

Документ подписан простой электронной подписью

Информация о владельце:

ФИО: Емельянов Сергей Геннадьевич

Должность: ректор

Дата подписания: 19.04.2024 16:12:23

Уникальный программный ключ:

9ba7d3e34c012eba476ffd2d064cf2781953be730df2374d16f3c0ce536f0fc6

## **МИНОБРНАУКИ РОССИИ**

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

Кафедра региональной экономики и менеджмента



## **ЛИДЕРСТВО И УПРАВЛЕНИЕ КОМАНДОЙ**

Методические рекомендации для самостоятельной работы  
для студентов направления 38.04.05 Бизнес-информатика

Курск 2017

УДК 65.01:330.1

Составитель: А.Г. Варфоломеев

Рецензент

Доктор экономических наук, доцент кафедры «Региональной экономики и менеджмента» *И.Г. Ершова*

**Лидерство и управление командой:** методические рекомендации для самостоятельной работы / Юго-Зап. гос. ун-т; сост.: А.Г. Варфоломеев, Курск, 2017. 29 с.: табл. 1.  
Библиогр.: с. 42.

Включают общие положения, широкий набор различных видов работы обучающихся при освоении дисциплины: содержание лекционных, практических занятий и самостоятельной работы студентов, формы контроля и требования к оценке знаний по дисциплине, список рекомендуемой литературы и информационное обеспечение дисциплины. Обеспечивают необходимые задания и критерии оценки, как для аудиторной, так и самостоятельной работы студентов, которая играет особую роль в подготовке. Методические указания помогают сформировать студентам знания и навыки в области управления, развить у студентов перспективное мышление и творческие способности к исследовательской деятельности, усвоить необходимые компетенции, формируемые в результате изучения дисциплины.

Текст печатается в авторской редакции

Подписано в печать . Формат 60x84 1/16.  
Усл. печ. л. . Уч.-изд. л. . Тираж 100 экз. Заказ Бесплатно.  
Юго-Западный государственный университет  
305040, г. Курск, ул. 50 лет Октября, 94.

## 1. ОРГАНИЗАЦИОННО-МЕТОДИЧЕСКИЕ ПОЛОЖЕНИЯ

Дисциплина «Лидерство и управление командой» изучает управленческое и лидерское поведение в коллективе. Цель учебного курса «Лидерство и управление командой» – формирование комплекса знаний в области теории и практики представления об основных проблемах лидерства в менеджменте, а также в понимании сущности управления командой и осознании эффективности ситуационного подхода к выбору результативного способа влияния на последователей, уяснение особенностей групповой динамики, знание специфики формирования и развития команды, приобретение навыков управления командой и командного взаимодействия.

Основные задачи дисциплины:

- ознакомление обучающихся с базовыми понятиями оценки лидерства в области менеджмента и бизнеса;
- формирование представления о постановке задач в подходе к оценке структуры навыков лидера;
- обучение процедуре определения индивидуального лидерского и управленческого потенциала;
- формирование представления о коммуникативной компетенции, структуре бизнес-коммуникации, лидерских функций руководителя, технологий проектной деятельности;
- факторы, влияющие на выбор стиля управления;
- определять сферы кооперации персонала для налаживания групповой работы;
- формировать команду и способствовать ее развитию: - способностью выполнять различные командные роли.

В результате изучения дисциплины «Лидерство и управление командой» студент должен

*знать:*

- специфику современной управленческой деятельности и актуальные вопросы лидерства и власти;
- основные теории лидерства, их достоинств и ограничений;
- особенности различных стилей лидерства;
- составляющие процесса лидерства;
- принципы командообразования;

- этапов развития команды;
- особенности проектной команды;
- методы управления командой;
- особенности команды менеджеров высшего звена управления.

*уметь:*

- выбирать стиль лидерства, адекватный стоящей перед менеджером задаче и ситуации;
- формировать команду из коллег;
- организовать работу команды;
- мотивировать членов команды;
- контролировать работу команды;
- организовывать внутри командные коммуникации;
- оценивать эффективность деятельности команды.

*владеть:*

- навыками диагностики деловых и личностных качеств;
- навыками организации групповой дискуссии;
- навыками оценки последствий принятия управленческих решений;
- навыками изучения мнения команды;
- навыками разрешения конфликтов в команде.

У обучающихся формируются следующие *компетенции*:

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

способностью проводить анализ инновационной деятельности предприятия (ПК-2);

способностью управлять исследовательскими и проектно-внедренческими коллективами (ПК-6);

способностью управлять электронным предприятием и подразделениями электронного бизнеса несетевых компаний (ПК-7);

способностью проводить поиск и анализ инноваций в экономике, управлении и ИКТ (ПК-11);

способностью проводить научные исследования для выработки стратегических решений в области ИКТ (ПК-12).

Дисциплина «Лидерство и управление командой» дополняет такие направления в современной бизнес-информатике, как теория принятия решений и современный финансовый менеджмент.

В рамках изучения дисциплины «Лидерство и управление командой» работа студентов организуется в следующих формах:

1. Работа с конспектом лекций и дополнительной литературой по темам курса.

2. Изучение вопросов, выносимых за рамки лекционных занятий (дискуссионные вопросы для дополнительного изучения).

3. Подготовка к семинарскому занятию.

4. Выполнение групповых и индивидуальных домашних заданий, в том числе:

- проведение собеседования по теме лекции;

- выполнение практических заданий (решение задач, выполнение расчетных и лабораторных работ);

- подготовка к тестированию;

5. Самоконтроль.

Рекомендуемый ниже режим самостоятельной работы позволит студентам глубоко разобраться во всех изучаемых вопросах, активно участвовать в дискуссиях на семинарских занятиях и в конечном итоге успешно сдать зачет по дисциплине «Лидерство и управление командой».

1. *Лекция* является фундаментальным источником знаний и должна способствовать глубокому усвоению материала, активизировать интерес студента к изучаемой дисциплине.

Работу с конспектом лекций целесообразно проводить непосредственно после её прослушивания. Она предполагает перечитывание конспекта, внесение в него, по необходимости, уточнений, дополнений, разъяснений и изменений. Ознакомление с дополнительной литературой по теме, проведение обзора мнений других ученых по изучаемой теме. Необходимым является глубокое освоение содержания лекции и свободное владение им, в том числе использованной в ней терминологии (понятий), категорий и законов. Студенту рекомендуется не ограничиваться при изучении темы только конспектом лекций или одним учебником; необходимо не только конспектировать лекции, но и

читать дополнительную литературу, изучать методические рекомендации, издаваемые кафедрой.

2. В связи с большим объемом изучаемого материала, интересом который он представляет для современного образованного человека, некоторые вопросы выносятся за рамки лекций. Это предусмотрено учебным планом подготовки бакалавров. *Изучение вопросов, выносимых за рамки лекционных занятий*, предполагает самостоятельное изучение студентами дополнительной литературы и её конспектирование по этим вопросам.

3. В ходе *практических занятий* проводится разъяснение теоретических положений курса, уточнения междисциплинарных связей.

*Подготовка к практическому (семинарскому) занятию* предполагает большую самостоятельную работу и включает в себя:

- Знакомство с планом семинарского занятия и подбор материала к нему по указанным источникам (конспект лекции, основная, справочная и дополнительная литература, электронные и Интернет-ресурсы).

- Запоминание подобранного по плану материала.

- Освоение терминов, перечисленных в глоссарии.

- Ответы на вопросы, приведенные к каждой теме.

- Обдумывание вопросов для обсуждения. Выдвижение собственных вариантов ответа.

- Выполнение заданий преподавателя.

- Подготовка (выборочно) индивидуальных заданий.

Задания, приведенные в планах занятий, выполняются всеми студентами в обязательном порядке.

5. *Выполнение групповых и индивидуальных домашних заданий* является обязательной формой самостоятельной работы студентов. По дисциплине «Лидерство и управление командой» она предполагает подготовку индивидуальных или групповых (на усмотрение преподавателя) *докладов (сообщений, рефератов, эссе, творческих заданий)* на семинарских занятиях и разработку мультимедийной презентации к нему.

*Доклад* - продукт самостоятельной работы студента, представляющий собой публичное выступление по представлению полученных результатов решения определенной учебно-

практической, учебно-исследовательской или научной темы.

*Реферат* - продукт самостоятельной работы студента, представляющий собой краткое изложение в письменном виде полученных результатов теоретического анализа определенной научной (учебно-исследовательской) темы, где автор раскрывает суть исследуемой проблемы, приводит различные точки зрения, а также собственные взгляды на нее, приводит список используемых источников.

*Творческое задание* - частично регламентированное задание, имеющее нестандартное решение и позволяющее диагностировать умения, интегрировать знания различных областей, аргументировать собственную точку зрения. Может выполняться в индивидуальном порядке или группой обучающихся.

Преподаватель сам формирует задание или студенты имеют возможность самостоятельно выбрать одну из предполагаемых преподавателем тем и выступить на семинарском занятии. Доклад (резюме, эссе и т.д.) как форма самостоятельной учебной деятельности студентов представляет собой рассуждение на определенную тему на основе обзора нескольких источников в целях доказательства или опровержения какого-либо тезиса. Информация источников используется для аргументации, иллюстрации и т.д. своих мыслей. Цель написания такого рассуждения не дублирование имеющейся литературы на эту тему, а подготовка студентов к проведению собственного научного исследования, к правильному оформлению его описания в соответствии с требованиями.

Работа студентов по подготовке доклада (сообщения, рефератов, эссе, творческих заданий) заключается в следующем:

- подбор научной литературы по выбранной теме;
- работа с литературой, отбор информации, которая соответствует теме и помогает доказать тезисы;
- анализ проблемы, фактов, явлений;
- систематизация и обобщение данных, формулировка выводов;
- оценка теоретического и практического значения рассматриваемой проблемы;
- аргументация своего мнения, оценок, выводов, предложений;

- выстраивание логики изложения;
- указание источников информации, авторов излагаемых точек зрения;
- правильное оформление работы (ссылки, список использованной литературы, рисунки, таблицы) по стандарту.

Самостоятельность студента при подготовке доклада (сообщение, эссе) проявляется в выборе темы, ракурса её рассмотрения, источников для раскрытия темы, тезисов, аргументов для их доказательства, конкретной информации из источников, способа структурирования и обобщения информации, структуры изложения, а также в обосновании выбора темы, в оценке её актуальности, практического и теоретического значения, в выводах.

Выступление с докладом (резюме, эссе) на семинаре не должно превышать 7-10 минут. После устного выступления автор отвечает на вопросы аудитории (студентов, преподавателя) по теме и содержанию своего выступления.

Цель и задачи данного вида самостоятельной работы студентов определяют требования, предъявляемые к докладу (резюме, эссе), и критерии его оценки:

- 1) логическая последовательность изложения;
- 2) аргументированность оценок и выводов, доказанность тезиса;
- 3) ясность и простота изложения мыслей (отсутствие многословия и излишнего наукообразия);
- 4) самостоятельность изложения материала источников;
- 5) корректное указание в тексте доклада источников информации, авторов проводимых точек зрения;
- 6) стилистическая правильность и выразительность (выбор языковых средств, соответствующих научному стилю речи);
- 7) уместное использование иллюстративных средств (цитат, сносок, рисунков, таблиц, слайдов).

Изложение материалов доклада может сопровождаться *мультимедийной презентацией*. Разработка мультимедийной презентации выполняется по требованию преподавателя или по желанию студента.

Презентация должна быть выполнена в программе Power Point и включать такое количество слайдов, какое необходимо для иллюстрирования материала доклада в полном объеме.

Основные методические требования, предъявляемые к презентации:

- логичность представления с согласованность текстового и визуального материала;

- соответствие содержания презентации выбранной теме и выбранного принципа изложения / рубрикации информации (хронологический, классификационный, функционально-целевой и др.);

- соразмерность (необходимая пропорциональность) текста и визуального ряда на каждом слайде (не менее 50% - 50%, или на 10-20% более в сторону визуального ряда);

- комфортность восприятия с экрана (цвет фона; размер и четкость шрифта);

- эстетичность оформления (внутреннее единство используемых шаблонов предъявления информации; упорядоченность и выразительность графических и изобразительных элементов);

- допускается наличие анимационных и звуковых эффектов.

Оценка доклада (резюме, эссе) производится в рамках 12-балльного творческого рейтинга действующей в ЮЗГУ балльно-рейтинговой оценки успеваемости и качества знаний студентов. Итоговая оценка является суммой баллов, выставляемых преподавателем с учетом мнения других студентов по каждому из перечисленных выше методических требований к докладу и презентации.

По дисциплине «Лидерство и управление командой» также формой самостоятельной работы студентов является *выполнение практических заданий (решения задач, выполнения творческих работ, оформление отчетов о самостоятельной работе)*, содержание которых определяется содержанием учебного курса. Часть практических заданий может быть выполнена студентами на аудиторных практических занятиях под руководством преподавателя. После того, как преподавателем объявлено, что рассмотрение данной темы на аудиторных занятиях завершено, студент переходит к самостоятельному выполнению практических

заданий, пользуясь конспектом лекций по соответствующей теме, записями, сделанными на практических занятиях, дополнительной литературой по теме.

*Подготовка к тестированию* предусматривает повторение лекционного материала и основных терминов, а также самостоятельное выполнение заданий в текстовой форме, приведенных в методических рекомендациях.

5. *Самоконтроль* является обязательным элементом самостоятельной работы студента по дисциплине «Лидерство и управление командой». Он позволяет формировать умения самостоятельно контролировать и адекватно оценивать результаты своей учебной деятельности и на этой основе управлять процессом овладения знаниями. Овладение умениями самоконтроля формирует навыки планирования учебного труда, способствует углублению внимания, памяти и выступает как важный фактор развития познавательных способностей.

Самоконтроль включает:

1. Ответ на вопросы для самоконтроля для самоанализа глубины и прочности знаний и умений по дисциплине.

2. Критическую оценку результатов своей познавательной деятельности.

Самоконтроль учит ценить свое время, позволяет вовремя заменить и исправлять свои ошибки.

Формы самоконтроля могут быть следующими:

- устный пересказ текста лекции и сравнение его с содержанием конспекта лекции;

- ответ на вопросы, приведенные к каждой теме;

- составление плана, тезисов, формулировок ключевых положений текста по памяти;

- ответы на вопросы и выполнение заданий для самопроверки;

- самостоятельное тестирование по предложенным тестовым заданиям.

Самоконтроль учебной деятельности позволяет студенту оценивать эффективность и рациональность применяемых методов и форм умственного труда, находить допускаемые недочеты и на этой основе проводить необходимую коррекцию своей познавательной деятельности. При возникновении сложностей по усвоению программного материала необходимо посещать

консультации по дисциплине, задавать уточняющие вопросы на лекциях и практических занятиях, уделять время самостоятельной подготовке (часы на самостоятельное изучение), осуществлять все формы самоконтроля.

## **2. СОДЕРЖАНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ**

### **ТЕМА 1. Лидерство и стиль управления в менеджменте.**

*Вопросы:*

1. Современные и классические теории лидерства.
2. Лидерство как психологический феномен.
3. Личность лидера.
4. Понятие лидерства.
5. Менеджер и лидер: сходство и различие.
6. Теории лидерства.
7. Теории лидерских черт, или теории «великого человека».
8. Теории лидерских стилей.
9. Классификация стилей руководства К. Левина.
10. Ситуационные теории лидерства.

### **ТЕМА 2. Лидерские качества и навыки как инструмент управления коллективом.**

*Вопросы:*

1. Лидерство и власть в команде. Оценка лидерского потенциала.
2. Методы и технологии повышения эффективности управления.
3. Харизматический, поведенческий, транзакционный, вероятностный подходы к управлению.

### **ТЕМА 3. Определение и принципы команды. Недостатки и преимущества командной работы. Тимбилдинг или командообразование принципы эффективного образования команд. Формирование, развитие и эффективность команды.**

*Вопросы:*

1. Понятие «команда», эффект команды.
2. Принципы работы команды. Недостатки и преимущества команды.
3. Понятие и содержание "тимбилдинга".
4. Виды и формы тимбилдинга, к каким результатам он может привести.
5. Творческое командообразование или ART-ТИМБИЛДИНГ.
6. Особенности работы в команде.
7. Этапы развития команды.
8. Жизненный цикл управленческой команды.

## 9. Эффективность команды.

### **ТЕМА 4. Роль управленца в команде. Методы исследования команд. Проблемы и препятствия формирования и функционирования команды**

*Вопросы:*

1. Распределение ролей в команде.
2. Лидер или модератор.
3. Формы управления командой.
4. 6 принципов эффективного управления командой.
5. Эксперимент.
6. Социометрия.
7. Групповая оценка личности.
8. Проблемы формирования команды.
9. Психологический климат в команде.
10. Сплоченность команды.
11. Цели и мотивация.
12. Основные препятствия в работе команды.

### **3. ТРЕНИРОВОЧНЫЕ ЗАДАНИЯ**

#### ***Задание 1. Лидерство и стиль управления в менеджменте***

*Ситуация для анализа.*

Вы работаете менеджером в средней по размеру фирме. В руководимом вами трудовом коллективе, как вам стало известно, имеется неформальный лидер. Данный работник имеет более продолжительный, чем у вас, опыт работы в данной сфере деятельности, стаж его работы превышает ваш почти в два раза. Кроме того, он умеет выслушать других сотрудников, многие идут к нему за советом, а не к Вам.

Вы наметили в ближайшее время расширить сферу деятельности фирмы, провести некоторые изменения в структуре управления. Неформальный лидер, как Вам сообщили, против предстоящих перемен.

1. Разработайте стратегию взаимодействия менеджера и неформального лидера.
2. Выберите одну из альтернатив поведения менеджера:
  - Уволить несогласного лидера;
  - Проигнорировать его мнение;
  - Привлечь на свою сторону;
  - Прочее (обосновать).

#### ***Задание 2. Лидерские качества и навыки как инструмент управления коллективом***

*Ситуация для анализа*

*Ситуация для анализа.*

Рассмотрите лидерство как процесс, предполагающий наличие влияния, и как свойство, представляющее набор определенных личностных характеристик.

Изучите основные подходы, объясняющие, что делает лидера эффективным: поведенческий, ситуационный, теорию черт, теорию власти и влияния. Обратите внимание на концепцию харизматического лидерства Конгера и Канунго.

#### ***Задание 3. Лидерские качества и навыки как инструмент управления коллективом***

### Ситуация для анализа.

Анализ конкретной ситуации «Делегирование полномочий и тайм-менеджмент. Методы рационализации времени в деятельности менеджера». Ответьте на поставленные ниже вопросы и задания

- Постройте диаграмму делегирования полномочий в тайм-менеджменте
- Определите какие существуют методы рационализации времени в деятельности менеджера.

### **Задание 4. Лидерские качества и навыки как инструмент управления коллективом**

Вопросы для контрольного опроса

1. Лидерство и власть в команде.
2. Оценка лидерского потенциала.
3. Методы и технологии повышения эффективности управления.
4. Харизматический, поведенческий, транзакционный, вероятностный подходы к управлению.
5. Современные и классические теории лидерства.
6. Понятие лидерства.
7. Менеджер и лидер: сходство и различие.
8. Теории лидерства.
9. Теории лидерских черт, или теории «великого человека».

### **Задание 5. Определение и принципы команды. Недостатки и преимущества командной работы. Тимбилдинг или командообразование принципы эффективного образования команд. Формирование, развитие и эффективность команды**

*Ситуация для анализа*

вопросы:

- Какого типа межличностные конфликты имеют место в ситуации? Объясните и подтвердите фактами.
- Имеется ли в описанном в ситуации конфликте конструктивная сторона? Если да, то в чем она выражается?
- Имеются ли в ситуации конфликты другого уровня, кроме межличностного? Какие? Объясните и подтвердите фактами.

- Какой стиль разрешения межличностного конфликта был использован каждым из участников событий? Подтвердите фактами.

- Как вы предложили бы поступить Ирине в данной ситуации?

*Ситуация для анализа «Дилемма для Ирины»*

Перед Ириной стояла дилемма, как ей поступить? Недавно она начала работать в одной консультационной бухгалтерской фирме и уже столкнулась с проблемой, которая могла повлиять на ее будущие отношения в фирме. В ходе аудита одной компании она обнаружила, что большая сумма денег, в действительности выплаченная работникам этой компании, не была проведена, как положено, через фонд заработной платы. Такая практика являлась достаточно распространенной во многих коммерческих и государственных структурах и помогала скрыть существенную часть наличности от налогов.

Ирина считала, что эта практика является неправильной и незаконной и должна получить соответствующее отражение в отчете. Она подняла этот вопрос в разговоре с Николаем, возглавляющим ее аудиторскую группу. Он признал, что такая проблема в целом существует, но ничего не сделал, чтобы продвинуться в ее разрешении. Николай предложил Ирине поговорить с руководителем фирмы, если ее что-то в этом деле не удовлетворяет.

Прежде чем идти к руководителю, Ирина долго думала об этой проблеме. На занятиях по аудиту, которые она продолжала посещать и которые периодически проводились фирмой, упор делался на этику профессионального аудита и на приверженность ее фирмы высоким этическим стандартам.

Это ее окончательно убедило в необходимости встречи с руководителем фирмы. Однако визит к руководству оказался неудачным. Алексей Петрович, директор фирмы, согласился с тем, что обнаруженная Ириной практика вообще-то не является правильной. Вместе с тем он отметил, что и другие клиенты, с которыми им приходилось иметь дело, поступали подобным образом. Алексей Петрович пошел даже на то, что сказал Ирине о возможности потери клиента в том случае, если обнаруженный ею факт найдет отражение в аудиторском отчете. Он дал понять, что его такой исход дела мало устраивает. От этой встречи у Ирины осталось ощущение, что если она пойдет в разрешении проблемы дальше, то непременно приобретет себе врага. Состояние неудовлетворенности и беспокойства у нее не

проходило, поэтому она решила обсудить эту проблему с кем-нибудь из коллег.

Ирина обратилась к Борису и Михаилу, работающим в фирме уже около двух лет. Оказалось, что они и раньше сталкивались с подобными случаями в своей аудиторской практике. Они были удивлены, что Ирина обратилась к директору фирмы, минуя своего непосредственного руководителя - начальника отдела аудита. Борис и Михаил обратили ее внимание на то, что если она настаивает на своем, то им не избежать неприятностей. Они признали, что в сущности действия клиентов были неверными, но они не решались отражать это в аудиторских отчетах. К этому их подталкивало знание факта, что руководство смотрит на это «сквозь пальцы». Поэтому они не хотели создавать проблемы. Борис и Михаил призвали Ирину быть членом «команды» и снять этот вопрос.

Перед Ириной встал выбор. В принципе, она могла настоять на своем, передать информацию в обход непосредственного начальника. Она понимала, что если даже она будет прощена, ее действия будут не по душе ее коллегам. Конечно, можно было бы просто забыть о случившемся и ничего не делать. При таком исходе, как она считала, сотрудники фирмы остались бы довольны. Это, может быть, помогло бы ей сделать карьеру в фирме. Единственно проблемой, с которой ей по-прежнему пришлось бы иметь дело, оставалась совесть. Времени для решения было совсем мало.

**Задание 6. Определение и принципы команды. Недостатки и преимущества командной работы. Тимбилдинг или командообразование принципы эффективного образования команд. Формирование, развитие и эффективность команды**

Вопросы для контрольного опроса

1. Интересы общие, частные и корыстные.
2. Манипулирование как реализация корыстных интересов.
3. Виды манипулирования - экономическое, политическое, бюрократическое, идеологическое, психологическое.
4. Стрессы и управление эмоциональным состоянием.
5. Эффективность работы команды и рабочей группы.
6. Факторы, влияющие на эффективность работы команды и рабочей группы.

**Задание 7. Определение и принципы команды. Недостатки и преимущества командной работы. Тимбилдинг или командообразование принципы эффективного образования команд. Формирование, развитие и эффективность команды**

Темы для собеседования

1. Команда и рабочая группа: сравнительная характеристика.
2. Особенности управления командой в зарубежных фирмах.
3. Роли в команде (на примере конкретной организации).
4. Три типа установки на восприятие другого человека:  
позитивная, негативная и адекватная.
5. Межличностная коммуникация: сновидения, семантическое поле, принципы их эффективного использования.
6. Критерий проверки точности принимаемого решения.

**Задание 8. Роль управленца в команде. Методы исследования команд. Проблемы и препятствия формирования и функционирования команды**

*Ситуация для анализа*

вопросы:

- В чем заключается этическая проблема данной ситуации?
- Что, по вашему мнению, является причиной конфликта?
- Какие виды конфликтов здесь описываются?
- Какие методы разрешения конфликтов применялись?
- Какое решение данного конфликта предложили бы вы?

*Ситуация для анализа*

*«Американский профессор финансов в России»*

В 1991 г. на Сибирскоамериканском факультете менеджмента начала реализовываться совместная программа Иркутского государственного университета и университетского колледжа Мэрилендского университета из США. В метафорическом смысле она напоминает популярный американский «сэндвич», состоящий из трех слоев. Первый слой - русская программа обучения, содержащая общеобразовательные дисциплины с особым акцентом на английский язык. Второй слой - американская программа, содержащая в основном дисциплины в области менеджмента и бизнеса. Третий слой - адаптационная программа, нацеленная на социализацию полученных знаний к реалиям российской действительности.

Для перехода на американскую программу студенты должны сдать тест TOEFL (Test of English as a Foreign Language) на знание английского языка. После окончания американской программы студенты получают диплом бакалавра по менеджменту от Мэрилэндского университета. По окончании адаптационной программы - российский диплом о высшем образовании.

Составляющие «сэндвича» взяты из двух различных культур. Далеко не всем студентам удалось успешно преодолеть все тяготы совместного обучения, и причиной этому были не только высокие академические требования, но и различные межкультурные аспекты.

Весной 1995 г. заканчивался последний семестр американской программы на Сибирскоамериканском факультете менеджмента Иркутского госуниверситета. Близился конец всем тем бессонным ночам, когда студенты, склонившись над учебниками, «грызли гранит науки». А «грызть» порой приходилось по четырнадцать часов в сутки: программа все еще проверялась на прочность, да и увеличенное, по сравнению с обычными университетами в США, количество лекций и полностью основанный на английском языке курс обучения также вносили дополнительный фактор напряженности. Борьба приходилось за каждый процент от полученной за тест оценки, и, как оказалось, одного лишь усердия и прилежания для этого было не достаточно.

«Как насчет takehome exam?»спросил Майкл Джонс — профессор финансов. Его предложение было принято студентами с восторгом, ведь подобная форма экзамена давала возможность пользоваться любыми источниками литературы, а также советоваться с друзьями о выполнении данного на дом задания. (Справка - выдача экзаменов для выполнения дома практикуется в американских университетах довольно часто и не несет в себе ничего необычного). Радуюсь тогда, студенты и не подозревали, чем все это может кончиться.

Проверив полученные работы, Майкл Джонс объявил, что намерен не засчитать сдачу финального экзамена ни одному из студентов и поставить всем 0%. Чтобы понять, насколько судьбоносным для итоговой оценки за семестр было это решение, необходимо прежде всего разобраться с общей системой градации знаний, принятой во многих американских университетах и практикуемой также на совместной программе.

Итоговый результат подсчитывался следующим образом:

- 10% от итоговой составляет оценка за посещаемость и активную работу на уроке;

- 20% от итоговой составляет оценка за 1ый экзамен;

- 20% от итоговой составляет оценка за 2ый экзамен;

- 20% от итоговой составляет оценка за составление бизнес-плана;

- 30% от итоговой составляет оценка за финальный экзамен;

100% - максимум того, что студент может набрать.

Студенты, набравшие за весь курс

90-100%, - получают «А»,

80-89% - «В»,

70-79% - «С»,

60-69% - «D»,

менее 60% - «F».

Приемлемыми признаются оценки «А», «В» и «С».

Если же студент получает «D» или «F», то считается, что он провалил курс, должен оплатить и пройти его заново.

Подводя итог, можно сказать, что в течение всего курса студент получает четыре оценки: три за письменные экзамены и одну за бизнесплан. Оставшиеся же 10%, основанные на оценке посещаемости и работы на уроке, иногда могут принимать крайне субъективный характер и зачастую зависят от сложившихся между студентом и преподавателем отношений. Оценка за каждый экзамен строится таким же образом, что и итоговая.

Экзаменационная работа состоит из множества вопросов, каждый из которых имеет свою цену в процентах. Максимум того, что студент может получить за экзамен — 100% (событие не из частых).

На конец рассматриваемого нами семестра ситуация с оценками по финансовому курсу, казалось, не таила в себе никаких неожиданностей. От общего числа студентов примерно 20% шли на «А», 50% ожидали получить «В», а оставшиеся рассчитывали на «С». Не было никакой угрозы «завалить» предмет, однако американский профессор придерживался другой точки зрения.

Итак, проверив последние экзаменационные работы, профессор решил не зачитывать их результат вообще. Основанием для его решения послужил тот факт, что некоторые из них были слишком похожи друг на друга, что говорило о списывании, абсолютно недопустимом в американском университете.

Исключение из итоговой оценки за семестр 30% автоматически означало, что практически весь курс «заваливал» предмет и должен пересдать его на следующий год.

Подобная неординарная ситуация требовала немедленных действий со стороны студентов, и они попытались изменить решение преподавателя и найти компромисс. На следующий день среди студентов образовалось два «лагеря» - списавших и делавших работу самостоятельно. От каждого «лагеря» была сформирована делегация для ведения переговоров. И вот представители обеих групп принялись за работу по улаживанию конфликта. Делегаты от «списавших», набравшись духа и получив благословение от своих товарищей по несчастью, направились к профессору финансов в кабинет.

- Добрый день, Майкл! Как дела?

- У меня чудесно, а вот у вас не очень, - наблюдая за реакцией студентов, уверенным голосом и с оттенком иронии ответил профессор.

- Мы и пришли к Вам, собственно, для того, чтобы уладить это недоразумение. Надеемся, мы сможем договориться, - все еще немного робея, проговорил один из делегатов - Макар.

- Я бы не очень на это надеялся. Однако своего решения я менять не намерен, да и не вижу никакой причины, по которой я должен это делать. Здесь имело место списывание, которое я не намерен терпеть, ведь в американской системе образования это считается плагиатом и я могу подать на вас в суд. Так, что пусть мое наказание будет первым шагом борьбы с этим постыдным явлением, глядя широко открытыми глазами, произнес Майкл Джонс на одном дыхании.

- Как же это? - демонстрируя глубокое недоумение, вскрикнули все в голос. - Что навело Вас на мысль о списывании? Одинаковые ответы еще ни о чем не говорят.

- Одинаковые ответы и способы решения задач говорят о многом. А впрочем, я не собираюсь ничего вам объяснять. Это мое решение как преподавателя, и какую оценку вам поставить - решать мне, - непреклонно продолжал профессор.

- И это хваленая американская демократия?! Теперь мы знаем, как она работает на деле, - усмехнулись студенты. - Вы даже не хотите выслушать наших аргументов, а доказательств списывания не представили. Приговор вынесен. Но нас он не устраивает, и мы не собираемся оставлять все как есть.

- Высказывать недовольство - ваше право. Однако вы не исправите ситуацию подобным образом, - уверенный в своей правоте утверждал преподаватель.

- Хорошо, - тяжело вздохнув, вымолвил Дмитрий - один из делегатов.

- Давайте попробуем найти компромисс. Ведь Вы и сами понимаете, что если Вы не измените своего решения, то весь курс окажется неуспевающим. Разве Вам нужны проблемы с руководством факультета и Мэрилендским университетом?! Кто поверит, что на всем курсе не нашлось ни одного человека, делавшего экзаменационную работу самостоятельно? В конце концов, даже если предположить, что имело место списывание, кто же, хотя бы один человек в классе, должен был сделать эту работу сам. Так, где же справедливость? Почему тот самый человек должен безвинно пострадать?

- Но как же мне определить, чья работа была оригиналом, с которого создавались копии? - голос Майкла выдавал его озабоченность. - Впрочем, какая разница?! Виноваты и те, кто списывал, и те, кто позволял это делать. Так что я считаю, что наказание должны понести все. Пусть это будет уроком для тех и других.

Продолжать этот разговор больше не имело смысла, так как обстановка неминуемо начинала накаляться. Тогда делегаты решили прервать переговоры и, попрощавшись, удалиться.

У дверей профессорского кабинета в ожидании томились остальные «списывающие». Новость о том, что переговоры не удались, добавила напряженности в массах.

- Ну, что теперь будем делать? - не собираясь сдаваться, обратились студенты друг к другу.

А в это время немногочисленная группа студентов, делавших работу самостоятельно, пребывая в абсолютном недоумении относительно поведения преподавателя и возмущенная тем, что можно пострадать без вины, отправила свою делегацию к профессору для того, чтобы дипломатично уладить этот вопрос.

- Здравствуйте, профессор, - осторожно начали новые делегаты.

- Добрый день, - без особого энтузиазма откликнулся Майкл. Однако он знал, что теперь студенты не оставят его в покое и был готов к разговору. Вернее, он был готов еще раз сообщить всем о своем решении начать борьбу со злостными нарушителями академических

требований, предъявляемых ко всем обучающимся в американских университетах.

- Вы наверняка догадываетесь о цели нашего визита?! Нам не по душе Ваши методы борьбы с явлением, присущим любому учебному заведению любой страны. Вы, объездивший много стран преподаватель, несомненно, уже сталкивались с подобными ситуациями. Неужели накопленный опыт не позволяет вам определить, кто списывал, а кто выполнял работу самостоятельно, - спокойно рассуждали студенты.

- Вы правы, определить можно, - уже не так возбужденно отреагировал профессор. - Однако если вы сами не списывали, то почему дали списать другим?

- Если Вы внимательно посмотрите на наши работы, то, думаем, поймете, что они слишком отличаются не только друг от друга, но и от всех остальных. Так что говорить о том, что мы давали комуто списать, просто нелепо, - недоумевали студенты.

Почувствовав убедительность и логичность подобных аргументов, но, не желая признавать собственной неправоты, преподаватель на секунду задумался и произнес:

- В таком случае, как сознательные студенты, вы должны были не допустить того обмана, к которому прибегли ваши собственные товарищи.

Подобному заявлению противопоставить было уже нечего, и, обменявшись с преподавателем еще парой другой ничего не значащих фраз, разочарованные студенты покинули аудиторию.

Теперь единственной надеждой на спасение для обеих групп оставался декан факультета. С возмущением описав ситуацию, студенты получили от него обещание тщательно разобраться с возникшим конфликтом.

После неоднократных раундов переговоров на разных уровнях Майкл Джонс предложил разобраться в этом конфликте Юле, Павлу и Михаилу - студентам, которые отсутствовали на занятиях (по причине сильной болезни и не принимали участие в takehome exam). Профессор предложил им выступить в качестве третейского суда, полностью делегируя принятие окончательного решения.

Юля, Павел и Михаил, вооружившись полной беспристрастностью, организовали очные ставки с различными лагерями студентов. После нескольких встреч они дали следующие рекомендации американскому

профессору: если те студенты, которые списывали, сознаются, то лишь они будут наказаны снижением оценки за финальный экзамен на 15%. Если же признания не последует, то наказание будет распространено на всех, то есть максимум, что студенты смогут получить за экзамен — 85%.

Результат подобной ситуации можно было легко предугадать - никто не признался. Действительно, зачем обнаруживать себя списывающим, если в любом случае 15% от оценки за экзамен будут сняты?! Но как быть тем, кто делал эту работу самостоятельно, и для кого наказание влечет за собой понижение итоговой оценки по чужой вине? Этот вопрос так и не был разрешен. Все дело закончилось тем, что американский профессор снизил всем студентам итоговую оценку за финальный экзамен на 15% и обвинил Россию в коррумпированности, сказав при этом, что настала пора бороться с этим явлением. А начать он предложит со студентов. «Жертвами коррупции всегда являются невинные, - рассуждал он, - так терпите или боритесь».

### **Задание 9. Роль управленца в команде. Методы исследования команд. Проблемы и препятствия формирования и функционирования команды**

Вопросы для собеседования

1. Проблемы формирования команды.
2. Психологический климат в команде.
3. Сплоченность команды.
4. Цели и мотивация.
5. Основные препятствия в работе команды.

#### 4. ТЕСТОВЫЕ ЗАДАНИЯ

*Тестовые задания по дисциплине «Лидерство и управление командой» включают в себя 1 вариант тестов (23 вопроса).*

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

- А) командообразование;
- Б) групповая сплоченность;
- В) ценностно-ориентационное единство.

2. Командообразование как специальный вид деятельности зародилось:

- А) в конце 19 века;
- Б) во второй половине 20 века;
- В) в начале 20 века.

3. В настоящий момент выделяют следующие направления в области командообразования:

- А) вопросы комплектования команд;
- Б) формирование командного духа;
- В) диагностика целевых групп с точки зрения их соответствия понятию «команда»;
- Г) все ответы не верны.

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

- А) сплоченность;
- Б) группа;
- В) команда.

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

- А) потенциальная команда;
- Б) псевдокоманда;
- В) рабочая группа.

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

- А) команда;
- Б) рабочая группа;

В) псевдокоманда. 7. 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:

- А) менеджер;
- Б) лидер;
- В) руководитель.

8. В концепции Р.М. Белбина выделяются следующие командные роли:

- А) реализатор;
- Б) руководитель;
- В) мотиватор;
- Г) организатор;
- Д) все ответы верны.

9. Совокупность ожиданий, существующая относительно каждого члена команды, называется:

- А) роль;
- Б) образ;
- В) стремление.

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

- А) организатор;
- Б) управленец;
- В) администратор;
- Г) руководитель.

11. 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

- А) организаторы;
- Б) генераторы идей;
- В) мотиваторы;

Г) гармонизаторы.

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

- А) ролевое самоопределение;
- Б) ролевая идентификация;
- В) создание роли;
- Г) принятие роли;
- Д) все ответы верны.

13. Автором модели «Колесо команды» является:

- А) Т.Б. Базаров;
- Б) Р.М. Белбин;
- В) Марджерисон-МакКенн.

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

- А) консультирование;
- Б) новаторство;
- В) развитие;
- Г) организация;
- Д) стимулирование.

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

- А) виртуальная команда;
- Б) команда специалистов;
- В) команда перемен.

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

- А) лояльность;
- Б) законопослушность;
- В) идентичность;
- Г) приверженность;
- Д) все ответы не верны.

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

- А) групповое табу;
- Б) моббинг;
- В) самоизоляция.

18. Самовосприятие человека как члена определенной группы или нескольких групп, называется:

- А) коллективистическое самосознание;
- Б) групповая идентичность;
- В) групповая сплоченность.

19. Управленческая форма, в которой как индивиду-альные, так и коллективные решения и действия регули-руются совместно выработанным общим видением и также разработанными самой командой процедурами взаимодей-ствия ее членов, называется:

- А) стратегический менеджмент;
- Б) командный менеджмент;
- В) структурированный менеджмент.

20. К факторам, провоцирующим раскол в команде, относятся:

- А) жизненные кризисы;
- Б) неуспех деятельности;
- В) конкуренция с другими группами;
- Г) все ответы верны.

21. К условиям, обеспечивающим эффек-тивную дея-тельность команды относят:

- А) поддерживающее окружение;
- Б) квалификация и четкое осознание выполняемых ролей;
- В) командное вознаграждение;
- Г) открытые коммуникации.

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

- А) огруппление мышления;
- Б) ингрупповой фаворитизм;
- В) групповое табу.

23. Феномен, заключающийся в том, что производи-тельность команды оказывается меньшей, чем сумма ин-дивидуальных усилий, продемонстрированных по одиноч-ке, называется:

- А) моббинг;
- Б) групповой ритуал;
- В) социальная леность;
- Г) внешний локус контроля.

Полностью оценочные средства представлены в учебно-методическом комплексе дисциплины.

## **5. УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ**

1. Управление персоналом [Текст] : учебник / под ред. И. Б. Дураковой. - М.: ИНФРА-М, 2012. - 570 с.

2. Шапиро, С. А. Теоретические основы управления персоналом [Электронный ресурс]: учебное пособие / С. А. Шапиро, Е. К. Самраилова, Н. Л. Хусаинова. - 2-е изд., доп. и перераб. - М.; Берлин: Директ-Медиа, 2015. - 322 с. – Режим доступ:

[http://biblioclub.ru/index.php?page=book\\_red&id=272161&sr=1](http://biblioclub.ru/index.php?page=book_red&id=272161&sr=1)

3. Козлов, В. В. Психология управления [Текст] : учебное пособие / В. В. Козлов, Г. М. Мануйлов, Н. П. Фетискин. - М.: Академия, 2011. - 224 с.

4. Плеханов, А. Г. Управление персоналом [Электронный ресурс]: учебное пособие / А. Г. Плеханов, В. А. Плеханов. - Самара: Самарский государственный архитектурно-строительный университет, 2011. - 184 с. – Режим доступа: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=144364>

5. Карпов, А. А. Психология менеджмента [Текст] : учеб. пособие / А. А. Карпов. - М.: Гардарики, 2000. - 584 с.

6. Пашенцева, И. Т. Психология управления: социально-гуманитарный подход в системе образования (методологический аспект) [Текст]: учебное пособие / И. Т. Пашенцева. - Курск: [б. и.], 2012. - В 3-х кн. Кн. 1. Образование как социальное явление в соответствии с концепцией развития на основе абсолютной полноты бытия. - 106 с.

7. Пашенцева, И. Т. Психология управления: социально-гуманитарный подход в системе образования (методологический аспект) [Текст]: учебное пособие / И. Т. Пашенцева. - Курск: [б. и.], 2012. - В 3-х кн. Кн. 2. Исторический взгляд на структуру сознания как отношение элементов мыслящего и мыслимого. - 98 с.