

МИНОБРНАУКИ РОССИИ
ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ
ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
«ВОРОНЕЖСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ ИНЖЕНЕРНЫХ ТЕХНОЛОГИЙ»

УТВЕРЖДАЮ
Проректор по учебной работе

(подпись) **Василенко В.Н.**
(Ф.И.О.)

«25» мая 2023 г.

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА
ДИСЦИПЛИНЫ

ЛИДЕРСТВО И ФОРМИРОВАНИЕ КОМАНДЫ

(наименование в соответствии с РУП)

Направление подготовки (специальность)

38.03.02 Менеджмент

(шифр и наименование направления подготовки/специальности)

Направленность (профиль)

Управление промышленными предприятиями и инфраструктурными организациями

(наименование профиля/специализации)

Квалификация выпускника

бакалавр

Воронеж

1. Цели и задачи дисциплины

Целью освоения дисциплины «Лидерство и формирование команды» является подготовка выпускника к решению следующих задач:

мотивирование и стимулирование персонала организации, направленное на достижение стратегических и оперативных целей;

участие в урегулировании организационных конфликтов на уровне подразделения и рабочей команды (группы);

оценка эффективности управленческих решений.

2. Перечень планируемых результатов обучения, соотнесенных с планируемыми результатами освоения образовательной программы

В результате освоения дисциплины в соответствии с предусмотренными компетенциями обучающийся должен:

№ п/п	Код компетенции	Содержание компетенции (результат освоения)	В результате изучения учебной дисциплины обучающийся должен:		
			знать	уметь	владеть
1	ОПК-3	способность проектировать организационные структуры, участвовать в разработке стратегий управления человеческими ресурсами организаций, планировать и осуществлять мероприятия, распределять и делегировать полномочия с учетом личной ответственности за осуществляемые мероприятия	факторы эффективного лидерства, принципы ориентирования команды, методы распределения и делегирования полномочий	организовывать и координировать взаимодействие между коллегами, распределять и делегировать полномочия	навыками распределения и делегирования полномочий с учетом личной ответственности за осуществляемые мероприятия
2	ПК-1	владение навыками использования основных теорий мотивации, лидерства и власти для решения стратегических и оперативных управленческих задач, а также для организации групповой работы на основе знания процессов групповой динамики и принципов формирования команды, умение проводить аудит человеческих ресурсов и осуществлять диагностику организационной культуры	факторы и методы формирования и поддержания организационной культуры; факторы эффективного лидерства	осуществлять выбор формирования и поддержания организационной культуры; организовывать и координировать взаимодействие между коллегами	навыками определения эффективности и гибкости организации и координации взаимодействия между людьми
3	ПК-2	владение различными способами разрешения конфликтных ситуаций при проектировании межличностных, групповых и организационных коммуникаций на основе современных технологий управле-	средства и приемы общения и отстаивания своей точки зрения	занимать лидерскую позицию с учетом межличностных, групповых и организационных коммуникаций	навыками управления организационной культурой с использованием современных технологий управления персоналом

		ния персоналом, в том числе в межкультурной среде			
--	--	---	--	--	--

3. Место дисциплины в структуре образовательной программы ВО

Дисциплина «Лидерство и формирование команды» относится к блоку Б1 ОП, к ее базовой части и базируется на знаниях, умениях и компетенциях, сформированных при изучении дисциплин:

- Введение в профессиональную деятельность;
- Основы управления персоналом организации;
- Экономика и социология труда;
- Организация, нормирование и оплата труда;
- Организационная культура;

и в процессе прохождения

- Учебной практики (практики по получению первичных профессиональных умений и навыков),

Дисциплина «Лидерство и формирование команды» является предшествующей для дисциплин:

- Стратегический менеджмент;

и для:

- Производственной практики, практики по получению профессиональных умений и опыта профессиональной деятельности;

- Производственной практики, преддипломной практики;

- Защиты выпускной квалификационной работы, включая подготовку к процедуре защиты и процедуру защиты.

4. Объем дисциплины (модуля) и виды учебных занятий

Общая трудоемкость дисциплины составляет 5 зачетных единиц.

Виды учебной работы	Всего акад. часов	Семестр	
		6	7
	акад.	акад.	акад.
Общая трудоемкость дисциплины	180	72	108
Контактная работа в т.ч. аудиторные занятия:	98,6	37	61,6
Лекции	48	18	30
в том числе в форме практической подготовки	48	18	30
Практические занятия (ПЗ)	48	18	30
в том числе в форме практической подготовки	48	18	30
Групповые консультации по дисциплине	2,4	0,9	1,5
Виды аттестации (зачет, зачет)	0,2	0,1	0,1
Самостоятельная работа:	81,4	35	46,4
Проработка материалов лекций (выполнение тестовых, практических заданий)	24	9	15
Проработка материалов учебников (выполнение тестовых, практических заданий)	30,4	8	22,4
Реферат	9	-	9
Решение практических задач	18	18	-

5 Содержание дисциплины (модуля), структурированное по темам (разделам) с указанием отведенного на них количества академических часов и видов учебных занятий

5.1 Содержание разделов дисциплины (модуля)

№ п/п	Наименование раздела дисциплины	Содержание раздела (указываются темы и дидактические единицы)	Трудоемкость раздела, час
6 семестр			
1	Основы и сущностные характеристики лидерства	Изучение понятий «лидер» и «лидерство». Выявление общей ориентации на руководство. Рассмотрение функций и ролей лидера в группе, принципов лидера и стилей руководства.	23
2	Личностные качества и профессионализм лидера, поведение и взаимоотношения с группой	Личностные качества лидера и его профессионализм. Ценностно-смысловые ориентиры и критерии лидерской активности. Групповые нормы и поведение лидера	25
3	Механизм реализации власти лидера. Факторы лидерства. Этика лидера	Изучение сущности и видов власти. Рассмотрение механизмов выдвижения в лидеры. Факторы лидерства. Этика лидера	23
7 семестр			
4	Группы, команды, жизненный цикл команды	Характеристика команды как малой группы, типология команд. Ролевая дифференциация команд. Жизненный цикл команды	32
5	Командообразование	Психологические основы командного строительства. Пути образования команды. Комплексный подход к командной эффективности. Уровни командной эффективности	36
6	Руководство командой в условиях девиаций и организационных конфликтов	Девиации лидерства. Конфликты в организациях и их урегулирование. Приемы манипулирования психическим сознанием человека и общности и защита от манипуляций. Самореализация и «крушение» лидеров.	38,4

5.2 Разделы дисциплины (модуля) и виды занятий

№ п/п	Наименование раздела дисциплины	Лекции, акад. час	ПЗ, акад. час	СРО, акад. час
6 семестр				
1	Основы и сущностные характеристики лидерства	6	6	11
2	Личностные качества и профессионализм лидера, поведение и взаимоотношения с группой	6	6	13
3	Механизм реализации власти лидера. Этика лидера	6	6	11
7 семестр				
4	Группы, команды, жизненный цикл команды	10	10	12
5	Командообразование	12	12	12
6	Руководство командой в условиях девиаций и организационных конфликтов	8	8	22,4

5.2.1 Лекции

№ п/п	Наименование раздела дисциплины	Тематика лекционных занятий	Трудоемкость, акад. час
6 семестр			
1	Основы и сущностные характеристики лидерства	Изучение понятий «лидер» и «лидерство».	2
		Выявление общей ориентации на руководство.	2
		Рассмотрение функций и ролей лидера в группе, принципов лидера и стилей руководства.	2
2	Личностные качества и профессионализм лидера	Личностные качества лидера и его профессионализм	2
		Ценностно-смысловые ориентиры и критерии лидерской	2

	лизм лидера, поведение и взаимоотношения с группой	активности	
		Групповые нормы и поведение лидера	2
3	Механизм реализации власти лидера. Факторы лидерства. Этика лидера	Изучение сущность и видов власти. Рассмотрение механизмов выдвижения в лидеры.	4
		Факторы лидерства. Этика лидера	2
7 семестр			
4	Группы, команды, жизненный цикл команды	Характеристика команды как малой группы, типология команд.	2
		Ролевая дифференциация команд	4
		Жизненный цикл команды	4
5	Командообразование	Психологические основы командного строительства	4
		Пути образования команды	4
		Комплексный подход к командной эффективности. Уровни командной эффективности	4
6	Руководство командой в условиях девиаций и организационных конфликтов	Девиации лидерства. Конфликты в организациях и их урегулирование.	4
		Приемы манипулирования психическим сознанием человека и общности и защита от манипуляций.	2
		Самореализация и «крушение» лидеров.	2

5.2.2 Практические занятия (семинары)

№ п/п	Наименование раздела дисциплины	Тематика практических занятий	Трудоемкость, акад. час
6 семестр			
1	Основы и существенные характеристики лидерства	Изучение понятий «лидер» и «лидерство».	2
		Выявление общей ориентации на руководство.	2
		Рассмотрение функций и ролей лидера в группе, принципов лидера и стилей руководства.	2
2	Личностные качества и профессионализм лидера, поведение и взаимоотношения с группой	Личностные качества лидера и его профессионализм	2
		Ценностно-смысловые ориентиры и критерии лидерской активности	2
		Групповые нормы и поведение лидера	2
3	Механизм реализации власти лидера. Факторы лидерства. Этика лидера	Изучение сущность и видов власти. Рассмотрение механизмов выдвижения в лидеры.	4
		Факторы лидерства. Этика лидера	2
7 семестр			
4	Группы, команды, жизненный цикл команды	Характеристика команды как малой группы, типология команд.	2
		Ролевая дифференциация команд	4
		Жизненный цикл команды	4
5	Командообразование	Психологические основы командного строительства	4
		Пути образования команды	4
		Комплексный подход к командной эффективности. Уровни командной эффективности	4
6	Руководство командой в условиях де-	Девиации лидерства. Конфликты в организациях и их урегулирование.	4

	виаций и организационных конфликтов	Приемы манипулирования психическим сознанием человека и общности и защита от манипуляций.	2
		Самореализация и «крушение» лидеров.	2

5.2.3 Лабораторный практикум Не предусмотрен.

5.2.4 Самостоятельная работа обучающихся (СРО)

№ п/п	Наименование раздела дисциплины	Вид СРО	Трудоемкость, акад. час
6 семестр			
1	Основы и существенные характеристики лидерства	Проработка материалов по конспекту лекций	3
		Проработка материалов по учебнику	2
		Решение практических задач	6
2	Личностные качества и профессионализм лидера, поведение и взаимоотношения с группой	Проработка материалов по конспекту лекций	3
		Проработка материалов по учебнику	4
		Решение практических задач	6
3	Механизм реализации власти лидера. Факторы лидерства. Этика лидера	Проработка материалов по конспекту лекций	3
		Проработка материалов по учебнику	2
		Решение практических задач	6
7 семестр			
4	Группы, команды, жизненный цикл команды	Проработка материалов по конспекту лекций	5
		Проработка материалов по учебнику	7
5	Командообразование	Проработка материалов по конспекту лекций	5
		Проработка материалов по учебнику	7
6	Руководство командой в условиях девиаций и организационных конфликтов	Проработка материалов по конспекту лекций	5
		Проработка материалов по учебнику	8,4
		Подготовка реферата	9

6 Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины (модуля)

6.1 Основная литература

Аппело, Ю. Agile-менеджмент: Лидерство и управление командами / Ю. Аппело ; перевод с английского А. Олейник. — Москва : Альпина Паблишер, 2018. — 534 с. — ISBN 978-5-9614-6361-3. — Текст : электронный // Электронно-библиотечная система «Лань» . — Режим доступа: <https://e.lanbook.com/book/125892>

Лидерство : учебное пособие / В.И. Новичков, И.М. Виноградова, О.Н. Коротун, И.С. Кошель. — Москва : Дашков и К, 2017. — 102 с. — ISBN 978-5-394-02979-0. — Текст : электронный // Электронно-библиотечная система «Лань» . — Режим доступа: <https://e.lanbook.com/book/103768>

Морозова, Е.А. Организационная культура : учебное пособие / Е.А. Морозова. — Кемерово :КемГУ, 2019. — 145 с. — ISBN 978-5-8353-2381-4. — Текст : электронный // Электронно-библиотечная система «Лань» . — Режим доступа: <https://e.lanbook.com/book/125467>

Результативная проектная команда: количественный подход к формированию : монография / Н.Б. Сафронова, А.Р. Урубков, Т.П. Маслевич, Н.Л. Минаева. — Москва : Дашков и К, 2018. — 148 с. — ISBN 978-5-394-03235-6. — Текст : электронный // Электронно-библиотечная система «Лань» . — Режим доступа: <https://e.lanbook.com/book/119243>

6.2 Дополнительная литература

Авдеев, В.В. Управление персоналом: технология формирования команды : учебное пособие / В.В. Авдеев. — Москва : Финансы и статистика, 2014. — 544 с. — ISBN 5-279-02380-9. — Текст : электронный // Электронно-библиотечная система «Лань» . — Режим доступа: <https://e.lanbook.com/book/69110>

Белов, В.В. Психология лидерства : учебное пособие / В.В. Белов. — Санкт-Петербург : ИЭО СПбУТУиЭ, 2011. — 374 с. — ISBN 978-5-94047-425-8. — Текст : электронный // Электронно-библиотечная система «Лань» . — Режим доступа: <https://e.lanbook.com/book/63983>

Гоулман, Д. Эмоциональное лидерство: Искусство управления людьми на основе эмоционального интеллекта / Д. Гоулман, Р. Бояцис, Э. Макки ; перевод А. Лисицына. — 9-е изд. — Москва : Альпина Паблишер, 2016. — 301 с. — ISBN 978-5-9614-5607-3. — Текст : электронный // Электронно-библиотечная система «Лань»]. — Режим доступа: <https://e.lanbook.com/book/95476>

Клоусон, Д. Лидерство третьего уровня: Взгляд в глубину / Д. Клоусон ; перевод с английского Е. Ряхиной. — Москва : Альпина Паблишер, 2017. — 519 с. — ISBN 978-5-9614-6501-3. — Текст : электронный // Электронно-библиотечная система «Лань» . — Режим доступа: <https://e.lanbook.com/book/102774>

Лайкер, Д. Лидерство на всех уровнях бережливого производства: Практическое руководство / Д. Лайкер, Й. Трахилис ; перевод с английского Ю. Семенихина. — Москва : Альпина Паблишер, 2018. — 336 с. — ISBN 978-5-9614-6858-8. — Текст : электронный // Электронно-библиотечная система «Лань» . — Режим доступа: <https://e.lanbook.com/book/125815>

6.3 Перечень учебно-методического обеспечения для самостоятельной работы обучающихся

Богомолова, И. П. Лидерство и формирование команды: задания для самостоятельной работы студентов для студентов, обучающихся по направлению 38.03.02 – «Менеджмент», очной и заочной форм обучения / И. П. Богомолова, В. В. Черников, И. В. Плеканова ; ВГУИТ, Кафедра управления, организации производства и отраслевой экономики. - Воронеж : ВГУИТ, 2016. - 20 с.

6.4 Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет», необходимых для освоения дисциплины

1. Министерство науки и высшего образования Российской Федерации (<https://minobrnauki.gov.ru/>)

2. Федеральная служба по надзору в сфере образования и науки (<http://obrnadzor.gov.ru/>)

3. Федеральный портал «Российское образование» (<http://www.edu.ru>)

4. Информационная система «Единое окно доступа к образовательным ресурсам» (<http://window.edu.ru>)

5. Электронная библиотека ресурсного центра ВГУИТ АИБС «МегаПро» полная версия 8 модулей, модуль «Квалификационные работы» (<http://biblos.vsu.ru/MegaPro/Web>)

5. Федеральный центр информационно-образовательных ресурсов (<http://fcior.edu.ru/>)

6. ЭБС «Лань» (<https://e.lanbook.com/>), неограниченный доступ. ООО «ЭБС ЛАНЬ» (срок действия с 03.03.2023 по 01.03.2024).

7. «Образовательная платформа ЮРАЙТ» (<https://www.biblio-online.ru/>), ООО Электронное издательство ЮРАЙТ.

8. БД «ПОЛПРЕД Справочники» (<http://www.polpred.com>), неограниченный доступ, ООО «ПОЛПРЕД Справочники»

9. ЭБ «Grebennikon» (<https://grebennikon.ru/>), ООО «ИД «Гребенников»

10. Сетевая локальная БД Справочная Правовая Система КонсультантПлюс

11. Научная электронная библиотека (<http://elibrary.ru/>), ООО Научная электронная библиотека.

12. Сводный каталог библиотек г. Воронеж

6.5 Перечень информационных технологий, используемых при осуществлении образовательного процесса по дисциплине (модулю), включая перечень программного обеспечения и информационных справочных систем

Microsoft Windows 7 (Microsoft Open License Microsoft Windows Professional 7 Russian Upgrade Academic OPEN 1 License No Level#47881748 от 24.12.2010 г. <http://eopen.microsoft.com>),

Альт Образование 8.2 + LibreOffice 6.2 (Лицензия № ААА.0217.00 с 21.12.2017 г. по «Бессрочно»),

Adobe Reader XI ((бесплатное ПО) <https://acrobat.adobe.com/ru/ru/acrobat/pdf-reader/volume-distribution.html>),

Microsoft Office Professional Plus 2010 (Microsoft Open License Microsoft Office Professional Plus 2010 Russian Academic OPEN 1 License No Level #48516271 от 17.05.2011 г. <http://eopen.microsoft.com>),

Автоматизированная интегрированная библиотечная система «МегаПро» (Номер лицензии: 104-2015 Дата: 28.04.2015 Договор №2140 от 08.04.2015 г. Уровень лицензии «Стандарт»)

7 Материально-техническое обеспечение дисциплины

Ауд. 2. Учебная аудитория для проведения занятий лекционного типа, лабораторных и практических занятий, занятий семинарского типа, курсового проектирования (выполнения курсовых работ), групповых и индивидуальных консультаций, текущего контроля и промежуточной аттестации (для всех направлений и специальностей): Проектор Epson EB-W9 2500 Переносное оборудование, экран, ноутбук Lenovo, акустическая система BEHRINGER B208D; Наборы демонстрационного оборудования и учебно-наглядных пособий, обеспечивающие тематические иллюстрации.

Ауд. 248. Учебная аудитория для проведения занятий лекционного типа, лабораторных и практических занятий, занятий семинарского типа, курсового проектирования (выполнения курсовых работ), групповых и индивидуальных консультаций, текущего контроля и промежуточной аттестации (для всех направлений и специальностей): Компьютер ASUS; Коммутатор D-Link DES-1008D; Принтер HP Laser Jet 1018; Интерактивная доска Activboard; переносные колонки активные Microlab SOLO.

Ауд. 427а. Помещение (Учебная аудитория) для самостоятельной работы обучающихся: Компьютер Intel Core Duo E5300, сетевой коммутатор для подключения к компьютерной сети (Интернет), ноутбук Lenovo, ноутбук Asus D541NAGQ335T, ноутбук Samsung 300Ci5-241OM 2.3, ноутбук HP AMD, ноутбук Acer "17.3" Celeron N 3350/1, 1/2048/500/Intel/HD/WIN10, ноутбук DNS, Ноутбук Acer 15.6.

8 Оценочные материалы для промежуточной аттестации обучающихся по дисциплине

8.1 Оценочные материалы (ОМ) для дисциплины (модуля) включают в себя:

- перечень компетенций с указанием этапов их формирования в процессе освоения образовательной программы;

- описание показателей и критериев оценивания компетенций на различных этапах их формирования, описание шкал оценивания;

- 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;

- методические материалы, определяющие процедуры оценивания знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций.

8.2 Для каждого результата обучения по дисциплине (модулю) определяются показатели и критерии оценивания сформированности компетенций на различных этапах их формирования, шкалы и процедуры оценивания.

ОМ представляются отдельным комплектом и **входят в состав рабочей программы дисциплины в виде приложения.**

Оценочные материалы формируются в соответствии с П ВГУИТ «Положение об оценочных материалах».

Документ составлен в соответствии с требованиями ФГОС ВО по направлению подготовки 38.03.02 «Менеджмент»

ПРИЛОЖЕНИЕ
к рабочей программе дисциплины
«Лидерство и формирование команды»

1. Организационно-методические данные дисциплины для заочной формы обучения

1.1 Объемы различных форм учебной работы и виды контроля в соответствии с учебным планом

Виды учебной работы	Всего акад. часов	Семестр	
		8	9
Общая трудоемкость дисциплины	180	72	108
Контактная работа в т.ч. аудиторные занятия:	19	9,5	9,5
Лекции	8	4	4
в том числе в форме практической подготовки	8	4	4
Практические занятия	8	4	4
в том числе в форме практической подготовки	8	4	4
Семинары (С)	-	-	-
Лабораторные работы (ЛБ)	-	-	-
Консультации текущие	1,2	0,6	0,6
Проверка контрольной работы	1,6	0,8	0,8
Консультация перед экзаменом	-	-	-
Виды аттестации Зачет/Зачет	0,2	0,1	0,1
Самостоятельная работа:	153,2	58,6	94,6
-контрольная работа	20	10	10
-другие виды самостоятельной работы	133,2	48,6	84,6
Подготовка к аттестации	7,8	3,9	3,9

**ОЦЕНОЧНЫЕ МАТЕРИАЛЫ
ДЛЯ ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ**

по дисциплине

Лидерство и формирование команды

1 Перечень компетенций с указанием этапов их формирования

№ п/п	Код компетенции	Содержание компетенции (результат освоения)	В результате изучения учебной дисциплины обучающийся должен:		
			знать	уметь	владеть
1	ОПК-3	способность проектировать организационные структуры, участвовать в разработке стратегий управления человеческими ресурсами организаций, планировать и осуществлять мероприятия, распределять и делегировать полномочия с учетом личной ответственности за осуществляемые мероприятия	факторы эффективного лидерства, принципы ориентирования команды, методы распределения и делегирования полномочий	организовывать и координировать взаимодействие между коллегами, распределять и делегировать полномочия	навыками распределения и делегирования полномочий с учетом личной ответственности за осуществляемые мероприятия
2	ПК-1	владение навыками использования основных теорий мотивации, лидерства и власти для решения стратегических и оперативных управленческих задач, а также для организации групповой работы на основе знания процессов групповой динамики и принципов формирования команды, умение проводить аудит человеческих ресурсов и осуществлять диагностику организационной культуры	- факторы и методы формирования и поддержания организационной культуры; - факторы эффективного лидерства	- осуществлять выбор формирования и поддержания организационной культуры; - организовывать и координировать взаимодействие между коллегами	- навыками определения эффективности и гибкости организации и координации взаимодействия между людьми
3	ПК-2	владение различными способами разрешения конфликтных ситуаций при проектировании межличностных, групповых и организационных коммуникаций на основе современных технологий управления персоналом, в том числе в межкультурной среде	- средства и приемы общения и отстаивания своей точки зрения	- занимать лидерскую позицию с учетом межличностных, групповых и организационных коммуникаций	- навыками управления организационной с использованием современных технологий управления персоналом

2 Паспорт фонда оценочных средств по дисциплине

№ п/п	Разделы дисциплины	Индекс контролируемой компетенции (или ее части)	Оценочные средства	Технология/процедура оценивания (способ контроля)
			наименование	
7 семестр				
1	Организационная культура как социальное явление	ПК-1, ОПК-3	<i>Собеседование (зачет)</i>	<i>Процентная шкала</i>
			<i>Тестовые задания</i>	<i>Оценка в системе «зачтено - не зачтено»</i>
			<i>Ситуационные задания</i>	<i>Оценка в системе «зачтено - не зачтено»</i>
2	Сущность и структура организационной культуры	ПК-1, ОПК-3	<i>Собеседование (зачет)</i>	<i>Процентная шкала</i>
			<i>Тестовые задания</i>	<i>Оценка в системе «зачтено - не зачтено»</i>
			<i>Ситуационные задания</i>	<i>Оценка в системе «зачтено - не зачтено»</i>
3	Аналитический подход к изучению организационно культуры	ПК-1, ОПК-3	<i>Собеседование (зачет)</i>	<i>Процентная шкала</i>
			<i>Тестовые задания</i>	<i>Оценка в системе «зачтено - не зачтено»</i>
			<i>Ситуационные задания</i>	<i>Оценка в системе «зачтено - не зачтено»</i>
			<i>Индивидуальное задание №1</i>	<i>Оценка в системе «зачтено - не зачтено»</i>
4	Типология организационных культур	ПК-1, ОПК-3	<i>Собеседование (зачет)</i>	<i>Процентная шкала</i>
			<i>Тестовые задания</i>	<i>Оценка в системе «зачтено - не зачтено»</i>
			<i>Ситуационные задания</i>	<i>Оценка в системе «зачтено - не зачтено»</i>
5	Управление организационной культурой	ПК-1, ОПК-3	<i>Собеседование (зачет)</i>	<i>Процентная шкала</i>
			<i>Тестовые задания</i>	<i>Оценка в системе «зачтено - не зачтено»</i>
			<i>Ситуационные задания</i>	<i>Оценка в системе «зачтено - не зачтено»</i>

			<i>Индивидуальное задание №2</i>	<i>Оценка в системе «зачтено - не зачтено»</i>
6	Формирование и поддержание организационной культуры	ПК-1, ОПК-3	<i>Собеседование (зачет)</i>	<i>Процентная шкала</i>
			<i>Тестовые задания</i>	<i>Оценка в системе «зачтено - не зачтено»</i>
			<i>Ситуационные задания</i>	<i>Оценка в системе «зачтено - не зачтено»</i>
			<i>Реферат</i>	<i>Оценка в системе «зачтено - не зачтено»</i>
7	Изменение организационной культуры	ПК-1, ОПК-3	<i>Собеседование (зачет)</i>	<i>Процентная шкала</i>
			<i>Тестовые задания</i>	<i>Оценка в системе «зачтено - не зачтено»</i>
			<i>Ситуационные задания</i>	<i>Оценка в системе «зачтено - не зачтено»</i>
8 семестр				
8	Основы и существенные характеристики лидерства	ПК-2	<i>Собеседование (зачет)</i>	<i>Процентная шкала</i>
			<i>Тестовые задания</i>	<i>Оценка в системе «зачтено - не зачтено»</i>
			<i>Ситуационные задания</i>	<i>Оценка в системе «зачтено - не зачтено»</i>
9	Личностные качества и профессионализм лидера, поведение и взаимоотношения с группой	ПК-2	<i>Собеседование (зачет)</i>	<i>Процентная шкала</i>
			<i>Тестовые задания</i>	<i>Оценка в системе «зачтено - не зачтено»</i>
			<i>Ситуационные задания</i>	<i>Оценка в системе «зачтено - не зачтено»</i>
			<i>Деловая игра</i>	<i>Отметка в системе «зачтено - не зачтено»</i>
10	Механизм реализации власти лидера. Этика лидера	ПК-2	<i>Собеседование (зачет)</i>	<i>Процентная шкала</i>
			<i>Тестовые задания</i>	<i>Оценка в системе «зачтено - не зачтено»</i>
			<i>Ситуационные задания</i>	<i>Оценка в системе «зачтено - не зачтено»</i>
			<i>Деловая игра</i>	<i>Отметка в системе «зачтено - не зачтено»</i>
11	Факторы эффективного лидерства	ПК-1	<i>Собеседование (зачет)</i>	<i>Процентная шкала</i>
			<i>Тестовые задания</i>	<i>Оценка в системе «зачтено - не зачтено»</i>
			<i>Ситуационные задания</i>	<i>Оценка в системе «зачтено - не зачтено»</i>
			<i>Индивидуальное (творческое) задание с презентацией</i>	<i>Уровневая шкала</i>
12	Лидерство в условиях появления девиаций и конфликтов	ПК-2	<i>Собеседование (зачет)</i>	<i>Процентная шкала</i>
			<i>Тестовые задания</i>	<i>Оценка в системе «зачтено - не зачтено»</i>
			<i>Ситуационные задания</i>	<i>Оценка в системе «зачтено - не зачтено»</i>
			<i>Реферат с презентацией</i>	<i>Отметка в системе «зачтено - не зачтено»</i>

3 Оценочные средства для промежуточной аттестации

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

3.1 Тестовые задания

3.1.1 **ПК-1** - владение навыками использования основных теорий мотивации, лидерства и власти для решения стратегических и оперативных управленческих задач, а также для организации групповой работы на основе знания процессов групповой динамики и принципов формирования команды, умение проводить аудит человеческих ресурсов и осуществлять диагностику организационной культуры

ОПК-3 - способность проектировать организационные структуры, участвовать в разработке стратегий управления человеческими ресурсами организаций, планировать и осуществлять мероприятия, распределять и делегировать полномочия с учетом личной ответственности за осуществляемые мероприятия

№ задания	Тестовое задание с вариантами ответов и правильными ответами
1	<p>Авторитарное руководство подразумевает мотивирование сотрудников преимущественно при помощи:</p> <p>А) делегирования полномочий Б) материальных стимулов В) угрозы наказания</p>
2	<p>Какими приемами возможно стимулировать работу команды с целью достижения требуемых результатов?</p> <p>А) развивать конкуренцию среди сотрудников подразделения Б) выяснять причины неудовлетворительных результатов и выносить административные наказания В) применять принципы материального и морального вознаграждения за достигнутые результаты; но при оценке индивидуального вклада учитывать командные результаты</p>
3	<p>При необходимости принять рациональное управленческое решение Вы...</p> <p>А) будете руководствоваться «здравым смыслом» и прошлым опытом действий в аналогичных ситуациях Б) примете решение, исходя из рассуждений, основанных на собственном опыте В) определите симптомы, ограничения и критерии оптимальности, по которым сравните различные альтернативы Г) взвесите положительные и отрицательные последствия по каждому варианту действий и выберете наилучшую</p>
4	<p>Сотрудники фирмы могут работать вместе, командой, не опираясь на правила и предписания. Они знают достаточно о работе коллег, о взаимосвязях между поставленными задачами. Координация их деятельности происходит на уровне подсознания. Работники знают, что совместная деятельность является основой успеха. Такая ситуация характерна для фирм со следующей организационной культурой:</p> <p>А) харизматической; Б) самодостаточной; В) креативной; Г) инновационной.</p>
5	<p>Независимость, индивидуальная инициатива, нововведение ставятся во главу угла в фирмах со следующей организационной культурой:</p> <p>А) харизматической; Б) самодостаточной; В) инновационной; Г) креативной.</p>
6	<p>Руководитель фирмы равнодушен к делам фирмы. Менеджеры низших уровней стараются взять руководство фирмы на себя ввиду отсутствия четкого лидера. Это является причиной появления различных групп и личностей, борющихся за власть. Менеджеры вступают в эту борьбу с целью упрочить свои собственные позиции; успешная деятельность фирмы никого не волнует. Такая ситуация характерна для фирм со следующей организационной культурой:</p> <p>А) акцентированной; Б) самодостаточной; В) параноидальной; Г) политизированной; Д) избегающей.</p>
7	<p>Личность неуспешных лидеров характеризуется:</p> <p>А) высокомерием; Б) мстительностью; В) неумением держать дистанцию; Г) все ответы верны</p>
8	<p>Заменители лидерства: что это такое?</p> <p>А) особенности работы, организации или подчиненных, способные заменить поведение лидера Б) должностные лица с властными полномочиями, которые способны организовать и направить усилия группы на достижение результата В) конкуренты признанного группой лидера внутри группы</p>
9	<p>Может ли лидерство нанести ущерб организации?</p> <p>А) если в организации отсутствует лидер, это негативно сказывается на результатах работы коллектива Б) может, если речь идет о деструктивном лидерстве, когда деятельность лидера расходится с целями организации В) в случае, если неформальный лидер и менеджер (руководитель подразделения) – конфликтующие стороны, следует своевременно сделать выбор</p>

10	<p>Заменители лидерства: что это такое?</p> <p>А) особенности работы, организации или подчиненных, способные заменить поведение лидера</p> <p>Б) должностные лица с властными полномочиями, которые способны организовать и направить усилия группы на достижение результата</p> <p>В) конкуренты признанного группой лидера внутри группы</p>
11	<p>Внушение – это :</p> <p>А) Воспроизведение индивидом образцов демонстрируемого поведения.</p> <p>Б) Бессознательная подверженность индивида определенным психическим состояниям (негодованию, радости и др.)</p> <p>В) Целенаправленное неаргументированное воздействие одного человека на другого или на группу.</p>
12	<p>Поведение члена команды, которое мешает ему или ей выполнять свою работу, либо мешает другим членам команды выполнять их работу –</p> <p>А) Сложность квалификации</p> <p>Б) Трудность организации</p> <p>В) Проблема исполнения</p> <p>Г) Нет верного ответа</p>

3.1.2 ПК-2 - владение различными способами разрешения конфликтных ситуаций при проектировании межличностных, групповых и организационных коммуникаций на основе современных технологий управления персоналом, в том числе в межкультурной среде

№ задания	Тестовое задание с вариантами ответов и правильными ответами
13	<p>Чем лидерство кардинально отличается от управления?</p> <p>А) лидерство предполагает наличие в организации последователей, а не подчиненных</p> <p>Б) это схожие понятия, практически нет различий</p> <p>В) управление не может существовать без лидерства</p>
14	<p>Лидерство – это:</p> <p>А) Умение нравиться другим людям.</p> <p>Б) Статус определенной личности в группе, который характеризуется способностью занимающего его лица оказывать решающее влияние на других людей, организовывать и направлять коллективные действия.</p> <p>В) Умение использовать все возможности, которые представляет должность руководителя.</p>
15	<p>Лидер – это:</p> <p>А) член группы, обладающий наибольшим ценностным потенциалом</p> <p>Б) организатор и мотиватор деятельности малой группы</p> <p>В) член группы, за которым она признает право принимать ответственные решения в значимых для нее ситуациях</p> <p>Г) все ответы верны</p>
16	<p>Лидеров классифицируют:</p> <p>А) по характеру их деятельности в группе;</p> <p>Б) по содержанию их деятельности в группе;</p> <p>В) по направленности их деятельности в группе;</p> <p>Г) все ответы верны</p>
17	<p>Лидер обычно бывает:</p> <p>А) руководителем группы;</p> <p>Б) простым членом группы</p> <p>В) все ответы верны</p>
18	<p>Может ли лидерство нанести ущерб организации?</p> <p>А) если в организации отсутствует лидер, это негативно сказывается на результатах работы коллектива</p> <p>Б) может, если речь идет о деструктивном лидерстве, когда деятельность лидера расходится с целями организации</p> <p>В) в случае, если неформальный лидер и менеджер (руководитель подразделения) – конфликтующие стороны, следует своевременно сделать выбор</p>
19	<p>На ваш взгляд, женщине - руководителю легче добиться влияния и получить авторитет:</p> <p>А) в группе, где большинство сотрудников – женщины</p> <p>Б) в группе, где большинство сотрудников – мужчины</p> <p>В) если она попытается вести себя по-мужски в смешанном по половому составу коллективе</p>
20	<p>Наказывать и критиковать сотрудников, по мнению специалистов, следует:</p> <p>А) чаще, чем поощрять</p> <p>Б) реже, чем поощрять</p> <p>В) в зависимости от действий сотрудников</p>
21	<p>Поведение члена команды, которое мешает ему или ей выполнять свою работу, либо мешает другим членам команды выполнять их работу –</p> <p>А) Сложность квалификации</p> <p>Б) Трудность организации</p> <p>В) Проблема исполнения</p>

	Г) Нет верного ответа
22	Назовите основные шаги разрешения конфликта. А) Определение источника конфликта, выбор стратегии, организация коммуникации Б) Выявление целей конфликтующих, определение методики разрешения, контроль исполнения В) Сбор информации, принятие решения, коммуникационное обеспечение Г) Нет верного ответа
23	Какой подход к разрешению конфликтов необходимо использовать в тех случаях, когда необходимы незамедлительные действия? А) Сговорчивость Б) Сотрудничество В) Уклонение Г) Компромисс
24	Встречающаяся меньшая эффективность женщин-лидеров может объясняться: А) влиянием стереотипов Б) мотивацией В) отношением общества Г) ролевым конфликтом у женщины Д) все ответы верны

3.2 Ситуационные задания

3.2.1 ПК-1 - владение навыками использования основных теорий мотивации, лидерства и власти для решения стратегических и оперативных управленческих задач, а также для организации групповой работы на основе знания процессов групповой динамики и принципов формирования команды, умение проводить аудит человеческих ресурсов и осуществлять диагностику организационной культуры

ОПК-3 - способность проектировать организационные структуры, участвовать в разработке стратегий управления человеческими ресурсами организаций, планировать и осуществлять мероприятия, распределять и делегировать полномочия с учетом личной ответственности за осуществляемые мероприятия

Задание: Дать развернутые ответы на следующие ситуационные задания

№ задания	Текст задания
25	<p>Организационная культура компании LEVI STRAUSS</p> <p>LeviStrauss — крупнейший в мире производитель джинсовой одежды, объемы продаж которой исчисляются миллиардами долларов. Однако в начале 90-х гг. в адрес компании стали поступать упреки, что она медленно обновляет свою продукцию, уступая своим конкурентам — HaggarApparel и FarahManufacturing. Появились также критические замечания в адрес организационной культуры LeviStrauss. В то время компания проводила в жизнь идею ее президента R. Naas, убежденного, что компания уже доказала свою возможность занимать лидирующее положение по производству джинсовой одежды. Теперь ее задача — создать высоко моральную культуру, поддерживать этику взаимоотношений, тем самым, превратив LeviStrauss в образец высокого качества трудовой жизни. Идеи Naas сводились к следующему:</p> <ul style="list-style-type: none"> - открытость: менеджеры должны проявлять интерес к работникам, отмечать их успехи, подчеркивать их вклад в достижение результатов работы компании; - независимость: на всех уровнях управления организацией приветствуются независимые суждения, конструктивная критика; - этика: менеджеры должны четко и открыто формулировать свои требования, подавать примеры этики бизнеса и взаимоотношений внутри и за пределами компании; - делегирование: менеджеры должны делегировать полномочия более низким уровням управления, тем, кто непосредственно производит продукцию и контактирует с покупателями и клиентами; - внешние связи: LeviStrauss откажется от сотрудничества с партнерами, действия которых противоречат стандартам этики компании; - оценка персонала: до 30% премий приходится на работников, соблюдающих этические стандарты. Работник, который добился высоких производственных результатов, но не достаточно хорошо проявил себя с точки зрения этических норм и стандартов компании, может не получить премию. <p>Этические стандарты LeviStrauss многие ставили под сомнение, считая, что они не способствуют повышению эффективности работы компании, объясняя этим ее неудачи на рынке. Однако Naas считал, что проблемы компании обусловлены внешними факторами и обстоятельствами, и если бы не приверженность персонала этим этическим нормам, компания переживала бы гораздо большие трудности.</p>

	<p><u>Вопросы.</u></p> <p>1. Какова организационная культура компании LeviStraus? 2. Можно ли считать организационную культуру компании LeviStrauss сильной? 3. Согласны ли вы с утверждением Naas, что созданная им организационная культура представляет основное конкурентное преимущество компании на рынке? Аргументируйте свою позицию.</p>
26	<p>Проведите анализ ситуации и сделайте выводы о том, каких изменений требовала организационная культура для того, чтобы победить.</p> <p style="text-align: center;">МЕНЕДЖМЕНТ ВСЕГДА ВЫИГРЫВАЕТ</p> <p>Две компании - американская и японская - решили устроить гонки на каноэ на Миссури. Обе команды долго и упорно тренировались с таким расчетом, чтобы к моменту соревнования достичь пика спортивной формы. В день соревнования японцы выиграли у американцев мило.</p> <p>Американская команда потерпела сокрушительное поражение. Она растерялась и впала в депрессию. Менеджмент выступил с заявлением и отметил, что считает своим долгом выяснить причину неудачи. Для принятия надлежащих мер была образована специальная комиссия, в состав которой вошли менеджеры высшего звена. Они должны были изучить ситуацию и дать надлежащие рекомендации. Они выяснили, что в японской команде было 8 гребцов и 1 рулевой, в то время как в американской команде было 8 рулевых и 1 гребец. После этого менеджмент американской команды за огромные деньги призвал на помощь консалтинговую фирму. Вывод, к которому пришла консалтинговая фирма, заключался в следующем: в команде слишком мало гребцов и слишком много рулевых.</p> <p>Чтобы предотвратить очередной проигрыш японцам и очередное унижение в следующем году, менеджмент команды был реорганизован. Новая структура менеджмента включала 4 менеджеров-рулевых, 3 территориальных управляющих-рулевых и 1 помощника территориального управляющего-рулевого. Затем была введена новая система управления каноэ, назначение которой заключалось в том, чтобы единственному гребцу ничто не мешало полностью выкладываться. Эта система, названная «Программой создания первоклассной команды гребцов», имела целью повышение квалификации гребца и обогащение его опыта. В честь нее устраивались собрания и обеды, ее пропагандировали независимые журналисты, были выпущены специальные майки для гребца.</p> <p>Очередные гонки закончились победой японцев с разницей в две мили. Американский менеджмент уволил гребца за плохую работу, приостановил деятельность фондов, занимавшихся разработкой новой лодки-каноэ, продал весла и затормозил инвестиции в создание нового оборудования. Менеджеры рулевые получили вознаграждение за хорошую работу, а сэкономленные деньги были распределены в качестве премий между управленцами высшего звена.</p>
27	<p>Известный американский консультант Уоррен Беннис исследовал 90 успешных лидеров и определил следующие четыре группы факторов успеха лидера:</p> <p>управление вниманием, или способность так представить сущность результата или исхода, цели или направления движения/действий, чтобы это было привлекательным для последователей;</p> <p>управление значением, или способность так передать значение созданного образа, идеи или видения, чтобы они были поняты и приняты последователями;</p> <p>управление доверием, или способность построить свою деятельность с таким постоянством и последовательностью, чтобы получить полное доверие подчиненных;</p> <p>управление собой, или способность настолько хорошо знать и вовремя признавать свои сильные и слабые стороны, чтобы для усиления своих слабых сторон умело привлекать другие ресурсы, включая ресурсы других людей.</p> <p>К какой концепции относится данная теория:</p> <p>а) Концепции лидерских качеств;</p> <p>б) Концепции лидерского поведения;</p> <p>в) Концепции ситуативного лидерства.</p> <p>Перечислите достоинства и недостатки концепций лидерских качеств.</p>

3.1.2 ПК-2 - владение различными способами разрешения конфликтных ситуаций при проектировании межличностных, групповых и организационных коммуникаций на основе современных технологий управления персоналом, в том числе в межкультурной среде

№ задания	Текст задания
28	<p>На международной конференции врачей-стоматологов делегаты обменивались опытом не только в области новых методов лечения, использования современных лекарственных препаратов, но и в области менеджмента.</p> <p>Ниже приведены данные из выступлений двух выдающихся врачей, возглавляющих известные стоматологические лечебницы.</p> <p>Выступление доктора Смирнова К.Л.</p> <p>Уважаемые коллеги!</p> <p>Несколько лет назад я создал стоматологическую лечебницу, которую возглавляю и одновременно являюсь в ней практикующим врачом. Вместе со мной работают два дантиста. Являясь сотрудниками лечебницы, они получают заработную плату и дополнительно — определенный процент с моих чистых доходов. В результате их доход, как правило, выше среднего дохода частнопрактикующего дантиста у нас в регионе. Эта процедура оплаты помогает мотивировать моих сотрудников.</p> <p>В дополнение к традиционным стоматологическим услугам мы специализируемся еще в области реабилитационных услуг, поэтому в лечебнице есть собственный лабораторный техник, который делает</p>

зубные протезы, мосты и инкрустации.

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

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

Это одна из причин, почему они остаются у меня так долго.

У нас каждый дантист имеет своего собственного ассистента. Однако всякий раз, когда ассистент не занят, он помогает кому-нибудь еще.

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

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

Большинство из моих сотрудников работают со мной в течение долгого времени, и они, кажется, очень довольны своим положением. Что касается обучения, то я верю во взаимное обучение. Все мои сотрудники работали в регистратуре, в лабораториях, выполняли другие функции. Это обеспечивает нам гибкость, и сотрудники лучше понимают проблемы друг друга.

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

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

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

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

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

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

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

Спасибо за внимание.

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

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

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

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

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

	<p>тельств. Сотрудники об этом знают. Одного из ассистентов, проработавших больше года, уволили за то, что он начал конфликтовать со своими коллегами. Личные проблемы сотрудников Кравцова В.А. не интересуют.</p> <p>Вопросы и задания 1. Каковы основные различия в стилях лидерства Смирнова К.Л. и Кравцова В.А.? 2. Кто является более эффективным менеджером? Ответ обоснуйте, используя известные теории лидерства.</p>
29	<p>Г. Форд и А.П. Слоун-мл. противостояли друг другу в 20-х гг., когда впервые возникла концепция управления. Г. Форд представлял собой пример авторитарного предпринимателя прошлого: склонный к одиночеству, в высшей мере своевольный, всегда настаивающий на своем мнении, презирающий теории и «бессмысленное» чтение книг, он считал своих служащих «помощниками». Если «помощник» осмеливался перечить Форду или самостоятельно принимать важное решение, то он обычно лишался работы. Форд расценил предложение А.П. Слоуна о реорганизации FordMotors следующим образом: «...картинка с развесистой клюквой посередине... Человек вынужден слоняться взад-вперед, и от ответственности каждый уваливает, следуя мудрости лентяев, что две головы лучше одной». Общие же принципы Форда были суммированы в одной фразе: «Любой покупатель может получить автомобиль любого цвета, какого пожелает, пока автомобиль остается черным».</p> <p>У Г. Форда было достаточно оснований насмеяться над новомодными идеями Слоуна для фирмы GeneralMotors. Г. Форд сделал свою модель Т настолько дешевой, что ее мог купить практически любой работающий человек. Примерно за 12 лет Форд превратил крошечную компанию в гигантскую отрасль, изменившую американское общество. Более того, он сделал это, постигнув, как построить автомобиль, продаваемый всего за 290 долл., платя при этом своим рабочим одну из самых высоких ставок того времени — 5 долл. в неделю. В 1921 г. FordMotors контролировала 56% рынка легковых автомобилей США и почти весь мировой рынок. Фирма GeneralMotors, которая в то время была конгломератом из нескольких небольших полунезависимых компаний, располагала всего 13% рынка и была на пути к банкротству.</p> <p>К счастью, семья Дюпонов ради спасения огромных капиталовложений в акции GeneralMotors приняла на себя ведение ее дел. П.С. Дюпон, последовательный сторонник методов современного управления, назначил президентом фирмы А.П. Слоуна. Тот быстро превратил в реальность планы, над которыми насмеялся Г. Форд, тем самым введя в практику то, что до сих пор остается главным принципом управления крупными компаниями. Реорганизованная GeneralMotors располагала крупной и сильной группой управления, а множество людей получили право самостоятельно принимать важные решения. Слоун являл собой полную противоположность Форду. Его любимыми словами были «концепция», «методология» и «рациональность». Никто не «слонялся взад-вперед», как предсказывал Г. Форд, — напротив, на каждого руководителя были возложены определенные обязанности и каждому руководителю была дана свобода делать все, что необходимо для их выполнения. Важно и то, что Слоун разработал хитроумную систему контроля, позволявшую ему и другим руководителям высшего уровня всегда быть в курсе того, что происходит в их гигантской организации. В то время как FordMotors сохраняла верность черной модели Т и традиции, согласно которой босс подает команды, а остальные выполняют, управленческая команда Слоуна быстро воплотила в жизнь новые концепции в соответствии с изменяющимися потребностями американцев. Фирма GeneralMotors ввела в практику частые замены моделей, предлагая потребителю широкий ассортимент стиливых и цветовых оформлений, а также доступный кредит. Доля FordMotors на рынке резко сократилась, а рейтинг ее руководителей сильно снизился. В 1927 г. фирма была вынуждена остановить сборочный конвейер, чтобы переоснастить его для выпуска весьма запоздавшей модели А. Это позволило фирме GeneralMotors захватить 43,5% автомобильного рынка, оставив FordMotors менее 10%. Несмотря на жесткий урок, Форд, вместо того чтобы учиться на опыте GeneralMotors, продолжал действовать по старинке. В следующие 20 лет фирма FordMotors едва удерживалась на третьем месте в автомобильной промышленности США и почти каждый год несла финансовые потери. От банкротства ее спасало только обращение к резерву наличности в 1 млрд. долл., который Г. Форд накопил в удачные времена.</p> <p>Вопросы 1. В чем причины успеха компании FordMotors в начале 20-х гг.? 2. Что позволило компании GeneralMotors в 1927 г. занять лидирующие позиции на рынке, оставив далеко позади FordMotors? 3. В чем отличия стилей управления Г. Форда и А. Слоуна? 4. Как вы относитесь к тезису: «В разное время и при различных условиях необходимы различные стили управления организациями»? 5. Как изменение ситуации в 1927 г. по сравнению с 1921 г. повлияло на изменение требований к формам и методам управления? Чей стиль управления в большей степени соответствовал объективным особенностям бизнеса и менеджмента периода конца 20-х гг.? Кто из упомянутых руководителей в большей степени соответствовал объективным условиям и требованиям того времени?</p>

3.3 Реферат

ПК-1 - владение навыками использования основных теорий мотивации, лидерства и власти для решения стратегических и оперативных управленческих задач, а также для орга-

низации групповой работы на основе знания процессов групповой динамики и принципов формирования команды, умение проводить аудит человеческих ресурсов и осуществлять диагностику организационной культуры

ОПК-3 - способность проектировать организационные структуры, участвовать в разработке стратегий управления человеческими ресурсами организаций, планировать и осуществлять мероприятия, распределять и делегировать полномочия с учетом личной ответственности за осуществляемые мероприятия

№ задания	Тема
30	Организационные ценности: проблема формирования и восприятия
31	Организационная культура как фактор развития организации
32	Организационная культура внешней адаптации и выживания организации
33	Организационная культура и лояльность персонала
34	Этический кодекс организации и его роль в развитии организационной культуры
35	Отражение организационной культуры в компенсационной политике предприятия
36	Организационная культура и методы разрешения внутриорганизационных конфликтов
37	Основные принципы проектирования и управления культурой организации
38	Организационная культура и проблемы адаптации персонала
39	Организационная культура и карьера персонала
40	Организационная культура как фактор эффективной деятельности предприятия
41	Символический менеджмент организационной культуры.
42	Коммуникативные процессы в организации и проблемы организационной культуры.
43	Организационная культура и имидж организации
44	Проявление культуры руководителя в моделях его трудового поведения
45	Роль службы персонала в формировании организационной культуры
46	Диагностика организационной культуры и методы ее формирования
47	Взаимодействие организационной культуры и организации труда персонала
48	Этапы формирования культуры организации: проблемы и пути решения.
49	Особенности восприятия организационной культуры в современном российском и международном бизнесе
50	Зарубежный опыт управления организационной культурой предприятия
51	Управленческая культура как основа социального развития организации
52	Система управления функционированием и развитием организационной культуры.

3.4 Реферат с презентацией

ПК-2 - владение различными способами разрешения конфликтных ситуаций при проектировании межличностных, групповых и организационных коммуникаций на основе современных технологий управления персоналом, в том числе в межкультурной среде

№ задания	Тема
53	Лидерство как фактор личностного роста и движущая сила социального и предпринимательского развития.
54	Роль лидера в условиях глобализации рынка.
55	Основные сходства и различия типов лидерства.
56	Ситуационные теории лидерства Фидлера, Эванса и Хауса, Херси-Бланшарда
57	Ситуационные теории лидерства Реддина, Врума-Иеттона.
58	Роли и деятельность лидеров в исследовании Фреда Лютенса. Национальный и социально-демографический аспекты лидерства.
59	Гендерные теории лидерства.
60	Несовместимость функций PAEI в стиле лидерства.
61	Модель PERFORM в организации.
62	Влияние морально-ценностных критериев на работу сотрудников организации.
63	Работа лидера направленные на развитие творческого мышления группы.
64	Инновационная активность молодежи как проявление лидерских способностей.
65	Эгомаркетинг, как процесс, направленный на самореализацию и самовыражение личности с учетом потребностей внешней среды.
66	Креативность в бизнесе.
67	Психологические воздействия как средства реализации влияния лидера
68	Профессионально важные качества руководителя и управление карьерой.
69	Лидерские компетенции. Технологии позитивного влияния.
70	Стили лидерства. К. Левина, стили управленческой решетки Блейка и Моутона.
71	Теория харизматического и преобразующего лидерства. Заменители лидерства.
72	Феномен Рингельманна в группе. Групповое давление и конформность.
73	Авторитет и лидерство как проблема современного управления.

74	Роль лидера в управлении командой.
75	Личностные качества лидеров.
76	Эффективное построение команды.
77	Взаимодействие и взаимовлияние функций в стиле лидерства.
78	Сплоченность группы. Воздействие лидера на формирование групповой сплоченности.
79	Гендерная идентичность и лидерство
80	Влияние стиля лидерства на результативность и эффективность организации.
81	Архетипы неэффективного лидерства.
82	Лидерство и поведенческие барьеры.
83	Качество коммуникации носителей стилей лидерства.
84	Эффективные коммуникации в работе группы.
85	Значение мотивации сотрудников к труду
86	Харизма, авторитет и доверие как факторы эффективности влияния лидера
87	Манипулирование как реализация корыстных интересов.
88	Приемы манипулирования психическим сознанием человека и общности и защита от манипуляций
89	Мужчины и женщины как лидеры: общие черты и различия.
90	Женское лидерство в бизнесе
91	Барьеры в обществе против женского лидерства и его перспективы.
92	Лидерство в условиях появления девиаций и конфликтов
93	Девиантное групповое поведение

3.5 Индивидуальное задание

ПК-1 - владение навыками использования основных теорий мотивации, лидерства и власти для решения стратегических и оперативных управленческих задач, а также для организации групповой работы на основе знания процессов групповой динамики и принципов формирования команды, умение проводить аудит человеческих ресурсов и осуществлять диагностику организационной культуры

ОПК-3 - способность проектировать организационные структуры, участвовать в разработке стратегий управления человеческими ресурсами организаций, планировать и осуществлять мероприятия, распределять и делегировать полномочия с учетом личной ответственности за осуществляемые мероприятия

№ задания	Текст задания
94	<p align="center">Индивидуальное задание № 1</p> <p>На примере гипотетического предприятия сформулировать миссию, лозунг; разработать логотип, дресс-код; придумать внутрикорпоративную легенду; проиллюстрировать отношение компании X к таким факторам, как время, субординация, бюрократия. Подготовить презентацию организационной культуры компании X с использованием разработанных элементов.</p>
95	<p align="center">Индивидуальное задание № 2</p> <p>Провести диагностику организационной культуры предприятия, используя опросник Р. Куинна и К. Камерона (OCAI). Обработать результаты диагностики; построить график профиль организационной культуры. Интерпретировать профили культуры:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. По различию между нынешней и предпочитаемой культурой. 2. По силе доминирующего типа культуры. 3. Согласованность профилей разных атрибутов культуры. 4. Соответствие культуры организации требованиям внешней среды. 5. Совместимость организационной культуры с долгосрочными целями руководства.

3.6 Индивидуальное (творческое) задание с презентацией

ПК-1 - владение навыками использования основных теорий мотивации, лидерства и власти для решения стратегических и оперативных управленческих задач, а также для организации групповой работы на основе знания процессов групповой динамики и принципов формирования команды, умение проводить аудит человеческих ресурсов и осуществлять диагностику организационной культуры

ОПК-3 - способность проектировать организационные структуры, участвовать в разработке стратегий управления человеческими ресурсами организаций, планировать и осуществлять мероприятия, распределять и делегировать полномочия с учетом личной ответственности за осуществляемые мероприятия

№ задания	Текст задания
96	<p>В рамках реально функционирующей организации определите эффективность и гибкость руководства трудового коллектива.</p> <p>При выполнении данного задания рекомендуется следующий порядок действий:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) Дать общую характеристику исследуемого объекта (организации); 2) Сформировать группу из руководителей различного уровня управления и определить их возраст-половой состав; профессиональный состав (должность, стаж работы на занимаемой должности, длительность работы в коллективе). 3) Провести тестирование среди сформированной группы руководителей, используя тест на определение эффективности и гибкости руководства Поля Херси и Кеннета Х. Бланшарда. Интерпретировать полученные результаты по определению профиля стиля руководства <p>Результаты выполнения творческого задания оформить в виде электронной презентации.</p>

3.7 Деловая игра

ПК-2 - владение различными способами разрешения конфликтных ситуаций при проектировании межличностных, групповых и организационных коммуникаций на основе современных технологий управления персоналом, в том числе в межкультурной среде

№ задания	Текст задания
97	<p>Деловая игра «Лидер»</p> <p><u>Задание 1.</u> Участники формируют команды по 7–9 человек. Знакомясь, каждый участник говорит, чем он может быть полезен для своей команды. Можно нарисовать групповой портрет команды. На листе ватмана каждый участник рисует фломастерами свой символ, обозначающий роль в команде.</p> <p><u>Задание 2.</u> Команда выделяет значимые проблемы своего района, города, в решении которых могли бы принять участие студенты.</p> <p><u>Инструкция:</u> Представьте, что ваша команда собралась, чтобы организовать молодежное движение: назовите свою организацию, сформулируйте ее цели и задачи (цели — чего хотим достигнуть, задачи — как будем действовать), смоделируйте проект, отражающий поле деятельности вашего движения, выберите лидера, который представит ваш проект.</p> <p>На выполнение данной работы отводится 20–30 минут. По истечении времени идет защита проектов.</p> <p><u>Задание 3.</u> Группа составляет собирательный портрет личности лидера, в который входят такие качества личности, как активность, целеустремленность, коммуникабельность, ответственность и пр. Портрет современного лидера оформляется на листе и представляется от команды. Каждый участник по 10-балльной шкале оценивает развитие данных качеств у себя.</p>
98	<p>Деловая игра «В коллектив пришел новичок»</p> <p><i>Цель.</i> Получение и отработка навыков в работе с молодыми рабочими и специалистами с учетом требований этики взаимоотношений между руководителем и подчиненными.</p> <p><i>Производственная ситуация.</i></p> <p>Леонид Ковшов, выпускник ПТУ, пришел на завод «Стойдеталь» за полчаса до смены. Накануне в отделе кадров ему дали телефон мастера арматурного цеха, на участке которого ему предстояло работать. Минут 10 он пытался дозвониться до проходной пока, наконец, не застал мастера на месте. «Направили ко мне? – спросил тот. — Через 10 минут планерка, подходи к этому времени», — и повесил трубку. Завод был большой, незнакомый. Только через 15 минут Ковшов разыскал свой цех и участок. Все рабочие уже успели получить задания, и он услышал лишь, как мастер «настраивал» всех на выполнение срочного задания, то уговаривая, то угрожая. Когда все ушли, мастер заметил новичка: «А, это ты? Пойдем к станку».</p> <p>Они долго пробирались по цеху, пока не подошли к станку, который стоял несколько в стороне. Стружка вокруг него была не убрана, инструменты разбросаны, но станок (это было видно) – новый.</p> <p>– Что, приходилось работать на таком? – Нет...</p> <p>– Новенький, только три месяца как получили. Видишь, сразу тебе доверяем. Вот только не повезло тому, кто до тебя здесь работал. Позавчера пошел на обед, а оттуда — в больницу. Пока побудь на его месте, а вернется — посмотрим. Ты приberi пока здесь, подготовь станок, а я минут на 20 к начальнику цеха сбегаю, после потолкуем, что к чему.</p> <p>Новичок с готовностью принялся за уборку, собрал стружку, разложил инструмент. Но когда подметал пол, его заставил вздрогнуть резкий свист: на него чуть не наехал электрокар. После: Ковшов все время оглядывался с опаской. Он уже заметил, что надо остерегаться не только электрокара, но и крана, который часто сновал над головой. Мастер вернулся через полчаса.</p> <p>– Так, говоришь, на таком станке работать не доводилось? Тогда слушай. — И он стал рассказывать, какая это хорошая машина, на каком принципе основано ее действие, каковы параметры и характеристики, как нужно ухаживать за станком, периодически спрашивая: «Ясно? Понятно?» — Ковшов робко поддакивал, удовлетворенный такой обстоятельной и доходчивой, по его мнению,</p>

беседой, мастер ободряюще похлопал новичка по плечу: «Ну вот и начинай. Заготовок тебе хватит, а насчет инструмента спросишь Терентьича». Новичок хотел спросить, кто такой Терентьич и его найти, но не осмелился, да мастер уже его и не услышал бы.

Работа шла нормально, но с непривычки он все-таки порезал палец. Хотел спросить, где можно сделать перевязку, но снова не отважился: все сосредоточены — задание срочное, не до него. Кое-как перетянул палец носовым платком и снова принялся за дело.

Оторвался от станка неожиданно — заметил, что стало меньше шума. Судя по времени, начался обед, и все без него ушли. Пока он искал столовую, обед закончился.

В 16 ч Ковшов собрался сдавать работу (он как подросток работал на час меньше), но мастера не было видно. Мастер подошел к нему лишь в конце рабочего дня, проверил сделанную работу, похвалил и тут же заспешил, ссылаясь на заботы: «Твоя смена закончилась, а у меня день ненормированный». У Ковшова было много вопросов: сколько заработал, какая работа будет завтра, — но докучать этими мелкими делами, отрывать мастера от более важных он не решился, тем более что тот уже был далеко, а все рабочие разошлись. Больше ничего не оставалось, как отправиться со своими вопросами домой. А что будет завтра?

Порядок проведения деловой Игры

1. Введение в игру. Преподаватель объясняет содержание и цели деловой игры, ее правила и порядок проведения; с помощью контрольных вопросов по теоретическому курсу определяет готовность студентов к игре (10 мин.).
2. Разделение руководителем игры (преподавателем) группы на две команды, распределение ролей внутри команд, определение конкретных задач участникам деловой игры (7—10 мин.).
3. Изучение участниками игры ситуации «В коллектив пришел новичок» (10—15 мин.).
4. Обсуждение ситуации в командах, выработка группового мнения, позиций отдельных экспертов (10—15 мин.).
5. Игровой процесс. Участники команд анализируют действия мастера: моделируют психологические процессы в сознании молодого рабочего (30—40 мин.).
6. Подведение итогов игры. Преподаватель анализирует позиции команд и экспертов, оценивает исполнение ролей, обосновывает возможные варианты поведения или действия мастера (7—10 мин.).
7. Ответы преподавателя на игровые вопросы участников игры (5—7 мин.).

Продолжительность игры — два учебных часа.

Подготовка к игре

Подготовка к игре предполагает знание теоретического материала, а также разделение группы на две команды, назначение руководителей (капитанов) команд, распределение ролей внутри команд, определение правил и порядка проведения игры, подведения ее итогов, стимулирования победителей.

Правила подведения итогов деловой игры

Исполнение роли участником игры оценивается преподавателем баллами в обычной системе учебных оценок. При определении оценки, прежде всего, учитываются обоснованность доводов и предложений, умение предсказать последствия принимаемых решений. Побеждает та команда или эксперт, которые наберут наибольшее количество оценочных баллов. Оценки победителей учитываются на зачетах.

Участники деловой игры

Участники деловой игры делятся на две команды, в каждой из которых назначается или выбирается капитан. Члены команд выполняют функции экспертов, анализирующих поведение и действия мастера на различных этапах производственной ситуации

В каждой команде участники могут быть распределены следующим образом:

1. Руководитель группы экспертов (капитан команды).
2. Эксперт по оценке первой встречи новичка с мастером.
3. Эксперт по оценке этапа движения мастера и рабочего к станку.
4. Эксперт по оценке этапа начала работы на станке и возвращения мастера.
5. Эксперт по оценке этапа получения травмы и обеденного перерыва.
6. Эксперт по оценке окончания рабочего дня.
7. Эксперт по моделированию психологических процессов в сознании молодого рабочего.
8. Эксперт по моделированию целесообразного поведения мастера.

Постановка задач участникам игры

Общая постановка задач командам:

1. Проанализировать поведение и действия мастера по отношению к молодому рабочему.
2. Дать психологическую оценку первого рабочего дня новичка.
3. Определить целесообразное поведение и действия мастера в анализируемой производственной ситуации.

Задачи участников игры:

1. Капитан команды — руководит действиями (аналитической работой) экспертов, увязывает и координирует их позиции, дает общую психологическую оценку первого рабочего дня выпускника ПТУ.
2. Эксперты — анализируют поведение и действия мастера по отношению к молодому рабочему на различных этапах производственной ситуации.
3. Эксперт — моделирует психологические процессы в сознании молодого рабочего в течение смены и после ее завершения.
4. Эксперт — моделирует целесообразное поведение и действия мастера в первый день работы

новичка. <i>Примечание.</i> Если среди студентов имеются люди с рабочим стажем, в игровом процессе могут быть использованы их впечатления о собственном первом рабочем дне.					
<i>Матрица распределения ролей и подведения итогов деловой игры</i>					
№ пп.	Наименование ролей в деловой игре	Первая команда		Вторая команда	
		ФИО	Оценка	ФИО	Оценка
1	Руководитель группы экспертов (капитан команды)				
2	Эксперт по оценке первой встречи новичка с мастером				
3	Эксперт по оценке этапа движения мастера и рабочего к станку				
4	Эксперт по оценке этапа начала работы на станке и возвращения мастера				
5	Эксперт по оценке этапа получения травмы и обеденного перерыва				
6	Эксперт по оценке окончания рабочего дня				
7	Эксперт по моделированию психологических процессов в сознании молодого рабочего				
8	Эксперт по моделированию целесообразного поведения мастера				
Итоговая оценка мастера (баллы)					

3.8 Дискуссия

ПК-2 - владение различными способами разрешения конфликтных ситуаций при проектировании межличностных, групповых и организационных коммуникаций на основе современных технологий управления персоналом, в том числе в межкультурной среде

Номер вопроса	Текст вопроса
99	Современный лидер – какой он?

3.9 Собеседование (зачет)

3.9.1 ПК-1 - владение навыками использования основных теорий мотивации, лидерства и власти для решения стратегических и оперативных управленческих задач, а также для организации групповой работы на основе знания процессов групповой динамики и принципов формирования команды, умение проводить аудит человеческих ресурсов и осуществлять диагностику организационной культуры

ОПК-3 - способность проектировать организационные структуры, участвовать в разработке стратегий управления человеческими ресурсами организаций, планировать и осуществлять мероприятия, распределять и делегировать полномочия с учетом личной ответственности за осуществляемые мероприятия

№ задания	Вопрос
100	Социологическое понятие культуры.
101	Культура как социальный феномен, структурный и функциональный элемент общественной жизни.
102	Деловая, предпринимательская культура как область социологического прикладного знания.
103	Современные теоретические представления об организационной культуре.
104	Экономика знаний и корпоративная культура.
105	Сущность и структура организационной культуры.
106	Компоненты организационной культуры.
107	Базовые идеи и ценности как ядро организационной культуры.
108	Измерения и уровни организационной культуры.
109	Факторы, влияющие на особенности организационной культуры.
110	Организационные субкультуры, понятие и виды субкультур.
111	Виды и причины возникновения контркультур.
112	Показатели анализа организационной культуры.
113	Культура как совокупность моделей выполнения работ, делового взаимодействия, межличностного общения.
114	Материальная культура организации, её измерение и оценка.
115	Культура организации труда и производства, её измерение и оценка.

116	Культура управления, проявление культуры руководителя в моделях его трудового поведения.
117	Особенности организационной культуры на разных стадиях развития организации.
118	Функции организационной культуры.
119	Сила организационной культуры.
120	Позитивные и негативные культуры.
121	Элементы организационной культуры, влияющие на её восприятие работниками.
122	Общая характеристика типологии организационных культур.
123	Типология Г. Хофштеда.
124	Типология Р.Льюиса.
125	Типология С. Ханди.
126	Типология Т. Дейла и А. Кеннеди.
127	Типология Р. Блейка и Ж. Маутона.
128	Типология К. Камерона и Р. Куинна.
129	Практическая значимость и возможности использования типологий организационной культуры.
130	Сущность управления организационной культурой.
131	Этапы управления организационной культурой.
132	Проведение анализа состояния и тенденций развития организационной культуры.
133	Диагностика недостатков и анализ признаков благополучия в коллективе.
134	Анализ выявления мест локализации возможных причин неудовлетворительного состояния организационной культуры.
135	Исследование восприятия организационной культуры в целом и влияющих на нее факторов.
136	Методики анализа отдельных элементов организационной культуры.
137	Взаимосвязь стратегий организаций и организационной культуры.
138	Возможные подходы к разрешению проблемы несовместимости стратегии и культуры.
139	Процесс формирования организационной культуры.
140	Проблемы внешней адаптации и выживания.
141	Процесс (проблемы) внутренней интеграции.
142	Факторы, влияющие на формирование организационной культуры.
143	Проблема организационной культуры.
144	Методы поддержания организационной культуры.
145	Формы познания сотрудниками организационной культуры.
146	Взаимосвязь организационной культуры и культуры производства.
147	Материальная культура организации, ее измерение и оценка уровня.
148	Культура условий труда, безопасность труда, их измерение и оценка уровня.
149	Культура управления, проявление культуры руководителя в моделях его трудового поведения.
150	Фирменный стиль и его составляющие.
151	Факторы, вызывающие необходимость изменения организационной культуры.
152	Противоречия, возникающие в ходе изменения организационной культуры.
153	Сопrotивление изменениям и его причины.
154	Факторы, определяющие силу сопротивления изменениям организационной культуры.
155	Принципы изменения организационной культуры.
156	Методы изменения организационной культуры.
157	Взаимосвязь изменения организационной культуры и изменения поведения персонала.
158	Система управления функционированием и развитием организационной культуры.
159	Разработка программы развития организационной культуры.
160	Организация реализации программы развития организационной культуры.
161	Факторы эффективности влияния лидера (харизма, авторитет, доверие).
162	Личностные факторы эффективности лидера.
163	Мотивация соратников лидеров.
164	Факторы и ориентиры развития лидеров.
165	Личностное и профессиональное саморазвитие.

3.9.2ПК-2 - владение различными способами разрешения конфликтных ситуаций при проектировании межличностных, групповых и организационных коммуникаций на основе современных технологий управления персоналом, в том числе в межкультурной среде

№ задания	Вопрос
166	Понятие «лидер» и «лидерство».
167	Природа лидерства.
168	Функции и роли лидера в группе.
169	Принципы лидера и стили руководства.
170	Стили лидерства.
171	Личностные характеристики лидеров.
172	Поведенческое и ситуационное лидерство.
173	Профессионализм лидера.
174	Образы, портреты и профили лидеров.

175	Личность и группа.
176	Групповые нормы и поведение лидеров.
177	Принципы формирования команды.
178	Процессы групповой динамики.
179	Факторы и этапы превращения группы в команду.
180	Работа на общий результат, навыки организации и координации взаимодействия между людьми, контроля и оценки эффективности деятельности.
181	«Кодекс Грайса».
182	Сущность и виды власти.
183	Механизмы выдвижения в лидеры.
184	Этика организации и этика лидера.
185	Средства и приемы общения, отстаивания своей точки зрения без разрушения отношений.
186	Формирование слаженного, нацеленного на результат трудового коллектива и здорового морально-психологического климата.
187	Эгомаркетинг.
188	Девииации лидерства.
189	Конфликты в организациях и их урегулирование.
190	Самореализация и «крушение» лидеров.
191	Концепция идеальной инновационной организации с позиции ключевых групп интересов.

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

Процедуры оценивания в ходе изучения дисциплины знаний, умений и навыков, характеризующих этапы формирования компетенций, регламентируются положениями:

- П ВГУИТ 2.4.03 – 2017 Положение о курсовых, экзаменах и зачетах;
- П ВГУИТ 4.1.02-2017 Положение о рейтинговой оценке текущей успеваемости.

Оценка по дисциплине выставляется как среднее арифметическое из всех оценок в течение периода изучения дисциплины (средневзвешенная).

5. Описание показателей и критериев оценивания компетенций на различных этапах их формирования, описание шкал оценивания для каждого результата обучения по дисциплине

Результаты обучения по этапам формирования компетенций	Предмет оценки (продукт или процесс)	Показатель оценивания	Критерии оценивания сформированности компетенций	Шкала оценивания	
				Академическая оценка или баллы	Уровень освоения компетенции
ОПК-3 - способность проектировать организационные структуры, участвовать в разработке стратегий управления человеческими ресурсами организаций, планировать и осуществлять мероприятия, распределять и делегировать полномочия с учетом личной ответственности за осуществляемые мероприятия					
ЗНАТЬ: факторы эффективного лидерства, принципы ориентирования команды, методы распределения и делегирования полномочий	Тестовые задания	Результаты тестирования	85 – 100 % правильных ответов	Отлично	Освоена / Повышенный
			75 – 84,99 % правильных ответов	Хорошо	Освоена / Повышенный
			60 – 74,99 % правильных ответов	Удовлетворительно	Освоена / Базовый
			Менее 60 %	Неудовлетворительно	Не освоена / Недостаточный
Собеседование (зачет)	Уровень владения материалом	Студент демонстрирует владение информацией на темы, связанные с изучаемой дисциплиной, в полном объеме, достаточном для качественного выполнения всех профессиональных действий	Зачтено	Усвоена / Базовый, повышенный	
		Студент не демонстрирует владение информацией на темы, связанные с изучаемой дисциплиной, в объеме, требуемом для выполнения профессиональных действий	Не зачтено	Не освоена / Недостаточный	
УМЕТЬ: организовывать и координировать взаимодействие между коллегами, распределять и делегировать полномочия	Реферат	Содержание реферата	Содержание реферата соответствует заявленной тематике	Зачтено	Усвоена / Базовый, повышенный
			Содержание реферата не соответствует заявленной тематике	Не зачтено	Не освоена / Недостаточный
ВЛАДЕТЬ: навыками распределения и делегирования полномочий с учетом личной ответственности за осуществляемые мероприятия	Ситуационные задания	Уровень владения материалом	Студент проанализировал предложенную ситуацию, предложил организационно-управленческие и экономические решения	Зачтено	Усвоена / Базовый, повышенный
			Студент не проанализировал предложенную ситуацию, организационно-управленческие и экономические решения ситуации отсутствуют	Не зачтено	Не освоена / Недостаточный
	Индивидуальное задание № 1 с презентацией	Содержание индивидуального задания	Студенты грамотно сформулировали элементы корпоративного кодекса, проиллюстрировал отношение компании к таким факторам, как время, субординация, бюрократия. Электронная презентация визуально оформлена, отражает содержание задания.	Зачтено	Усвоена / Базовый, повышенный
			Студенты не смог сформулировать элементы корпоративного кодекса, проиллюстрировать отношение компании к таким факторам, как время, субординация, бюрократия. Электронная презентация визуально не оформлена, не отражает содержания индивидуального задания или отсутствует.	Не зачтено	Не освоена / Недостаточный
			Индивидуальное задание № 2 с презентацией	Содержание и презентации	Студент провел диагностику организационной культуры предприятия, используя опросник Р. Куинна и К. Камерона; обрабо-

	ей		тал результаты диагностики; построил профиль организационной культуры; грамотно интерпретировал профили культуры. Электронная презентация визуально оформлена, отражает содержание задания.		
			Студент не провел диагностику организационной культуры предприятия, используя опросник Р. Куинна и К. Камерона; интерпретация результатов диагностики отсутствует. Электронная презентация визуально не оформлена, не отражает содержания индивидуального задания или отсутствует.	Не зачтено	Не освоена / Недосточный
	Индивидуальное (творческое) задание с презентацией	Содержание индивидуального (творческого) задания и презентации	Студент дал исчерпывающую характеристику исследуемого объекта; грамотно сформировал группу из руководителей различного уровня управления с учетом возрастного-полового и профессионального состава; провел тестирование среди группы руководителей, по результатам которого сделал аргументированные выводы. Электронная презентация визуально оформлена интересно с использованием табличных и графических инструментов, полностью отражает содержание ответа.	Отлично	Освоена / Повышенный
			Студент дал характеристику исследуемого объекта; сформировал группу из руководителей различного уровня управления с учетом возрастного-полового и профессионального состава; провел тестирование среди группы руководителей, по результатам которого сделал выводы. Электронная презентация визуально оформлена неинтересно в основном в форме текста, полностью отражает содержание ответа.	Хорошо	Освоена / Повышенный
			Студент дал характеристику исследуемого объекта; сформировал группу из руководителей различного уровня управления без учета возрастного-полового и профессионального состава; провел тестирование среди группы руководителей. Электронная презентация визуально оформлена неинтересно, в основном в форме текста, не отражает содержание ответа.	Удовлетворительно	Освоена / Базовый
		Студент не смог дать характеристику исследуемого объекта; сформировать группу из руководителей различного уровня управления, провести тестирование среди группы руководителей. Электронная презентация визуально оформлена не интересно, в основном в форме текста, не соответствует заданной теме и плану или отсутствует.	Неудовлетворительно	Не освоена / Недосточный	
ПК-1 - владение навыками использования основных теорий мотивации, лидерства и власти для решения стратегических и оперативных управленческих задач, а также для организации групповой работы на основе знания процессов групповой динамики и принципов формирования команды, умение проводить аудит человеческих ресурсов и осуществлять диагностику организационной культуры					
ЗНАТЬ: - факторы и методы формирования и поддержания организационной культуры; - факторы эффек-	Тестовые задания	Результаты тестирования	85 – 100 % правильных ответов	Отлично	Освоена / Повышенный
			75 – 84,99 % правильных ответов	Хорошо	Освоена / Повышенный
			60 – 74,99 % правильных ответов	Удовлетворительно	Освоена / Базовый
			Менее 60 %	Неудовлетворительно	Не освоена / Недосточный
	Собеседование (зачет)	Уровень владения материалом	Студент демонстрирует владение информацией на темы, связанные с изучаемой дисциплиной, в полном объеме, достаточ-	Зачтено	Усвоена / Базовый, повышенный

тивного лидерства			ном для качественного выполнения всех профессиональных действий		
			Студент не демонстрирует владение информацией на темы, связанные с изучаемой дисциплиной, в объеме, требуемом для выполнения профессиональных действий	Не зачтено	Не освоена / Недостаточный
УМЕТЬ: - осуществлять выбор формирования и поддержания организационной культуры; - организовывать и координировать взаимодействие между коллегами	Реферат	Содержание реферата	Содержание реферата соответствует заявленной тематике	Зачтено	Уسوена / Базовый, повышенный
			Содержание реферата не соответствует заявленной тематике	Не зачтено	Не освоена / Недостаточный
ВЛАДЕТЬ: - навыками определения эффективности и гибкости организации и координации взаимодействия между людьми	Ситуационные задания	Уровень владения материалом	Студент проанализировал предложенную ситуацию, предложил организационно-управленческие и экономические решения	Зачтено	Уسوена / Базовый, повышенный
			Студент не проанализировал предложенную ситуацию, организационно-управленческие и экономические решения ситуации отсутствуют	Не зачтено	Не освоена / Недостаточный
	Индивидуальное задание № 1 с презентацией	Содержание индивидуального задания	Студенты грамотно сформулировал элементы корпоративного кодекса, проиллюстрировал отношение компании к таким факторам, как время, субординация, бюрократия. Электронная презентация визуально оформлена, отражает содержание задания.	Зачтено	Уسوена / Базовый, повышенный
			Студенты не смог сформулировать элементы корпоративного кодекса, проиллюстрировать отношение компании к таким факторам, как время, субординация, бюрократия. Электронная презентация визуально не оформлена, не отражает содержания индивидуального задания или отсутствует.	Не зачтено	Не освоена / Недостаточный
	Индивидуальное задание № 2 с презентацией	Содержание и презентации	Студент провел диагностику организационной культуры предприятия, используя опросник Р. Куинна и К. Камерона; обработал результаты диагностики; построил профиль организационной культуры; грамотно интерпретировал профили культуры. Электронная презентация визуально оформлена, отражает содержание задания.	Зачтено	Уسوена / Базовый, повышенный
			Студент не провел диагностику организационной культуры предприятия, используя опросник Р. Куинна и К. Камерона; интерпретация результатов диагностики отсутствует. Электронная презентация визуально не оформлена, не отражает содержания индивидуального задания или отсутствует.	Не зачтено	Не освоена / Недостаточный
Индивидуальное (творческое) задание с презентацией	Содержание индивидуального (творческого) задания и презентации	Студент дал исчерпывающую характеристику исследуемого объекта; грамотно сформировал группу из руководителей различного уровня управления с учетом возрастного-полового и профессионального состава; провел тестирование среди группы руководителей, по результатам которого сделал аргументи-	Отлично	Освоена / Повышенный	

			рованные выводы. Электронная презентация визуально оформлена интересно с использованием табличных и графических инструментов, полностью отражает содержание ответа.		
			Студент дал характеристику исследуемого объекта; сформировал группу из руководителей различного уровня управления с учетом возрастного-полового и профессионального состава; провел тестирование среди группы руководителей, по результатам которого сделал выводы. Электронная презентация визуально оформлена неинтересно в основном в форме текста, полностью отражает содержание ответа.	Хорошо	Освоена / Повышенный
			Студент дал характеристику исследуемого объекта; сформировал группу из руководителей различного уровня управления без учета возрастного-полового и профессионального состава; провел тестирование среди группы руководителей. Электронная презентация визуально оформлена неинтересно, в основном в форме текста, не отражает содержание ответа.	Удовлетворительно	Освоена / Базовый
			Студент не смог дать характеристику исследуемого объекта; сформировать группу из руководителей различного уровня управления, провести тестирование среди группы руководителей. Электронная презентация визуально оформлена неинтересно, в основном в форме текста, не соответствует заданной теме и плану или отсутствует.	Неудовлетворительно	Не освоена / Недостаточный

ПК-2 - владение различными способами разрешения конфликтных ситуаций при проектировании межличностных, групповых и организационных коммуникаций на основе современных технологий управления персоналом, в том числе в межкультурной среде

ЗНАТЬ: - средства и приемы общения и отстаивания своей точки зрения	Тестовые задания	Результаты тестирования	85 – 100 % правильных ответов	Отлично	Освоена / Повышенный
			75 – 84,99 % правильных ответов	Хорошо	Освоена / Повышенный
			60 – 74,99 % правильных ответов	Удовлетворительно	Освоена / Базовый
			Менее 60 %	Неудовлетворительно	Не освоена / Недостаточный
	Собеседование (зачет)	Уровень владения материалом	Студент демонстрирует владение информацией на темы, связанные с изучаемой дисциплиной, в полном объеме, достаточном для качественного выполнения всех профессиональных действий	Зачтено	Усвоена / Базовый, повышенный

			Студент не демонстрирует владение информацией на темы, связанные с изучаемой дисциплиной, в объеме, требуемом для выполнения профессиональных действий	Не зачтено	Не освоена / Недостаточный
УМЕТЬ: - занимать лидерскую позицию с учетом межличностных, групповых и организационных коммуникаций	Реферат с презентацией	Содержание реферата	Содержание реферата соответствует заявленной тематике	Зачтено	Усвоена / Базовый, повышенный
			Содержание реферата не соответствует заявленной тематике	Не зачтено	Не освоена / Недостаточный
	Дискуссия	Активность участия в дискуссии	Студент активно участвует в дискуссии, четко, ясно, последовательно обосновывает свою позицию, представляются взвешенные аргументы и поддерживающая их информация, анализируются и подытоживаются различные точки зрения	Зачтено	Усвоена / Базовый, повышенный
			Студент не участвует в дискуссии, затрудняется высказать	Не зачтено	Не освоена / Недостаточный

			свою позицию, привести обоснованные аргументы и поддерживающую их информацию, различные точки зрения не анализируются		точный
ВЛАДЕТЬ: - навыками управления организационной с использованием современных технологий управления персоналом	Ситуационные задания	Уровень владения материалом	Студент проанализировал предложенную ситуацию, предложил организационно-управленческие и экономические решения	Зачтено	Усвоена / Базовый, повышенный
			Студент не проанализировал предложенную ситуацию, организационно-управленческие и экономические решения ситуации отсутствуют	Не зачтено	Не освоена / Недостаточный
	Деловая игра	Уровень владения материалом	Студент проанализировал ситуацию, с учетом специфики поставленной задачи и на основе применения принципов формирования команды на практике эффективно скоординировал взаимодействия между участниками игры	Зачтено	Усвоена / Базовый, повышенный
			Студент не сумел проанализировать ситуацию, не учел специфику поставленной задачи и принципы формирования команды на практике при координации взаимодействия между участниками игры	Не зачтено	Не освоена / Недостаточный