

Документ подписан простой электронной подписью

Информация о владельце:

ФИО: Емельянов Сергей Геннадьевич

Должность: ректор

Дата подписания: 26.01.2022 23:01:11

Уникальный программный ключ:

9ba7d3e34c012eba476ffd2d064cf2781953be730df2374d16f3c0ce536f0fc6

## МИНОБРНАУКИ РОССИИ

Федеральное государственное бюджетное образовательное  
учреждение высшего образования  
«Юго-Западный государственный университет»  
(ЮЗГУ)

Кафедра экономики, управления и политики



### ФОРМИРОВАНИЕ КОМАНДЫ

Методические указания для практических занятий студентов направления  
подготовки 38.03.04 «Управление персоналом»  
магистерская программа «Управление персоналом коммерческой организации»

Курск 2018

УДК 338.2

Составители: Т.А. Беляева

Рецензент

Кандидат экономических наук, доцент Козьева И.А.

**Формирование команды:** методические указания к практическим занятиям студентов направления подготовки 38.04.03 Управление персоналом / Юго-Зап. гос. ун-т; сост.: Т.А. Беляева, Курск, 2018. 27с.

Методические указания содержат рекомендации по подготовке и проведению практических занятий, вопросы для собеседования, тесты, задания для разбора конкретных ситуаций, рекомендуемые источники информации. Предназначены для студентов, обучающихся по направлению 38.04.03 Управление персоналом очной и заочной форм обучения.

Текст печатается в авторской редакции

Подписано в печать **18.06.18.** . Формат 60×84 1/16.  
Усл.печ.л. 1,63 Уч.-изд.л. 0,86. Тираж 100 экз. Заказ. 2022 Бесплатно.  
Юго-Западный государственный университет.  
305040 г. Курск, ул. 50 лет Октября, 94

## Содержание

Введение	4
1 Общие указания к изучению дисциплины и проведению практических занятий	5
2. Объем дисциплины и виды учебной нагрузки	7
3 Практическое занятие по теме №1	10
4 Практическое занятие по теме №2	12
5 Практическое занятие по теме №3	14
6 Практическое занятие по теме № 4	16
7 Практическое занятие по теме № 5	18
8 Материалы выполнения практических работ	23
9 Рекомендуемые источники информации	27

## **Введение**

Дисциплина «Формирование команды» является одним из необходимых элементов учебной программы при подготовке квалифицированных кадров в области управления персоналом. В основу дисциплины положено системное изложение теоретико-методического материала и прикладных заданий для формирования необходимых профессиональных качеств в области кадрового менеджмента.

Особое внимание обучающийся должен уделить методам построения эффективных команд, методам разрешения конфликтов в группе, организации командных работ в группе.

Знания, умения и практические навыки в области командообразования, подготовки эффективной команды имеют большое значение для формирования профессионального мировоззрения магистра управления персоналом.

В процессе изучения дисциплины Формирования команды студентами магистратуры направления подготовки 38.04.03 Управление персоналом согласно учебному плану и рабочей программе дисциплины проводятся практические занятия по основным темам.

Методические указания к практическим занятиям по формированию команды адресованы студентам магистратуры очной и заочной форм обучения и предназначены для подготовки и проведения данного вида учебной работы.

## **1 Общие указания к изучению дисциплины и проведению практических занятий**

Целью освоения учебной дисциплины «Формирование команды» является приобретение знаний, умений, навыков по формированию и руководству работой управленческих команд (и других трудовых коллективов) и разработки планов их деятельности.

Для реализации поставленной цели необходимо решить комплекс взаимосвязанных задач

- ознакомиться с базовыми понятиями и основополагающими принципами формирования команды;
- овладеть навыками формирования команды;
- овладеть навыками управления командой с учетом психологических аспектов управления персоналом;
- сформировать знания об эффективности команд при управлении персоналом;
- сформировать у студентов навыки самостоятельной аналитической и научно-исследовательской работы;
- развить у студентов навыки работы с учебной и научной литературой.

В результате изучения дисциплины студент должен:

знать:

- эволюцию взглядов на лидерство и основные теории лидерства;
- технологии диагностики лидерских качеств;
- арсенал способов воздействия лидера на последователей;
- основные характеристики малой группы;
- принципы команд образования и этапы развития команды;
- ролевой репертуар членов команды и особенности проектной команды;
- особенности команды менеджеров высшего звена управления;
- методы управления командой.

уметь:

- оценивать собственные лидерские качества;
- выявлять индивидов, обладающих лидерским потенциалом;
- выбирать стиль лидерства, сообразно реальным

обстоятельствам;

- оценивать влияние лидера на эффективность деятельности группы, формировать команду из коллег;
- организовать работу команды и мотивировать членов команды;
- контролировать работу команды;
- оценивать эффективность деятельности команды.

владеть:

- поддержания комфортного морально-психологического климата в организации и эффективной организационной культуры;
- анализа морально-психологического климата и состояния организационной культуры и воспитания (развития)

лидерских качеств;

- диагностики деловых и личностных качеств персонала;
- организации групповой дискуссии;
- оценки последствий принимаемых решений;
- изучения общественного мнения группы (команды);
- разрешения конфликтов в команде.

Согласно ФГОС и «Матрице распределения компетенций» изучение дисциплины «Формирование команды» направлено на формирование следующих компетенций:

ОК-1 - способностью к абстрактному мышлению, анализу, синтезу;

ОПК-2 - готовностью руководить коллективом в сфере своей профессиональной деятельности, толерантно воспринимая социальные, этнические, конфессиональные и культурные различия;

ОПК-5 - способностью создавать команды профессионалов и эффективно работать в командах, отстаивать свою позицию, убеждать, находить компромиссные и альтернативные решения;

ПК-8 - способностью обеспечивать профилактику конфликтов в кросскультурной среде, поддерживать комфортный морально-психологический климат в организации и эффективную организационную культуру;

ПК-25 - умением проводить совещания: выбирать тему, формировать регламент, анализировать проблемное поле, информировать других, принимать совместные решения;

ПК-28 - владением навыками наставничества, способностью вдохновлять других на развитие персонала и организации;

## 2. Объем дисциплины и виды учебной нагрузки

Общая трудоемкость (объем) дисциплины составляет 3 зачетных единицы (з.е.), 108 академических часа.

Таблица 1 – Объем дисциплины

Объем дисциплины	Всего, часов	
	очная форма обучения	заочная форма обучения
Общая трудоемкость дисциплины	108	108
Контактная работа обучающегося с преподавателем (по видам учебных занятий) (всего)	18,15	12,12
в том числе		
лекции	0	6
лабораторные работы	0	0
практические занятия	18	6
экзамен	0,15 ч/чел	0,12 ч/чел
зачет	0	0
курсовая работа (проект)	0	0
расчетно-графическая (контрольная) работа	0	0
Аудиторная работа (всего)	18	12
в том числе		
лекции	0	6
лабораторные занятия	0	0
практические занятия	18	6
Самостоятельная работа обучающихся (всего)	54	87
Контроль/экз. (подготовка к экзамену)	36	9

Содержание практических занятий формирует объективный подход к управлению персоналом при подготовке магистра (таблицы 2-3).

Практические занятия по Формированию команды проводятся в соответствии с учебным планом направления подготовки 38.04.03 Управление персоналом очной и заочной формы обучения. Студенты в процессе подготовки к практическим занятиям должны изучить

вопросы для собеседования по рекомендуемым источникам информации. Аудиторные практические занятия проводятся в пределах часов, отводимых на изучение дисциплины (согласно учебному плану заочной формы обучения - 6 часа, очной формы обучения - 18 часов). В образовательном процессе используются активные и интерактивные формы проведения занятий в сочетании с внеаудиторной работой с целью формирования и развития профессиональных навыков студентов.

Результаты практических занятий доказывают готовность студентов квалифицированно решать теоретические и практические задачи, анализировать количественную и качественную информацию, делать аргументированные выводы и обоснованные предложения.

Таблица 2 – Практические аудиторные занятия для очной и заочной форм обучения

№	Наименование практического занятия	Объем в часах	
		очная форма обучения	заочная форма обучения
1	Основные понятия и характеристики команды	2	1
2	Организационные аспекты и подходы к формированию команды	4	1
3	Особенности мотивации команды	4	1
4	Управление конфликтами в командах	4	1
5	Оценка эффективности и проблемы управления командами	4	2
Итого		18	6

В соответствии с требованиями ФГОС направление подготовки 38.04.03 «Управление персоналом» магистерская программа «Управление персоналом коммерческой организации» реализацию компетентностного подхода предусматривает через широкое использование в образовательном процессе активных и интерактивных форм проведения занятий в сочетании с внеаудиторной работой с целью формирования и развития профессиональных навыков студентов. В рамках изучения



дисциплины предусмотрено проведение практических занятий в интерактивной форме - разбор конкретных ситуаций.

Таблица 3 – Интерактивные образовательные технологии, используемые при проведении аудиторных практических занятий

№	Наименование раздела (лекции, практического или лабораторного занятия)	Используемые интерактивные образовательные технологии	Объем, час	
			очная форма обучения	заочная форма обучения
1	Особенности мотивации команды	Практическое занятие с разбором конкретных ситуаций	2	2
2	Управление конфликтами в командах	Практическое занятие с разбором конкретных ситуаций	2	2
3	Оценка эффективности и проблемы управления командами	Практическое занятие с разбором конкретных ситуаций	4	2
Итого			8	6

### **3 Практическое занятие по теме «Основные понятия и характеристики команды»**

#### **Вопросы для собеседования**

1. Основные понятия и характеристики команды.
2. Принципы создания команды.
3. Понятие команды.
4. Ведущие участники команды.
5. Элементы системы управления команды.
6. Основные характеристики команды: состав, структура, групповые процессы.
7. Специфика, организационно-культурная среда команды.
8. Особенности личностного взаимодействия руководителя/лидера команды с членами команды.
9. Организационные аспекты и подходы к формированию команды
10. Типы распределения функций в команде.
11. Планирование работы команды.
12. Подходы к формированию команды.
13. Методы формирования команды.

#### **Тестовые задания к практическому занятию**

##### **1. Сущность командообразования состоит в:**

- А. объединении нескольких групп для совместной деятельности
- В. гуманистическом подходе к работе
- С. принципе сплоченности коллектива

##### **2. Команда – это:**

- А. вид корпоративной культуры
- В. любой трудовой коллектив
- С. небольшая группа людей с общими целями и интересами

##### **3. Что относится к типу команд:**

- А. занимающиеся развитием корпоративной философии
- В. занимающиеся рекомендациями
- С. занимающиеся посредничеством

- 4. К современным тенденциям работы в команде можно отнести:**
- А. усложнение структуры организации
  - В. увеличение объема продаж
  - С. изменение форм собственности
- 5. Российская специфика работы коллективов предполагает:**
- А. развитие конкурентоспособности коллектива
  - В. особое развитие корпоративной культуры
  - С. увеличение доли продукции на мировом рынке
- 6. Книгу «Секреты успешного управления командой» написал:**
- А. Джефферсон М.
  - В. Уэст М.
  - С. Коунн Д.
- 7. Рабочие решения в командообразовании – это:**
- А. ясно сформулировать видение общей цели и сообщить о своих ожиданиях
  - В. решить вопросы финансирования работников
  - С. пути привлечения спонсоров и фандрайзеров
- 8. Менеджер, который занимается командообразованием, должен:**
- А. делегировать полномочия сотрудников
  - В. осуществлять руководство внутренним PR
  - С. знать основы технологического процесса
- 9. Внутренний PR организации – это:**
- А. управляемая деятельность по развитию корпоративной культуры
  - В. стоимость бизнеса на сегодняшний день
  - С. все ценности команды
- 10. К внешней среде организации относится:**
- А. совокупность внешних по отношению к организации факторов
  - В. процессы мировой экономики
  - С. политическая ситуация в стране
- 11. Корпоративный PR включает:**
- А. формирование корпоративного имиджа
  - В. формирование пакета акций
  - С. формирование бизнес-плана организации
- 12. К задачам PR-отдела относится:**
- А. формирование и поддержание имиджа фирмы для внутренней общественности

- В. работа с кадровым составом учреждения
- С. написание должностных инструкций для руководства

**13. Назовите отличительные черты команды:**

- А. сплоченность
- В. оперативность
- С. общее мировоззрение

**14. Коллективом можно назвать:**

- А. группу, объединенную для совместной деятельности
- В. заинтересованную друг в друге группу
- С. любое производственное объединение

**15. Преимущества использования внутрикорпоративных связей с общественностью:**

- А. постоянная работа
- В. все на виду
- С. возможность заработать

**4 Практическое занятие по теме «Организационные аспекты и подходы к формированию команды»**

**Вопросы для собеседования**

1. Требования к менеджерам команды.
2. Нормирование деятельности.
3. Командный стиль управления в больших и малых коллективах.
4. Идея командных методов работы.
5. Особенности мотивации команды
6. Механизмы формирования мотивов.
7. Анализ этапов процесса мотивации.
8. Структура деятельности, потребность, мотив, мотивация, стимул, развитие личности.
9. Мотивация в деятельности человека.
10. Концепции мотивации.
11. Концепция системы трудовой мотивации.
12. Мотивация на разных этапах развития команды.
13. Стратегии поддержания мотивации команд.
14. Определение целей и задач тренинга командообразования.

**Тестовые задания к практическому занятию**

- 1. На качество коммуникаций к команде влияет:**
  - А. уровень системы ценностей
  - В. уровень заработной платы сотрудников
  - С. уровень образования
- 2. Лидер – это человек:**
  - А. обладающий специальными способностями
  - В. выбранный коллективом
  - С. стремящийся к власти
- 3. Работу о лидерских качествах написал:**
  - А. Маккиавелли Н.
  - В. Сталин И.
  - С. Чумиков А.
- 4. Теорию черт разработал:**
  - А. Катлип А.
  - В. Сорокин П.
  - С. Бирд К.
- 5. Назовите виды лидерства:**
  - А. корпоративное лидерство
  - В. общественное лидерство
  - С. финансовое лидерство
- 6. Лидерство в группе складывается из следующих компонентов:**
  - А. формального, трудового, делового
  - В. эмоционального, делового, информационного
  - С. трудового, неформального, эмоционального
- 7. Какие технологии применяются в работе с командой:**
  - А. пресс-конференции
  - В. тренинги
  - С. брифинги
- 8. Уровни разработки стиля руководства:**
  - А. общественный и публичный
  - В. биологический и психологический
  - С. финансовый и руководящий
- 9. Для работы в технологии тимбилдинга создаются:**
  - А. рабочие задачи
  - В. рабочие группы
  - С. рабочие команды
- 10. Как правильно оценить членов команды:**

- А. проверить личное дело
- В. составить рейтинг производительности
- С. сравнить ценности каждого

**11. Командообразование как наука и технология сформировано под влиянием:**

- А. экономики и делопроизводства
- В. психологии и социологии
- С. философии и культуры

**5 Практическое занятие по теме «Особенности мотивации команды»**

**Вопросы для собеседования**

1. Особенности мотивации команды
2. Механизмы формирования мотивов.
3. Анализ этапов процесса мотивации.
4. Структура деятельности, потребность, мотив, мотивация, стимул, развитие личности.
5. Мотивация в деятельности человека.
6. Концепции мотивации.
7. Концепция системы трудовой мотивации.
8. Охарактеризуйте современные подходы к мотивации персонала.
9. Мотивация на разных этапах развития команды.
10. Стратегии поддержания мотивации команд.

**Тестовые задания к практическому занятию**

**1. Система оптимизации вознаграждений в командообразовании включает в себя:**

- А. разработку штрафов и премий
- В. моральное поощрение
- С. равномерное наказание за не сделанную работу

**2. К универсальным ценностям по П. Сорокину относится:**

- А. кнут и пряник
- В. любовь и труд
- С. страх и любовь

**3. Какие механизмы социального взаимодействия применяются в командообразовании:**

- А. направление на повышение квалификации
- В. оптимизация вознаграждений
- С. распределение обязанностей

**4. Что является эффективным подходом к формированию команды:**

- А. избирательный подход
- В. целеполагающий подход
- С. финансовый подход

**5. Кредо организации – это:**

- А. часть корпоративной философии
- В. нормативный акт для исполнения
- С. часть трудового договора фирмы и сотрудника

**6. Распределение ролей в команде осуществляется:**

- А. указанием сверху
- В. действенным распределением
- С. анкетированием

**7. Миссия организации помогает в формировании команды:**

- А. в создании и поддержке репутации организации
- В. в выработке командного духа организации
- С. в обеспечении эффективной работы

**8. Группы в команде разделяются на:**

- А. личные и общественные
- В. большие, средние и малые
- С. эффективные и неэффективные

**9. Функциональные роли в организации связаны со следующими процессами:**

- А. экономическое развитие региона
- В. инвестиционная деятельность
- С. определение общих задач группы

**10. Что относится к системе стимуляции работы в команде:**

- А. знание основ профориентации
- В. оценка каждого работника
- С. изучение биографии сотрудников

**6 Практическое занятие по теме «Управление конфликтами в командах»**

### **Вопросы для собеседования**

1. Принципы и задачи управления конфликтами в командах
2. Виды конфликтов.
3. Причины возникновения конфликтов в процессе работы команд.
4. Формы поведения в конфликте.
5. Диагностика индивидуальной и групповой конфликтности.
6. Внутриличностные конфликты.
7. Способы урегулирования конфликтов.
8. Профилактика конфликтов в командах.

### **Тестовые задания к практическому занятию**

**1. Назовите основные причины неудачной деятельности коллектива**

- А. с точки зрения командообразования:
- В. команда без кредо и миссии
- С. команда без конкретных задач
- Д. команда без корпоративных праздников

**2. Позитивный принцип командообразования включает в себя:**

- А. знание публицити
- В. нацеленность на результат
- С. расчеты прибыли организации

**3. Обратная связь в коллективе осуществляется по схеме:**

- А. спираль
- В. паутина
- С. рыбацкая сеть

**4. Технология фасилитации используется:**

- А. на этапе формирования команды
- В. в ситуации кризиса
- С. постоянно

**5. Управленческую психологическую деятельность в команде рассматривали ученые:**

- А. Мойсеев М.
- В. Розанова В.
- С. Почепцов Г.



**6. Процесс целенаправленного формирования особого способа взаимодействия людей в организованной группе, позволяющего эффективно реализовывать их энергетический, интеллектуальный и творческий потенциал сообразно стратегическим целям организации, называется:**

- A. командообразование
- B. групповая сплоченность
- C. ценностно-ориентационное единство

**7. Командообразование как специальный вид деятельности зародилось:**

- A. во второй половине 20 века
- B. в конце 19 века
- C. в начале 20 века

**8. В настоящий момент выделяют следующие направления в области командообразования:**

- A. вопросы комплектования команд, формирование командного духа, диагностика целевых групп с точки зрения их соответствия понятию «команда»
- B. вопросы комплектования команд
- C. формирование командного духа
- D. диагностика целевых групп с точки зрения их соответствия понятию «команда»
- E. все ответы не верны

**9. Состояние эффективного группового взаимодействия в процессе работы сотрудников организации, четко осознающих взаимосвязи между целями, методами работы и процессом успешного выполнения задач, называется:**

- A. команда
- B. сплоченность
- C. группа

**10. Вид группы, члены которой могут повысить эффективность совместной деятельности, но не прилагают к этому ни малейших усилий, называется:**

- A. псевдокоманда
- B. потенциальная команда
- C. рабочая группа

**11. Небольшая группа людей, стремящихся к достижению общей цели, постоянно взаимодействующих и координирующих свои усилия, называется:**

- А. команда
- В. рабочая группа
- С. псевдокоманда

## **7 Практическое занятие по теме «Оценка эффективности и проблемы управления командами»**

### **Вопросы для собеседования**

1. Каковы основные характеристики процессов управления?
2. Каковы общие характеристики проблем, задач и решений в команде?
3. Характеристика ситуаций, негативно влияющих на работу в команде.
4. Факторы эффективного командообразования .
5. Барьеры, затрудняющие создание управленческой команды.
6. Действия руководителя по созданию команды.
7. Необходимые условия формирования эффективной команды.
8. Условия успеха и причины неудач в построении команд.
9. Основные этапы формирования команды.
10. Руководитель и лидер, команда и группа: особенности и отличия.
11. Основные этапы выбора критериев оценки претендентов.
12. Факторы, влияющие на выбор критериев при отборе новых сотрудников.
13. Основные параметры команды, обеспечивающие ее эффективность.
14. Основные типичные причины неудач в формировании команд.
15. Оценка эффективности команды.
16. Оценка эффективности и проблемы управления командами.
17. Эффективность работы команд.
18. Общие факторы, влияющие на эффективность работы команды.
19. Критерии эффективности деятельности команд.
20. Причины неэффективности командной работы.
21. Совместимость групповых и индивидуальных ожиданий руководителя в процессе реализации.

22. Приемы оптимизации работы команд.
23. Качества эффективной команды.
24. Продуктивность эффективных команд.

### **Тестовые задания к практическому занятию**

**1. Человек, который ведет других за собой, задает направление и темп движения, заряжает энергией, воодушевляет, показывает пример, привлекает к себе людей, нацелен на преобразование и развитие – это:**

- A. лидер
- B. менеджер
- C. руководитель

**2. В концепции Р.М. Белбина выделяются следующие командные роли:**

- A. реализатор, мотиватор
- B. руководитель, мотиватор
- C. мотиватор
- D. организатор
- E. все ответы верны

**3. Совокупность ожиданий, существующая относительно каждого члена команды, называется:**

- A. роль
- B. образ
- C. стремление

**4. В модели управленческих ролей Базарова Т.Ю., реализация данной роли предполагает оперативное управление, поддержание бизнес-процессов и организационной структуры в режиме функционирования:**

- A. администратор
- B. организатор
- C. управленец
- D. руководитель

**5. По мнению Р.М. Белбина, представители данной командной роли амбициозны, азартны, борются за победу любой ценой, будоражат команду и двигают ее к цели, при этом отличаются раздражительностью, нетерпением и не всегда способны довести до логического конца свою активность – это**

- A. мотиваторы
- B. организаторы
- C. генераторы идей
- D. гармонизаторы

**6. К механизмам, по которым члены команд принимают свои роли, относят:**

- A. ролевое самоопределение, создание роли, принятие роли
- B. ролевая идентификация, принятие роли
- C. создание роли
- D. принятие роли
- E. все ответы верны

**7. Автором модели «Колесо команды» является:**

- A. Марджерисон-МакКенн
- B. Базаров Т.Б.
- C. Белбин Р.М.

**8. Роли «исследователь–промоутер» в модели Марджерисона-МакКенна соответствует следующий тип задач:**

- A. стимулирование
- B. консультирование
- C. новаторство
- D. развитие
- E. организация

**9. Специалисты одного профиля, регулярно встречающиеся для совместного изучения рабочих вопросов:**

- A. команда специалистов
- B. виртуальная команда
- C. команда перемен

**10. Знание норм и правил, принятых в команде, позитивное или как минимум нейтральное к ним отношение и следование им в повседневной жизни, называется:**

- A. лояльность
- B. законопослушность
- C. идентичность
- D. приверженность
- E. все ответы не верны

**11. Объединение команды против одного из своих членов, выражающееся в его скрытой травле:**

- A. моббинг

В. групповое табу

С. самоизоляция

**12. Самовосприятие человека как члена определенной**

А. группы или нескольких групп, называется:

В. групповая идентичность

С. коллективистическое самосознание

Д. групповая сплоченность

**13. Управленческая форма, в которой как индивидуальные, так и коллективные решения и действия регулируются совместно выработанным общим видением и также разработанными самой командой процедурами взаимодействия ее членов, называется:**

А. командный менеджмент

В. стратегический менеджмент

С. структурированный менеджмент

**14. К факторам, провоцирующим раскол в команде, относятся:**

А. все ответы верны

В. жизненные кризисы

С. неуспех деятельности

Д. конкуренция с другими группами

**15. К условиям, обеспечивающим эффективную деятельность команды относят:**

А. все ответы верны

В. поддерживающее окружение

С. квалификация и четкое осознание выполняемых ролей

Д. командное вознаграждение

Е. открытые коммуникации

**16. Стиль мышления людей, полностью включенных в команду, где стремление к единомыслию важнее, чем реалистическая оценка возможных вариантов действий, называется:**

А. огруппление мышления

В. ингрупповой фаворитизм

С. групповое табу

**17. Феномен, заключающийся в том, что производительность команды оказывается меньшей, чем сумма**

**индивидуальных усилий, продемонстрированных по одиночке, называется:**

- A. социальная лень
- B. моббинг
- C. групповой ритуал
- D. внешний локус контроля

**18. На данном этапе командообразования команда постоянно отслеживает, насколько эффективно она продвигается вперед, называется:**

- A. рефлексия
- B. знакомство
- C. позиционирование

**19. Начальный этап командообразования, на котором осуществляется целенаправленный подбор членов команды на основе принципа максимальной однородности участников, учитывающего требование взаимодополняемости:**

- A. комплектование команды
- B. формирование общего видения
- C. знакомство

**20. Система согласованных представлений членов команды о том, к чему надо стремиться, называется:**

- A. формирование общего видения
- B. знакомство
- C. институциализация

**21. К причинам ухода команд из организации относят:**

- A. все ответы верны
- B. команда перерастает организацию
- C. смена владельца бизнеса
- D. поиск лучших условий работы
- E. команда создает собственный бизнес

## **8. Задания для выполнения практических работ**

### **Ситуационная задача 1**

Руководитель организации, имеющий определенный опыт работы, стремящийся к успешности своей организации, добивается её. Однако, по мере расширения направлений бизнеса и увеличения коммерческих успехов, поведение руководителя изменилось. Управление внутренними управленческими делами фирмы свелось к приказам и распоряжениям. Ни один организационный вопрос не мог быть решен без непосредственного участия руководителя. Однако руководитель не в состоянии охватить все события в своей организации. В то же время никто без «ценных указаний» руководителя не имеет права принимать решения. Заместители и руководители структурных подразделений, по меньшей мере, находятся в постоянном замешательстве, так как постоянно находятся в ожидании решения руководителя и одобрения руководителя (соблюдая субординацию), хотя могли бы решить и сами многие вопросы, и проблемы, имея на то полномочия и информацию, и немалый опыт работы. Проблемы нарастали, но руководитель не раздражался, его мало волновало мнение трудового коллектива о его действиях. Важным было лишь его мнение, его решение, его право решать. В то же время он легко расставался с опытными профессионалами своего трудового коллектива, подводя своими действиями их к увольнению. Но вот парадокс, очень много работников увольнялось без указания «на дверь», что в последний год сказалось на показателях текучести кадров.

Определите причины возникновения такой конфликтной кадровой ситуации в организации. Классифицируйте вид конфликта. Выразите свое отношение к практике принятия решений руководителем в отношении персонала. В чем ошибки руководителя?

Почему подобный стиль руководства привёл к конфликтной ситуации? Можно ли данный конфликт назвать латентным? Предложите пути решения сложившейся кадровой проблемы.

### **Ситуационная задача 2**

В организации «А» считают, что конфликтов не должно быть, поэтому руководители и подчиненные стремятся устранить все, что ведет к конфликтам.

В организации «Б» считают, что конфликты подлежат обсуждению и анализу. Необходимо выявить лежащие в их основе причины и, насколько возможно, устранить или разрешить их. Если это невозможно, об этом говорится, открыто, объявляется на собраниях с участием всего коллектива. Ведется поиск приемлемого для всех участников конфликта решения. В организации «В» существует порядок разбора конфликтов высшим руководством. Обычно вышестоящее руководство или непосредственный руководитель разбирают конфликты. Принимается решение, обязательное для всех участников конфликта. Иногда конфликт может и дальше скрыто тлеть, но ему не дают развиваться административным путем. Проанализируйте отношение к конфликтам в организациях «А», «Б», «В». Определите, в какой из этих организаций отношение к конфликтам основывается на научных представлениях кадрового менеджмента.

### **Ситуационная задача 3**

Инженера-программиста вызвал к себе начальник отдела и сказал, что предстоит сложная работа: «Придется посидеть недельку-другую сверхурочно». «Пожалуйста, я готов. Дело есть дело!» – сказал инженер. Работу принес старший технолог. Он сказал, что надо рассчитать управляющую программу на станок для изготовления сложной детали.

Когда рабочий день близился к концу, инженер программист достал чертеж, чтобы приступить к работе. В это время к нему подошел непосредственный начальник и поинтересовался, что это за работа. Услышав объяснение, он официально потребовал: «Категорически запрещаю выполнять эту работу... Задание самого начальника отдела? Пусть дает его через меня».

Через некоторое время старший технолог поинтересовался, как идут дела. Узнав, что все осталось на месте, он резко повысил голос на инженера-программиста: «Для Вас распоряжение начальника отдела ничего не значит? Все отложите, будете считать в рабочее время!» Определите причины возникновения такой конфликтной кадровой ситуации в организации. Классифицируйте вид конфликта. Выразите свое отношение к практике принятия решений руководителями в отношении подчиненного. В чем ошибки



руководителя? Можно ли данный конфликт назвать межличностным? Предложите пути решения сложившейся кадровой проблемы.

#### **Ситуационная задача 4**

В фирму пришел новый руководитель, который начал принимать решения, не советуясь с «низовыми» менеджерами. Он часто отменял их решения, даже не предупреждая об этом. Более того, он стал принимать решения вместо них. Он объяснил это некомпетентностью работников и желанием понять существо дела «снизу». Низовые менеджеры начали увольняться. Тогда он набрал новых сотрудников, подчинив их требованиям, сформированным на основе собственного опыта. Новые работники не имели опыта менеджерской работы, и руководитель делал работу за них.

Внимательно ознакомьтесь с нижеуказанной ситуацией, проанализируйте. Является ли сложившаяся кадровая ситуация конфликтной? Определите причины увольнения низовых руководителей. Выразите свое отношение к практике принятия решений руководителем. Над какими проблемами нужно работать данному руководителю?

#### **Ситуационная задача 5**

Между двумя вашими подчинёнными возник на работе конфликт, который мешает успешно работать. Каждый из них в отдельности обращается к вам с просьбой, чтобы вы разобрались и поддержали его позицию.

Выберете свой вариант поведения в этой ситуации: 1) я должен пресечь конфликт на работе, а разрешить конфликтные взаимоотношения – это их личное дело; лучше всего попросить разобраться в конфликте представителей общественных организаций; 3) прежде всего, лично попытаться разобраться в мотивах конфликта и найти приемлемый вариант решения конфликта для обеих сторон; 4) выяснить, кто из членов коллектива служит авторитетом для конфликтующих, и попытаться через него воздействовать на этих людей.

Обоснуйте свой вариант разрешения кадровой ситуации. К каким последствиям могут заложенные для разрешения кадровой ситуации в задании?

### **Ситуационная задача 6**

В коллективе предприятия сложилась следующая ситуация: дело, над которым работает коллектив, перестало быть общим. Каждый трудится сам по себе. Дружеская помощь оказывается не «в ходу». Сотрудники перестали доверять друг другу, делиться рабочими и личными планами. Во время разговоров во главу угла ставятся негативные факты. Собеседник скорее выскажет замечание в адрес коллеги, чем тепло или хотя бы объективно отзовется о нем. Каковы должны быть действия менеджера в разрешении негативной кадровой ситуации? За счет каких кадровых мероприятий можно изменить межличностные отношения в коллективе?

## 8 Рекомендуемые источники информации

1. Арсеньев Ю. Н. Управление персоналом: Технологии [Электронный ресурс]: учебное пособие / Ю. Н. Арсеньев, С. И. Шелобаев, Т. Ю. Давыдова. - М.: Юнити-Дана, 2015. - 192 с. // Режим доступа - <http://bibloclub.ru/>
2. Скляревская В. А. Экономика труда [Электронный ресурс]: учебник / Скляревская В. А. - М.: Дашков и Ко, 2015. - 304 с. // Режим доступа - <http://bibloclub.ru/>
3. Федосеев В. В. Математическое моделирование в экономике и социологии труда. Методы, модели, задачи [Электронный ресурс]: учебное пособие. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2015. – 167 с. // Режим доступа - <http://bibloclub.ru/>
4. Яковенко Е. Г. Экономика труда [Электронный ресурс]: учебное пособие для вузов / Яковенко Е. Г., Христюлова Н. Е., Мостова В. Д. – М.: ЮНИТИ - ДАНА, 2012. – 319 с. // Режим доступа - <http://biblioclub.ru/>
5. Управление персоналом [Электронный ресурс] : учебное пособие / Шлендер П. Э. [и др.]. - Москва: Юнити-Дана, 2012. - 320 с. // Режим доступа - <http://biblioclub.ru/>
6. Пашуто В. П. Организация, нормирование и оплата труда на предприятии [Текст]: учебное пособие. / В. П. Пашуто. - М: КноРус, 2011. - 320 с.
7. Шапиро С. А. Управление персоналом как вид предпринимательской деятельности [Электронный ресурс] / С. А. Шапиро, А. Я. Шапиро. – М.: Директ-Медиа, 2015. - 340 с. // Режим доступа - <http://biblioclub.ru>
8. Егоршин А. П. Управление персоналом [Текст] : учебник / А. П. Егоршин. - Н. Новгород : НИМБ, 2005. - 720 с.
9. Бухалков М. В. Организация и нормирование труда [Текст]: учебник/ М. И. Бухалков М. В. - 3-е изд., испр. и доп. - М.:ИНФРА-М,2009. - 424 с.
10. Бычин В. Б. Организация и нормирование труда [Текст]: учебник для ВУЗов./ В. Б. Бычин, С. В. Малинин, Е. В. Шубенкова. – М.: Цифра-М, 2011. - 248 с.
11. Гаврилова С. В. Организация труда персонала [Текст]: учебное пособие / Гаврилова С. В., Иванова-Швец Л. Н. - М: Евразийский открытый институт. - 2010. - 224 с.

12. Кибанов А. Я. Управление персоналом [Текст]: учебное пособие / А. Я. Кибанов. - М: КноРус, 2013. - 208 с.
13. Пашуто В. П. Практикум по организации, нормированию и оплате труда на предприятии [Текст]: учебное пособие / В. П. Пашуто. - М: КноРус, 2010. - 240 с.
14. Рофе А. И. Экономика труда [Текст]: учебное пособие. - М.: КНОРУС, 2010. - 400 с.
15. Сенотрусова Ю. Р. Должностные инструкции руководителей, специалистов, исполнителей основного штатного состава [Текст]: учебное пособие / Ю. Р. Сенотрусова. - М.: Омега-Л, 2005. - 208 с.
16. Складская В. А. Организация, нормирование и оплата труда на предприятии [Текст]: учебник / В. А. Складская. – М.: Дашков и К, 2012. - 340 с.
17. Экономика труда [Текст]: учебник / И. М. Алиев, Н. А. Горелов, Л. О. Ильина. - М.: Юрайт, 2011. - 671 с.

<http://economy.gov.ru> - Официальный сайт Министерства экономического развития РФ

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

Электронно-библиотечная система «Университетская библиотека online» <http://www.biblioclub.ru>

[www.i-u.ru](http://www.i-u.ru) (Электронная библиотека Интернет - Университета).

<http://www.expert.ru> - журнал "Эксперт".