Документ подписан простой электронной подписью
Информация о владельце:
ФИО: Бессонова Елена Анатольевна
Должность: Заведующий кафедрой
Дата подписания: 07.09.2026 18:32:06
Уникальный программный ключ:
184ae2b9519ce0bcdf633141cbd1820fc6a75f56

МИНОБРНАУКИ РОССИИ
Юго-Западный государственный университет

УТВЕРЖДАЮ:
Заведующий кафедрой
экономики, управления и аудита
_____Е.А. Бессонова
«_30_» _____06_____ 2026 г.

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

Лидерство и управление командой
(наименование дисциплины)

37.03.02 Конфликтология
(код и наименование ОПОП ВО)
направленность (профиль) «Конфликтология в управлении персоналом»

Курск – 2026

1 ОЦЕНОЧНЫЕ СРЕДСТВА ДЛЯ ТЕКУЩЕГО КОНТРОЛЯ УСПЕВАЕМОСТИ

1.1 *ВОПРОСЫ ДЛЯ СОБЕСЕДОВАНИЯ*

Тема 1 Сущность социального лидерства как базового элемента групповой организации

1 Опишите общее и различное в сущности лидера и менеджера.

2 Охарактеризуйте свою студенческую группу (опишите численность, фазы: развивающаяся, развитая или распадающаяся; длительность существования, направленность активности).

3 Есть ли в вашей группе ярко выраженный лидер? Он является формальным лидером или неформальным лидером, поясните почему?

4 Какие роли преимущественно играет в вашей студенческой группе формальный лидер? Какая роль должна стать для лидера основной, если бы ваша группа неожиданно оказалась в сложной ситуации?

5 Выделите основные этапы эволюции возникновения и развития науки о лидерстве

6 Охарактеризуйте типологии лидеров в зависимости от выполняемых ими функций и доминирующего мотива деятельности.

7 Раскройте понятие и классификацию типов организации лидерства.

8 Проанализируйте объективные и субъективные факторы, влияющие на формирование стиля и типа лидерства.

9 Идентифицируйте сущность социального лидерства как базового элемента групповой организации

10 Зачем нужно изучать лидерство в связи с командобразованием.

Тема 2 Эффективное лидерство в командообразовании

1 Опишите основные традиционные подходы к исследованию лидерства?

2 Охарактеризуйте концепцию жизненного цикла?

3 Опишите основные сходства и различия между руководителем и лидером.

4 Сравните основные методологические подходы к исследованию лидерства. Опишите, какие достоинства и ограничения каждого из подходов.

5 Опишите, кто на ваш взгляд является:

- лидером вашей студенческой группы (формальным лидером и неформальным лидером);
- лидером политической партии близкой вам по взглядам;
- руководителем крупного предприятия;
- крупного ученого, руководителя в научной сфере.

6 Какие Вы знаете теории лидерства?

7 Сравните единоличное и командное лидерство.

8 Как формируется эффективное командное лидерство.

9 Какие существуют технологии межличностной и групповой коммуникации в деловом взаимодействии и конфликтологии.

10 Как используются инструменты управления человеческими ресурсами в командообразовании.

Тема 3 Управление формированием команды

1 Какие существуют отличительные характеристики команды?

2 В чем заключается положительная экспансивность команды?

3 В чем преимущества командной работы.

4 Какова логика тимбилдинга и создание ядра команды.

5 Как связаны формирование стратегии команды и разработка плана развития персонала в команде?

6 Разработка системы мотивации персонала в команде.

7 Согласование планов по управлению персоналом с заинтересованными лицами проекта.

8 Подбор участников и распределение ролей.

9 Кадровый документооборот в процессе формирования и развития команды.

10 Разработка политики, регламентов, положений, должностных инструкций в управлении командообразованием.

Тема 4 Распределение ролей, проектных функций и мотивация команды

1 Командная роль и проектная функция. Распределение ролей и процесс распределения функций.

2 Методы оценки членов команды на соответствие ролям.

3 Формирование эффективных коммуникаций в работе команды проекта.

4 Определение принципов работы в команде проекта и обеспечение следования им.

5 Обеспечение размещения членов команды проекта в одном помещении.

6 Урегулирование конфликтов в команде проекта.

7 Обеспечение публичного признания достижений членов команды проекта.

8 Управление удаленными командами.

9 Управление талантами в условиях цифровизации.

10 Командный дух как чувство единения, общности и принадлежности к группе. Проблемы формирования командного духа.

Тема 5 Управление развитием команды

1 Обеспечение обучения команды.

2 Оценка эффективности работы команды.

3 Корректировка планов управления персоналом в команде.

4 Оценка эффективности мероприятий по развитию и управлению командой.

5 Развитие команды на различных этапах жизненного цикла проекта.

6 Системный анализ, научные исследования, обоснование идеи и ее инновациионности.

7 Процессы управления развитием команды

8 Основные признаки команды и факторы, обуславливающие её эффект.

9 Командные процессы: понятие, типы и стадии развития.

10 Командная сплочённость: факторы, её преимущества. Формирование командного мнения и межличностные трения.

Шкала оценивания: 3 балльная.

Критерии оценивания *(нижеследующие критерии оценки являются примерными и могут корректироваться)**:***

3 балла (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.

2 балла (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.

1 балл (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 *ПРОИЗВОДСТВЕННЫЕ ЗАДАЧИ*

Производственная задача № 1

Используя материалы лекции и рекомендуемую литературу выполните сравнительный анализ характеристик лидера и менеджера. Результаты сравнения внесите в таблицу 1

Таблица 1 - Сравнительный анализ характеристик лидера и менеджера.

Критерии сравнения	Лидер	Руководитель
Организационный статус		
Объект управления		
Субъект управления		
Методы влияния		
Процесс принятия решений		
Среда деятельности роль		
Возможности получения статуса лидера		
Интересы		
Порядок взаимоотношений в группе		
Способ влияния		
Принятие решений		

Производственная задача № 2

На основе анализа литературных источников и практического опыта проведите исследование ситуационных факторов эффективного лидерства, и представить презентацию, учитывая следующие позиции:

- дать определение «эффективного лидера»;
- представить наиболее значимого на ваш взгляд эффективного лидера;
- представить его формулу успеха.

Производственная задача № 3

Выполните сравнительный анализ взглядов теории Макгрегора Х и У по указанным критериям. Результаты внесите в таблицу 2.

Таблица 2 - Сравнительный анализ взглядов теории Макгрегора Х и У

Критерии сравнения	Теория Х	Теория У
Взгляды на отношение людей к труду		
Стремление людей к лидерству		
Уровень и структура мотивации к труду		
Отношение к контролю		
Предпочитаемый стиль управления		

Производственная задача № 4

Вы работаете менеджером в средней по размеру фирме. В руководимом вами трудовом коллективе, как вам стало известно, имеется неформальный лидер. Данный работник имеет более продолжительный, чем у вас, опыт работы в данной сфере деятельности, стаж его работы превышает ваш почти в два раза. Кроме того, он умеет выслушать других сотрудников, многие идут к нему за советом, а не к Вам. Вы наметили в ближайшее время расширить сферу деятельности фирмы, провести некоторые изменения в структуре управления. Неформальный лидер, как Вам сообщили, против предстоящих перемен.

1. Разработайте стратегию взаимодействия менеджера и неформального лидера.
2. Выберите одну из альтернатив поведения менеджера:

- уволить несогласного лидера;
- проигнорировать его мнение;
- привлечь на свою сторону;
- прочее.

Каждую позицию необходимо обосновать.

Производственная задача № 5

Используя теорию лидерства Херси-Бланчарда, проанализируйте следующие ситуации. Выберите в каждой из них наилучший способ воздействия на группу со стороны руководителя и обоснуйте свои ответы.

Ситуация 1 Вас назначили на новую должность. Предыдущий руководитель не вмешивался в дела группы. Группа адекватно следовала своему направлению работы и выполняла поставленные задачи. Внутренние отношения в группе находятся на хорошем уровне. Возможные способы воздействия:

- предпринимайте шаги, направляя подчиненных к работе, определенной должным образом;
- вовлекайте подчиненных в процесс принятия решений, оказывая поддержку дельным предложениям;
- обсудите производительность труда группы в прошлом, а затем рассмотрите необходимость новой практики;
- предоставьте группу самой себе.

Ситуация 2 Полученная вами информация указывает на некоторые трудности во взаимоотношениях подчиненных одной из групп. Группа имеет хорошую производственную репутацию. Члены группы эффективно выполняли сложные задачи и успешно справлялись с работой в течение всего прошлого года. Все они обладают достаточной квалификацией.

Возможные способы воздействия:

- рассмотрите необходимость внедрения новой практики и обсудите ваше решение с подчиненными;

- предоставьте членам группы возможность самим решить возникшие проблемы;

- действуйте быстро и твердо, корректируя и направляя;

- участвуйте в обсуждении проблемы, оказывая подчиненным поддержку, не нарушая отношений соподчинения.

Ситуация 3 Производительность труда вашей группы снижается на протяжении нескольких месяцев. Члены группы не слишком озабочены своевременным выполнением задач. Им постоянно необходимо напоминать об этом. В прошлом помогало перераспределение ролей и ответственности.

Возможные способы воздействия:

- позвольте группе самой определить направление своей работы;

- учтите рекомендации группы, но следите за выполнением задач;

- перераспределите роли и ответственность и введите четкий контроль;

- вовлеките группу в перераспределение ролей и ответственности, но не будьте чрезмерно директивны.

Ситуация 4 Вы намечаете изменения в структуре, новые для вашей группы. Члены группы внесли свои предложения, касающиеся планируемых изменений. Группа работала продуктивно, в своих действиях демонстрируя гибкость.

Возможные способы воздействия:

- определите необходимые изменения и ведите внимательный контроль;

- участвуйте в работе группы над изменениями, но позвольте членам группы самими организовать их внедрение;

- будьте готовы принять изменения в рекомендуемом группой виде, но контролируйте их внедрение;

- избегайте конфронтации, оставайтесь в стороне.

Рекомендации по разбору ситуаций

При выполнении задания необходимо самостоятельно ответить на следующие вопросы.

1. В чем состоит задача руководителя в каждой конкретной ситуации?
2. Каков уровень зрелости группы в соотношении с поставленными задачами?
3. Какой стиль поведения в данной ситуации наиболее рационален?

Производственная задача № 6

Проанализируйте приведенные ниже утверждения и укажите, какие из них верны, а какие нет.

1 Коммуникации – важнейшая составная часть деятельности менеджеров.

2 Успех коммуникации зависит от того, насколько внимательно собеседники слушают друг друга.

3 Наличие обратной связи делает процесс коммуникации двусторонним.

4 Коммуникации, осуществляемые с помощью технических средств и информационных технологий, наиболее значимы для изучения организационного поведения.

5 Выбор носителя информации в процессе коммуникации не зависит от характера управленческих проблем.

6 Чтобы уточнить мнение собеседника, следует задавать ему как можно больше вопросов.

7 Наличие обратной связи – важное условие коммуникаций.

8 Межличностные коммуникации во многом зависят от социокультурной среды, в которой они осуществляются.

9 В формальной группе не могут возникнуть неформальные коммуникации.

10 В процессе общения невербальные сигналы собеседников должны способствовать усилению речи.

11 Если руководителя захлестывают эмоции, то он может неправильно понять собеседника.

12 Слухи – это невербальные коммуникации в процессе общения

Производственная задача № 7

Молодая женщина, работающая на одном из участков цеха, обратилась к мастеру с просьбой о переводе ее на другой участок в этом же цехе. Объяснила она это тем, что ей приходится часто оставаться сверхурочно, а она не может, т.к. у нее двое маленьких детей. Другие работницы вынуждены делать ее работу, недовольны этим, отношения становятся напряженными. Мастер не возражал против перевода и обещал поставить вопрос перед начальником цеха. Прошла неделя, и работница вновь обратилась к мастеру. Тот отвечал, что все передал начальнику цеха, вопрос решается, надо подождать. Через неделю работница вновь обратилась к мастеру. Тот ответил: «Отстань на время, не до тебя сейчас, конец месяца».

Работница в тот же день подошла к начальнику цеха. Выслушав ее, он ответил, что мастер ему ничего не передавал, пусть она зайдет через несколько дней. После этого возмущенная работница в присутствии всего участка заявила мастеру, что он ее обманул и думает только о том, чтобы выслужиться перед начальством. Разгорелась ссора… На следующий день она подала заявление на увольнение с завода по собственному желанию.

Задание:

1 Проанализируйте конфликт, описанный в ситуации. Выделите и опишите основные элементы конфликта, причины конфликта, его динамику.

2 Какие методы разрешения конфликта было бы целесообразно использовать в ситуации?

3 Оцените последствия конфликта для организации. Дайте рекомендации по предупреждению конфликтов подобного типа в организации.

Шкала оценивания: 5 балльная.

Критерии оценивания:

5 баллов (или оценка **«отлично»)** выставляется обучающемуся, если задача решена правильно, в установленное преподавателем время или с опережением времени, при этом обучающимся предложено оригинальное (нестандартное) решение, или наиболее эффективное решение, или наиболее рациональное решение, или оптимальное решение.

4 балла (или оценка **«хорошо»)** выставляется обучающемуся, если задача решена правильно, в установленное преподавателем время, типовым способом; допускается наличие несущественных недочетов.

3 балла (или оценка **«удовлетворительно»)** выставляется обучающемуся, если при решении задачи допущены ошибки некритического характера и (или) превышено установленное преподавателем время.

1 балл (или оценка **«неудовлетворительно»)** выставляется обучающемуся, если задача не решена или при ее решении допущены грубые ошибки.

1.3 ВОПРОСЫ И ЗАДАНИЯ В ТЕСТОВОЙ ФОРМЕ

Тест №1

1 Автором теорий «Х» и «У», в которых стиль руководства делится на автократичный - (теория «Х») и демократичный - (теория «У») является:

1.1 Д. Макгрегор

1.2 М. Мескон

1.3 У. Оучи

1.4 К. Левин
1.5. Р. Лайкерт

2 Пассивный (либеральный) стиль, в котором руководство формирует неэффективность управления описал:
2.1 Д. Макгрегор
2.2 М. Мескон
2.3 У. Оучи
2.4 К. Левин
2.5. Р. Лайкерт

3 Вероятностная модель эффективного лидерства, в которой предполагается, что эффективность лидера зависит от того, насколько его стиль взаимодействия с группой соответствует ситуации его жизнедеятельности это:
3.1 ситуативная модель Фидлера
3.2 модель «путь-цель» Т. Митчелла и Р. Хауса
3.3 ковариационная модель атрибуции
3.4 двухстадийная атрибуционная модель лидерства
3.5 модель жизненного цикла руководителя П. Херши и К. Бланшара

4 Выбор стиля лидерства в существенной степени определяется готовностью последователей выполнять задания, характером стоящей перед ними задачи, психологическим климатом в группе. Это утверждение соответствует модели:
4.1 ситуативной модели Фидлера
4.2 модели «путь-цель» Т. Митчелла и Р. Хауса
4.3 ковариационной модели атрибуции
4.4 двухстадийной атрибуционной модели лидерства
4.5 модели жизненного цикла руководителя П. Херши и К. Бланшара

5 Ситуативной моделью, разработанной Виктором Врумом и Филиппом Йеттоном является:
5.1 модель участия в принятии решений
5.2 модель «путь-цель»
5.3 ковариационная модель атрибуции
5.4 двухстадийная атрибуционная модель лидерства
5.5 модель жизненного цикла руководителя

6 В данной модели лидерства две ситуативные переменные-условия внешней среды и личные характеристики подчиненных. Авторы концепции читают, что лидер может повлиять на эффективность деятельности членов группы, увеличивая их личную выгоду, связную с осуществляемой ими деятельностью. Эффективность деятельности лидера зависит от его способности мотивировать членов группы. Это модель:
6.1 ситуативная модель Фидлера
6.2 модель «путь-цель» Т. Митчелла и Р. Хауса
6.3 ковариационная модель атрибуции
6.4 двухстадийная атрибуционная модель лидерства
6.5 модель жизненного цикла руководителя П. Херши и К. Бланшара

7 Назовите период обоснования поведенческого подхода к лидерству:
7.1 1940 – 1950 гг.
7.2 1960 – 1970 гг.
7.3.1980 – 1990 гг.

7.4 2000 – 2010 гг.
7.5 2010 – 2020 гг.

8 Назовите период обоснования ситуационного подхода к лидерству:
8.1 1940 – 1950 гг.
8.2 1960 – 1980 гг.
8.3.1980 – 1990 гг.
8.4 2000 – 2010 гг.
8.5 2010 – 2020 гг.

9 В основе данного подхода к лидерству, лежит идея о том, что главными детерминантами процесса лидерства, которые определяют наиболее эффективный стиль управления, являются цели и задачи группы. Назовите данный подход:
9.1 деятельностный подход
9.2 атрибутивный подход
9.3 функционально-ролевой подход
9.4 поведенческий
9.5 ситуационный

10 Согласно классификации, известных ученых в области исследований власти и лидерства, имеется семь основных форм власти: законная, экспертная, власть принуждения, власть вознаграждения, эталонная, информационная. Назовите этих ученых.
10.1 Дж. Френч и Б. Райвенс
10.2 К. Хейлс
10.3 Дж.Пфеффер
10.4 Р.Кантер
10.5 Дж.Коттер

11 Эмоциональный интеллект включает следующие аспекты:
11.1 самооценка, самоконтроль, самомотивация, эмпатия, социальные навыки
11.2 интеллект, образование, опыт работы
11.3 способность инициативно получать информацию и слушать, способность к невербальной коммуникации; способность сдерживать собственные эмоции
11.4 расширенный кругозор, опыт работы менеджером, социальные навыки
11.5 знания, компетенции, опыт работы, интуиция

12 Эмоциональный потенциал формируют три навыка:
12.1 самооценка, самоконтроль, самомотивация, эмпатия, социальные навыки
12.2 интеллект, образование, опыт работы
12.3 способность инициативно получать информацию и слушать, способность к невербальной коммуникации; способность сдерживать собственные эмоции
12.4 расширенный кругозор, опыт работы менеджером, социальные навыки
12.5 знания, компетенции, опыт работы, интуиция

13 Определение понятия «эмпатия». Выберите правильный ответ.
13.1 сочувственное отношение к эмоциям других людей
13.2 умение создать команду
13.3 знание литературных произведений
13.4 умение создавать коммуникации
13.5 управление собственными эмоциями

14 Модель лидерского потенциала О. В. Евтихова, включает следующие компоненты:

14.1 когнитивный, компетентностно – поведенческий, образ (имидж) организационного лидера в восприятии последователей, психологическую готовность и способность быть последователями; организационно – управленческие условия проявления лидерства;

14.2 способность инициативно получать информацию и слушать, способность к невербальной коммуникации; способность сдерживать собственные эмоции;

14.3 когнитивные способности и личностные особенности, обучение и мотивация, лидерские способности и функциональные компетенции;

14.4 знания, компетенции, опыт работы, интуиция

14.5 расширенный кругозор, опыт работы менеджером, социальные навыки

Тест №2

1 Критерием эффективности менеджмента в организации НЕ является:

1.1 уровень заработной платы руководителя организации;

1.2 соотношение прибыли и затрат на управление;

1.3 технико-экономические показатели;

1.4 степень удовлетворённости сотрудников в результатах своей деятельности;

1.5 уровень вовлеченности персонала.

2 Основной задачей разработки и реализации кадровой политики в рыночной экономике является:

2.1 максимально эффективное использование кадрового потенциала;

2.2 регулировка социальных процессов;

2.3 контроль производственных процессов;

2.4 разработка планов реализации продукции;

2.5 полное подчинение персонала органам управления.

3 Кадровая политика организации является основой разработки и реализации стратегии развития организации. Выберите направления деятельности, которые являются составляющими кадровой политики:

3.1 политика обучения работников, профориентации и адаптации, переподготовки, аттестации и оценки уровня квалификации, профессионального продвижения;

3.2 политика применения современных технологических процессов производства продукции (услуг);

3.3 политика разработки перспективных информационных кадровых технологий;

3.4 политика обеспечения научно-технической информацией;

3.5 политика разработки перспективных долгосрочных планов и программ организации.

4 Лидерство в теории менеджмента можно определить как:

4.1 способность оказывать влияние на личность и группы людей;

4.2 победу в конфликте;

4.3 условия функционирования организации;

4.4 размер заработной платы руководителя;

4.5 разработку и реализацию кадровой политики.

5 Какими важнейшими чертами характера должен обладать руководитель?

5.1 всё перечисленное;

5.2 инициативность;

5.3 решительность;
5.4 настойчивость;
5.5 целеустремленность.

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

6.1 да, если они допущены из-за того, что вы не акцентировали внимание на возможности их появления

6.2 всегда;
6.3 никогда;
6.4 случае неразумных решений подчинённых;
6.5 нет, подчиненные должны сами нести ответственность за свои ошибки

7. Выберите термин, которому соответствует следующее определение: «Внутренние, личностные, относительно устойчивые образования, которые толкают человека на определенные действия, становятся импульсом, вызывающим поступки, приводят к достижению цели, делают его активность осмысленной».

7.1 мотивы
7.2 управленческое решение
7.3 прогнозы
7.4 планы
7.5 гипотезы

8 Выберите термин, которому соответствует следующее определение: «Система факторов, вызывающих активность организма и определяющих направление поведения человека. К таким факторам можно отнести, как потребности, мотивы, намерения, цели, интересы, стремления, личные амбиции».

8.1 мотивация
8.2 управленческое решение
8.3 прогнозы
8.4 планы
8.5 гипотезы

9 Желательное конкретное состояние отдельных характеристик организации, на достижение которых направлена ее деятельность?

9.9 миссия;
9.2 цель;
9.3 задача;
9.4 стратегия развития;
9.5 план.

10 По длительности действия, масштабу и характеру целей решения подразделяют на:

10.1 стратегические, тактические и оперативные;
10.2 принимаемые в условиях определенности и неопределенности;
10.3 общие, частные и локальные решения;
10.4 индивидуальные, групповые, организационные и межорганизационные;
10.5 решения единоначальника, коллегиального органа и коллективные решения.

11 По сфере действия решения подразделяются на:

11.1 политические, экономические, организационные, социальные, технические и технологические;

11.2 принимаемые в условиях определенности и неопределенности;
11.3 общие, частные и локальные решения;
11.4 индивидуальные, групповые, организационные и межорганизационные;
11.5 решения единоначальника, коллегиального органа и коллективные решения.

12 Выберите наиболее точное определение понятия «проблема»
12.1 проблема - это реальное противоречие, требующее своего разрешения;
12.2 обращение, направленное на получение каких-либо сведений, требующих ответа;
12.3 неопределенность в предсказании результата;
12.4 критерии преимущества в конкурентной борьбе;
12.5 характеристика внешней среды организации.

13 Выберите наиболее точное определение понятия «системный анализ»:
13.1. это процесс, обеспечивающий максимальную типизацию технологии решения задач управления, целью которого является повышение эффективности функционирования объекта;
13.2 исследование, цель которого помочь руководителю, принимающему решение, в выборе курса действий путем систематического изучения его действительных целей,
13.3 исследование, целью которого является количественное сравнение затрат эффективности и риска работы;
13.4 методология выявления проблем организации;
13.5 подход, основывающийся на концепции, согласно которой управление есть непрерывная серия взаимосвязанных действий или функций.

14 Системный анализ начал применяться в прикладном плане российскими экономистами:
14.1 в 70-х годах XX века;
14.2 в 50 - х годах XX века;
14.3 в 80 - х годах XX века;
14.4 в 30 - 40 - х годах XX века;
14.5 в 20 - 30 - х годах XX века.

Тест № 3

1 Установите соответствие принципа и его содержания

Принцип профессиональной компетенции	Необходимость искать компромиссы между администрацией и работниками, не отдавать предпочтение интересам организации
Принцип конкурсности	Соответствие объема заданий, полномочий и ответственности возможностям и способностям работника
Принцип соответствия	Уровень знаний, умений и практических навыков соответствующий требованиям должности
Принцип индивидуальности	Требуемый практический опыт, руководящие способности
Принцип практических достижений	Нравственный и физический облик, интеллектуальные черты, характер

Принцип одинаковой необходимости достижения индивидуальных и организационных целей	Конкурсный отбор кандидатов

2 Установите соответствие принципа и его содержания

Принцип индивидуальной подготовки	Использование планомерной смены должностей для развития персонала
Принцип практической проверки	Индивидуальная подготовка кандидатов на конкретную должность
Принцип соответствия должности	Проведение эффективной стажировки на руководящих должностях
Принцип регулярности оценки индивидуальных качеств и возможностей	Оценка степень соответствия кандидата по определенным критериям
Принцип отбора показателей и процессов оценки	Формирование системы оценки кандидатов на руководящие должности
Принцип ротации	Формирование системы показателей оценки и тестирования персонала

3 Установите соответствие принципа и его содержания

Принцип оценки квалификации	Оценка соответствия знаний, умений и навыков и результатов деятельности
Принцип повышения квалификации	Необходимость мониторинга и изменения должностных инструкций для развития персонала
Принцип самовыражения и саморазвития	Способность и возможность саморазвития
Принцип соответствия оплаты труда объему и сложности выполняемой работы	Создание эффективной система оплаты труда, организация грейдирования персонала
Принцип отбора показателей и процессов оценки	Выявление и использование факторов, влияющих на повышение эффективности труда

4 Установите последовательность этапов кадрово-управленческого процесса формирования государственной политики:

1 Выбор основных форм и методов управления персоналом, разработка научно-методического инструментарий кадрового прогнозирования, планирования и программирования

2 Определение качественных требований к государственным служащим, которые определяются исходя из описания рабочего места служащего и требований к претенденту на должность; формирование количественных требований, которые связаны с определением потребности в персонале государственных служащих по должностям, квалификационным характеристикам и т.п.; разработка основных принципов кадровой политики по наиболее важным направлениям: подбору и расстановке государственных служащих, формированию и подготовке резерва на административные государственные должности, оценке степени их развития, оплате труда, использованию кадрового потенциала и т.п.

3 Разработка стратегии развития трудовых ресурсов и кадрового потенциала страны, отраслей и регионов, муниципальных образований, стратегически важных предприятий и организаций и т.д.

4 Формирование целей и задач кадровой политики

5 Установите соответствие между терминами и их определениями.

Термины:

а) принципы управления персоналом;

б) принцип перспективности кадров;

в) принципы обоснования трудовых процессов;

г) принципы построения системы управления персоналом;

д) принцип соответствия кадров;

е) принцип сменяемости кадров.

Определения:

1) принципы, соблюдение которых имеет важное значение при оптимизации норм трудовых затрат;

2) принцип необходимости систематической смены работников на рабочих местах (должностях) с целью предотвращения застоя (старения), связанного с длительным пребыванием в одной и той же должности, что имеет негативные последствия для работы;

3) правила, основные теоретические положения и нормы, которыми должны руководствоваться руководители и специалисты подразделений управления персоналом при формировании системы управления персоналом организации;

4) правила, основные теоретические положения и нормы, которыми должны руководствоваться руководители и специалисты в процессе управления персоналом;

5) принцип, требующий выполнения следующих условий: установление возрастного ценза для различных категорий должностей; определение продолжительности периода в одной должности на одном и том же участке работы; возможность изменения профессии или специальности, организация систематического повышения квалификации; состояние здоровья.

6 Установите соответствие между терминами и их определениями.

Термины:

а) деятельность по управлению персоналом;

б) доктрина командного менеджмента;

в) доктрина контрактации индивидуальной ответственности;

г) стратегия управления персоналом;

д) технология;

е) управленец;

ж) процесс стратегического менеджмента.

Определения:

1) целенаправленное воздействие на человеческую составляющую организации, ориентированное на приведение в соответствие возможностей персонала и целей, стратегий, условий развития организации;

2) одна из ролей менеджера в рамках системного подхода, связанная с ответственностью за разработку и реализацию программ функционирования и развития организации, достижение поставленных перед ней целей;

3) совокупность последовательных действий для достижения целей, поставленных перед организацией в условиях изменчивости и сложности организационной среды, позволяющая оптимально использовать наличный потенциал и гибко реагировать на требования внешней среды;

4) подход, ориентированный на стимулирование индивидуального профессионального развития специалистов за счет включения личной заинтересованности и персональной ответственности;

5) способ преобразования сырья в искомые продукты и услуги, механизм работы организации по превращению исходных элементов труда в итоговые результаты,

являющиеся целью деятельности организации;

6) подход, ориентированный на стимулирование творческой активности, групповой деятельности при решении нестандартных задач;

7) специфический набор принципов, правил и целей работы с персоналом, конкретизированный с учетом типов организационной стратегии, организационного и кадрового потенциала, а также типа кадровой политики.

7 Люди стремятся рисковать не меньше, чем другие члены коллектива, чтобы установить собственную меру риска, они сравнивают уровни риска, приемлемые для отдельных участников группы. Благодаря таким социальным сравнениям, они могут установить свое место на шкале предпочтений риска. Это утверждения соответствуют:

7.1 гипотезе о разделении ответственности;

7.2 гипотезе о роли лидеров;

7.3 гипотезе о роли социальных сравнений;

7.4 гипотезе об изменении полезности;

7.5 результатам экспериментам Шонера Б.

8 Обмен информацией в процессе дискуссии влияет на изменение полезности, которую лица, принимающие решения, приписывают исходам и альтернативам. Благодаря групповым процессам изменяется также полезность риска. Это утверждения соответствуют:

8.1 гипотезе о разделении ответственности;

8.2 гипотезе о роли лидеров;

8.3 гипотезе о роли социальных сравнений;

8.4 гипотезе об изменении полезности;

8.5 результатам экспериментам Шонера Б.

9 Лидеры предпочитают уровень риска выше среднего; не колеблясь, они принимают смелые решения, обещающие успех. Они способны убедить остальных членов группы, что ожидаемый риск оправдан. Это утверждения соответствуют:

9.1 гипотезе о разделении ответственности;

9.2 гипотезе о роли лидеров;

9.3 гипотезе о роли социальных сравнений;

9.4 гипотезе об изменении полезности;

9.5 результатам экспериментам Шонера Б.

10 Назовите метод генерирования альтернатив, который заключается в последовательном выдвижении и рассмотрении всевозможных идей решения определенной проблемы. При этом всякий раз неудачная идея отбрасывается и взамен ее выдвигается новая.

10.1 метод проб и ошибок;

10.2 метод списка контрольных вопросов;

10.3 метод техники «расчленения»;

10.4 теория решения изобретательских задач;

10.5 метод Гордона.

11 В процессе проведения SWOT-анализа изучаются:

11.1 возможности и угрозы внешней среды, сильные и слабы стороны деятельности организации

11.2 экономические, политические социальные и технологические факторы;

11.3 конкурентоспособность организации, изучение экономического климата в

данной отрасли

11.4 выявления нарушений в организации, экономическое состояние фирмы

11.5 совокупность всех факторов связанных с состояние всех организаций с такой же деятельностью

12 Желательное конкретное состояние отдельных характеристик организации, на достижение которых направлена ее деятельность?

12.1 миссия;

12.2 цель;

12.3 задача;

12.4 стратегия развития;

12.5 план.

13 Расположите в правильной временной последовательности основные этапы решения проблемы методом системного анализа: разработка и реализация программы мероприятий, целеполагание, прогнозирование в альтернативных вариантах, выбор альтернативы по совокупности критериев, выявление проблемы, структуризация цели, моделирование объекта управления.

14 Установите соответствие между существенными свойствами систем и их показателями

1 общесистемные свойства	а) состав, связность, организация, сложность, масштабность, пространственный размах, централизованность, объем и др.
2 структурные свойства	б) результативность, ресурсоемкость, оперативность, активность, мощность, мобильность, производительность, быстродействие, готовность, работоспособность, точность, экономичность и др.
3 функциональные (поведенческие) свойства	в) целостность, устойчивость, наблюдаемость, управляемость, детерминированность, открытость, динамичность и др.

Шкала оценивания: **5** 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 5-балльной шкале:

- **11 - 12 баллов** соответствуют оценке **«отлично»**;
- **9 - 10 баллов** – оценке **«хорошо»;**
- **6 - 8 баллов** – оценке **«удовлетворительно»;**
- **5 баллов и менее** – оценке «**неудовлетворительно».**

1.4 *ТЕМЫ РЕФЕРАТОВ*

1. Трактовка лидерства в зарубежной психологии.
2. Трактовка лидерства в отечественной психологии.
3. Сравнительная характеристика лидерства и менеджмента.
4. Сравнительная характеристика лидерства и руководства.
5. История психологии лидерства.
6. Психология лидерства в России.
7. Концепция управленческого лидерства.
8. Концепция организационного лидерства.
9. Политическое лидерство.
10. Лидерство в малой группе.

11. Конкурентный подход.
12. Коллекционный подход.
13. Типологический подход.
14. Интегративный подход.
15. Поведенческий подход.
16. Подход с позиции власти.
17. Вероятностный подход.
18. Харизматическое лидерство.
19. Трансакционное лидерство
20. Трансформационное лидерство
21. Атрибутивная теория лидерства
22. Организационная деятельность
23. Личность успешного лидера организации.
24. Личность деструктивного лидера организации
25. Организационная одарѐнность
26. Движущая сила и условия развития личности лидера организации
27. Подходы к решению проблемы формирования личности лидера организации
28. Принципы, лежащие в основе проектирования систем воспроизводства лидеров организации
29. Психологическое консультирование талантливых лидеров организаций

Шкала оценивания: 5 балльная.

Критерии оценивания *(нижеследующие критерии оценки являются примерными и могут корректироваться)**:***

5 баллов (или оценка **«отлично»**) выставляется обучающемуся, если тема реферата раскрыта полно и глубоко, при этом убедительно и аргументированно изложена собственная позиция автора по рассматриваемому вопросу; структура реферата логична; изучено большое количество актуальных источников, грамотно сделаны ссылки на источники; самостоятельно подобран яркий иллюстративный материал; сделан обоснованный убедительный вывод; отсутствуют замечания по оформлению реферата.

4 балла (или оценка **«хорошо»**) выставляется обучающемуся, если тема реферата раскрыта полно и глубоко, сделана попытка самостоятельного осмысления темы; структура реферата логична; изучено достаточное количество источников, имеются ссылки на источники; приведены уместные примеры; сделан обоснованный вывод; имеют место незначительные недочеты в содержании и (или) оформлении реферата.

3 балла (или оценка **«удовлетворительно»**) выставляется обучающемуся, если тема реферата раскрыта неполно и (или) в изложении темы имеются недочеты и ошибки; структура реферата логична; количество изученных источников менее рекомендуемого, сделаны ссылки на источники; приведены общие примеры; вывод сделан, но имеет признаки неполноты и неточности; имеются замечания к содержанию и (или) оформлению реферата.

2 балла (или оценка **«неудовлетворительно»**) выставляется обучающемуся, если содержание реферата имеет явные признаки плагиата и (или) тема реферата не раскрыта и (или) в изложении темы имеются грубые ошибки; материал не структурирован, излагается непоследовательно и сбивчиво; количество изученных источников значительно менее рекомендуемого, неправильно сделаны ссылки на источники или они отсутствуют; не приведены примеры или приведены неверные примеры; отсутствует вывод или вывод расплывчат и неконкретен; оформление реферата не соответствует требованиям.

2 ОЦЕНОЧНЫЕ СРЕДСТВА ДЛЯ ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ ОБУЧАЮЩИХСЯ

2.1 БАНК ВОПРОСОВ И ЗАДАНИЙ В ТЕСТОВОЙ ФОРМЕ

1 Вопросы в закрытой форме

Тест №1

1 Автором теорий «Х» и «У», в которых стиль руководства делится на автократичный - (теория «Х») и демократичный - (теория «У») является:

1.1 Д. Макгрегор
1.2 М. Мескон
1.3 У. Оучи
1.4 К. Левин
1.5. Р. Лайкерт

2 Пассивный (либеральный) стиль, в котором руководство формирует неэффективность управления описал:

2.1 Д. Макгрегор
2.2 М. Мескон
2.3 У. Оучи
2.4 К. Левин
2.5. Р. Лайкерт

3 Вероятностная модель эффективного лидерства, в которой предполагается, что эффективность лидера зависит от того, насколько его стиль взаимодействия с группой соответствует ситуации его жизнедеятельности это:

3.1 ситуативная модель Фидлера
3.2 модель «путь-цель» Т. Митчелла и Р. Хауса
3.3 ковариационная модель атрибуции
3.4 двухстадийная атрибуционная модель лидерства
3.5 модель жизненного цикла руководителя П. Херши и К. Бланшара

4 Выбор стиля лидерства в существенной степени определяется готовностью последователей выполнять задания, характером стоящей перед ними задачи, психологическим климатом в группе. Это утверждение соответствует модели:

4.1 ситуативной модели Фидлера
4.2 модели «путь-цель» Т. Митчелла и Р. Хауса
4.3 ковариационной модели атрибуции
4.4 двухстадийной атрибуционной модели лидерства
4.5 модели жизненного цикла руководителя П. Херши и К. Бланшара

5 Ситуативной моделью, разработанной Виктором Врумом и Филиппом Йеттоном является:

5.1 модель участия в принятии решений
5.2 модель «путь-цель»
5.3 ковариационная модель атрибуции
5.4 двухстадийная атрибуционная модель лидерства
5.5 модель жизненного цикла руководителя

6 В данной модели лидерства две ситуативные переменные-условия внешней среды и личные характеристики подчиненных. Авторы концепции читают, что лидер может

повлиять на эффективность деятельности членов группы, увеличивая их личную выгоду, связную с осуществляемой ими деятельностью. Эффективность деятельности лидера зависит от его способности мотивировать членов группы. Это модель:

6.1 ситуативная модель Фидлера
6.2 модель «путь-цель» Т. Митчелла и Р. Хауса
6.3 ковариационная модель атрибуции
6.4 двухстадийная атрибуционная модель лидерства
6.5 модель жизненного цикла руководителя П. Херши и К. Бланшара

7 Назовите период обоснования поведенческого подхода к лидерству:
7.1 1940 – 1950 гг.
7.2 1960 – 1970 гг.
7.3.1980 – 1990 гг.
7.4 2000 – 2010 гг.
7.5 2010 – 2020 гг.

8 Назовите период обоснования ситуационного подхода к лидерству:
8.1 1940 – 1950 гг.
8.2 1960 – 1980 гг.
8.3.1980 – 1990 гг.
8.4 2000 – 2010 гг.
8.5 2010 – 2020 гг.

9 В основе данного подхода к лидерству, лежит идея о том, что главными детерминантами процесса лидерства, которые определяют наиболее эффективный стиль управления, являются цели и задачи группы. Назовите данный подход:
9.1 деятельностный подход
9.2 атрибутивный подход
9.3 функционально-ролевой подход
9.4 поведенческий
9.5 ситуационный

10 Согласно классификации, известных ученых в области исследований власти и лидерства, имеется семь основных форм власти: законная, экспертная, власть принуждения, власть вознаграждения, эталонная, информационная. Назовите этих ученых.
10.1 Дж. Френч и Б. Райвенс
10.2 К. Хейлс
10.3 Дж.Пфеффер
10.4 Р.Кантер
10.5 Дж.Коттер

11 Эмоциональный интеллект включает следующие аспекты:
11.1 самооценка, самоконтроль, самомотивация, эмпатия, социальные навыки
11.2 интеллект, образование, опыт работы
11.3 способность инициативно получать информацию и слушать, способность к невербальной коммуникации; способность сдерживать собственные эмоции
11.4 расширенный кругозор, опыт работы менеджером, социальные навыки
11.5 знания, компетенции, опыт работы, интуиция

12 Эмоциональный потенциал формируют три навыка:
12.1 самооценка, самоконтроль, самомотивация, эмпатия, социальные навыки

12.2 интеллект, образование, опыт работы

12.3 способность инициативно получать информацию и слушать, способность к невербальной коммуникации; способность сдерживать собственные эмоции

12.4 расширенный кругозор, опыт работы менеджером, социальные навыки

12.5 знания, компетенции, опыт работы, интуиция

13 Определение понятия «эмпатия». Выберите правильный ответ.

13.1 сочувственное отношение к эмоциям других людей

13.2 умение создать команду

13.3 знание литературных произведений

13.4 умение создавать коммуникации

13.5 управление собственными эмоциями

14 Модель лидерского потенциала О. В. Евтихова, включает следующие компоненты:

14.1 когнитивный, компетентностно – поведенческий, образ (имидж) организационного лидера в восприятии последователей, психологическую готовность и способность быть последователями; организационно – управленческие условия проявления лидерства;

14.2 способность инициативно получать информацию и слушать, способность к невербальной коммуникации; способность сдерживать собственные эмоции;

14.3 когнитивные способности и личностные особенности, обучение и мотивация, лидерские способности и функциональные компетенции;

14.4 знания, компетенции, опыт работы, интуиция

14.5 расширенный кругозор, опыт работы менеджером, социальные навыки

Тест №2

1 Критерием эффективности менеджмента в организации НЕ является:

1.1 уровень заработной платы руководителя организации;

1.2 соотношение прибыли и затрат на управление;

1.3 технико-экономические показатели;

1.4 степень удовлетворённости сотрудников в результатах своей деятельности;

1.5 уровень вовлеченности персонала.

2 Основной задачей разработки и реализации кадровой политики в рыночной экономике является:

2.1 максимально эффективное использование кадрового потенциала;

2.2 регулировка социальных процессов;

2.3 контроль производственных процессов;

2.4 разработка планов реализации продукции;

2.5 полное подчинение персонала органам управления.

3 Кадровая политика организации является основой разработки и реализации стратегии развития организации. Выберите направления деятельности, которые являются составляющими кадровой политики:

3.1 политика обучения работников, профориентации и адаптации, переподготовки, аттестации и оценки уровня квалификации, профессионального продвижения;

3.2 политика применения современных технологических процессов производства продукции (услуг);

3.3 политика разработки перспективных информационных кадровых технологий;

3.4 политика обеспечения научно-технической информацией;

3.5 политика разработки перспективных долгосрочных планов и программ организации.

4 Лидерство в теории менеджмента можно определить как:
4.1 способность оказывать влияние на личность и группы людей;
4.2 победу в конфликте;
4.3 условия функционирования организации;
4.4 размер заработной платы руководителя;
4.5 разработку и реализацию кадровой политики.

5 Какими важнейшими чертами характера должен обладать руководитель?
5.1 всё перечисленное;
5.2 инициативность;
5.3 решительность;
5.4 настойчивость;
5.5 целеустремленность.

6 Можно ли заслужить должное уважение в коллективе, принимая всю ответственность на себя за ошибки своих подчиненных?
6.1 да, если они допущены из-за того, что вы не акцентировали внимание на возможности их появления
6.2 всегда;
6.3 никогда;
6.4 случае неразумных решений подчинённых;
6.5 нет, подчиненные должны сами нести ответственность за свои ошибки

7. Выберите термин, которому соответствует следующее определение: «Внутренние, личностные, относительно устойчивые образования, которые толкают человека на определенные действия, становятся импульсом, вызывающим поступки, приводят к достижению цели, делают его активность осмысленной».
7.1 мотивы
7.2 управленческое решение
7.3 прогнозы
7.4 планы
7.5 гипотезы

8 Выберите термин, которому соответствует следующее определение: «Система факторов, вызывающих активность организма и определяющих направление поведения человека. К таким факторам можно отнести, как потребности, мотивы, намерения, цели, интересы, стремления, личные амбиции».
8.1 мотивация
8.2 управленческое решение
8.3 прогнозы
8.4 планы
8.5 гипотезы

9 Желательное конкретное состояние отдельных характеристик организации, на достижение которых направлена ее деятельность?
9.9 миссия;
9.2 цель;
9.3 задача;
9.4 стратегия развития;

9.5 план.

10 По длительности действия, масштабу и характеру целей решения подразделяют на:

10.1 стратегические, тактические и оперативные;

10.2 принимаемые в условиях определенности и неопределенности;

10.3 общие, частные и локальные решения;

10.4 индивидуальные, групповые, организационные и межорганизационные;

10.5 решения единоначальника, коллегиального органа и коллективные решения.

11 По сфере действия решения подразделяются на:

11.1 политические, экономические, организационные, социальные, технические и технологические;

11.2 принимаемые в условиях определенности и неопределенности;

11.3 общие, частные и локальные решения;

11.4 индивидуальные, групповые, организационные и межорганизационные;

11.5 решения единоначальника, коллегиального органа и коллективные решения.

12 Выберите наиболее точное определение понятия «проблема»

12.1 проблема - это реальное противоречие, требующее своего разрешения;

12.2 обращение, направленное на получение каких-либо сведений, требующих ответа;

12.3 неопределенность в предсказании результата;

12.4 критерии преимущества в конкурентной борьбе;

12.5 характеристика внешней среды организации.

13 Выберите наиболее точное определение понятия «системный анализ»:

13.1. это процесс, обеспечивающий максимальную типизацию технологии решения задач управления, целью которого является повышение эффективности функционирования объекта;

13.2 исследование, цель которого помочь руководителю, принимающему решение, в выборе курса действий путем систематического изучения его действительных целей,

13.3 исследование, целью которого является количественное сравнение затрат эффективности и риска работы;

13.4 методология выявления проблем организации;

13.5 подход, основывающийся на концепции, согласно которой управление есть непрерывная серия взаимосвязанных действий или функций.

14 Системный анализ начал применяться в прикладном плане российскими экономистами:

14.1 в 70-х годах XX века;

14.2 в 50 - х годах XX века;

14.3 в 80 - х годах XX века;

14.4 в 30 - 40 - х годах XX века;

14.5 в 20 - 30 - х годах XX века.

2 Вопросы в открытой форме

1 Основные этапы развития лидерологии

2 Теологические представления о лидерстве

3 Зарождение психологии лидерства

4 Этический подход к проблеме лидерства и руководства в Древнем Китае

5 Философы Древней Греции о проблеме лидерства и руководства

6 Оформление проблемы лидерства и руководства как научной проблемы: исследования Н. Макиавелли

7 Конкурирующие теории лидерства в X1X веке

8 Становление психологии лидерства: психогенетические исследования Ф. Гальтона

9 В. Вундт о проблеме лидерства и руководства

10 Психодинамический подход к проблеме лидерства и руководства

11 Харизматическая концепция лидерства

12 М. Вебер о харизматическом господстве. Ж. Блондель о харизматическом лидерстве. Психологические исследования харизмы.

13 Подход с позиции личных качеств: интеллектуальная теория Е. Гизелли

14 Перечень личностных качеств по О. Тиду

15 Психологические исследования Р. Стогдилла, К. Бэрда

16 Признаки некомпетентного руководителя по Диксону

17 Деструктивное руководство. Концепция «Большая пятерка» O.P. John

18 Поведенческий подход: теория «психологического поля» и поведенческие стили руководства по К. Левину.

19 Теория «X» и «Y» Мак-Грегора и ее развитие в теории «Z» В. Оучи.

20 Партисипативный стиль руководства.

21 Автократично-либеральный континуум стилей руководства.

22 Какова роль лидера в малой группе и команде?

23 Какие командные роли выделяет Р. Дафта?

24 Перечислите и опишите командные роли по Белбину.

25 Раскройте содержание этапов развития команды. Перечислите признаки работоспособной команды

26 Психологический ценностный обмен и социально-когнитивный механизм

27 Механизм функционирования лидерства

28 Трансакционистская теория.

29 Теория идиосинкразического кредита

30 Личностные особенности лидера. Динамика лидерства

31 Типология политического лидера

32 Личность политического лидера

33 Имидж политического лидера

34 Лидерство и руководство. Лидерство и менеджмент. Лидерство в менеджменте. Роли менеджера. Управленческое лидерство.

35 Концепция эффективности управленческого лидерства

36 Организационное лидерство

37 Организационная деятельность и управленческая деятельность

38 Деструктивное руководство.

39 Перечислите типы конфликтов. Как управлять конфликтами в команде.

40 Опишите методы разрешения конфликтов в команде.

3 Вопросы на установление последовательности

1 Установите последовательность этапов кадрово-управленческого процесса формирования государственной политики:

1 Выбор основных форм и методов управления персоналом, разработка научно-методического инструментарий кадрового прогнозирования, планирования и программирования

2 Определение качественных требований к государственным служащим, которые определяются исходя из описания рабочего места служащего и требований к претенденту

на должность; формирование количественных требований, которые связаны с определением потребности в персонале государственных служащих по должностям, квалификационным характеристикам и т.п.; разработка основных принципов кадровой политики по наиболее важным направлениям: подбору и расстановке государственных служащих, формированию и подготовке резерва на административные государственные должности, оценке степени их развития, оплате труда, использованию кадрового потенциала и т.п.

3 Разработка стратегии развития трудовых ресурсов и кадрового потенциала страны, отраслей и регионов, муниципальных образований, стратегически важных предприятий и организаций и т.д.

4 Формирование целей и задач кадровой политики

2 Расположите в правильной временной последовательности основные этапы решения проблемы методом системного анализа: разработка и реализация программы мероприятий, целеполагание, прогнозирование в альтернативных вариантах, выбор альтернативы по совокупности критериев, выявление проблемы, структуризация цели, моделирование объекта управления.

3 Определите последовательность этапов проведения SWOT-анализа:

1 составление матрицы SWOT-анализа
2 анализ сильных и слабых сторон организации и управления персоналом
3 разработка стратегий для полей матрицы SWOT-анализа
4 анализ возможностей и угроз внешней среды

4 Вопросы на установление соответствия

1 Установите соответствие принципа и его содержания

Принцип профессиональной компетенции	Необходимость искать компромиссы между администрацией и работниками, не отдавать предпочтение интересам организации
Принцип конкурсности	Соответствие объема заданий, полномочий и ответственности возможностям и способностям работника
Принцип соответствия	Уровень знаний, умений и практических навыков соответствующий требованиям должности
Принцип индивидуальности	Требуемый практический опыт, руководящие способности
Принцип практических достижений	Нравственный и физический облик, интеллектуальные черты, характер
Принцип одинаковой необходимости достижения индивидуальных и организационных целей	Конкурсный отбор кандидатов

2 Установите соответствие принципа и его содержания

Принцип индивидуальной подготовки	Использование планомерной смены должностей для развития персонала
Принцип практической проверки	Индивидуальная подготовка кандидатов на конкретную должность
Принцип соответствия должности	Проведение эффективной стажировки на руководящих должностях

Принцип регулярности оценки индивидуальных качеств и возможностей	Оценка степень соответствия кандидата по определенным критериям
Принцип отбора показателей и процессов оценки	Формирование системы оценки кандидатов на руководящие должности
Принцип ротации	Формирование системы показателей оценки и тестирования персонала

3 Установите соответствие принципа и его содержания

Принцип оценки квалификации	Оценка соответствия знаний, умений и навыков и результатов деятельности
Принцип повышения квалификации	Необходимость мониторинга и изменения должностных инструкций для развития персонала
Принцип самовыражения и саморазвития	Способность и возможность саморазвития
Принцип соответствия оплаты труда объему и сложности выполняемой работы	Создание эффективной система оплаты труда, организация грейдирования персонала
Принцип отбора показателей и процессов оценки	Выявление и использование факторов, влияющих на повышение эффективности труда

4 Установите соответствие между терминами и их определениями.

Термины:

а) принципы управления персоналом;

б) принцип перспективности кадров;

в) принципы обоснования трудовых процессов;

г) принципы построения системы управления персоналом;

д) принцип соответствия кадров;

е) принцип сменяемости кадров.

Определения:

1) принципы, соблюдение которых имеет важное значение при оптимизации норм трудовых затрат;

2) принцип необходимости систематической смены работников на рабочих местах (должностях) с целью предотвращения застоя (старения), связанного с длительным пребыванием в одной и той же должности, что имеет негативные последствия для работы;

3) правила, основные теоретические положения и нормы, которыми должны руководствоваться руководители и специалисты подразделений управления персоналом при формировании системы управления персоналом организации;

4) правила, основные теоретические положения и нормы, которыми должны руководствоваться руководители и специалисты в процессе управления персоналом;

5) принцип, требующий выполнения следующих условий: установление возрастного ценза для различных категорий должностей; определение продолжительности периода в одной должности на одном и том же участке работы; возможность изменения профессии или специальности, организация систематического повышения квалификации; состояние здоровья.

5 Установите соответствие между терминами и их определениями.

Термины:

а) деятельность по управлению персоналом;

б) доктрина командного менеджмента;

в) доктрина контрактации индивидуальной ответственности;

г) стратегия управления персоналом;

д) технология;

е) управленец;

ж) процесс стратегического менеджмента.

Определения:

1) целенаправленное воздействие на человеческую составляющую организации, ориентированное на приведение в соответствие возможностей персонала и целей, стратегий, условий развития организации;

2) одна из ролей менеджера в рамках системного подхода, связанная с ответственностью за разработку и реализацию программ функционирования и развития организации, достижение поставленных перед ней целей;

3) совокупность последовательных действий для достижения целей, поставленных перед организацией в условиях изменчивости и сложности организационной среды, позволяющая оптимально использовать наличный потенциал и гибко реагировать на требования внешней среды;

4) подход, ориентированный на стимулирование индивидуального профессионального развития специалистов за счет включения личной заинтересованности и персональной ответственности;

5) способ преобразования сырья в искомые продукты и услуги, механизм работы организации по превращению исходных элементов труда в итоговые результаты, являющиеся целью деятельности организации;

6) подход, ориентированный на стимулирование творческой активности, групповой деятельности при решении нестандартных задач;

7) специфический набор принципов, правил и целей работы с персоналом, конкретизированный с учетом типов организационной стратегии, организационного и кадрового потенциала, а также типа кадровой политики.

6 Установите соответствие между существенными свойствами систем и их показателями

1 общесистемные свойства	а) состав, связность, организация, сложность, масштабность, пространственный размах, централизованность, объем и др.
2 структурные свойства	б) результативность, ресурсоемкость, оперативность, активность, мощность, мобильность, производительность, быстродействие, готовность, работоспособность, точность, экономичность и др.
3 функциональные (поведенческие) свойства	в) целостность, устойчивость, наблюдаемость, управляемость, детерминированность, открытость, динамичность и др.

7 Установите соответствие характеристик внешней среды и возможностей и угроз в области развития персонала и организации в процессе SWOT-анализа?

1 высокое качество продукции (услуг) за счет квалифицированной рабочей силы.

2 слабые позиции в области кадровой политики по сравнению с конкурентами

3 возможность привлечения большего числа кандидатов на вакантные должности

4 благоприятный имидж организации у покупателей

5 высвобождение рабочих мест из-за сокращения объема производства продукции, услуг и др.

6 неблагоприятные демографические изменения.

а) возможности

б) угрозы

Шкала оценивания результатов тестирования: 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 баллов (установлено положением П 02.016).

Максимальный балл за тестирование представляет собой разность двух чисел: максимального балла по промежуточной аттестации для данной формы обучения (36 или 60) и максимального балла за решение компетентностно-ориентированной задачи (6).

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

Общий балл по промежуточной аттестации суммируется с баллами, полученными обучающимся по результатам текущего контроля успеваемости в течение семестра; сумма баллов переводится в оценку по _____ шкале *(указать нужное: по 5-балльной шкале или дихотомической шкале)* следующим образом *(привести одну из двух нижеследующих таблиц):*

Соответствие 100-балльной и 5-балльной шкал

Сумма баллов по 100-балльной шкале	*Оценка по 5-балльной шкале*
100-85	отлично
84-70	хорошо
69-50	удовлетворительно
49 и менее	неудовлетворительно

Критерии оценивания результатов тестирования:

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

2.2 КОМПЕТЕНТНОСТНО-ОРИЕНТИРОВАННЫЕ ЗАДАЧИ

Компетентностно-ориентированная задача № 1

В ходе проверки работы отдела маркетинга компании «Парнас» был выявлен ряд нарушений:

1) маркетолог О.К. Озеров допустил ошибки в оформлении финансовых документов;

2) менеджер по связям с общественностью Б.П. Волков провалил организацию презентации новых видов выпускаемой продукции;

3) старший маркетолог Л.О. Синицына несвоевременно выполнила задание по изучению конъюнктуры рынка, что привело к нарушению сроков разработки плана выпуска продукции на следующий год.

Руководитель фирмы «Парнас» применил к работникам следующие меры наказания:

- О. К. Озерову и Б. П. Волкову был объявлен выговор в приказе;
- Л. О. Синицыной выговор не объявлялся, так как нарушение было допущено впервые;
- Л. О. Синицына переведена временно на должность инспектора по кадрам.

Проанализируйте решение руководителя. Укажите, какие ошибки допущены им при применении мер управленческого воздействия «наказание». Ваши действия в данной ситуации, если бы Вы были неформальным лидером в данной организации.

Компетентностно-ориентированная задача № 2

Отдел предприятия занимается обработкой информации. Большинство сотрудников трудятся здесь по многу лет и привыкли обрабатывать информацию вручную. Увеличение объемов диктует необходимость автоматизации обработки данных с помощью компьютерных программ. Сотрудницы предпенсионного возраста выступают против компьютеризации, готовы работать больше, но при этом придется увеличить штат.

Молодежь работает только за ПК, однако они плохо знают процесс обработки и без помощи опытных работниц им не обойтись.

В роли руководителя предложите пути нейтрализации причин сопротивления инновациям.

Компетентностно-ориентированная задача № 3

Руководство фирмы «Здоровье» приняло решение о выпуске новых видов продукции. В связи с этим предусматривается:

1) закупка новых видов оборудования и обучение персонала работе на нем;

2) временное сокращение выпуска продукции и соответственное уменьшение размера заработной платы;

3) изменение структуры кадров (перестановка, создание новых рабочих мест).

Многие из работников компании не одобряют планов руководства, так как считают, что нововведения приведут к сокращению численности работников, сокращению заработной платы, повышению интенсификации труда, нарушению социально-психологического климата и привычных социальных связей, неуверенности в завтрашнем дне. В роли руководителя кадровой службы предложите средства для нейтрализации причин сопротивления инновациям.

Компетентностно-ориентированная задача № 4

Выбор индивидуального стиля руководства коллективом - одна из наиболее важных задач для менеджера. Обычно выделяют пять основных стилей руководства.

1) *«Невмешательство»:* низкий уровень заботы о производстве и людях. Руководитель не руководит, много делает сам. Он добивается минимальных результатов, которых достаточно только для решения им своей должности в данной организации.

2) «*Теплая компания»:* высокий уровень заботы о людях. Стремление к установлению дружеских отношений, приятной атмосферы и удобного темпа работы. При этом руководителя не особенно интересует, будут ли достигнуты конкретные и устойчивые результаты.

3) *«Задача»:* внимание руководителя полностью сосредоточено на производстве. Человеческому фактору либо вообще не уделяется внимания, либо уделяется крайне мало.

4) *«Золотая середина»*: руководитель старается в достаточной степени сочетать ориентацию как на интересы человека, так и на выполнение задачи. Он не требует слишком многого от сотрудников, но и не занимается попустительством.

5) *«Команда»:* руководитель полностью поглощен стремлением к достижению оптимального сочетания интересов и производства, и персонала. Общие обязательства, которые берут на себя сотрудники, стремящиеся к достижению целей организации, способствуют установлению доверия и уважения друг к другу.

Какой стиль руководства, по вашему мнению, является наилучшим? Аргументируйте свою позицию. В то же время нельзя утверждать, что есть некий оптимальный стиль руководства, который всегда оправдан, — поскольку ситуации сильно отличаются друг от друга. Может ли быть гибкий стиль руководства?

Компетентностно-ориентированная задача № 5

Использование японской модели принятия решений в практике управления диктует необходимость развития у руководителя некоторых качеств, если они ему не присущи изначально. Согласно японским традициям, это концептуальные способности и высокие «личные стандарты».

Концептуальные способности - это способности чувствовать связи между организацией и средой и воспринимать систему организации как единое целое. От руководителя требуется умение видеть главные направления, создающие для организации благоприятные возможности или угрозу. Концептуальные способности, таким образом,

включают в себя:

- широту взглядов и глобальный подход;
- долгосрочное предвидение и гибкость;
- энергичную инициативность, в том числе в условиях риска;
- упорную работу и непрерывное самосовершенствование, также обучение.

Высокие личные стандарты - это:

- умение четко формулировать цели и установки;
- готовность и умение выслушивать мнения других;
- беспристрастность и бескорыстие;
- умение предвидеть последствия принимаемых решений;
- способность полностью использовать возможности сотрудников;
- личное обаяние;
- способность создавать коллектив и гармоничную атмосферу в нем.

Проанализируйте состояние концептуальных способностей и наличие личных стандартов у известных вам руководителей.

Компетентностно-ориентированная задача № 6

Проанализируйте приведенные ниже правила укрепления группового единства, предлагаемые руководителю для работы с формальной группой, оцените их эффективность и приведите примеры. Дополните правила.

Для укрепления группового единства руководителю необходимо:

1) помогать группе испытывать общий успех;

2) укреплять доверие членов группы друг к другу и к ее лидеру;

3) культивировать чувство принадлежности к группе, активно привлекать членов группы к общим мероприятиям;

4) заботиться о том, чтобы принадлежность к группе доставлять радость и отвечала стремлению к престижу;

5) поддерживать веру в реальность стоящих перед группой целей.

Компетентностно-ориентированная задача № 7

Вы работаете менеджером в средней по размеру фирме. В руководимом вами трудовом коллективе, как вам стало известно, имеется неформальный лидер. Данный работник имеет более продолжительный, чем у вас, опыт работы в данной сфере деятельности, стаж его работы превышает ваш почти в два раза. Кроме того, он умеет выслушать других сотрудников, многие идут к нему за советом, а не к Вам. Вы наметили в ближайшее время расширить сферу деятельности фирмы, провести некоторые изменения в структуре управления. Неформальный лидер, как Вам сообщили, против предстоящих перемен.

1. Разработайте стратегию взаимодействия менеджера и неформального лидера.
2. Выберите одну из альтернатив поведения менеджера:

- уволить несогласного лидера;
- проигнорировать его мнение;
- привлечь на свою сторону;
- прочее (обосновать).

Критерии оценивания решения компетентностно-ориентированной задачи *(нижеследующие критерии оценки являются примерными и могут корректироваться)**:***

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.