

Документ подписан простой электронной подписью

Информация о владельце:

ФИО: Емельянов Сергей Геннадьевич

Должность: ректор

Дата подписания: 01.10.2024 22:50:48

Уникальный программный ключ:

9ba7d3e34c012eba476ffd2d064cf2781953be730df2374d16f3c0ce536f0fc6

## МИНОБРНАУКИ РОССИИ

Юго-Западный государственный университет

Кафедра региональной экономики и менеджмента

УТВЕРЖДАЮ:

Заведующий кафедрой

региональной экономики и

менеджмента

*(наименование кафедры полностью)*



Ю.С. Положенцева

*(подпись)*

«30» августа 2024 г.

### ОЦЕНОЧНЫЕ СРЕДСТВА

для текущего контроля успеваемости

и промежуточной аттестации обучающихся

по дисциплине

Управление командой

*(наименование дисциплины)*

38.03.02 Менеджмент

*(код и наименование ОПОП ВО)*

# 1 ОЦЕНОЧНЫЕ СРЕДСТВА ДЛЯ ТЕКУЩЕГО КОНТРОЛЯ УСПЕВАЕМОСТИ

## 1.1 ВОПРОСЫ ДЛЯ КОНТРОЛЬНОГО ОПРОСА

*Тема 2. «Тимбилдинг или командообразование принципы эффективного образования команд».*

1. Понятие и содержание "тимбилдинга".
2. Виды и формы тимбилдинга, к каким результатам он может привести.
3. Творческое командообразование или ART-ТИМБИЛДИНГ.

*Тема 7. «Социальные конфликты в команде».*

1. Причины конфликтов.
2. Структура, виды и типы конфликтов.
3. Пути разрешения конфликтов.

**Шкала оценивания:** 6 балльная

**Критерии оценивания:**

**6-5 баллов** (или оценка «отлично») выставляется обучающемуся, если он принимает активное участие в беседе по большинству обсуждаемых вопросов (в том числе самых сложных); демонстрирует сформированную способность к диалогическому мышлению, проявляет уважение и интерес к иным мнениям; владеет глубокими (в том числе дополнительными) знаниями по существу обсуждаемых вопросов, ораторскими способностями и правилами ведения полемики; строит логичные, аргументированные, точные и лаконичные высказывания, сопровождаемые яркими примерами; легко и заинтересованно откликается на неожиданные ракурсы беседы; не нуждается в уточняющих и (или) дополнительных вопросах преподавателя.

**4-3 баллов** (или оценка «хорошо») выставляется обучающемуся, если он принимает участие в обсуждении не менее 50% дискуссионных вопросов; проявляет уважение и интерес к иным мнениям, доказательно и корректно защищает свое мнение; владеет хорошими знаниями вопросов, в обсуждении которых принимает участие; умеет не столько вести полемику, сколько участвовать в ней; строит логичные, аргументированные высказывания, сопровождаемые подходящими примерами; не всегда откликается на неожиданные ракурсы беседы; не нуждается в уточняющих и (или) дополнительных вопросах преподавателя.

**2-1 баллов** (или оценка «удовлетворительно») выставляется обучающемуся, если он принимает участие в беседе по одному-двум наиболее простым обсуждаемым вопросам; корректно выслушивает иные мнения; неуверенно ориентируется в содержании обсуждаемых вопросов, порой допуская ошибки; в полемике предпочитает занимать позицию заинтересованного слушателя; строит краткие, но в целом логичные высказывания, сопровождаемые наиболее очевидными примерами;

теряется при возникновении неожиданных ракурсов беседы и в этом случае нуждается в уточняющих и (или) дополнительных вопросах преподавателя.

**0 баллов** (или оценка «неудовлетворительно») выставляется обучающемуся, если он не владеет содержанием обсуждаемых вопросов или допускает грубые ошибки; пассивен в обмене мнениями или вообще не участвует в дискуссии; затрудняется в построении монологического высказывания и (или) допускает ошибочные высказывания; постоянно нуждается в уточняющих и (или) дополнительных вопросах преподавателя.

## **1.2 ВОПРОСЫ ДЛЯ ПРОВЕДЕНИЯ СОБЕСЕДОВАНИЯ**

*Тема 1. «Определение и принципы команды. Недостатки и преимущества командной работы»*

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.

*Тема 6. «Проблемы и препятствия формирования и функционирования команды»*

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

*Тема 9. «Малая группа, коллектив и команда»*

1. Характеристика малой социальной группы.
2. Определение коллектива.
3. Отличие малой группы и коллектива от команды.

**Шкала оценивания:** 6 балльная

**Критерии оценивания:**

**6-5 баллов** (или оценка **«отлично»**) выставляется обучающемуся, если он принимает активное участие в беседе по большинству обсуждаемых вопросов (в том числе самых сложных); демонстрирует сформированную способность к диалогическому мышлению, проявляет уважение и интерес к иным мнениям; владеет глубокими (в том числе дополнительными) знаниями по существу обсуждаемых вопросов, ораторскими способностями и правилами ведения полемики; строит логичные, аргументированные, точные и лаконичные высказывания, сопровождаемые яркими примерами; легко и заинтересованно откликается на неожиданные ракурсы беседы; не нуждается в уточняющих и (или) дополнительных вопросах преподавателя.

**4-3 баллов** (или оценка «хорошо») выставляется обучающемуся, если он принимает участие в обсуждении не менее 50% дискуссионных вопросов; проявляет уважение и интерес к иным мнениям, доказательно и корректно защищает свое мнение; владеет хорошими знаниями вопросов, в обсуждении которых принимает участие; умеет не столько вести полемику, сколько участвовать в ней; строит логичные, аргументированные высказывания, сопровождаемые подходящими примерами; не всегда откликается на неожиданные ракурсы беседы; не нуждается в уточняющих и (или) дополнительных вопросах преподавателя.

**2-1 баллов** (или оценка «удовлетворительно») выставляется обучающемуся, если он принимает участие в беседе по одному-двум наиболее простым обсуждаемым вопросам; корректно выслушивает иные мнения; неуверенно ориентируется в содержании обсуждаемых вопросов, порой допуская ошибки; в полемике предпочитает занимать позицию заинтересованного слушателя; строит краткие, но в целом логичные высказывания, сопровождаемые наиболее очевидными примерами; теряется при возникновении неожиданных ракурсов беседы и в этом случае нуждается в уточняющих и (или) дополнительных вопросах преподавателя.

**0 баллов** (или оценка «неудовлетворительно») выставляется обучающемуся, если он не владеет содержанием обсуждаемых вопросов или допускает грубые ошибки; пассивен в обмене мнениями или вообще не участвует в дискуссии; затрудняется в построении монологического высказывания и (или) допускает ошибочные высказывания; постоянно нуждается в уточняющих и (или) дополнительных вопросах преподавателя.

### **1.3 КЕЙС-ЗАДАЧИ**

#### *Тема 3. «Формирование, развитие и эффективность команды»*

##### **Кейс-задача (конкретная ситуация)**

Анализ ситуаций «Конфликт в студенческом общежитии».

Ответьте на поставленные ниже вопросы и выполните задания:

- Постройте на основе данной ситуации социометрическую матрицу и социограмму.
- Определите индексы социальной изоляции индивида и психологической экспансивности для всех участников конфликта, а также индексы групповой экспансивности и групповой сплоченности.
- На основе проделанных расчетов предложите свой вариант расселения студентов по комнатам с целью улучшения микроклимата в данной секции

#### *Тема 5. «Методы исследования команд».*

##### **Кейс-задача (конкретная ситуация)**

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 настоит 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.

## *Тема 8. «Культура организации команды».*

### **Кейс-задачи (конкретные ситуации)**

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 Мэрилендского 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. Бороться 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

90100%, - получают «А»,

8089% - «В»,

7079% - «С»,

6069% - «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 бизнес-план. 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-то 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 кому-то 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».

***Шкала оценивания:*** 6 балльная

***Критерии оценивания:***

**6-5 баллов** выставляется обучающемуся, если решение задачи демонстрирует глубокое понимание обучающимся предложенной проблемы и разностороннее ее рассмотрение; свободно конструируемая работа представляет собой логичное, ясное и при этом краткое, точное описание хода решения задачи (последовательности (или выполнения) необходимых трудовых действий) и формулировку доказанного, правильного вывода (ответа); при этом обучающимся предложено несколько вариантов решения или оригинальное, нестандартное решение (или наиболее эффективное, или наиболее рациональное, или оптимальное, или единственно правильное решение); задача решена в установленное преподавателем время или с опережением времени.

**4-3 балла** выставляется обучающемуся, если решение задачи демонстрирует понимание обучающимся предложенной проблемы; задача решена типовым способом в установленное преподавателем время; имеют место общие фразы и (или) несущественные недочеты в описании хода решения и (или) вывода (ответа).

**2-1 балла** выставляется обучающемуся, если решение задачи демонстрирует поверхностное понимание обучающимся предложенной проблемы; осуществлена попытка шаблонного решения задачи, но при ее решении допущены ошибки и (или) превышено установленное преподавателем время.

**0 баллов** выставляется обучающемуся, если решение задачи демонстрирует непонимание обучающимся предложенной проблемы, и (или) значительное место занимают общие фразы и голословные рассуждения, и (или) задача не решена.

## **1.4 ВОПРОСЫ И ЗАДАНИЯ В ТЕСТОВОЙ ФОРМЕ (БТЗ)**

### *Тема 4. Роль управленца в команде*

1. Процесс целенаправленного формирования особого способа взаимодействия людей в организованной группе, позволяющего эффективно реализовывать их энергетический, интеллектуальный и творческий потенциал сообразно 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:

---

***Шкала оценивания:*** 6 балльная

***Критерии оценивания:***

Каждый вопрос (задание) в тестовой форме оценивается по дихотомической шкале: выполнено – 1 балл, не выполнено – 0 баллов.

Применяется следующая шкала перевода баллов в оценку по 6-балльной шкале:

- 6-5 баллов** соответствуют оценке «отлично»;
- 4-3 баллов** – оценке «хорошо»;
- 2-1 баллов** – оценке «удовлетворительно»;
- 0 баллов и менее** – оценке «неудовлетворительно».

## **1.5 ВОПРОСЫ ДЛЯ ДИСКУССИИ**

*Тема 1. Определение и принципы команды. Недостатки и преимущества командной работы.*

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.

**Шкала оценивания:** 6 балльная

**Критерии оценивания:**

**6-5 баллов** (или оценка «отлично») выставляется обучающемуся, если он принимает активное участие в беседе по большинству обсуждаемых вопросов (в том числе самых сложных); демонстрирует сформированную способность к диалогическому мышлению, проявляет уважение и интерес к иным мнениям; владеет глубокими (в том числе дополнительными) знаниями по существу обсуждаемых вопросов, ораторскими способностями и правилами ведения полемики; строит логичные, аргументированные, точные и лаконичные высказывания, сопровождаемые яркими примерами; легко и заинтересованно откликается на неожиданные ракурсы беседы; не нуждается в уточняющих и (или) дополнительных вопросах преподавателя.

**4-3 баллов** (или оценка «хорошо») выставляется обучающемуся, если он принимает участие в обсуждении не менее 50% дискуссионных вопросов; проявляет уважение и интерес к иным мнениям, доказательно и корректно защищает свое мнение; владеет хорошими знаниями вопросов, в обсуждении которых принимает участие; умеет не столько вести полемику, сколько участвовать в ней; строит логичные, аргументированные высказывания, сопровождаемые подходящими примерами; не всегда откликается на неожиданные ракурсы беседы; не нуждается в уточняющих и (или) дополнительных вопросах преподавателя.

**2-1 баллов** (или оценка «удовлетворительно») выставляется обучающемуся, если он принимает участие в беседе по одному-двум наиболее простым обсуждаемым вопросам; корректно выслушивает иные мнения; неуверенно ориентируется в содержании обсуждаемых вопросов, порой допуская ошибки; в полемике предпочитает занимать позицию заинтересованного слушателя; строит краткие, но в целом логичные высказывания, сопровождаемые наиболее очевидными примерами; теряется при возникновении неожиданных ракурсов беседы и в этом случае нуждается в уточняющих и (или) дополнительных вопросах преподавателя.

**0 баллов** (или оценка «неудовлетворительно») выставляется обучающемуся, если он не владеет содержанием обсуждаемых вопросов или допускает грубые

ошибки; пассивен в обмене мнениями или вообще не участвует в дискуссии; затрудняется в построении монологического высказывания и (или) допускает ошибочные высказывания; постоянно нуждается в уточняющих и (или) дополнительных вопросах преподавателя.



## 1.5 ДЕЛОВЫЕ ИГРЫ

Деловая игра «Роли в малой учебной группе».

Цель. Помочь студентам определить свои роли, которые они преимущественно выполняют в ходе работы в малых группах.

Процедура:

1. Студенты индивидуально в течение 10-15 мин. заполняют прилагаемую анкету и подсчитывают баллы по каждой группе ролей путем суммирования отмеченных по каждой позиции баллов (от 1 до 5). Предварительно находят соответствующее слово для сегментов с вопросом. Группа ролей, набравшая большее количество баллов, будет на первом месте, а остальные распределяются соответственно.

2. В малых учебных группах в течение 15-20 мин студенты обсуждают полученные индивидуальные результаты, пытаясь найти им объяснения.

3. Представители малых учебных групп в классе в течение 15-20 минут докладывают результаты обсуждений в группе. Далее проходит общее обсуждение.

Анкета «Ваша роль в малой учебной группе» Поведение	Никог да	Редко	*	Часто	Всегда
Ориентированное на решение задач					
1. Проявляю инициативу в деле	1	2	3	4	5
2. Ускоряю использование фактов	1	2	3	4	5
3. Разъясняю проблему	1	2	3	4	5
4. Делаю оценку	1	2	3	4	5
5. Обобщаю идеи	1	2	3	4	5
6. Поддерживаю работу в группе	1	2	3	4	5
7. Контролирую работу в группе	1	2	3	4	5
8. Прошу дать больше информации	1	2	3	4	5
Ориентированное на установление отношений					
9. Поддерживаю и воодушевляю других	1	2	3	4	5
10. Пытаюсь снять напряжение	1	2	3	4	5
11. Умиротворяю членов группы	1	2	3	4	5
12. Помогаю найти компромисс	1	2	3	4	5

13. Призываю других к участию	1	2	3	4	5
Ориентированное на свои интересы	1	2	3	4	5
14. Проявляю жесткость	1	2	3	4	5
15. Ищу признания	1	2	3	4	5
16. Избегаю участия	1	2	3	4	5
17. Доминирую в группе	1	2	3	4	5
18. Придираюсь к мелочам	1	2	3	4	5

**Шкала оценивания:** 6 балльная

**Критерии оценивания:**

**6-5 баллов** выставляется обучающемуся, если решение задачи демонстрирует глубокое понимание обучающимся предложенной проблемы и разностороннее ее рассмотрение; свободно конструируемая работа представляет собой логичное, ясное и при этом краткое, точное описание хода решения задачи (последовательности (или выполнения) необходимых трудовых действий) и формулировку доказанного, правильного вывода (ответа); при этом обучающимся предложено несколько вариантов решения или оригинальное, нестандартное решение (или наиболее эффективное, или наиболее рациональное, или оптимальное, или единственно правильное решение); задача решена в установленное преподавателем время или с опережением времени.

**4-3 балла** выставляется обучающемуся, если решение задачи демонстрирует понимание обучающимся предложенной проблемы; задача решена типовым способом в установленное преподавателем время; имеют место общие фразы и (или) несущественные недочеты в описании хода решения и (или) вывода (ответа).

**2-1 балла** выставляется обучающемуся, если решение задачи демонстрирует поверхностное понимание обучающимся предложенной проблемы; осуществлена попытка шаблонного решения задачи, но при ее решении допущены ошибки и (или) превышено установленное преподавателем время.

**0 баллов** выставляется обучающемуся, если решение задачи демонстрирует непонимание обучающимся предложенной проблемы, и (или) значительное место занимают общие фразы и голословные рассуждения, и (или) задача не решена.

## 2 ОЦЕНОЧНЫЕ СРЕДСТВА ДЛЯ ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ ОБУЧАЮЩИХСЯ

### 2.1 БАНК ВОПРОСОВ И ЗАДАНИЙ В ТЕСТОВОЙ ФОРМЕ

1. Вопросы в закрытой форме:

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

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

1.2. Командообразование как специальный вид деятельности зародилось:

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

1.3. 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.

1.4. 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.

1.5. 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.

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

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

1.7. 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.

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

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

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

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

1.10. 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.

1.11. 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.

1.12. 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.

1.13. Автором модели «Колесо команды» является:

- А) Т.Б. Базаров;
- Б) Р.М. Белбин;

В) Марджерисон-МакКенн.

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

А) консультирование;

Б) новаторство;

В) развитие;

Г) организация;

Д) стимулирование.

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

А) виртуальная команда;

Б) команда специалистов;

В) команда перемен.

1.16. 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.

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

А) групповое табу;

Б) моббинг;

В) самоизоляция.

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

А) коллективистическое самосознание;

Б) групповая идентичность;

В) групповая сплоченность.

1.19. 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) стратегический менеджмент;

Б) командный менеджмент;

В) структурированный менеджмент.

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

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

1.21. К условиям, обеспечивающим эффективную деятельность команды относят:

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

1.22. 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.

1.23. Феномен, заключающийся в том, что производительность команды оказывается меньшей, чем сумма индивидуальных усилий, продемонстрированных по одиночке, называется:

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

1.24. Что считается главным богатством в современной организации, ее самым дорогостоящим элементом?

1. персонал
2. связи руководства
3. помещение
4. оргтехника
5. объём наличности

1.25. Что понимается под ролью в организации?

1. обособленная совокупность задач, функций и работ
2. совмещение должностей
3. замещение должности
4. участие в самодеятельности
5. работа по совместительству

1.26. Какие из названных качеств работника интересуют современного менеджера?

1. все перечисленные
2. квалификация и целеустремления работника

3. наличие черт характера, позволяющих сотрудничать с ним
4. стабильность его отдачи
5. интерес работника к перспективам роста и повышению квалификации

1.27. Что понимается под концентрацией при выполнении действия на работе?

1. степень напряжения человека при восприятии
2. переключение внимания
3. выполнение сразу двух различных действий
4. отвлекаемость
5. монотонность

1.28. Как можно дать комплексную оценку труда подчиненного, установить его уровень знаний техники, технологии?

1. вводя балльную оценку этих качеств и используя определенный тест
2. ориентируясь на его хорошие способности
3. по его настойчивости
4. по отношению к подчиненным
5. по отношению к вышестоящему руководству

1.29. Что рекомендуется сделать руководителю для установления более тесных, доверительных отношений с членами коллектива?

- 1.30. всё перечисленное
2. составить схему разделения труда
3. собрать перечень предложений, полученных от членов коллектива по выполняемым ими функциям
4. провести групповое обсуждение, при котором каждое предложение должно быть подробно рассмотрено
5. сгруппировать принятые предложения по категориям, представляющим собой аспекты выполнения работы

1.31. Как создать нормальную психологическую атмосферу взаимоотношений в производственном коллективе?

1. подобрать помощников с учетом мнения коллектива
2. руководствоваться личными соображениями
3. руководствоваться настроением
4. использовать давление на коллектив
5. использовать личные контакты с отдельными сотрудниками

1.32. Можно ли заслужить должное уважение в коллективе, принимая всю ответственность на себя за ошибки своих подчиненных?

1. да, если они допущены из-за того, что вы не акцентировали внимание на возможности их появления
2. всегда
3. никогда

4. в случае неразумных решений подчинённых

5. в случае обстоятельств непреодолимой силы

1.33. Что не относится к основным требованиям, обеспечивающим эффективность программ обучения сотрудников?

1. перевод на менее оплачиваемую должность

2. мотивация

3. поощрение учащихся

4. отработка на практике навыков

5. обратная связь с учащимися

1.34. Чем характеризуется высокое качество трудовой жизни?

1. всеми перечисленными факторами

2. интересной работой

3. справедливым вознаграждением и признанием труда

4. участием в принятии решений, затрагивающих работу

5. обеспечением средствами бытового и медицинского обслуживания

1.35. Каковы основные причины отчуждения работника от целей, задач, интересов предприятия?

1. всё перечисленное

2. несовершенная система распределительных отношений 3. отстраненность от управленческого процесса

4. обеднение содержания труда, его монотонность

5. неблагоприятный “климат” предприятия

1.35. Как можно решить проблему отчуждения персонала?

1. созданием “единой команды”

2. неучастием персонала в собственности

3. отказом рабочих от участия в управлении

4. увеличением пропускной способности проходной

5. уменьшением доли рабочих в уставном капитале

1.36. Какой из практических советов по улучшению действий менеджеров позволяет повысить эффективность труда?

1. все указанные советы

2. соотнесение потребностей подчиненных с вознаграждениями

3. демонстрация своих способностей как менеджеров

4. усиление мотивационного потенциала вознаграждений

5. усиление мотивационного потенциала самой работы

1.37. Что относится к принципам любой хорошо организованной работы?

1. всё сказанное

2. установление четкой и строго определенной цели действия

3. максимально подробный и детальный обзор всех условий работы



4. составление детального плана действий

5. тщательное выполнение плана

1.38. Какова цель “организационного цикла” на производстве?

1. начать осваивать новый образец

2. применить новые материалы

3. добиться производительной работы предприятия

4. завершить выпуск нерентабельного изделия

5. ни одна из указанных

1.39. Что необходимо учитывать при создании производственной группы?

1. всё перечисленное

2. характер, возраст, интересы

3. индивидуальные склонности

4. любовь к труду

5. интерес к знаниям

1.40. Чем характеризуется официально-деловая структура отношений?

1. регламентируется установленными нормативными актами

2. отсутствием всякой регламентации

3. близостью к руководству

4. неизменна ни при каких условиях

5. характером руководителя

1.41. Какой вариант производственной группы считается оптимальным?

1. все перечисленные

2. когда совпадают формальная и неформальная структуры коллектива, группы, бригады

3. когда формируется здоровый морально-психологический климат в коллективе

4. когда контролируется настроение группы

5. когда удаётся снимать трудовую и эмоциональную напряженность группы

1.42. Какой климат в коллективе благоприятствует высокой трудовой и моральной активности работников?

1. всё перечисленные

2. непринужденная атмосфера общения

3. активное обсуждение разнообразных вопросов

4. цели трудовой деятельности правильно поняты всеми работниками

5. члены коллектива с уважением относятся к мнению друг друга

1.43. Как в коллективе вырабатывается групповое суждение по спорному вопросу, которое затем принимается всеми как групповая норма?

1. происходит групповая дискуссия

2. принятие решений происходит обычно в рабочем порядке

3. официальное голосование не используется
4. члены коллектива свободно выражают свои мысли и эмоции
5. руководитель коллектива, являющийся и неофициальным лидером

коллектива

1.44. Что такое “мозговой центр”?

1. совет наиболее квалифицированных экспертов
2. штаб во время кризиса
3. медицинский термин
4. кабинет шефа
5. ни одно из приведенных определений

1.45. В чём основное преимущество использования группового подхода к решению проблем?

1. в максимальной способности к решению проблемы
2. в отсутствии перспективы понимания проблемы
3. снижении энтузиазма
4. недоверии к нововведениям
5. невозможности выбора единого варианта решения

2. Вопросы в открытой форме:

- 2.1. Команда – это...
- 2.2. Рабочая группа – это...
- 2.3. Лидер – это...

3. Вопросы на установление последовательности

3.1. Используя литературные источники, сопоставьте даты зарождения науки управления командой в США, во Франции, России, Японии и других странах.

#### Характеристики и основные признаки управления командой и рабочей группой

Страны	Этапы развития	Признаки (принципы, особенности)	... т.д.
Россия			
США			
Япония			
... т.д.			

4. Вопросы на установление соответствия

4.1. Анализируя учебную и научную литературу, приведите несколько определений в трудах отечественных и зарубежных ученых. Воспользуйтесь нижеприведенной таблицей.

Определения  
в трудах отечественных и зарубежных ученых

Функция	Определения ученых	Автор определения (литературный источник)
Команда	1. ...	
	2. ...	
	3. ...	
Рабочая группа	1. ...	
	2. ...	
	3. ...	

Соответствие 100-балльной и дихотомической шкал

<i>Сумма баллов по 100-балльной шкале</i>	<i>Оценка по дихотомической шкале</i>
100-50	зачтено
49 и менее	не зачтено

***Критерии оценивания результатов тестирования:***

Каждый вопрос (задание) в тестовой форме оценивается по дихотомической шкале: выполнено – **2 балла**, не выполнено – **0 баллов**.

## 2.2 СИТУАЦИОННЫЕ ЗАДАЧИ

### Ситуационная задача № 1

Деловая игра «Роли в малой учебной группе».

Цель. Помочь студентам определить свои роли, которые они преимущественно выполняют в ходе работы в малых группах.

Процедура:

1. Студенты индивидуально в течение 10-15 мин. заполняют прилагаемую анкету и подсчитывают баллы по каждой группе ролей путем суммирования отмеченных по каждой позиции баллов (от 1 до 5). Предварительно находят соответствующее слово для сегментов с вопросом. Группа ролей, набравшая большее количество баллов, будет на первом месте, а остальные распределяются соответственно.

2. В малых учебных группах в течение 15-20 мин студенты обсуждают полученные индивидуальные результаты, пытаясь найти им объяснения.

3. Представители малых учебных групп в классе в течение 15-20 минут докладывают результаты обсуждений в группе. Далее проходит общее обсуждение.

Анкета «Ваша роль в малой учебной группе» Поведение	Никог да	Редко	*	Часто	Всегда
Ориентированное на решение задач					
1. Проявляю инициативу в деле	1	2	3	4	5
2. Ускоряю использование фактов	1	2	3	4	5
3. Разъясняю проблему	1	2	3	4	5
4. Делаю оценку	1	2	3	4	5
5. Обобщаю идеи	1	2	3	4	5
6. Поддерживаю работу в группе	1	2	3	4	5
7. Контролирую работу в группе	1	2	3	4	5
8. Прошу дать больше информации	1	2	3	4	5
Ориентированное на установление отношений					
9. Поддерживаю и воодушевляю других	1	2	3	4	5
10. Пытаюсь снять напряжение	1	2	3	4	5
11. Умиротворяю членов группы	1	2	3	4	5

12. Помогаю найти компромисс	1	2	3	4	5
13. Призываю других к участию	1	2	3	4	5
Ориентированное на свои интересы	1	2	3	4	5
14. Проявляю жесткость	1	2	3	4	5
15. Ищу признания	1	2	3	4	5
16. Избегаю участия	1	2	3	4	5
17. Доминирую в группе	1	2	3	4	5
18. Придираюсь к мелочам	1	2	3	4	5

### *Ситуационная задача № 2*

Анализ ситуаций «Конфликт в студенческом общежитии».

Ответьте на поставленные ниже вопросы и выполните задания:

- Постройте на основе данной ситуации социометрическую матрицу и социограмму.
- Определите индексы социальной изоляции индивида и психологической экспансивности для всех участников конфликта, а также индексы групповой экспансивности и групповой сплоченности.
- На основе проделанных расчетов предложите свой вариант расселения студентов по комнатам с целью улучшения микроклимата в данной секции

### *Ситуационная задача № 3*

#### **Кейс-задача (конкретная ситуация)**

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 настоит 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.

*Ситуационная задача № 4*

**Кейс-задачи (конкретные ситуации)**

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 Мэрилендского 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. Бороться 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

90100%, - получают «А»,

8089% - «В»,

7079% - «С»,

6069% - «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 бизнес-план. 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-то 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 кому-то 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».

**Шкала оценивания решения компетентностно-ориентированной задачи:** в соответствии с действующей в университете балльно-рейтинговой системой оценивание результатов промежуточной аттестации обучающихся осуществляется в рамках 100-балльной шкалы, при этом максимальный балл по промежуточной аттестации обучающихся по очной форме обучения составляет 36 баллов, по очно-заочной и заочной формам обучения – 60 (установлено положением П 02.016).

Максимальное количество баллов за решение компетентностно-ориентированной задачи – 6 баллов.

Балл, полученный обучающимся за решение компетентностно-ориентированной задачи, суммируется с баллом, выставленным ему по результатам тестирования.

Общий балл промежуточной аттестации суммируется с баллами, полученными обучающимся по результатам текущего контроля успеваемости в течение семестра; сумма баллов переводится в оценку по дихотомической шкале шкале:

Соответствие 100-балльной и дихотомической шкал

<i>Сумма баллов по 100-балльной шкале</i>	<i>Оценка по дихотомической шкале</i>
100-50	зачтено
49 и менее	не зачтено

**Критерии оценивания решения компетентностно-ориентированной задачи:**

**6-5 баллов** выставляется обучающемуся, если решение задачи демонстрирует глубокое понимание обучающимся предложенной проблемы и разностороннее ее рассмотрение; свободно конструируемая работа представляет собой логичное, ясное и при этом краткое, точное описание хода решения задачи (последовательности (или выполнения) необходимых трудовых действий) и формулировку доказанного,

правильного вывода (ответа); при этом обучающимся предложено несколько вариантов решения или оригинальное, нестандартное решение (или наиболее эффективное, или наиболее рациональное, или оптимальное, или единственно правильное решение); задача решена в установленное преподавателем время или с опережением времени.

**4-3 балла** выставляется обучающемуся, если решение задачи демонстрирует понимание обучающимся предложенной проблемы; задача решена типовым способом в установленное преподавателем время; имеют место общие фразы и (или) несущественные недочеты в описании хода решения и (или) вывода (ответа).

**2-1 балла** выставляется обучающемуся, если решение задачи демонстрирует поверхностное понимание обучающимся предложенной проблемы; осуществлена попытка шаблонного решения задачи, но при ее решении допущены ошибки и (или) превышено установленное преподавателем время.

**0 баллов** выставляется обучающемуся, если решение задачи демонстрирует непонимание обучающимся предложенной проблемы, и (или) значительное место занимают общие фразы и голословные рассуждения, и (или) задача не решена.

МИНОБРНАУКИ РОССИИ  
Юго-Западный государственный университет

Кафедра региональной экономики и менеджмента

УТВЕРЖДАЮ:  
Заведующий кафедрой  
региональной экономики и  
менеджмента  
(наименование кафедры полностью)

 Ю.С. Положенцева  
(подпись)

«30» августа 2024 г.

ОЦЕНОЧНЫЕ СРЕДСТВА  
для текущего контроля успеваемости  
и промежуточной аттестации обучающихся  
по дисциплине

Управление командой

(наименование дисциплины)

38.03.02 Менеджмент

(код и наименование ОПОП ВО)

Курск – 2024

# 1 ОЦЕНОЧНЫЕ СРЕДСТВА ДЛЯ ТЕКУЩЕГО КОНТРОЛЯ УСПЕВАЕМОСТИ

## 1.1 ВОПРОСЫ ДЛЯ КОНТРОЛЬНОГО ОПРОСА

*Тема 2. «Тимбилдинг или командообразование принципы эффективного образования команд».*

1. Понятие и содержание "тимбилдинга".
2. Виды и формы тимбилдинга, к каким результатам он может привести.
3. Творческое командообразование или ART-ТИМБИЛДИНГ.

*Тема 7. «Социальные конфликты в команде».*

1. Причины конфликтов.
2. Структура, виды и типы конфликтов.
3. Пути разрешения конфликтов.

**Шкала оценивания:** 6 балльная

**Критерии оценивания:**

**6-5 баллов** (или оценка «отлично») выставляется обучающемуся, если он принимает активное участие в беседе по большинству обсуждаемых вопросов (в том числе самых сложных); демонстрирует сформированную способность к диалогическому мышлению, проявляет уважение и интерес к иным мнениям; владеет глубокими (в том числе дополнительными) знаниями по существу обсуждаемых вопросов, ораторскими способностями и правилами ведения полемики; строит логичные, аргументированные, точные и лаконичные высказывания, сопровождаемые яркими примерами; легко и заинтересованно откликается на неожиданные ракурсы беседы; не нуждается в уточняющих и (или) дополнительных вопросах преподавателя.

**4-3 баллов** (или оценка «хорошо») выставляется обучающемуся, если он принимает участие в обсуждении не менее 50% дискуссионных вопросов; проявляет уважение и интерес к иным мнениям, доказательно и корректно защищает свое мнение; владеет хорошими знаниями вопросов, в обсуждении которых принимает участие; умеет не столько вести полемику, сколько участвовать в ней; строит логичные, аргументированные высказывания, сопровождаемые подходящими примерами; не всегда откликается на неожиданные ракурсы беседы; не нуждается в уточняющих и (или) дополнительных вопросах преподавателя.

**2-1 баллов** (или оценка «удовлетворительно») выставляется обучающемуся, если он принимает участие в беседе по одному-двум наиболее простым обсуждаемым вопросам; корректно выслушивает иные мнения; неуверенно ориентируется в содержании обсуждаемых вопросов, порой допуская ошибки; в полемике предпочитает занимать позицию заинтересованного слушателя; строит краткие, но в целом логичные высказывания, сопровождаемые наиболее очевидными примерами;

теряется при возникновении неожиданных ракурсов беседы и в этом случае нуждается в уточняющих и (или) дополнительных вопросах преподавателя.

**0 баллов** (или оценка «неудовлетворительно») выставляется обучающемуся, если он не владеет содержанием обсуждаемых вопросов или допускает грубые ошибки; пассивен в обмене мнениями или вообще не участвует в дискуссии; затрудняется в построении монологического высказывания и (или) допускает ошибочные высказывания; постоянно нуждается в уточняющих и (или) дополнительных вопросах преподавателя.

## **1.2 ВОПРОСЫ ДЛЯ ПРОВЕДЕНИЯ СОБЕСЕДОВАНИЯ**

*Тема 1. «Определение и принципы команды. Недостатки и преимущества командной работы»*

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.

*Тема 6. «Проблемы и препятствия формирования и функционирования команды»*

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

*Тема 9. «Малая группа, коллектив и команда»*

1. Характеристика малой социальной группы.
2. Определение коллектива.
3. Отличие малой группы и коллектива от команды.

**Шкала оценивания:** 6 балльная

**Критерии оценивания:**

**6-5 баллов** (или оценка **«отлично»**) выставляется обучающемуся, если он принимает активное участие в беседе по большинству обсуждаемых вопросов (в том числе самых сложных); демонстрирует сформированную способность к диалогическому мышлению, проявляет уважение и интерес к иным мнениям; владеет глубокими (в том числе дополнительными) знаниями по существу обсуждаемых вопросов, ораторскими способностями и правилами ведения полемики; строит логичные, аргументированные, точные и лаконичные высказывания, сопровождаемые яркими примерами; легко и заинтересованно откликается на неожиданные ракурсы беседы; не нуждается в уточняющих и (или) дополнительных вопросах преподавателя.



**4-3 баллов** (или оценка «хорошо») выставляется обучающемуся, если он принимает участие в обсуждении не менее 50% дискуссионных вопросов; проявляет уважение и интерес к иным мнениям, доказательно и корректно защищает свое мнение; владеет хорошими знаниями вопросов, в обсуждении которых принимает участие; умеет не столько вести полемику, сколько участвовать в ней; строит логичные, аргументированные высказывания, сопровождаемые подходящими примерами; не всегда откликается на неожиданные ракурсы беседы; не нуждается в уточняющих и (или) дополнительных вопросах преподавателя.

**2-1 баллов** (или оценка «удовлетворительно») выставляется обучающемуся, если он принимает участие в беседе по одному-двум наиболее простым обсуждаемым вопросам; корректно выслушивает иные мнения; неуверенно ориентируется в содержании обсуждаемых вопросов, порой допуская ошибки; в полемике предпочитает занимать позицию заинтересованного слушателя; строит краткие, но в целом логичные высказывания, сопровождаемые наиболее очевидными примерами; теряется при возникновении неожиданных ракурсов беседы и в этом случае нуждается в уточняющих и (или) дополнительных вопросах преподавателя.

**0 баллов** (или оценка «неудовлетворительно») выставляется обучающемуся, если он не владеет содержанием обсуждаемых вопросов или допускает грубые ошибки; пассивен в обмене мнениями или вообще не участвует в дискуссии; затрудняется в построении монологического высказывания и (или) допускает ошибочные высказывания; постоянно нуждается в уточняющих и (или) дополнительных вопросах преподавателя.

### **1.3 КЕЙС-ЗАДАЧИ**

#### *Тема 3. «Формирование, развитие и эффективность команды»*

##### **Кейс-задача (конкретная ситуация)**

Анализ ситуаций «Конфликт в студенческом общежитии».

Ответьте на поставленные ниже вопросы и выполните задания:

- Постройте на основе данной ситуации социометрическую матрицу и социограмму.
- Определите индексы социальной изоляции индивида и психологической экспансивности для всех участников конфликта, а также индексы групповой экспансивности и групповой сплоченности.
- На основе проделанных расчетов предложите свой вариант расселения студентов по комнатам с целью улучшения микроклимата в данной секции

#### *Тема 5. «Методы исследования команд».*

##### **Кейс-задача (конкретная ситуация)**

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 настоит 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.

## *Тема 8. «Культура организации команды».*

### **Кейс-задачи (конкретные ситуации)**

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 Мэрилендского 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. Бороться 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

90100%, - получают «А»,

8089% - «В»,

7079% - «С»,

6069% - «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 бизнес-план. 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-то 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 удалась, 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 кому-то 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».

***Шкала оценивания:*** 6 балльная

***Критерии оценивания:***

**6-5 баллов** выставляется обучающемуся, если решение задачи демонстрирует глубокое понимание обучающимся предложенной проблемы и разностороннее ее рассмотрение; свободно конструируемая работа представляет собой логичное, ясное и при этом краткое, точное описание хода решения задачи (последовательности (или выполнения) необходимых трудовых действий) и формулировку доказанного, правильного вывода (ответа); при этом обучающимся предложено несколько вариантов решения или оригинальное, нестандартное решение (или наиболее эффективное, или наиболее рациональное, или оптимальное, или единственно правильное решение); задача решена в установленное преподавателем время или с опережением времени.

**4-3 балла** выставляется обучающемуся, если решение задачи демонстрирует понимание обучающимся предложенной проблемы; задача решена типовым способом в установленное преподавателем время; имеют место общие фразы и (или) несущественные недочеты в описании хода решения и (или) вывода (ответа).

**2-1 балла** выставляется обучающемуся, если решение задачи демонстрирует поверхностное понимание обучающимся предложенной проблемы; осуществлена попытка шаблонного решения задачи, но при ее решении допущены ошибки и (или) превышено установленное преподавателем время.

**0 баллов** выставляется обучающемуся, если решение задачи демонстрирует непонимание обучающимся предложенной проблемы, и (или) значительное место занимают общие фразы и голословные рассуждения, и (или) задача не решена.



## **1.4 ВОПРОСЫ И ЗАДАНИЯ В ТЕСТОВОЙ ФОРМЕ (БТЗ)**

### *Тема 4. Роль управленца в команде*

1. Процесс целенаправленного формирования особого способа взаимодействия людей в организованной группе, позволяющего эффективно реализовывать их энергетический, интеллектуальный и творческий потенциал сообразно 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:

---

***Шкала оценивания:*** 6 балльная

***Критерии оценивания:***

Каждый вопрос (задание) в тестовой форме оценивается по дихотомической шкале: выполнено – 1 балл, не выполнено – 0 баллов.

Применяется следующая шкала перевода баллов в оценку по 6-балльной шкале:

- 6-5 баллов** соответствуют оценке «отлично»;
- 4-3 баллов** – оценке «хорошо»;
- 2-1 баллов** – оценке «удовлетворительно»;
- 0 баллов и менее** – оценке «неудовлетворительно».

## **1.5 ВОПРОСЫ ДЛЯ ДИСКУССИИ**

*Тема 1. Определение и принципы команды. Недостатки и преимущества командной работы.*

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.

**Шкала оценивания:** 6 балльная

**Критерии оценивания:**

**6-5 баллов** (или оценка «отлично») выставляется обучающемуся, если он принимает активное участие в беседе по большинству обсуждаемых вопросов (в том числе самых сложных); демонстрирует сформированную способность к диалогическому мышлению, проявляет уважение и интерес к иным мнениям; владеет глубокими (в том числе дополнительными) знаниями по существу обсуждаемых вопросов, ораторскими способностями и правилами ведения полемики; строит логичные, аргументированные, точные и лаконичные высказывания, сопровождаемые яркими примерами; легко и заинтересованно откликается на неожиданные ракурсы беседы; не нуждается в уточняющих и (или) дополнительных вопросах преподавателя.

**4-3 баллов** (или оценка «хорошо») выставляется обучающемуся, если он принимает участие в обсуждении не менее 50% дискуссионных вопросов; проявляет уважение и интерес к иным мнениям, доказательно и корректно защищает свое мнение; владеет хорошими знаниями вопросов, в обсуждении которых принимает участие; умеет не столько вести полемику, сколько участвовать в ней; строит логичные, аргументированные высказывания, сопровождаемые подходящими примерами; не всегда откликается на неожиданные ракурсы беседы; не нуждается в уточняющих и (или) дополнительных вопросах преподавателя.

**2-1 баллов** (или оценка «удовлетворительно») выставляется обучающемуся, если он принимает участие в беседе по одному-двум наиболее простым обсуждаемым вопросам; корректно выслушивает иные мнения; неуверенно ориентируется в содержании обсуждаемых вопросов, порой допуская ошибки; в полемике предпочитает занимать позицию заинтересованного слушателя; строит краткие, но в целом логичные высказывания, сопровождаемые наиболее очевидными примерами; теряется при возникновении неожиданных ракурсов беседы и в этом случае нуждается в уточняющих и (или) дополнительных вопросах преподавателя.

**0 баллов** (или оценка «неудовлетворительно») выставляется обучающемуся, если он не владеет содержанием обсуждаемых вопросов или допускает грубые

ошибки; пассивен в обмене мнениями или вообще не участвует в дискуссии; затрудняется в построении монологического высказывания и (или) допускает ошибочные высказывания; постоянно нуждается в уточняющих и (или) дополнительных вопросах преподавателя.

## 1.5 ДЕЛОВЫЕ ИГРЫ

Деловая игра «Роли в малой учебной группе».

Цель. Помочь студентам определить свои роли, которые они преимущественно выполняют в ходе работы в малых группах.

Процедура:

1. Студенты индивидуально в течение 10-15 мин. заполняют прилагаемую анкету и подсчитывают баллы по каждой группе ролей путем суммирования отмеченных по каждой позиции баллов (от 1 до 5). Предварительно находят соответствующее слово для сегментов с вопросом. Группа ролей, набравшая большее количество баллов, будет на первом месте, а остальные распределяются соответственно.

2. В малых учебных группах в течение 15-20 мин студенты обсуждают полученные индивидуальные результаты, пытаясь найти им объяснения.

3. Представители малых учебных групп в классе в течение 15-20 минут докладывают результаты обсуждений в группе. Далее проходит общее обсуждение.

Анкета «Ваша роль в малой учебной группе» Поведение	Никог да	Редко	*	Часто	Всегда
Ориентированное на решение задач					
1. Проявляю инициативу в деле	1	2	3	4	5
2. Ускоряю использование фактов	1	2	3	4	5
3. Разъясняю проблему	1	2	3	4	5
4. Делаю оценку	1	2	3	4	5
5. Обобщаю идеи	1	2	3	4	5
6. Поддерживаю работу в группе	1	2	3	4	5
7. Контролирую работу в группе	1	2	3	4	5
8. Прошу дать больше информации	1	2	3	4	5
Ориентированное на установление отношений					
9. Поддерживаю и воодушевляю других	1	2	3	4	5
10. Пытаюсь снять напряжение	1	2	3	4	5
11. Умиротворяю членов группы	1	2	3	4	5
12. Помогаю найти компромисс	1	2	3	4	5

13. Призываю других к участию	1	2	3	4	5
Ориентированное на свои интересы	1	2	3	4	5
14. Проявляю жесткость	1	2	3	4	5
15. Ищу признания	1	2	3	4	5
16. Избегаю участия	1	2	3	4	5
17. Доминирую в группе	1	2	3	4	5
18. Придираюсь к мелочам	1	2	3	4	5

**Шкала оценивания:** 6 балльная

**Критерии оценивания:**

**6-5 баллов** выставляется обучающемуся, если решение задачи демонстрирует глубокое понимание обучающимся предложенной проблемы и разностороннее ее рассмотрение; свободно конструируемая работа представляет собой логичное, ясное и при этом краткое, точное описание хода решения задачи (последовательности (или выполнения) необходимых трудовых действий) и формулировку доказанного, правильного вывода (ответа); при этом обучающимся предложено несколько вариантов решения или оригинальное, нестандартное решение (или наиболее эффективное, или наиболее рациональное, или оптимальное, или единственно правильное решение); задача решена в установленное преподавателем время или с опережением времени.

**4-3 балла** выставляется обучающемуся, если решение задачи демонстрирует понимание обучающимся предложенной проблемы; задача решена типовым способом в установленное преподавателем время; имеют место общие фразы и (или) несущественные недочеты в описании хода решения и (или) вывода (ответа).

**2-1 балла** выставляется обучающемуся, если решение задачи демонстрирует поверхностное понимание обучающимся предложенной проблемы; осуществлена попытка шаблонного решения задачи, но при ее решении допущены ошибки и (или) превышено установленное преподавателем время.

**0 баллов** выставляется обучающемуся, если решение задачи демонстрирует непонимание обучающимся предложенной проблемы, и (или) значительное место занимают общие фразы и голословные рассуждения, и (или) задача не решена.

## 2 ОЦЕНОЧНЫЕ СРЕДСТВА ДЛЯ ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ ОБУЧАЮЩИХСЯ

### 2.1 БАНК ВОПРОСОВ И ЗАДАНИЙ В ТЕСТОВОЙ ФОРМЕ

1. Вопросы в закрытой форме:

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

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

1.2. Командообразование как специальный вид деятельности зародилось:

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

1.3. 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.

1.4. 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.

1.5. 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.

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

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

1.7. 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.

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

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

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

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

1.10. 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.

1.11. 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.

1.12. 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.

1.13. Автором модели «Колесо команды» является:

- А) Т.Б. Базаров;
- Б) Р.М. Белбин;



В) Марджерисон-МакКенн.

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

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

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

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

1.16. 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.

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

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

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

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

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

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

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

1.21. К условиям, обеспечивающим эффективную деятельность команды относят:

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

1.22. 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.

1.23. Феномен, заключающийся в том, что производительность команды оказывается меньшей, чем сумма индивидуальных усилий, продемонстрированных по одиночке, называется:

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

1.24. Что считается главным богатством в современной организации, ее самым дорогостоящим элементом?

1. персонал
2. связи руководства
3. помещение
4. оргтехника
5. объём наличности

1.25. Что понимается под ролью в организации?

1. обособленная совокупность задач, функций и работ
2. совмещение должностей
3. замещение должности
4. участие в самодеятельности
5. работа по совместительству

1.26. Какие из названных качеств работника интересуют современного менеджера?

1. все перечисленные
2. квалификация и целеустремления работника

3. наличие черт характера, позволяющих сотрудничать с ним
4. стабильность его отдачи
5. интерес работника к перспективам роста и повышению квалификации

1.27. Что понимается под концентрацией при выполнении действия на работе?

1. степень напряжения человека при восприятии
2. переключение внимания
3. выполнение сразу двух различных действий
4. отвлекаемость
5. монотонность

1.28. Как можно дать комплексную оценку труда подчиненного, установить его уровень знаний техники, технологии?

1. вводя балльную оценку этих качеств и используя определенный тест
2. ориентируясь на его хорошие способности
3. по его настойчивости
4. по отношению к подчиненным
5. по отношению к вышестоящему руководству

1.29. Что рекомендуется сделать руководителю для установления более тесных, доверительных отношений с членами коллектива?

- 1.30. всё перечисленное
2. составить схему разделения труда
3. собрать перечень предложений, полученных от членов коллектива по выполняемым ими функциям
4. провести групповое обсуждение, при котором каждое предложение должно быть подробно рассмотрено
5. сгруппировать принятые предложения по категориям, представляющим собой аспекты выполнения работы

1.31. Как создать нормальную психологическую атмосферу взаимоотношений в производственном коллективе?

1. подобрать помощников с учетом мнения коллектива
2. руководствоваться личными соображениями
3. руководствоваться настроением
4. использовать давление на коллектив
5. использовать личные контакты с отдельными сотрудниками

1.32. Можно ли заслужить должное уважение в коллективе, принимая всю ответственность на себя за ошибки своих подчиненных?

1. да, если они допущены из-за того, что вы не акцентировали внимание на возможности их появления
2. всегда
3. никогда

4. в случае неразумных решений подчинённых

5. в случае обстоятельств непреодолимой силы

1.33. Что не относится к основным требованиям, обеспечивающим эффективность программ обучения сотрудников?

1. перевод на менее оплачиваемую должность

2. мотивация

3. поощрение учащихся

4. отработка на практике навыков

5. обратная связь с учащимися

1.34. Чем характеризуется высокое качество трудовой жизни?

1. всеми перечисленными факторами

2. интересной работой

3. справедливым вознаграждением и признанием труда

4. участием в принятии решений, затрагивающих работу

5. обеспечением средствами бытового и медицинского обслуживания

1.35. Каковы основные причины отчуждения работника от целей, задач, интересов предприятия?

1. всё перечисленное

2. несовершенная система распределительных отношений 3. отстраненность от управленческого процесса

4. обеднение содержания труда, его монотонность

5. неблагоприятный “климат” предприятия

1.35. Как можно решить проблему отчуждения персонала?

1. созданием “единой команды”

2. неучастием персонала в собственности

3. отказом рабочих от участия в управлении

4. увеличением пропускной способности проходной

5. уменьшением доли рабочих в уставном капитале

1.36. Какой из практических советов по улучшению действий менеджеров позволяет повысить эффективность труда?

1. все указанные советы

2. соотнесение потребностей подчиненных с вознаграждениями

3. демонстрация своих способностей как менеджеров

4. усиление мотивационного потенциала вознаграждений

5. усиление мотивационного потенциала самой работы

1.37. Что относится к принципам любой хорошо организованной работы?

1. всё сказанное

2. установление четкой и строго определенной цели действия

3. максимально подробный и детальный обзор всех условий работы

4. составление детального плана действий

5. тщательное выполнение плана

1.38. Какова цель “организационного цикла” на производстве?

1. начать осваивать новый образец

2. применить новые материалы

3. добиться производительной работы предприятия

4. завершить выпуск нерентабельного изделия

5. ни одна из указанных

1.39. Что необходимо учитывать при создании производственной группы?

1. всё перечисленное

2. характер, возраст, интересы

3. индивидуальные склонности

4. любовь к труду

5. интерес к знаниям

1.40. Чем характеризуется официально-деловая структура отношений?

1. регламентируется установленными нормативными актами

2. отсутствием всякой регламентации

3. близостью к руководству

4. неизменна ни при каких условиях

5. характером руководителя

1.41. Какой вариант производственной группы считается оптимальным?

1. все перечисленные

2. когда совпадают формальная и неформальная структуры коллектива, группы, бригады

3. когда формируется здоровый морально-психологический климат в коллективе

4. когда контролируется настроение группы

5. когда удаётся снимать трудовую и эмоциональную напряженность группы

1.42. Какой климат в коллективе благоприятствует высокой трудовой и моральной активности работников?

1. всё перечисленные

2. непринужденная атмосфера общения

3. активное обсуждение разнообразных вопросов

4. цели трудовой деятельности правильно поняты всеми работниками

5. члены коллектива с уважением относятся к мнению друг друга

1.43. Как в коллективе вырабатывается групповое суждение по спорному вопросу, которое затем принимается всеми как групповая норма?

1. происходит групповая дискуссия

2. принятие решений происходит обычно в рабочем порядке

3. официальное голосование не используется
4. члены коллектива свободно выражают свои мысли и эмоции
5. руководитель коллектива, являющийся и неофициальным лидером

коллектива

1.44. Что такое “мозговой центр”?

1. совет наиболее квалифицированных экспертов
2. штаб во время кризиса
3. медицинский термин
4. кабинет шефа
5. ни одно из приведенных определений

1.45. В чём основное преимущество использования группового подхода к решению проблем?

1. в максимальной способности к решению проблемы
2. в отсутствии перспективы понимания проблемы
3. снижении энтузиазма
4. недоверии к нововведениям
5. невозможности выбора единого варианта решения

2. Вопросы в открытой форме:

- 2.1. Команда – это...
- 2.2. Рабочая группа – это...
- 2.3. Лидер – это...

3. Вопросы на установление последовательности

3.1. Используя литературные источники, сопоставьте даты зарождения науки управления командой в США, во Франции, России, Японии и других странах.

#### Характеристики и основные признаки управления командой и рабочей группой

Страны	Этапы развития	Признаки (принципы, особенности)	... т.д.
Россия			
США			
Япония			
... т.д.			

4. Вопросы на установление соответствия

4.1. Анализируя учебную и научную литературу, приведите несколько определений в трудах отечественных и зарубежных ученых. Воспользуйтесь нижеприведенной таблицей.

Определения  
в трудах отечественных и зарубежных ученых

Функция	Определения ученых	Автор определения (литературный источник)
Команда	1. ...	
	2. ...	
	3. ...	
Рабочая группа	1. ...	
	2. ...	
	3. ...	

Соответствие 100-балльной и дихотомической шкал

<i>Сумма баллов по 100-балльной шкале</i>	<i>Оценка по дихотомической шкале</i>
100-50	зачтено
49 и менее	не зачтено

***Критерии оценивания результатов тестирования:***

Каждый вопрос (задание) в тестовой форме оценивается по дихотомической шкале: выполнено – **2 балла**, не выполнено – **0 баллов**.

## 2.2 СИТУАЦИОННЫЕ ЗАДАЧИ

### Ситуационная задача № 1

Деловая игра «Роли в малой учебной группе».

Цель. Помочь студентам определить свои роли, которые они преимущественно выполняют в ходе работы в малых группах.

Процедура:

1. Студенты индивидуально в течение 10-15 мин. заполняют прилагаемую анкету и подсчитывают баллы по каждой группе ролей путем суммирования отмеченных по каждой позиции баллов (от 1 до 5). Предварительно находят соответствующее слово для сегментов с вопросом. Группа ролей, набравшая большее количество баллов, будет на первом месте, а остальные распределяются соответственно.

2. В малых учебных группах в течение 15-20 мин студенты обсуждают полученные индивидуальные результаты, пытаясь найти им объяснения.

3. Представители малых учебных групп в классе в течение 15-20 минут докладывают результаты обсуждений в группе. Далее проходит общее обсуждение.

Анкета «Ваша роль в малой учебной группе» Поведение	Никог да	Редко	*	Часто	Всегда
Ориентированное на решение задач					
1. Проявляю инициативу в деле	1	2	3	4	5
2. Ускоряю использование фактов	1	2	3	4	5
3. Разъясняю проблему	1	2	3	4	5
4. Делаю оценку	1	2	3	4	5
5. Обобщаю идеи	1	2	3	4	5
6. Поддерживаю работу в группе	1	2	3	4	5
7. Контролирую работу в группе	1	2	3	4	5
8. Прошу дать больше информации	1	2	3	4	5
Ориентированное на установление отношений					
9. Поддерживаю и воодушевляю других	1	2	3	4	5
10. Пытаюсь снять напряжение	1	2	3	4	5
11. Умиротворяю членов группы	1	2	3	4	5



12. Помогаю найти компромисс	1	2	3	4	5
13. Призываю других к участию	1	2	3	4	5
Ориентированное на свои интересы	1	2	3	4	5
14. Проявляю жесткость	1	2	3	4	5
15. Ищу признания	1	2	3	4	5
16. Избегаю участия	1	2	3	4	5
17. Доминирую в группе	1	2	3	4	5
18. Придираюсь к мелочам	1	2	3	4	5

### *Ситуационная задача № 2*

Анализ ситуаций «Конфликт в студенческом общежитии».

Ответьте на поставленные ниже вопросы и выполните задания:

- Постройте на основе данной ситуации социометрическую матрицу и социограмму.
- Определите индексы социальной изоляции индивида и психологической экспансивности для всех участников конфликта, а также индексы групповой экспансивности и групповой сплоченности.
- На основе проделанных расчетов предложите свой вариант расселения студентов по комнатам с целью улучшения микроклимата в данной секции

### *Ситуационная задача № 3*

#### **Кейс-задача (конкретная ситуация)**

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 настоит 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.

*Ситуационная задача № 4*

**Кейс-задачи (конкретные ситуации)**

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 Мэрилендского 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. Бороться 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

90100%, - получают «А»,

8089% - «В»,

7079% - «С»,

6069% - «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 бизнес-план. 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-то 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 кому-то 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».

**Шкала оценивания решения компетентностно-ориентированной задачи:** в соответствии с действующей в университете балльно-рейтинговой системой оценивание результатов промежуточной аттестации обучающихся осуществляется в рамках 100-балльной шкалы, при этом максимальный балл по промежуточной аттестации обучающихся по очной форме обучения составляет 36 баллов, по очно-заочной и заочной формам обучения – 60 (установлено положением П 02.016).

Максимальное количество баллов за решение компетентностно-ориентированной задачи – 6 баллов.

Балл, полученный обучающимся за решение компетентностно-ориентированной задачи, суммируется с баллом, выставленным ему по результатам тестирования.

Общий балл промежуточной аттестации суммируется с баллами, полученными обучающимся по результатам текущего контроля успеваемости в течение семестра; сумма баллов переводится в оценку по дихотомической шкале шкале:

Соответствие 100-балльной и дихотомической шкал

<i>Сумма баллов по 100-балльной шкале</i>	<i>Оценка по дихотомической шкале</i>
100-50	зачтено
49 и менее	не зачтено

**Критерии оценивания решения компетентностно-ориентированной задачи:**

**6-5 баллов** выставляется обучающемуся, если решение задачи демонстрирует глубокое понимание обучающимся предложенной проблемы и разностороннее ее рассмотрение; свободно конструируемая работа представляет собой логичное, ясное и при этом краткое, точное описание хода решения задачи (последовательности (или выполнения) необходимых трудовых действий) и формулировку доказанного,

правильного вывода (ответа); при этом обучающимся предложено несколько вариантов решения или оригинальное, нестандартное решение (или наиболее эффективное, или наиболее рациональное, или оптимальное, или единственно правильное решение); задача решена в установленное преподавателем время или с опережением времени.

**4-3 балла** выставляется обучающемуся, если решение задачи демонстрирует понимание обучающимся предложенной проблемы; задача решена типовым способом в установленное преподавателем время; имеют место общие фразы и (или) несущественные недочеты в описании хода решения и (или) вывода (ответа).

**2-1 балла** выставляется обучающемуся, если решение задачи демонстрирует поверхностное понимание обучающимся предложенной проблемы; осуществлена попытка шаблонного решения задачи, но при ее решении допущены ошибки и (или) превышено установленное преподавателем время.

**0 баллов** выставляется обучающемуся, если решение задачи демонстрирует непонимание обучающимся предложенной проблемы, и (или) значительное место занимают общие фразы и голословные рассуждения, и (или) задача не решена.