. № 56

УТВЕРЖДЕНА

актуализированная версия
приказом ректора
АНО ВО «МБИ
имени Анатолия Собчака»
от «30» декабря 2025 г. № 59

ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ по дисциплине **Лидерство**

направление подготовки
38.03.02 Менеджмент

направленность (профиль)
Управление бизнесом

уровень образования
высшее образование - бакалавриат

форма обучения
очная

год набора
2024

Санкт-Петербург
2023

СОДЕРЖАНИЕ

1. ПЕРЕЧЕНЬ КОМПЕТЕНЦИЙ И ЭТАПЫ ИХ ФОРМИРОВАНИЯ В ПРОЦЕССЕ ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ	3
2. СТРУКТУРА ФОС ПО ДИСЦИПЛИНЕ.....	3
3. ПОКАЗАТЕЛИ И КРИТЕРИИ ОЦЕНКИ КОМПЕТЕНЦИЙ	7
4. ШКАЛА ОЦЕНИВАНИЯ РЕЗУЛЬТАТА.....	7
5. ПЕРЕЧЕНЬ ЗАДАНИЙ ПО ДИСЦИПЛИНЕ	8
5.1. ЗАДАНИЯ ДЛЯ ТЕКУЩЕГО КОНТРОЛЯ:.....	8
5.2 КОНТРОЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ ДЛЯ ТЕКУЩЕЙ АТТЕСТАЦИИ ОБУЧАЮЩИХСЯ.....	9
5.3 ПРИМЕРНАЯ ТЕМАТИКА Рефератов.....	22
5.4 ПРОМЕЖУТОЧНАЯ АТТЕСТАЦИЯ.....	24
6. МЕТОДИЧЕСКИЕ МАТЕРИАЛЫ, ОПРЕДЕЛЯЮЩИЕ ПРОЦЕДУРЫ ОЦЕНИВАНИЯ...	27
7. ОСОБЕННОСТИ ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ ДЛЯ ИНВАЛИДОВ И ЛИЦ С ОГРАНИЧЕННЫМИ ВОЗМОЖНОСТЯМИ.....	28
7.1. ЗАДАНИЯ ДЛЯ ТЕКУЩЕГО КОНТРОЛЯ ДЛЯ ИНВАЛИДОВ И ЛИЦ С ОГРАНИЧЕННЫМИ ВОЗМОЖНОСТЯМИ.....	30
7.2. ЗАДАНИЯ ДЛЯ ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ ДЛЯ ИНВАЛИДОВ И ЛИЦ С ОГРАНИЧЕННЫМИ ВОЗМОЖНОСТЯМИ.....	30

1. ПЕРЕЧЕНЬ КОМПЕТЕНЦИЙ И ЭТАПЫ ИХ ФОРМИРОВАНИЯ В ПРОЦЕССЕ ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ

1.1. Фонд оценочных средств предназначен для оценки результатов обучения по учебной дисциплине.

1. Рабочей программой дисциплины (модуля) предусмотрено формирование следующих компетенций:

Код и наименование компетенции выпускника	Код и наименование индикатора достижения компетенций	Планируемые результаты обучения по дисциплине
ПК-1 Способен формировать и обосновывать управленческие решения с учетом воздействия внешних и внутренних факторов среды, оказывающих влияние на деятельность организации	ПК 1.2 Осуществляет анализ внутренних (внешних) факторов и условий, влияющих на деятельность организации	Знать: сущность и функции планирования в управлении; сущность финансово-экономических планов организации; основы управления бизнес-процессами; Уметь: определять основные показатели текущего плана финансово-хозяйственной деятельности предприятия; классифицировать финансово-экономические планы организации; составлять оперативные и тактические планы развития организации; управлять бизнес-процессами предприятия; Владеть: классификацией финансово-экономических планов организации; методикой составления оперативных и тактических планов развития организации; навыками управления бизнес-процессами предприятия
	ПК 1.3 Производит оценку ресурсов, необходимых для реализации решений	Знать: приемы количественного и качественного анализа информации при планировании деятельности предприятий и формирования производственных программ для принятия управленческих решений при их адаптации к конкретным задачам управления. Уметь: применять приемы количественного и качественного анализа информации при планировании деятельности предприятий и формирования производственных программ для принятия управленческих решений при их адаптации к конкретным задачам управления; Владеть: навыками применения методов количественного и качественного анализа информации при планировании деятельности предприятий и формирования производственных программ для принятия управленческих решений при их адаптации к конкретным задачам управления.

1.2. Входной уровень знаний, умений, опыта деятельности, требуемых для формирования компетенции

На уровне знаний: -Различные приемы и способы социализации личности и социального взаимодействия; Понятие лидерства, теории и типологию лидерства

На уровне умений: -Строить отношения с окружающими людьми, с коллегами; Определять тип конкретного лидера

На уровне навыков. Практическим опытом участия в командной работе, в социальных проектах, распределения ролей в условиях командного взаимодействия; Понятийным аппаратом темы

2. СТРУКТУРА ФОС ПО ДИСЦИПЛИНЕ

Оценка проводится методом сопоставления параметров продемонстрированной обучающимся продукта деятельности с заданными эталонами и стандартами по критериям.

Таблица – 1.1. Объекты оценивания и наименование оценочных средств

Номер и наименование разделов/тем	Формы текущего контроля успеваемости / промежуточной аттестации	Объекты оценивания	Вид занятия / Наименование оценочных средств	Форма проведения оценки Устная/ письменная
ТЕМА 1.	Текущий	Понятие и сущность лидерства. Многообразие определений	ДП – доклад	устная/

ЛИДЕР, ЛИДЕРСТВО: ПОНЯТИЯ, ТЕНДЕНЦИИ РАЗВИТИЯ, МОДЕЛИ КОМПЕТЕНЦИЙ	контроль	понятия «лидерство». Историческая ретроспектива развития лидерства как понятия. Теории лидерства Р. Лайкерта и Ф. Фидлера. Функции лидера в процессе управленческой деятельности. Эффективное лидерство. Различия в понятиях «лидерство» и «управление», «лидер» и «менеджер». Типы лидеров. Лидерство и власть. Современные концепции лидерства. Личностные ресурсы в реализации лидерской позиции. Модели лидерства Дж. Адайра, Д. Мак Грегора, Пола Херси и Кеннета Бланшарда, трансакционная и трансформационная, харизматическая и экспертная модели. Креативное лидерство. Модели компетенций современного лидера. Роль эмоционального интеллекта в деятельности лидера. Самоактуализация и повышение эффективности лидера как основные тенденции развития.	с презентацией, Т – тест	письменная
ТЕМА 2. ПОНЯТИЕ И МОДЕЛИ КОМАНДЫ, ПРИНЦИПЫ ФОРМИРОВАНИЯ ЭФФЕКТИВНЫХ КОМАНД	Текущий контроль	Различия в понятиях «группа», «коллектив», «команда». Основные характеристики команды: состав, размер, внутренняя структура, коммуникации, роли, групповые нормы, границы команды. Основа командных отношений: определение цели и задач, конвергенция целей в команде, распределение ролей и функций, определение процесса принятия решений. Модели эффективных команд: модель GRPI И. Рубина, Р. Пловника и М. Фрая, модель Джона Катценбаха и Дугласа Смита, модель Майкла Ломбардо и Роберта Эйчингера, модель Фрэнка Ла Фасто и Карла Ларсона, модель Патрика Ленциони, модель Такмана, современные модели. Признаки эффективной команды. Причины неэффективности командной работы. Сущность процесса формирования команды проекта. Ключевые факторы, определяющие принципы формирования команды проекта. Методы формирования команды проекта. Мифы о проектных командах. Общие правила управления групповым поведением.	Доклад с презентацией коллоквиум реферат задания диспут Тест	Устная письменная
ТЕМА 3. СТРУКТУРА КОМАНДЫ И ДИНАМИКА ЕЕ РАЗВИТИЯ. ПРОБЛЕМЫ КОМАНДООБРАЗОВАНИЯ	Текущий контроль	Командные роли и состав команды по Реймонду Мередиту Белбину. Диагностика командных ролей по Сьюзен Деллингер. Модель взаимодополняющей команды по И. Адизесу (РАЕИ) модель командных ролей М. Геллерта и К. Новака, модель управленческих ролей Т. Ю. Базарова, модель «Создание команды» А. Дрексlera и Д. Сиббета, модель командного развития Б. Такмана, модель «5F» М. Долгова, модель командной работы по Дж. Хакману. Определение и развитие командных ролей. Установление требований к командной роли. Ролевая структура команды. Взаимоотношение ролей в команде. Блокирующие модели поведения в команде. Жизненный цикл команды по Ицхаку Адизесу. Проблемы управления командой на каждом этапе жизненного цикла. Методы и инструментарий командообразования. Ошибки командообразующих мероприятий. Принципы эффективного тренинга по командообразованию. Влияние норм и командной (корпоративной) культуры на деятельность членов команды.	Доклад с презентацией коллоквиум реферат задания диспут Тест	Письменная Устная
ТЕМА 4. РОЛЬ ЛИДЕРА В УПРАВЛЕНИИ КОМАНДОЙ. УПРАВЛЕНИЕ ГРУППОВОЙ ДИНАМИКОЙ	Текущий контроль	Роль личности лидера в управлении командой. Формальное и неформальное лидерство. Технологии управления командой. Характеристики эффективного командного лидера. Принципы операционной эффективности лидера команды: формирование взаимодействия основанного на дисциплине исполнения, формирование и поддержание высоких требований к исполнительности, формирование организационной культуры команды. Планирование и управление командой: стратегия руководства командой в соответствии с жизненным циклом проекта и этапами развития команды. Искусство быть лидером: эффективное и результативное	Доклад с презентацией коллоквиум реферат задания диспут Тест Деловая игра	Устная письменная

		управление командой. Имидж лидера, несовпадение ожиданий команды и возможностей лидера. Групповая динамика и принципы управления ею. Процессы групповой динамики: руководство и лидерство; принятие групповых решений; нормообразование (выработка групповых мнений, правил и ценностей); формирование функционально-ролевой структуры группы; сплочение; конфликты; групповое давление и другие способы регуляции индивидуального поведения. Групповые эффекты в управлении командой.		
ТЕМА 5. КОММУНИКАТИВНАЯ ПОЛИТИКА ЛИДЕРА КОМАНДЫ, ПОДХОДЫ К ПРИНЯТИЮ ГРУППОВЫХ РЕШЕНИЙ	Текущий контроль	Понятие коммуникационного процесса. Модели деловой коммуникации в команде. Характеристики коммуникации: активный обмен информацией, психологическое воздействие, наличие единого понятийного аппарата, умение преодолевать коммуникативные барьеры. Понятие техники деловой коммуникации, происходящие в процессе коммуникации: самопрезентации, техника ориентации на личность партнера, восприятия, убеждения и внушения, активного слушания, обмена информацией, управления вниманием, преодоления барьеров коммуникации. Коммуникации внутри команды проекта: сущность и особенность командного взаимодействия и делового общения на разных стадиях развития команды проекта. Планирование системы коммуникации: содержание и разработка плана коммуникаций. Использование информационных технологий для управления коммуникациями проекта. Методы принятия групповых решений: метод Дельфи, Шести шляп Де Боно, метод Уолта Диснея, метод 653, метод мозгового штурма, открытого и анонимного голосования, метод сценариев, дерева целей, прогнозного графа, методики фасилитации и модерации. Достоинства и недостатки каждого метода.	Доклад презентации, коллоквиум, реферат, задания, диспут, Тест	Устная письменная
ТЕМА 6. ДЕЛОВЫЕ ПЕРЕГОВОРЫ И ПРОВЕДЕНИЕ СОВЕЩАНИЙ: БАЗОВЫЕ КОМПЕТЕНЦИИ ЛИДЕРА КОМАНДЫ	Текущий контроль	Сущность и условия деловых переговоров. Цели и стратегии переговоров. Стратегии в зависимости от методов ведения деловых переговоров: позиционный торг, жесткий подход, мягкий подход, гибкий подход, принципиальные переговоры. Характеристика каждого метода ведения переговоров: позиции участников, цель, специфика взаимодействия участников, достоинства и недостатки. Этапы деловых переговоров: подготовка, процесс их ведения; заключение договоренностей и выход из переговоров. Содержание, цели, результаты и технологии каждого этапа переговоров. Тактические приемы, используемые в переговорах. Манипулятивные техники используемые в переговорах и способы противостояния им. Принципы и правила заключения соглашения и выхода из переговоров. Общая характеристика собраний и совещаний команды проекта. Основное назначение совещаний. Виды совещаний, в зависимости от цели: информативное, совещание с целью принятия решения, творческое. Определение цели и зада совещания. Подготовка плана и регламента совещания. Этап проведения совещания и его этапы: вступление, передача информации, аргументация и контраргументация, принятие решений. Этап вступления, способы создания позитивной рабочей атмосферы совещания. Правила и принципы организации процесса передачи информации и процесса обмена мнениями. Значение завершающей стадии совещания, принципы принятия решений. Составление протокола собрания или совещания. Принципы эффективного совещания.	Доклад презентации, коллоквиум, реферат, задания, диспут, Тест, Деловая игра	Письменная устная
ТЕМА 7. ЛИДЕР В УПРАВЛЕНИИ	Текущий контроль	Сущность и структура конфликта. График полезности конфликта. Понятие конфликтной ситуации, конфликта, конфликтогена, инцидента. Типы конфликтов.	Доклад презентации	Письменная Устная

И КОНФЛИКТА МИ В КОМАНДЕ		Деструктивный и конструктивный конфликт. Динамика развития конфликта и характеристика его этапов. Причины конфликтов в деловой среде. Позитивные функции конфликтов в организации. Типы конфликтных личностей и тактики взаимодействия с ними. Стратегии разрешения конфликтов: уклонение, сглаживание, принуждение, компромисс, сотрудничество. Принципы коммуникации и поведения в конфликте. Основные причины конфликтов в команде проекта. Типы и специфика конфликтов команды проекта на различных стадиях развития команды. Специфика командного взаимодействия в конфликтных ситуациях. Роль и задача лидера при решении конфликта в зависимости от типа конфликта. Деятельность лидера команды проекта по урегулированию конфликтов в команде проекта. Модели разрешения и предупреждения конфликтов в команде. Медиация конфликтных ситуаций. Получение и закрепление полученного опыта командного взаимодействия.	коллоквиум реферат задания диспут Тест	
ТЕМА 8. КОМАНДООБРАЗУЮЩИЕ МЕРОПРИЯТИЯ И ПОДХОДЫ В МНОГОНАЦИОНАЛЬНЫХ КОМАНДАХ	Текущий контроль	Этнопсихологические особенности многонациональных команд. Проблемы управления многонациональной командой. Особенности управления многоконфессиональной командой. Национальные различия по отношению к работе и взаимодействию в команде. Особенности национального менталитета и деловых традиций, необходимость учитывать их при управлении многонациональной командой. Возможные разногласия в команде и инструменты их разрешения. Принципы сплочения многонациональной команды. Проблемы мотивации и адаптации членов многонациональной команды. Принципы межкультурного управления. Толерантность, ригидность, интолерантность в управлении командой. Подходы к организации и проведению командообразующих мероприятий в многонациональных командах. Правила проведения «ледоколов», командообразующих тренингов, рефлексии. Примеры ошибок командообразования в многонациональной среде. Инфографика и цифровизация как единый командный «язык».	Доклад с презентацией коллоквиум реферат задания диспут Тест Деловая игра	Письменная Устная
ТЕМА 9. ОСНОВНЫЕ ПРОБЛЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ УДАЛЕННЫМИ КОМАНДАМИ	Текущий контроль	Понятие удаленной команды. Особенности управления удаленными сотрудниками. Проблемы управления удаленными командами: коммуникационные барьеры и недостаток обратной связи; недоверие между коллегами и оторванность от коллектива; отсутствие понимания планов и недостаток прозрачности работы и мотивационных процедур; трудности взаимодействия между членами команды; сложности контроля эффективности сотрудников и команд; вопросы несоблюдения графиков и сроков; чувство социального одиночества у членов удаленной команды; трудность соблюдения баланса между работой и частной жизнью. Правила эффективного управления удаленными командами: четкость и прозрачность коммуникативных процессов; значимость цели и определенность ролевых нагрузок; поощрение автономии и доверие; регулярная качественная обратная связь; гибкий график работы; поддержка руководителя; стратегически верный выбор программного обеспечения командной работы	Доклад с презентацией коллоквиум реферат задания диспут Тест	Письменная Устная
Все темы и разделы:	Промежуточная аттестация	Обобщенные результаты обучения по овладению теоретическими знаниями и практическими навыками	Т – тест (1-30)	Письменная
Итоговый контроль по	-	Вопросы 1.	Вопросы к ГИА	Итоговый контроль по

дисциплине				дисциплине
------------	--	--	--	------------

3. ПОКАЗАТЕЛИ И КРИТЕРИИ ОЦЕНКИ КОМПЕТЕНЦИЙ

Оценка знаний, умений, владений выражается в пятибалльной системе.

Таблица 3.1 – Текущий контроль

№ п/п	Виды работ	Критерии оценивания			
		Неудовлетворительно (2 балла)	Удовлетворительно (3 балла)	Хорошо (4 балла)	Отлично (5 баллов)
1	Работа на лекциях	Отсутствие участия студента в работе на занятии	Единичное высказывание	Высказывание суждений, активное участие в работе на занятии	Высказывание неординарных суждений, активное участие в работе на занятии
2	Работа на практических занятиях, решение общих практических задач	Отсутствие участия в обсуждении, решении, неправильное решение	Единичное высказывание, решение ошибками	Высказывание суждений, активное участие в ходе решения, правильное решение с отдельными замечаниями	Высказывание неординарных суждений, активное участие в ходе решения, правильное решение без ошибок
3	Работа на практических занятиях, решение индивидуальных практических задач	Отсутствие участия в обсуждении, решении, неправильное решение	Единичное высказывание, решение ошибками	Высказывание суждений, активное участие в ходе решения, правильное решение с отдельными замечаниями	Высказывание неординарных суждений, активное участие в ходе решения, правильное решение без ошибок

Критерии оценивания формулируются для каждой компетенции и отражают деятельность обучающегося, поддающуюся измерению.

Таблица 3.2 – Обобщенные критерии оценивания освоения компетенции

Неудовлетворительно (2 балла)	Удовлетворительно (3 балла)	Хорошо (4 балла)	Отлично (5 баллов)
Компетенция не освоена. Обучающийся не показывает знания, входящие в состав компетенции, не понимает их необходимость и не может их применять	Компетенция освоена. Обучающийся показывает общие знания, входящие в состав компетенции, имеет представление об их применении, умение извлекать и использовать основную (важную) информацию из полученных знаний	Компетенция освоена. Обучающийся показывает полноту знаний, демонстрирует умения и навыки решения типовых задач	Компетенция освоена. Обучающийся показывает глубокие знания, демонстрирует умения и навыки решения сложных задач, умение принимать решения, создавать и применять документы, связанные с профессиональной деятельностью; способен самостоятельно решать проблему/задачу на основе изученных методов, приемов и технологий.

4. ШКАЛА ОЦЕНИВАНИЯ РЕЗУЛЬТАТА

Таблица 4.1 – Шкала критериев оценивания компетенций

Оценка	Содержание
Неудовлетворительно (2 балла)	Демонстрирует непонимание проблемы, не восприятие материала. Работа незакончена и/или это плагиат
Удовлетворительно (3 балла)	Демонстрирует частичное понимание проблемы. Большинство требований, предъявляемых, к заданию выполнены. Владение элементами заданного материала. В основном выполненный материал понятен и носит целостный характер
Хорошо	Демонстрирует значительное понимание проблемы обозначенной дисциплиной.

(4 балла)	Все требования, предъявляемые к заданию выполнены. Содержание выполненных заданий раскрыто и рассмотрено с разных точек зрения
Отлично (5 баллов)	Демонстрирует полное понимание проблемы. Все требования, предъявляемые к заданию выполнены. Продемонстрировано уверенное владение материалом дисциплины. Выполненные задания носят целостный характер, выполнены в полном объеме, структурированы, представлены различные точки зрения, продемонстрирован творческий подход

Шкалы оценивания и процедуры оценивания результатов обучения по дисциплине регламентируются Положением о текущем контроле успеваемости и промежуточной аттестации обучающихся по программам высшего образования.

5. ПЕРЕЧЕНЬ ЗАДАНИЙ ПО ДИСЦИПЛИНЕ

5.1. ЗАДАНИЯ ДЛЯ ТЕКУЩЕГО КОНТРОЛЯ:

Таблица - 5.1 Перечень заданий текущего контроля и их наименование

Наименование оценочных средств	Содержание задания
Доклад презентацией	Понятие и сущность лидерства. Многообразие определений понятия «лидерство». Историческая ретроспектива развития лидерства как понятия. Теории лидерства Р. Лайкер-та и Ф. Фидлера. Функции лидера в процессе управленческой деятельности. Эффективное лидерство. Различия в понятиях «лидерство» и «управление», «лидер» и «менеджер». Типы лидеров. Лидерство и власть. Стили лидерства и стили управления. Личностные ресурсы в реализации лидерской позиции. Модели лидерства Дж. Адайра, Д. Мак Грегора, Пола Херси и Кеннета Бланшарда, трансакционная и трансформационная, харизматическая и экспертная модели. Креативное лидерство. Модели компетенций современного лидера. Роль эмоционального интеллекта в деятельности лидера.
коллоквиум	Роль личности лидера в управлении командой. Формальное и неформальное лидерство. Характеристики эффективного командного лидера. Планирование и управление командой: стратегия руководства командой в соответствии с жизненным циклом проекта и этапами развития команды. Искусство быть лидером: эффективное и результативное управление командой. Имидж лидера, несовпадение ожиданий команды и возможностей лидера. Групповая динамика и принципы управления ею. Процессы групповой динамики: руководство и лидерство; принятие групповых решений; нормообразование (выработка групповых мнений, правил и ценностей); формирование функционально-ролевой структуры группы; сплочение групповое давление и другие способы регуляции индивидуального поведения. Групповые эффекты в управлении командой.
реферат	Сущность и структура конфликта. График полезности конфликта. Понятие конфликтной ситуации, конфликта, конфликтогена, инцидента. Типы конфликтов. Деструктивный и конструктивный конфликт. Динамика развития конфликта и характеристика его этапов. Причины конфликтов в деловой среде. Позитивные функции конфликтов в организации. Типы конфликтных личностей и тактики взаимодействия с ними. Стратегии разрешения конфликтов: уклонение, сглаживание, принуждение, компромисс, сотрудничество. Специфика взаимодействия в конфликтных ситуациях. Роль и задача лидера при решении конфликта в зависимости от типа конфликта. Деятельность лидера по урегулированию конфликтов. Модели разрешения и предупреждения конфликтов. Медиация конфликтных ситуаций.
задания	Ситуация 1 В сетевом магазине на вакантные места сотрудников присылает менеджер-УП всей сети. Управляющий магазином считает, что ему присылают неподходящих людей, из-за чего многие штатные единицы подолгу вакантны. В результате конфликта после переаттестации менеджер-УП попытался не принять на новый срок управляющего, а тот, в свою очередь, подал жалобу Гендиректору сети. Задание для анализа организационного конфликта: 1) дать классификацию конфликта; 2) выявление причин конфликта; 3) возможные варианты урегулирования и их последствия. Ответ: 1) Классификация конфликта: - Интерперсональный конфликт - Вертикальный конфликт 2) Причины конфликта: - Неподходящие кандидаты на вакансии - Разногласия в оценке работы и подборе персонала 3) Возможные варианты урегулирования: - Объективная оценка и

	обсуждение кандидатов - Привлечение независимого эксперта - Тренинг и развитие
диспут	Понятие коммуникационного процесса. Характеристики коммуникации: активный обмен информацией, психологическое воздействие, наличие единого понятийного аппарата, умение преодолевать коммуникативные барьеры. Понятие техники деловой коммуникации, происходящие в процессе коммуникации: самопрезентации, техника ориентации на личность партнера, восприятия, убеждения и внушения, активного слушания, обмена информацией, управления вниманием, преодоления барьеров коммуникации. Коммуникации внутри команды проекта: сущность и особенность командного взаимодействия и делового общения на разных стадиях развития команды проекта. Планирование системы коммуникации: содержание и разработка плана коммуникаций. Использование информационных технологий для управления коммуникациями проекта. Методы принятия групповых решений: метод Дельфи, Шести шляп Де Боно, метод Уолта Диснея, метод 653, метод мозгового штурма, открытого и анонимного голосования, метод сценариев, дерева целей, прогнозного графа, методики фасилитации и модерации. Достоинства и недостатки каждого метода
Деловая игра	Деловая игра: «Имидж лидера и организации» Деловая игра: «Лидерство»
Тест	Темы тестовых заданий: тема 1. Лидер, лидерство: понятия, тенденции развития, модели компетенций Тема 2. Понятие и модели команды, принципы формирования эффективных команд Тема 3. Структура команды и динамика ее развития. Проблемы командообразования Тема 4. Роль лидера в управлении командой. Управление групповой динамикой Тема 5. Коммуникативная политика лидера команды, подходы к принятию групповых решений Тема 6. Деловые переговоры и проведение совещаний: базовые компетенции лидера команды Тема 7. Лидер в управлении конфликтами в команде Тема 8. Командообразующие мероприятия и подходы в многонациональных командах Тема 9. Основные проблемы управления удаленными командами

5.2 КОНТРОЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ ДЛЯ ТЕКУЩЕЙ АТТЕСТАЦИИ ОБУЧАЮЩИХСЯ

Первая контрольная точка - в форме доклада (письменная).

Темы докладов: Темы докладов с презентацией

Примерные темы докладов с презентациями

1. Актуальность темы управления удаленными командами
2. Проблемы удаленного управления
3. Управление командой проекта в дистанционном формате
4. Особенности дистанционного менеджмента
5. Принципы управления удаленными командами
6. Методы управления удаленными командами
7. Уплотнение организационных структур как тренд
8. Самоуправляемые распределенные команды
9. Проблемы управления удаленными сотрудниками
10. Инструментарий для совместной работы в удаленных командах
11. Преимущества удаленной работы сотрудников
12. Минусы удаленной работы сотрудников
13. Проблемы организации удаленной работы и подходы к их решению
14. Сложности коммуникации при удаленной работе
15. Коммуникационные барьеры в удаленной работе команды
16. Смешанные команды и трудности управления ими.
17. Принципы организации цифрового офисного пространства
18. Виртуальные команды и удаленные команды
19. Гибкий график в удаленных командах
20. Коммуникация и взаимодействие с дистанционными сотрудниками
21. Авторитет лидера в удаленной работе
22. Удаленная работа и вовлеченность
23. Совещания в удаленной команде
24. Удаленная команда и ее эффективность

25. Результативность распределенных команд

Методические рекомендации:

Обучающийся может подготовить не более пяти докладов с презентацией. Критерии оценки одного доклада с презентацией: 5 баллов выставляется обучающемуся, если он перечисляет все существенные характеристики обозначенного в вопросе предмета и возможные варианты дальнейшего развития решения проблемы, если это возможно; 4 балла, если студент раскрыл только часть основных положений вопроса, продемонстрировал неточность в представлениях о предмете вопроса; 3 балла, если студент обозначил общую траекторию ответа, но не смог конкретизировать основные компоненты; 2 балла, если студент не продемонстрировал знаний основных понятий, представлений об изучаемом предмете.

Методические указания по написанию доклада с презентацией. Требования, предъявляемые к докладу с презентацией:

1. Объем доклад не должен превышать 5-8 страниц. Печать производится через 1,5 интервала, размер шрифта 14, с выравниванием по ширине. Левое поле листа 30 мм, правое – 10 мм, верхнее – 20 мм, нижнее 20 мм. Текст должен оформляться абзацами с отступом 1,25 см.
2. Эссе должно восприниматься как единое целое, идея должна быть ясной и понятной.
3. Необходимо писать коротко и ясно. Эссе не должно содержать ничего лишнего, должно включать только ту информацию, которая необходима для раскрытия вашей позиции, идеи.
4. Доклад должно иметь грамотное композиционное построение, быть логичным, четким по структуре.
5. Каждый абзац доклад должен содержать только одну основную мысль.
6. Доклад должен показывать, что его автор знает и осмысленно использует теоретические понятия, термины, обобщения, мировоззренческие идеи.
7. Доклад должен содержать убедительную аргументацию заявленной по проблеме позиции.

контрольная точка - в форме теста (письменная).

Тесты

Тема 1. Лидер, лидерство: понятия, тенденции развития, модели компетенций

Пример теста

1. Лидерство можно определить как...

Варианты ответа:

- а) победу в конфликте
- б) условия функционирования организации
- в) размер заработной платы руководителя
- г) способность оказывать влияние на личность и группы людей

2. На практике под термином лидерство чаще всего подразумевают _____ лидерство

Варианты ответа:

- а) неформальное
- б) формальное
- в) деструктивное
- г) харизматическое

3. Какими важнейшими чертами характера должен обладать руководитель?

Варианты ответа:

- а) целеустремленность;
- б) решительность;
- в) настойчивость;
- г) инициативность;
- д) всё перечисленное.

4. Какие существуют типы лидеров?

Варианты ответа:

- а) лидеры-организаторы;
- б) лидеры-инициаторы;
- в) лидеры-эрудиты;
- г) все указанные.

5. Каково обязательное условие лидерства?

Варианты ответа:

- а) умение побеждать в спорах;
- б) обладание властью в конкретных формальных или неформальных организациях;
- в) физическая сила;
- г) ум и выдающиеся способности;
- д) ни одно из указанных условий.

6. Какой личный стиль лидера оказывает наиболее благоприятное влияние на отношения с группой?

Варианты ответа:

- а) авторитарный;
- б) демократический;
- в) силовой;
- г) прагматический.

7. Какие качества окружения наиболее близки демократичному лидеру?

Варианты ответа:

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

8. Что означает понятие «интегративная функция» в теории лидерства?

Варианты ответа:

- а) делегирование полномочий;
- б) подчинение коллектива;
- в) сплочение единомышленников, окружения вокруг программы лидера;
- г) умение решать организационные проблемы.

9. Что такое Самоменеджмент?

Варианты ответа:

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

10. Какое утверждение правомерно для лидера?

Варианты ответа:

- а) он организует работу;
- б) он просто существует;
- в) он ведет за собой;
- г) он управляет.

Инструкция по выполнению. Выбрать один правильный ответ

Критерии оценивания: • 5 баллов выставляется, если обучающийся ответил правильно на 100-85%

заданий теста; • 4 балла выставляется, если обучающийся ответил на 84-69 % заданий; • 3 балла выставляется, если обучающийся ответил на 68-50% заданий; 2 балла выставляется, если обучающийся ответил менее, чем на 50 % заданий.

Контрольная точка в форме диспута (устная).

1. Предмет лидерологии:
 - понятия «лидер» и «лидерство»;
 - модели лидерства Р. Стогдилла;
 - характеристики менеджера и лидера по К. Клоку и Дж. Голдсмиту;
 - функции и роли лидера в группе.
2. Методы изучения лидерства:
 - философские методы (единства исторического и логического, восхождения от абстрактного к конкретному, диалектический и метафизический);
 - общенаучные методы (объективность, индукция, дедукция, анализ, синтез) исторический и социологические методы;
 - социологический, институциональный, неинституциональный, математический, статистический подход к изучению лидерства.
3. Архаические и мифологические основания лидерства. Тотемизм. Лидерство в Античной мифологии.
4. Учения о лидерстве в Древнем Востоке:
 - учение о ритуале в Древнем Китае;
 - лидерство в теориях Конфуция и Лао-Цзы;
 - кастовая онтократия Древней Индии.
5. Идеал лидера в Античной философской мысли (Сократ, Платон, Аристотель, Цицерон)
6. Представления о лидерстве в Средние века (Августин, Фома Аквинский).
7. Идеи лидерства в эпоху Возрождения (Макиавелли «Государь»)
8. Лидерство в теориях общественного договора (Ж.Ж.Руссо, Т.Гоббс, Дж.Локк).
9. Лидерство в концепциях Г.Гегеля и И.Канта.
10. Лидер в теории Ф.Ницше.
11. Классики элитологии начала – середины XX века (Г.Моска, В.Парето, Р.Михельс, Дж.Шумпетер, Х.Ортега-и-Гассет, Р.Миллс).
12. Современные тенденции в изучении лидерства (Д.Бальдони, А.Аксельрод, И.Пинтосевич, Г.Г.Маркес).
13. Основные теории лидерства:
 - «великих личностей»;
 - «личностных черт»;
 - «ситуационная»;
 - «поведенческая»;
 - «партиципативная»;
 - «транзакционная»;
 - «трансформационная»;
 - теории «совместного» или «разделенного» лидерства;
 - теория «обслуживающего» лидерства;
 - теория «освобождающего» лидерства;
14. Типология «макиавеллистской личности». Типология лидерства Р. Такера.
15. Типология лидерства Маргарет Дж.Херманн.
16. Мета-, макро- и микролидерство.
17. Формальное и неформальное лидерство.
18. Психобиографический подход к анализу лидерства.

Психопатологическая типология Г. Лассуэлла.

19. Политическое лидерство. Политик и государственный служащий. М.Вебер о традиционном, харизматическом и легальном лидерстве.
20. Теория эмоционального интеллекта Д. Гоулмана.
21. Концепция «трубопровода лидерства»;
22. Классификации политических лидеров;
23. Структуры элиты;
24. Ценностный компонент в структуре личности политического лидера.
25. Лидерство в восточной (конфуцианской, индуистской, синтоистской) традициях.
26. Опыт типологизации лидера в исламском мире.
27. Лидерство в православной традиции.
28. Политическое лидерство в традиционной культуре, в культуре модерна и постмодерна.
29. Политическое лидерство в контексте тоталитарного, авторитарного и либерального политического режима.
30. Патологические отклонения власти: лидерство в тоталитарных странах, группах. Гитлер, Сталин, Мао Цзедун: сравнительный анализ психики.
31. Политическое лидерство в контексте республиканской традиции.
- Политические лидеры в политической истории: сравнительный анализ.
32. Политическое лидерство в контексте республиканской традиции.
- Доблесть и признание политического лидера.
33. Лидер в контексте национальной и постнациональной культуры.
34. Взаимодействие лидера и массы. Масса и власть.
35. Законы управления (Мерфи, Паркинсона, Питера, Вейлера, Мескамена, Стокмайера).
36. Стили лидерства (Авторитарный, демократический, попустительский)
37. Формы влияния на людей. Принципы «великодушия», «вуали», «отталкивания», «вскользь», «ни шагу назад!»
38. Лидер и переговоры.
39. Лидер в пространстве сетевой коммуникации.
40. Особенности женских и мужских стратегий в организации.
41. Статусные характеристики и лидерство. Справедливость, идентичность и лидерство.
42. Власть языка и язык власти. Дискурс лидера.
43. Сексуальность и лидерство.

Критерии оценивания:

Представление точки зрения. Оценивается чёткость речи, использование заметок, убедительность предложений, а также владение собой: непринуждённость, установление зрительного контакта с аудиторией, уважительное отношение к оппонентам.

Стратегия выступления. Оценивается организация речи и риторика: тщательность и целенаправленность аргументации, использование времени, убедительные формулировки.

Содержание. Оценивается качество доказательств и эффективность опровержений. Например, логическая и фактическая обоснованность аргументов, защита от контраргументов.

Командная работа. Оценивается сплочённость команды, их поведение: хорошая ли работа вместе, проявление уважения к оппонентам.

Обмен мнениями. Оценивается, предлагали ли участники конструктивные советы оппонентам, с какой вежливостью они делились отзывами.

Глубина поставленных и рассмотренных вопросов. Также важно оценить, насколько верными были ответы и качество этих ответов.

Активность и глубина подготовки отдельных подгрупп, участников и занятия в целом.

Контрольная точка - в форме деловой игры (устная).

Деловая игра: «Лидерство»

I. Качества лидера

Задания:

- Вспомните детство. Какой опыт больше всего повлиял на формирование Вашей личности? Какой отпечаток наложил опыт на Ваши взаимоотношения в зрелом возрасте? Если это воздействие было негативным, то какой позитивный опыт потребуется для того, чтобы создать новую, положительную историю?
- Согласны ли Вы с утверждением, что разница между Вами сегодняшними и тем, каким Вы станете через пять лет, зависит от того, что будете читать и с кем общаться? Какие еще факторы, на Ваш взгляд, могут оказаться такими же (или более) важными?

II. Стили лидерства

Задание: Продолжите предложение «Когда я думаю о лидере, то я представляю себе...». Кого рисует память? Чья личность приходит на ум? Давайте обменяемся результатами: расскажем товарищам о лидерах, образы которых мы представили себе. Каковы наиболее яркие черты этих личностей?

- Каков стиль лидерства у личностей, о которых вы рассказали, – демократический, авторитарный, попустительский

Дискуссия: почему один и тот же стиль лидерства подходит не всем подразделениям организации. Обоснуйте ответ.

Проанализируйте, определите, установите и укажите свое отношение к затронутой теме

Лидер и команда

-Почему в русском языке нельзя сказать «Я победу» или «Я побеждю»?

Ситуация 1

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

Вы говорите: _____

Ситуация 2

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

Вы вызываете обоих и говорите: _____

Ситуация 3

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

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

Ситуация 4

Фирма осваивает выпуск нового продукта и, чтобы опередить конкурентов при выходе на рынок, вынуждена наладить работу в две смены. Как руководитель вы должны получить поддержку коллектива в этом.

На общем собрании вы говорите: _____

Ситуация 5

В трудовой коллектив, где имеется конфликт между двумя группировками по поводу внедрения новшеств, пришел новый руководитель, приглашенный со стороны.

Каким образом, по вашему мнению, ему лучше действовать, чтобы нормализовать психологический климат в коллективе?

а. Прежде всего установить деловой контакт со сторонниками новшеств, не принимая всерьез доводы сторонников старого порядка, вести работу по внедрению новшеств, воздействуя на противников силой своего примера и примера других.

б. Прежде всего попытаться разубедить и привлечь на свою сторону сторонников прежнего стиля работы, противников перестройки, воздействовать на них убеждением в процессе дискуссии.

в. Прежде всего выбрать актив, поручить ему разобраться в обстановке и предложить меры по нормализации обстановки в коллективе, опираться на поддержку администрации и общественных организаций.

г. Изучить перспективы развития коллектива и улучшения качества выпускаемой продукции, поставить перед коллективом новые перспективные задачи совместной трудовой деятельности, опираться на лучшие достижения и трудовые традиции коллектива, не противопоставлять новое старому.

1. Почему необходимы нововведения в организации?
2. В чем причины сопротивления персонала нововведениям?
3. Из каких этапов состоит процесс внедрения нововведений?

III. Анализ политических биографий с целью сопоставления типов политического лидерства. Например, сравнение типов лидерства таких лидеров, как С.Берлускони, Б.Клинтон, Дж.Буш-младший, Б.Обама, А.Меркель, Ф.Митеран, Н.Саркози, Ф.Оланд, Д.Медведев, В.Путин.

Деловая игра: «Имидж лидера и организации»

1. Политический имидж.

• *Практическое задание:* проанализировать имидж политического лидера (по выбору) на основе открытой информации. Разработать методические рекомендации по его усовершенствованию

2. Имидж организации.

• *Практическое задание:* Проанализировать имидж СЗИ АНХ и ГС ее брендов, репутации Goodwill.

3. Корпоративная культура.

• *Практическое задание:* разработать кодекс корпоративной культуры для СЗИ АНХ и ГС

4. Самопрезентация.

• *Практическое задание:* Подготовить самопрезентацию (задание каждому). Выявить сильные стороны и ошибки самопрезентации (задание для группы).

Командообразующие мероприятия и подходы в многонациональных командах

Пример ролевой игры

Участники игры разбиваются на две группы. Одна группа образует народ с культурой "альфа", другая становится народом с культурой "бета". Каждой группе сообщаются нормы и ценности ее культуры. В альфа-группе люди должны быть доброжелательны и разговорчивы. Ее народ имеет вождя, с которым каждый стремится хоть немного поговорить. Но при этом нельзя ни обратиться к вождю, пока он сам не заговорит с тобой, ни войти внутрь круга, который начерчен вокруг него и из которого он не имеет права выйти. Нравы царят патриархальные. При встрече обязательно нужно поговорить о родственниках-мужчинах. Женщина не должна первой заговаривать с мужчиной. Если женщине покажется, что кто-то говорит с ней грубо, она поднимает руку, и тогда все, кто это увидит, бросаются ее защищать. Чужаков альфа-народ не любит, а если они попытаются заговорить с женщиной, то их немедленно изгоняют. У людей есть занятие: они обмениваются разноцветными фишками. Но приобретение фишек они не считают важным делом - важен сам процесс общения при обмене.

Бета-культура требует от людей деловитости и энергичности. Главная задача у каждого - заполучить как можно больше фишек одного цвета. Все ищут партнеров, с которыми можно вступить в торг с этой целью. Вступают в общение только ради торга и общаются только

посредством жестов и искусственно составленных по особым правилам звуко сочетаний. Таких средств обмена информацией вполне достаточно для торговли, а кроме этого ни о чем разговаривать и не нужно. Бета-культура демократична: в ней нет никакого вождя, все равны, женщины и мужчины равноправны, к чужим относятся так же, как к своим, лишь бы они могли предложить что-нибудь для торга. Те, кто добился успеха в подборе фишек, пользуются почетом, но никаких особых прав не получают. Когда участники игры достаточно освоятся с этими несложными правилами поведения, из каждой группы отправляются делегации в другую группу. И тогда оказывается, что доброжелательный альфа-народ представляется людям бета-культуры агрессивным и недружелюбным. Еще бы, ведь бета-мужчин этот народ изгоняет по совершенно непонятным для них причинам: нельзя же считать преступлением попытку обратиться с вопросом к женщине или подойти к человеку внутри круга. А посланцев из группы альфа поражает странная и бессмысленная суета бета-народа: все торопятся, озабочены только фишками, говорят на каком-то тарабарском языке, ни у кого нет никакого интереса ни к твоей личности, ни к твоим родственникам по мужской линии. После окончания игры проводится совместное обсуждение того, что пережили и прочувствовали ее участники. Представители культуры альфа (которая есть не что иное как модель архаичной, традиционной культуры) категорически не приемлют "торгашеский дух" культуры бета (которая является на самом деле моделью современной рыночной культуры). А людям бета-культуры решительно не нравится "нерациональная и бесцельная жизнь" в альфа-культуре. Но это и есть характеристики культурной ментальности с точки зрения внешнего наблюдателя. Таким образом, каждый участник игры "заражается" менталитетом "своей" культуры настолько, что диктуемый ею стиль поведения и мышления начинает казаться ему вполне естественным и отвечающим его внутренним личностным установкам, а менталитет другой культуры становится совершенно чуждым и даже неприятным.

Пример ролевой игры¹

Руководство к реализации

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

Директивный стиль (S1)

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

Твои действия:

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

¹ Ролевая игра "Ситуационное лидерство". Автор Аксентиев Сергей. <https://hrtime.ru/material/rolevaia-igra-quotsituatsionnoe-liderstvoquot-47114/>

у него о правильности изложения материала. Ты попросишь подчиненного заполнять план по ходу подготовки к презентации и отчитываться перед тобой по ходу его выполнения.

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

Наставнический стиль (S2)

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

Твои действия:

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

Поддерживающий стиль (S3)

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

Твои действия:

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

Делегирующий стиль (S4)

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

Твои действия:

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

Уровень профессионального развития D1

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

Твои действия:

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

Уровень профессионального развития D2

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

Твои действия:

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

Уровень профессионального развития D3

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

Твои действия:

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

- Однако, конкретные указания что и как надо сделать, тебе не нужны – ты просто беспокоишься как все пройдет и очень оценишь, если твой Руководитель поможет тебе ощутить уверенность в своих силах.

Уровень профессионального развития D4

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

Твои действия:

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

Критерии оценивания:

5 баллов выставляется обучающемуся, если он перечисляет все существенные характеристики обозначенного в вопросе предмета и возможные варианты дальнейшего развития решения проблемы, если это возможно, деловая игра решена верно;

4 балла, если студент раскрыл только часть основных положений вопроса, продемонстрировал неточность в проведенных расчётах;

3 балла, если студент обозначил общую траекторию ответа, но не смог ответить на ключевые вопросы, задаваемые в рамках игры;

2 балла, если студент не продемонстрировал знаний основных понятий, не проведены расчеты в деловой игре.

Контрольная точка в форме коллоквиума (устная).

Вопросы для коллоквиума

1. Предмет и основное содержание дисциплины.
2. Разновидности лидерства.
3. Основные понятия лидерологии.
4. Зарождение психологии лидерства.
5. Психология лидерства в России.
6. Проблема лидерства в менеджменте.
7. Биологические основы лидерства.
8. Психогенетика лидерства.
9. Харизматическая концепция лидерства.
10. Деструктивное руководство.
11. Поведенческий подход к управлению
12. Партиципативный стиль руководства.
13. Авторитарно-либеральный континуум стилей руководства.
14. Современные теории лидерства.

- 20 15. Адаптивное руководство.
- 21 16. Атрибутивная теория лидерства.
- 22 17. Особенности лидерства в малой группе.
- 23 18. Механизм функционирования лидерства.
- 24 19. Личностные особенности лидера.
- 25 20. Отличительные особенности политического лидерства.
- 26 21. Лидерство в менеджменте.
- 27 22. Управленческое лидерство.
- 28 23. Концепция эффективности управленческого лидерства.
- 29 24. Организационная деятельность и управленческая деятельность.
- 30 25. Личность организационного лидера.
- 31 26. Организационная одаренность.
- 32 27. Научные основы проектирования систем воспроизводства
- 33 организационных лидеров.
- 34 28. Психологическое сопровождение развития личности успешного лидера организации

Методические рекомендации:

Обучающийся может подготовить не более двух ответов на вопросы к коллоквиуму. Критерии оценивания одного ответа: 5 баллов выставляется обучающемуся, если он перечисляет все существенные характеристики обозначенного в вопросе предмета и возможные варианты дальнейшего развития решения проблемы, если это возможно; 4 балла, если студент раскрыл только часть основных положений вопроса, продемонстрировал неточность в представлениях о предмете вопроса; 3 балла, если студент обозначил общую траекторию ответа, но не смог конкретизировать основные компоненты; 2 балла, если студент не продемонстрировал знаний основных понятий, представлений об изучаемом предмете

Контрольная точка - в форме заданий (письменная).

Комплект заданий и задач для проведения практических занятий по дисциплине

Типы лидерства Ситуация 1 Представьте, что вы работаете начальником финансового отдела в финансовоэкономическом департаменте крупной производственной фирмы. В вашем подчинении находятся два специалиста, которых вы сами привели в компанию - это ваши бывшие одногруппники, с которыми вы вместе учились в вузе. У вас много общего: друзья, интересы помимо работы, воспоминания. Естественно, вы обращаетесь друг к другу на «ты» и по имени. В одну из пятниц на совещании вы получаете задание от своего непосредственного руководителя: в течение двух недель разработать финансовый план компании на предстоящий год. Вы понимаете, что это очень серьезное задание и от качества его выполнения зависит ваша дальнейшая карьера в компании. Вам потребуется проанализировать большой объем информации и разработать несколько версий финансового плана. В понедельник вы намереваетесь подробно обсудить полученное задание со своими подчиненными и распределить задачи внутри своей команды, однако с удивлением узнаете, что одна из ваших подчиненных «ушла на больничный», поскольку у нее заболел ребенок, и намеревается отсутствовать как минимум в течение десяти дней. Второй подчиненный решил окончить курсы вождения автомобиля и просит вас отпустить его пораньше в течение ближайших трех недель; он живет очень далеко от места работы, но теперь приобрел автомобиль и ему нужно срочно получить водительские права. Вы понимаете, что большая часть работы ляжет на вас, но в одиночку вы не сможете справиться с ней на должном уровне. С другой стороны, вы «входите в положение» своих подчиненных, поскольку знаете их проблемы и искренне хотите им помочь. На улице уже девять часов вечера, в офисе никого нет, а вы сидите над цифрами и составляете финансовый план.

Ситуация 2 Вы - руководитель проекта по внедрению программного обеспечения в известной консалтинговой компании. Заказчик проекта важен для вашей организации, и вы стараетесь ему угодить, однако его требования меняются очень часто, и иногда вам кажется, что «он сам не знает, 5 чего хочет». Кроме того, вам никогда раньше не доводилось внедрять именно эту программу, и ее приходится изучать по ходу дела. Вы обладаете определенными методиками внедрения, но постоянно их адаптируете в соответствии с требованиями ситуации. Вы работаете со своей проектной командой в другом городе и вынуждены жить всей группой в арендуемой квартире. Вы проводите вместе практически двадцать четыре часа в сутки. Но вам кажется, что имидж серьезного и жесткого руководителя требует от вас, чтобы вы

немного дистанцировались от своей команды. Вы ездите на работу и с работы на такси, в то время как остальные члены команды добираются на автобусе. В столовой во время обеда вы садитесь отдельно. В нерабочее время вы стараетесь не обсуждать с подчиненными бытовые и семейные проблемы. Всем своим видом вы демонстрируете важность выполняемой задачи и ваш особый статус в проекте. Когда в очередной раз вы начинаете требовать от членов проектной команды «поработать сверхурочно», чтобы вовремя «закрыть» этап проекта и получить оплату от заказчика, двое из трех ваших подчиненных не сговариваясь кладут на ваш стол заявления об увольнении.

Ситуация 3 Вы устроились работать в компанию вашей мечты - международную корпорацию. Вас взяли на должность исполняющего обязанности начальника отдела организационного развития (предыдущая руководительница отдела ушла в декретный отпуск, и вы временно ее заменяете). Сам отдел создан недавно после реструктуризации компании, и никто толком не знает, чем он должен заниматься. Вам предстоит выстроить работу отдела так, чтобы он органично вписывался в систему отношений в компании и приносил пользу И, конечно, вам хочется зарекомендовать себя как хорошего руководителя. Однако по прошествии времени вы понимаете, что это будет нелегко. Ваши подчиненные намного старше вас и привыкли работать с предыдущей руководительницей. Они постоянно сравнивают вас с ней, причем не в вашу пользу. Кроме того, приставка «и. о.» - исполняющий обязанности явно не прибавляет вам авторитета, и ваши подчиненные воспринимают вас как временную фигуру. Вы решаете наладить отношения с коллегами в неформальной обстановке. К тому же у вас появился удачный повод - ваш день рождения. Вы решаете устроить настоящий банкет и в пятницу вечером накрываете праздничный стол в офисе. Но после поздравлений вашего вышестоящего руководства все сразу же разбегаются, так как у каждого сотрудника нашелся повод «улизнуть». Вы сидите в одиночестве за богатым столом и думаете о том, что же вам делать дальше. Вопросы 1. Как проявились лидерские функции в поведении описанных менеджеров? Какая ориентация лидера - на производственную задачу или на подчиненных - преобладает в каждом случае? 2. Присутствуют ли какие-либо черты, характерные для лидеров в соответствии с исследованиями Стогдилла, у описанных в кейсе менеджеров? Каких черт им явно не хватает? 3. Проанализируйте все три ситуации с помощью модели Фидлера. Насколько описанное поведение лидера эффективно в каждой из них? Объясните, почему. Используйте для пояснений соответствующий график. 4. Какой стиль, в соответствии с решеткой Блейка и Моутон, характерен для лидеров в каждой описанной ситуации? Определите их примерные координаты на матрице. Какие рекомендации вы могли бы дать каждому из них, опираясь на концепцию Блейка и Моутон? 5. Какой из описанных лидеров показался вам «ненужным»? Какие факторы выступали в качестве заменителей лидерства?

Основные роли в команде

Задание 1 Определение необходимости построения команды Выполните следующее: 1. Среди задач, которые вам предстоит выполнить на рабочем месте, выберите две-три и 6 проанализируйте целесообразность построения команды для выполнения каждой. 2. Попытайтесь оценить затраты времени и, если возможно, средств, которые необходимы для проведения мероприятий, связанных с построением команды (учтите затраты на обучение, отвлечение сотрудников от основной работы и пр.). **Творческие задания** 1. Представьте, что вы назначены руководителем в организацию, где социальнопсихологический климат неблагоприятный (группа разобщена, люди не удовлетворены взаимоотношениями в ней). Каким образом его можно оптимизировать? 2. Дайте рекомендации, как превратить группу в коллектив, если: – вы – новый руководитель группы, и пока не знаете сотрудников; – вы работали в этой группе в качестве рядового сотрудника и сейчас стали её руководителем. 3. Вам нужно создать сплочённую команду из случайных сотрудников. Вы можете начать с подбора персонала. Какими установками вы будете руководствоваться при подборе? Каким образом будете учитывать индивидуальные особенности людей и особенности командной деятельности? Наметьте план мероприятий по созданию и сплочению команды. **Задание 2** Определение собственной роли в команде по Белбину Выполните следующее: 1. Выполните тест Белбина 2. Подумайте, какую роль Вы склонны выполнять в команде. 3. Ответьте, смогли бы Вы подобрать среди Ваших коллег потенциальных членов команды, которые заполнили бы все роли, описанные Белбином. 4. Укажите, на какую роль труднее всего подобрать человека и почему.

Критерии оценивания. «отлично» – студент правильно выполнил задание. Показал отличные владения навыками применения полученных знаний и умений при решении задач в рамках усвоенного учебного материала. Ответил на все дополнительные вопросы; «хорошо» – студент выполнил задание с небольшими неточностями. Показал хорошие владения навыками применения полученных знаний и умений при решении задач в рамках усвоенного учебного материала. Ответил на большинство дополнительных вопросов; «удовлетворительно» – студент выполнил задание с существенными неточностями. Показал удовлетворительное владение навыками применения полученных знаний и умений при решении задач в рамках усвоенного учебного

материала. При ответах на дополнительные вопросы было допущено много неточностей; «неудовлетворительно» – при выполнении задания студент продемонстрировал недостаточный уровень владения умениями и навыками при решении задач в рамках усвоенного учебного материала. При ответах на дополнительные вопросы было допущено множество неточностей

ПРИМЕРНАЯ ТЕМАТИКА РЕФЕРАТОВ

Примерный список тем рефератов:

1. Команда проекта, основные признаки.
2. Существующие модели команды.
3. Различия между группой и командой.
4. Функции участников проектных команд.
5. Отличия проектных и процессных команд.
6. Основные характеристики команды проекта.
7. Сущность и философия командной работы.
8. Сплоченность, совместимость, организованность как процессы интеграции команды.
9. Стадии формирования команды, особенности протекания каждой стадии.
10. Формирование команды: возможные этапы и технологии.
11. Необходимые факторы и условия для формирования команды.
12. Признаки эффективных команд.
13. Способы и методы формирования команды проекта.
14. Роль и задачи лидера команды.
15. Стили лидерства, их сильные и слабые стороны.
16. Процесс подготовки и принятия решения в команде.
17. Методы принятия групповых решений.
18. Развитие теории лидерства.
19. Задачи менеджера при разработке системы контроля работы удаленной команды.
20. Организационная культура команды.
21. Функции организационной культуры команды.
22. Мотивация членов команды.
23. Методы мотивации членов команды.
24. Функциональные роли по М.Белбину.
25. Ролевая сбалансированность в коллективе.
26. Модели блокирующего поведения в командах.
27. Виды коммуникаций в команде.
28. Коммуникативный процесс, средства и каналы коммуникации.
29. Виды конфликтов в команде и пути их сглаживания.
30. Общение и стиль управления.
31. Пути повышения эффективности общения в команде.
32. Определение конфликта и конфликтной ситуации.
33. Основные стадии конфликтной ситуации.
34. Основные стратегии поведения в конфликте.
35. Стратегия управления конфликтами в командах.
36. Основные проблемы управления командой.
37. Характеристика эффективных команд.
38. Проблемы в управлении многонациональными командами.
39. Межкультурные коммуникации в команде.
40. Особенности распределенного менеджмента.

Методические рекомендации по написанию реферата, требования к оформлению

Реферат (от лат. *refereo* – сообщаю) – краткое изложение в письменном виде научно-исследовательской работы студента, где автор раскрывает суть исследуемой проблемы, приводит различные точки зрения, а также собственные взгляды на нее. Содержание реферата должно быть логичным, а изложение материала должно носить проблемно-тематический характер.

Каждая работа, носящая реферативный характер, должна быть оформлена в соответствии с Государственным Образовательным Стандартом (ГОСТ).

Структура работы:

- титульный лист;
- оглавление;
- введение (указывается актуальность, цель, задачи);
- не менее 3х глав;
- выводы (личное мнение);
- приложения (если есть);
- список используемой литературы.

Каждый новый раздел начинается с новой страницы.

Во введении обязательно должны быть указаны следующие параметры: тема реферата; предмет и объект исследования; цель; задачи; актуальность; методы исследования.

В основной части формулируются ключевые понятия и положения, вытекающие из анализа теоретических источников (точек зрения, моделей, концепций), документальных источников и материалов практики, экспертных оценок по вопросам исследуемой проблемы, а также результатов эмпирических исследований. Реферат носит исследовательский характер, содержит результаты творческого поиска автора.

В заключении (1-2 страницы) подводятся главные итоги авторского исследования в соответствии с целью и задачами реферата делаются выводы или даются практические рекомендации по разрешению исследуемой проблемы.

Требования к оформлению работы:

- объём 15-20 страниц;
- поля – по 2 см сверху и снизу, 3 см – слева, 1,5 см – справа;
- выравнивание текста по ширине;
- номера страниц – внизу страницы, справа; номер на первой странице не указывается;
- шрифт – «Times New Roman»;
- основной текст – 14 кегль, междустрочный интервал – 1,5 (основной текст, между абзацами);
- абзацный отступ – 1,25;
- расстановка переносов не применяется;
- все лишние пробелы убираются, между словами должен быть только один пробел; знаки препинания (за исключением тире) ставятся сразу же за предваряющим его словом без пробела;
- ссылки – затекстовые (вынесенные за текст реферата и оформленные как список использованной литературы в алфавитном порядке), использование автоматических постраничных ссылок не допускается;
- не менее 5 источников;
- ссылки оформляются в соответствии с ГОСТ Р 7.0.100-2018 (приложение 2);
- для связи с текстом порядковый номер библиографической записи из списка литературы указывают в отсылке, которую приводят в квадратных скобках в строку с текстом. Если ссылку приводят на конкретный фрагмент текста, в отсылке указывают порядковый номер и страницы, на которых помещен объект ссылки. Сведения разделяют запятой. Если отсылка содержит сведения о нескольких затекстовых ссылках, группы сведений разделяют знаком точка с запятой.

Критерии оценки реферата. При оценке реферата преподаватель руководствуется следующими критериями: – соответствие содержания текста выбранной теме; – наличие четкой и логичной структуры; – качество аналитической работы, проделанной при написании реферата; 12 – использование адекватных выбранной теме литературных источников; – самостоятельность, невторичность текста; – обоснованность сделанных автором реферата выводов, соответствие их поставленной цели; – отсутствие орфографических, пунктуационных, стилистических, а также фактических ошибок; – соответствие оформления работы предъявляемым требованиям; – сдачи

реферата в установленный срок

5.3 ПРОМЕЖУТОЧНАЯ АТТЕСТАЦИЯ

Типовые контрольные задания или иные материалы, необходимые для оценки знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций в процессе освоения образовательной программы **8 семестр**

Итоговый тест (с ответами) для проверки сформированности компетенций

ПК-1 Способен формировать и обосновывать управленческие решения с учетом воздействия внешних и внутренних факторов среды, оказывающих влияние на деятельность организации

ПК 1.2 Осуществляет анализ внутренних (внешних) факторов и условий, влияющих на деятельность организации

1. Прочитайте текст и выберите правильный ответ Верно ли утверждение: Кризис является негативным явлением.

1. Нет, так как – это не только разрушение, но и создание потенциальной возможности сбыта и перспективы выхода из него благодаря падению цен
2. Да, так это разрушение привычной экономической среды
3. Да так, кризис это явление, которое противоречит рыночной экономике
4. Нет, так как во время кризиса – это «естественной отбор» в рыночной экономике

Правильный ответ 1

2. Прочитайте текст и выберите правильный ответ Интернальные факторы экономического цикла – это теории, рассматривающие экономический цикл наличием ... факторов

1. внутренних и внешних
2. только внутренних
3. только внешних

Правильный ответ 2

3. Прочитайте текст и выберите правильный ответ. Жизненный цикл предприятия зависит не только от законов рыночной экономики на ...

1. микроуровне
2. макроуровне

Правильный ответ 1

4. Установите правильное соответствие групп ролей в антикризисном управлении:

1. Группа ролей, обеспечивающая рациональное использование ресурсов и максимизацию прибыли
2. Группа ролей, связанная с передачей, обработкой, сбором и распространением информации
3. Группа ролей, связанная с процессами восстановления платежеспособности предприятия, реорганизации производства, реструктуризации системы управления

Варианты ответов:

- а) экономическая
- б) информационная
- в) инфраструктурная

Правильный ответ: 1)-а; 2)-б; 3)-в

5. Установите соответствие. между этапами формирования антикризисной системы управления на предприятии и их описанием. Этапы
Описание
А Диагностика финансового состояния предприятия
1 Определение уровня кризиса путём анализа баланса, потоков денежных средств и прочих финансовых показателей.
В Формулирование антикризисной стратегии
2. Разработка плана действий, направленного на восстановление устойчивости предприятия.
С Реализация антикризисных мероприятий
3. Применение конкретных мер (смена управленческой политики, оптимизация затрат и т. д.).
D Мониторинг результатов и корректировка мер
4. Непрерывный анализ результатов, контроль исполнения и корректировка ранее принятых мер.

Правильный ответ А-3, В-2, С-1, D-4

6. Закончите фразу. Ответ следует записать с маленькой буквы, в именительном

падеже. Подпонимается признанная арбитражным судом неспособность должника в полном объёме удовлетворить требования кредиторов по денежным обязательствам.

Правильный ответ несостоятельность;

7. Закончите фразу. Ответ следует записать с маленькой буквы, в именительном падеже. Предварительная стадия комплексного анализа финансового состояния, на которой, исходя из результатов рассчитанных коэффициентов и их сопоставлений, делаются предварительные выводы об уровне финансовой устойчивости организации понимают:

Правильный ответ: экспресс- анализ

ПК 1.3 Производит оценку ресурсов, необходимых для реализации решений

8.Прочитайте текст и выберите правильный ответ. Экстернальные факторы экономического цикла – это теории, рассматривающие экономический цикл наличием... факторов.

1. только внешних
2. только внутренних
3. внутренних и внешних

Правильный ответ 1

9. Прочитайте текст и выберите правильный ответ. Структура жизненного цикла предприятия связана с ...

1. жизненным циклом основного вида продукции предприятия
2. развитием кризисных явлений в экономике
3. наличием необходимых финансовых ресурсов

Правильный ответ 1

Кризис может проявляться ...

1. только на микроуровне
2. только на макроуровне
3. как на микроуровне, так и на макроуровне

Правильный ответ 3

11. Установите соответствие соответствие между этапами анализа кризисного потенциала предприятия и их содержанием. Этапы Содержание А Анализ финансовых показателей 1 Анализ качества принятых управленческих решений для выявления ошибок и сбоев. В Анализ рыночной ситуации 2. Определение потенциальных угроз как внутренних, так и внешних для устойчивости предприятия. С Выявление факторов риска 3. Исследование конъюнктуры рынка, конкуренции и экономических трендов. D Анализ управленческих решений 4. Оценка платежеспособности и устойчивости на основе отчётов и балансовых данных.

Правильный ответ А-1, В-3, С-4, D-2

12. Установите соответствие между видами инвестиций и их характеристиками: Виды Характеристики А. Финансовый анализ 1 Изучение показателей ликвидности, рентабельности, платежеспособности и прочих финансовых индикаторов. В. SWOT-анализ 2. Анализ экономических, политических и рыночных трендов, влияющих на деятельность предприятия. С. Диагностика внутренних процессов 3. Оценка сильных и слабых сторон организации, возможностей и угроз. D. Анализ внешней среды 4. Исследование эффективности бизнес-процессов, управленческих структур и организационной культуры.

Правильный ответ А-1, В-2, С-3, D-4

13. Установите соответствие: между ключевыми принципами антикризисного управления и их значением. Принципы Значения А. Прогнозирование 1 Способность предвидеть развитие кризисных процессов и планировать действия. В. Гибкость 2. Учёт всех взаимосвязанных аспектов деятельности организации. С. Комплексность 3. Способность изменять стратегию и тактику управления в ответ на внешние и внутренние изменения. D. Оперативность 4. Быстрая реакция на изменения и адаптация к новым условиям

Правильный ответ А-4, В-1, С-3, D2

14. Закончите фразу. Ответ следует записать с маленькой буквы, в именительном падеже: Определенный набор приёмов антикризисного управления, которые в совокупности составляютантикризисного управления.

Правильный ответ методология

15. Закончите фразу. Ответ следует записать с маленькой буквы, в именительном падеже:кризиса – появление признаков отрицательных тенденций, деловые конфликты, нарастание финансовых проблем.

Правильный ответ симптом

Инструкция по выполнению. При ответе на вопросы:

Выбрать один правильный ответ. Дополнить фразу, сопоставить, установить последовательность

Вопросы для самостоятельной подготовки к экзамену

1. Понятие и сущность лидерства.
2. Теории лидерства Р. Лайкерта и Ф. Фидлера.
3. Функции лидера в процессе управленческой деятельности.
4. Типы лидеров. Лидерство и власть.
5. Стили лидерства и стили управления.
6. Модели лидерства Дж. Адайра, Д. Мак Грегора, Пола Херси и Кеннета Бланшарда,
7. Модели компетенций современного лидера.
8. Роль эмоционального интеллекта в деятельности лидера.
9. Роль и задачи лидера команды.
10. Стили лидерства, их сильные и слабые стороны.
11. Развитие теории лидерства.
12. Роль личности лидера в управлении командой.
13. Формальное и неформальное лидерство.
14. Имидж лидера, несовпадение ожиданий команды и возможностей лидера. Групповая динамика и принципы управления ею.
15. Процессы групповой динамики: принятие групповых решений.
16. Понятие техники деловой коммуникации, происходящие в процессе коммуникации: самопрезентации, техника ориентации на личность партнера, восприятия, убеждения и внушения, активного слушания, обмена информацией, управления вниманием, преодоления барьеров коммуникации.
17. Использование информационных технологий для управления коммуникациями проекта.
18. Методы принятия групповых решений: метод Дельфи, Шести шляп Де Боно, метод Уолта Диснея, метод 653, метод мозгового штурма.
19. Методы принятия групповых решений: открытого и анонимного голосования, метод сценариев, дерева целей, прогнозного графа, методики фасилитации и модерации.
20. Коммуникативный процесс, средства и каналы коммуникации.
21. Виды конфликтов в команде и пути их сглаживания.
22. Общение и стиль управления.
23. Определение конфликта и конфликтной ситуации.
24. Основные стадии конфликтной ситуации.
25. Основные стратегии поведения в конфликте.
26. Стратегия управления конфликтами в командах.
27. Лидерство как социальная характеристика современной личности.
28. Понятие лидерства в теориях менеджмента.
29. Социальные характеристики черт и проявлений лидеров.
30. Типология лидерства.
31. Понятие о стилях лидерства: основные классификации.
32. Лидерство и управление в современном обществе.
33. Общие подходы к типологизации лидерства.
34. Объективные и субъективные факторы, влияющие на формирование стиля и типа лидерства.
35. Понятие ситуационного и адаптивного лидерства: специфика современного содержания.

36. Профессионализм и личностные характеристики лидера.
37. Лидерство и власть: общее и специфичное.
38. Личностный ресурс современного лидера.
39. Гендерный аспект социального лидерства.
40. Проблема формирования лидерства в государственных, общественных и коммерческих структурах.

6. МЕТОДИЧЕСКИЕ МАТЕРИАЛЫ, ОПРЕДЕЛЯЮЩИЕ ПРОЦЕДУРЫ ОЦЕНИВАНИЯ

Комплект оценочных средств хранится на кафедре, подлежит обновлению по мере необходимости. Для промежуточной аттестации в виде экзамена каждое ОС по дисциплине обновляется и утверждается за 14 дней до начала сессионного периода и хранится в недоступном месте от несанкционированного доступа. Ответственность несет кафедра.

Порядок проведения текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации обучающихся по ОПОП регламентируются Положением о текущем контроле успеваемости и промежуточной аттестации обучающихся по программам высшего образования.

Текущий контроль успеваемости является формой контроля качества знаний обучающихся, осуществляемого в межсессионный период обучения с целью определения качества освоения ОПОП.

Текущий контроль успеваемости осуществляется: на лекциях, практических (семинарских) занятиях, в рамках контроля самостоятельной работы.

Обучающиеся заранее информируются о критериях и процедуре текущего контроля успеваемости преподавателями по соответствующей учебной дисциплине (модуля).

Успеваемость при текущем контроле характеризует объем и качество выполненной обучающимися работы по дисциплине (модулю).

Педагогические виды и формы, используемые в процессе текущего контроля успеваемости обучающихся, определяются методической комиссией кафедры. Выбираемый вид текущего контроля обеспечивает наиболее полный и объективный контроль (измерение и фиксирование) уровня освоения результатов обучения по дисциплине.

Преподаватели предоставляют сведения о текущей успеваемости обучающихся в рамках проведения текущей аттестации в семестре в деканаты/ учебный отдел института в сроки, определенные внутренними распорядительными документами института.

В целях обеспечения текущего контроля успеваемости преподаватель проводит консультации.

Преподаватель, ведущий занятия семинарского типа, проводит аттестацию обучающихся за прошедший период. Аттестация проводится, если проведено не менее 3 практических (семинарских) или лабораторных занятий, в установленные деканатом сроки, не реже 1 раза за учебный семестр. Обучающиеся аттестуются путем выставления в соответствующую групповую ведомость записей по системе: «аттестован» или «не аттестован».

Преподаватель, проставляя итоги текущей аттестации, доводит результаты аттестации до сведения студенческой группы и объясняет причины отрицательной аттестации по запросу обучающегося.

При аттестации обучающихся учитываются следующие факторы:

- результаты работы на занятиях, показанные при этом знания по дисциплине (модулю), усвоение навыков практического применения теоретических знаний, степень активности на практических (семинарских) занятиях;
- результаты и активность участия в семинарах и коллоквиумах;
- результаты выполнения контрольных работ;
- результаты и объем выполненных заданий в рамках самостоятельной работы обучающихся;
- результаты личных бесед со студентами по материалу учебной дисциплины (модуля);
- посещение студентами, семинарских и практических занятий, лабораторных работ;
- своевременная ликвидация задолженностей по пройденному материалу, возникших

вследствие пропуска занятий либо неудовлетворительных оценок по результатам работы на занятиях.

– результаты прохождения контрольных точек по дисциплине.

Промежуточная аттестация обучающихся института является формой контроля результатов обучения по дисциплине с целью комплексного определения соответствия уровня и качества знаний, умений и навыков обучающихся требованиям, установленным образовательной программой.

Формирование оценки текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации по итогам освоения дисциплины осуществляется с использованием пятибалльной системы оценки знаний обучающихся.

Методические материалы, определяющие процедуры оценивания знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций Процедуры оценивания включают в себя текущий контроль и промежуточную аттестацию.

Текущий контроль успеваемости проводится с использованием оценочных средств, представленных в п. 5 данного приложения. Результаты текущего контроля доводятся до сведения студентов до промежуточной аттестации. Промежуточная аттестация проводится в форме экзамена и зачета с оценкой. Экзамен проводится по расписанию экзаменационной сессии в письменном виде. Количество вопросов в экзаменационном задании – 30. Проверка ответов и объявление результатов производится в день экзамена. Результаты аттестации заносятся в экзаменационную ведомость и зачетную книжку студента. Студенты, не прошедшие промежуточную аттестацию по графику сессии, должны ликвидировать задолженность в установленном порядке.

7. ОСОБЕННОСТИ ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ ДЛЯ ИНВАЛИДОВ И ЛИЦ С ОГРАНИЧЕННЫМИ ВОЗМОЖНОСТЯМИ

Адаптированные оценочные материалы содержатся в адаптированной ОПОП. Обучение обучающихся с ограниченными возможностями здоровья при необходимости осуществляется на основе адаптированной рабочей программы с использованием специальных методов обучения и дидактических материалов, составленных с учетом особенностей психофизического развития, индивидуальных возможностей и состояния здоровья таких обучающихся (обучающегося).

Самостоятельная работа обучающихся с ограниченными возможностями здоровья и инвалидов позволяет своевременно выявить затруднения и отставание и внести коррективы в учебную деятельность. Конкретные формы и виды самостоятельной работы обучающихся лиц с ограниченными возможностями здоровья и инвалидов устанавливаются преподавателем. Выбор форм и видов самостоятельной работы, обучающихся с ограниченными возможностями здоровья и инвалидов осуществляется с учетом их способностей, особенностей восприятия и готовности к освоению учебного материала. Формы самостоятельной работы устанавливаются с учетом индивидуальных психофизических особенностей (устно, письменно на бумаге или на компьютере, в форме тестирования, электронных тренажеров и т.п.).

Основные формы представления оценочных средств – в печатной форме или в форме электронного документа. Для обучающихся с нарушениями зрения предусматривается возможность проведения текущего и промежуточного контроля в устной форме. Для обучающихся с нарушениями слуха предусматривается возможность проведения текущего и промежуточного контроля в письменной форме.

Таблица 7.1. Категории обучающихся с ОВЗ, способы восприятия ими информации и методы их обучения.

Категории обучающихся по нозологиям		Методы обучения
с нарушениями	Слепые. Способ восприятия	Аудиально-кинестетические, предусматривающие поступление учебной информации посредством слуха и осязания.

и зрения	информации: осязательно- слуховой	Могут использоваться при условии, что визуальная информация будет адаптирована для лиц с нарушениями зрения: визуально-кинестетические, предполагающие передачу и восприятие учебной информации при помощи зрения и осязания; аудио-визуальные, основанные на представлении учебной информации, при которых задействовано зрительное и слуховое восприятие; аудио-визуально-кинестетические, базирующиеся на представлении информации, которая поступает по зрительному, слуховому и осязательному каналам восприятие.
	Слабовидящие. Способ восприятия информации: зрительно-осязательно-слуховой	
С нарушениям и слуха	Глухие. Способ восприятия информации: зрительно-осязательный	визуально-кинестетические, предполагающие передачу и восприятие учебной информации при помощи зрения и осязания. Могут использоваться при условии, что аудиальная информация будет адаптирована для лиц с нарушениями слуха: аудио-визуальные, основанные на представлении учебной информации, при которых задействовано зрительное и слуховое восприятие; аудиально-кинестетические, предусматривающие поступление учебной информации посредством слуха и осязания; аудио-визуально-кинестетические, базирующиеся на представлении информации, которая поступает по зрительному, слуховому и осязательному каналам восприятие.
	Слабослышащие. Способ восприятия информации: Зрительно-осязательно-слуховой	
С нарушениям и опорно-двигательного аппарата	Способ восприятия информации: зрительно-осязательно-слуховой	— визуально-кинестетические; — аудио-визуальные; — аудиально-кинестетические; — аудио-визуально-кинестетические.

Таблица 7.2. – Способы адаптации образовательных ресурсов.

Условные обозначения:

«+» —образовательный ресурс, не требующий адаптации;

«АФ» — адаптированный формат к особенностям приема-передачи информации обучающихся инвалидов и лиц с ОВЗ формат образовательного ресурса, в том числе с использованием специальных технических средств;

«АЭ»— альтернативный эквивалент используемого ресурса

Категории обучающихся по нозологиям		Образовательные ресурсы				
		Электронные				Печатные
		мультимедиа	графические	аудио	текстовые, электронные аналоги печатных изданий	
С нарушениями зрения	Слепые	АФ	АЭ (например, создание материальной модели графического объекта (3Dмодели))	+	АЭ (например, аудио описание)	АЭ (например, печатный материал, выполненный рельефно-точечным шрифтом Л. Брайля)
	Слабовидящие	АФ	АФ	+	АФ	АФ
С нарушениями слуха	Глухие	АФ	+	АЭ (например, текстовое описание, гиперссылки)	+	+

	Слабослыш ащие	АФ	+	АФ	+	+
С нарушениями опорно-двигательного аппарата		+	+	+	+	+

Таблица 7.3. - Формы контроля и оценки результатов обучения инвалидов и лиц с ОВЗ

Категории обучающихся по нозологиям	Форма контроля и оценки результатов обучения
С нарушениями зрения	– устная проверка: дискуссии, тренинги, круглые столы, собеседования, устные коллоквиумы и др.; – с использованием компьютера и специального ПО: работа с электронными образовательными ресурсами, тестирование, рефераты, курсовые проекты, дистанционные формы, если позволяет острота зрения - графические работы и др.
С нарушениями слуха	– письменная проверка: контрольные, графические работы, тестирование, домашние задания, эссе, письменные коллоквиумы, отчеты и др.; – с использованием компьютера и специального ПО: работа с электронными образовательными ресурсами, тестирование, рефераты, курсовые проекты, графические работы, дистанционные формы и др.
С нарушениями опорно-двигательного аппарата	– письменная проверка, с использованием специальных технических средств (альтернативных средства ввода, управления компьютером и др.): контрольные, графические работы, тестирование, домашние задания, эссе, письменные коллоквиумы, отчеты и др.; – устная проверка, с использованием специальных технических средств (средств коммуникаций): дискуссии, тренинги, круглые столы, собеседования, устные коллоквиумы и др.; – с использованием компьютера и специального ПО (альтернативных средств ввода и управления компьютером и др.): работа с электронными образовательными ресурсами, тестирование, рефераты, курсовые проекты, Графические работы, дистанционные формы - предпочтительнее обучающимся, ограниченным в передвижении и др.

7.1. ЗАДАНИЯ ДЛЯ ТЕКУЩЕГО КОНТРОЛЯ ДЛЯ ИНВАЛИДОВ И ЛИЦ С ОГРАНИЧЕННЫМИ ВОЗМОЖНОСТЯМИ

Текущий контроль и промежуточная аттестация обучающихся инвалидов и лиц с ОВЗ осуществляется с использованием оценочных средств, адаптированных к ограничениям их здоровья и восприятия информации, в том числе с использованием специальных технических средств.

Текущий контроль успеваемости для обучающихся инвалидов и лиц с ОВЗ направлен на своевременное выявление затруднений и отставания в обучении и внесения коррективов в учебную деятельность. Возможно осуществление входного контроля для определения его способностей, особенностей восприятия и готовности к освоению учебного материала.

7.2. ЗАДАНИЯ ДЛЯ ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ ДЛЯ ИНВАЛИДОВ И ЛИЦ С ОГРАНИЧЕННЫМИ ВОЗМОЖНОСТЯМИ

Форма промежуточной аттестации устанавливается с учетом индивидуальных психофизических особенностей (устно, письменно на бумаге, письменно на компьютере, в форме тестирования и т.п.). При необходимости обучающимся предоставляется дополнительное время для подготовки ответа. Промежуточная аттестация, при необходимости, может проводиться в несколько этапов. Для этого рекомендуется использовать рубежный контроль, который является контрольной точкой по завершению изучения раздела или темы дисциплины, междисциплинарного курса, практик и ее разделов с целью оценивания уровня освоения

программного материала. Формы и срок проведения рубежного контроля определяются