

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
Федеральное государственное бюджетное
образовательное учреждение высшего образования
«ТЮМЕНСКИЙ ИНДУСТРИАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»

УТВЕРЖДАЮ

Заведующий кафедрой УСиЖКХ

_____ Матыс Е. Г.

«_____» _____ 20__ г.

ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ

дисциплина: **Управление персоналом**

направление подготовки: **09.04.04 Программная инженерия**

направленность (профиль): **Программная инженерия систем искусственного интеллекта**

форма обучения: **очная**

Фонд оценочных средств рассмотрен на заседании кафедры Интеллектуальных систем и технологий для направления 09.04.04 Программная инженерия направленность (профиль) Программная инженерия систем искусственного интеллекта

1 Формы аттестации по дисциплине

1.1. Форма промежуточной аттестации: зачет – 2 семестр.

Способ проведения промежуточной аттестации: опрос в устной форме

1.2. Формы текущей аттестации:

Таблица 2.1

№ п/п	Форма обучения	
	ОФО	
1	Практические задания	
2	Тесты	

2 Результаты обучения по дисциплине, подлежащие проверке при проведении текущей и промежуточной аттестации

Таблица 3.1

№ п/п	Структурные элементы дисциплины		Код результата обучения по дисциплине	Оценочные средства	
	Номер раздела	Дидактические единицы (предметные темы)		Текущая аттестация	Промежуточная аттестация
1	1	Личностный ресурс и основные компетенции в реализации лидерской позиции. Модели компетенций. Основные типы компетенций. Лидерские компетенции	31-35, В1-В5, У1-У5	Практическое задание, тест	Устный опрос
2		Мотивация к достижению. Внутреннее стремление к саморазвитию. Креативность. Работоспособность. Умение вдохновлять, заражать идеями. Эмоциональная компетентность. Управленческая компетенция. Понятие о социальной ответственности лидера. Современная технология лидерства: понятие, особенности и детерминанты		Практическое задание, тест	Устный опрос
3	2	Командообразование как ключевая задача лидеров-руководителей. Команда как особый тип организации. Классификация команд. Теории формирования команд	31-35, В1-В5, У1-У5	Практическое задание, тест	Устный опрос
4		Классификаций ролей в команде. Мыслитель, критик, исследователь ресурсов, оценивающий, коллективист, доводящий до конца, действующий, председатель.		Практическое задание, тест	Устный опрос
5	3	Социальные конфликты в команде и управление ими. Понятие конфликта. Разновидности конфликтов: внутриличностные, межличностные, конфликты между личностью и группой, межгрупповые. Объективная и субъективная составляющие конфликта.	31-35, В1-В5, У1-У5	Практическое задание, тест	Устный опрос
6		Анализ системы межличностных отношений, возникающих в социальной группе в связи с совместной деятельностью. Игровые, взрывные и лавинообразные конфликты		Практическое задание, тест	Устный опрос

3. Фонд оценочных средств

3.1. Фонд оценочных средств, позволяющие оценить результаты обучения по дисциплине, включает в себя оценочные средства для текущей аттестации и промежуточной аттестации.

3.2. Фонд оценочных средств для текущей аттестации включает:

- Комплект практических заданий - в комплекте 6 шт. (Приложение1).
- Комплект тестов – всего 50 вопросов (Приложение2).

3.3. Фонд оценочных средств для промежуточной аттестации включает:

- вопросы для подготовки к зачету - 30 шт. (Приложение 3).

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
Федеральное государственное бюджетное
образовательное учреждение высшего образования
«ТЮМЕНСКИЙ ИНДУСТРИАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»

Комплект практических заданий

Практическое задание к теме 1: Деловая игра. «Новое руководство».

Цель игры: изучение процедуры вхождения в должность руководителя. Выявление различных точек зрения на проблему вхождения в должность. Оценка готовности занять должность руководителя. Тренинг делового общения, ведения дискуссий. Обучение моделированию процесса вхождения в должность.

Исходные теоретические положения

Появление в трудовом коллективе нового руководителя всегда значительное событие как для него самого, так и для подчиненных. Вступающему в должность, даже если он не назначен на нее, а избран коллективом или прошел по конкурсу, предстоит еще заслужить или закрепить свой авторитет и доверие коллектива. Ему придется адаптироваться в сложившемся коллективе, система отношений, установки и стиль работы которого уже сформировались. Поэтому возможны значительные осложнения, противоречия, конфликты, иногда заканчивающиеся отторжением нового руководителя.

Деловая игра моделирует процесс вхождения в должность нового руководителя. При этом отрабатываются типовые процедуры знакомства руководителя с коллективом, разработка плана работы на первые дни после вступления в должность, принятие и реализация решений в новых условиях.

Игра включает в себя пять этапов.

1 этап игры 10-15 мин. Знакомство с поставленной задачей.

Каждый студент получает оценочный лист, на котором будет выставлять личные оценки каждому кандидату. Все студенты разбиваются на группы по 3 человека и получают исходное задание.

Каждая группа выбирает по одному выступающему для одного из направлений:

- Представление себя.
- Разработка плана работы.
- Реализация решений в новых условиях.

В ходе подготовки каждого последующего этапа будет выступать один из членов команды, таким образом каждый будет иметь возможность выступить.

2 этап игры 15-20 мин. Представление.

Каждой команде даётся 5 минут на подготовку выступающего по вопросу представления.

Он должен осветить следующие вопросы:

- Что вы можете рассказать о себе как о человеке и специалисте (ваше прошлое, настоящее, планы на будущее)?
- Какие мотивы побудили вас прийти именно в эту организацию и занять должность руководителя группы?
- Ваше отношение к своим обязанностям, правам, полномочиям. Какие задачи вы бы хотели решать?
- Что вы ожидаете от коллектива, в чем хотите найти поддержку и понимание?
- Как вы представляете себе будущее коллектива, его деятельность и перспективы роста?

После выступления, каждый студент выставляет индивидуальную оценку от 1 до 10.

3 этап игры 15-20 мин. План работ.

Каждой команде даётся 5 минут на подготовку выступающего по вопросу плана работ. Задачей является составление плана первого дня с 8:00 до 18:00. Вполне достаточно будет наметить основные 4-5 дел, а остальное описать в общем.

Студенту необходимо опираться на следующие известные положения:

– С коллективом вы не знакомы, но предварительно информированы о тяжелой ситуации в отделе. Завтра вы непосредственно приступите к выполнению своих служебных обязанностей и должны к этому подготовиться.

– Подумайте, какие задачи вам надо решить, с кем встретиться, какую информацию собрать, с какими предложениями обратиться к коллективу. Вы не должны быть застигнуты врасплох в свой первый день. Если вы не можете сразу заявить о себе как о хозяине положения, способном организаторе, окажитесь в плену у "текучки" и обстоятельств, вам трудно будет в дальнейшем рассчитывать на успех. Подумайте, что и в какой последовательности вы будете делать в первый день работы.

– Помните, что подчиненные ожидают от вас многого: советов, указаний, сочувствия, новой информации, сохранения или изменения привычного уклада работы, введенных порядков, критических замечаний, одобрения, похвалы и т.п.

4 этап игры 15-20 мин. Реализация решений в новых условиях.

Вы назначены руководителем группы по реализации продукции отдела маркетинга. С завтрашнего дня вы приступаете к исполнению своих служебных обязанностей. Вы не имеете опыта работы в подобном трудовом коллективе. Вам предстоит столкнуться с множеством нерешенных вопросов, непредсказуемыми поступками ваших новых подчиненных. Ваша деятельность начинается в условиях неопределенности и отягчается сложным, почти критическим состоянием дел в отделе.

На основании имеющейся информации, личного опыта, установок и представлений каждой группе необходимо спрогнозировать свое поведение, если в первый день работы вы столкнетесь со следующими ситуациями.

Один из работников обратился с просьбой предоставить завтра отгул, т.к. ему надо навестить больного родственника в больнице за городом.

Вы получаете коллективную жалобу на одного из своих подчиненных.

Вам доложат о поломке дорогостоящего компьютера.

Вас неожиданно, без предварительной договоренности, пригласят на совещание к начальнику отдела.

Вам предложат вечером в будний день после работы собраться узким кругом у одного из членов вашей группы и отметить вступление в должность.

Постарайтесь дать краткое описание программы ваших действий в каждом конкретном случае. При обосновании своих действий необходимо ответить на вопросы:

Какие мысли возникли в первый момент?

Как бы вы хотели поступить?

Как поступаете в действительности?

ИСХОДНЫЕ ДАННЫЕ

Место действия – отдел маркетинга. В последнее время он едва справляется со своей работой. Системой стала работа в выходные дни.

Наблюдается высокая текучесть кадров. Коллектив ежегодно обновляется на 20%.

25%. Около 40% составляют молодые работники.

Неблагополучное положение в отделе вызвано плохой организацией труда, слабостью материальных стимулов, низкой исполнительской дисциплиной и ответственностью за выполнение заданий. Часто сменяются руководители. Так, за два года уволилось три руководителя группы по реализации продукции.

Два дня назад приказом начальника отдела был освобожден от должности руководитель группы, но оставлен в том же отделе

Практическое задание 1 к теме 2: Деловая игра. «Контролируя потребности»

Цель игры

Активная форма обсуждения концепции иерархии потребностей А. Маслоу и выяснение возможности использования идей этой концепции в управлении людьми.

Исходные теоретические положения

Мотивация – процесс создания у членов организации внутреннего побуждения к действиям для достижения организационных целей в соответствии с делегированными им обязанностями и сообразно с планом. Современные теории мотивации делятся на содержательные и процессуальные. Содержательные базируются на идентификации потребностей, которые заставляют действовать людей так, а не иначе. К ним относятся работы А. Маслоу, К. Альдерфера, Д. МакКлелланда и Ф. Герцберга. Процессуальные теории мотивации исходят в первую очередь из того, как ведут себя люди с учетом их восприятия познания. Основные процессуальные теории – это теория ожидания, теория справедливости и комплексная модель мотивации Портера– Лоулера.

А. Маслоу предположил, что люди в своих мотивациях опираются на пять видов потребностей. Потребности формируют иерархию, в которой любая другая становится мотиватором лишь после того, как низшая в иерархии будет пройдена. Иерархия потребностей по Маслоу выглядит следующим образом:

1. Физиологические потребности: голод, жажда, половое влечение и т. д.
2. Потребность в безопасности: чувство уверенности, избавление от страха и неудач.
3. Потребность в принадлежности и любви.
4. Потребность в уважении: достижение успеха, одобрение, признание.
5. Познавательные потребности: знать, уметь, исследовать.
6. Эстетические потребности: гармония, порядок, красота.
7. (высший) Потребность в самоактуализации: реализация своих целей, способностей, развитие собственной личности.

Важно понимать, что достижение каждой последующей ступени в пирамиде потребностей связано с полным контролем предыдущей. Пониманию именно этого ключевого положения учит данная игра.

Методические указания

Игра включает в себя пять этапов.

1-й этап игры 10-15 мин. Знакомство с поставленной задачей.

Преподаватель знакомит студентов с основными положениями теории Маслоу. Преподавателю стоит отдельно упоминать важность осознания каждой потребности для перехода к каждой последующей ступени.

2-й этап игры 30-40 мин. Коллективное обсуждение.

Создаётся круглый стол. Студенты занимают своё положение вокруг преподавателя. После этого каждому из них выдаётся карточка с потребностью из пирамиды Маслоу, без нумерации важности.

После этого преподаватель задаёт вопрос о том, какая потребность находится на самом нижнем уровне. Студенты с карточками из группы физиологические потребности должны откликнуться. Если этого не произошло или откликнулись не все, преподаватель называет потребности сам и вовлекает студентов. После этого студенты с названной группой должны назвать способ удовлетворения потребностей для перехода на следующий уровень.

Например:

Студент 1: Голод, способность правильно питаться, знать о вреде и пользе конкретной еды позволяет быть уверенным в своём здоровье.

Студент 2: Жажда, употребление большого количества воды позволяет улучшать своё самочувствие в любое время дня.

Так происходит до тех пор, пока последний студент не даёт объяснение потребности развитие собственной личности как самого высшего приоритета человека.

После окончания тура, можно собрать карточки и перетасовав их, раздать снова, при условии, что нельзя использовать схожие способы удовлетворения потребностей. Так же можно использовать таймер для создания атмосферы соревновательности. При наличии очень большого количества игроков их можно поделить на команды.

3-й этап игры 10-15 мин. Подведение итогов.

После окончания нескольких туров игры, преподаватель берёт слово и подводит итоги. Важно отметить работу каждого участника, сказав, что каждый из нас знает правильный путь, чтобы удовлетворить потребности любого уровня, чтобы перейти к высшим.

При необходимости, можно провести голосование на лучших игроков и команды победителей.

ИСХОДНЫЕ ДАННЫЕ

Таблица 1

Физиологические потребности	Голод, жажда, половое влечение
Потребность в безопасности	Чувство уверенности, избавление от страха и неудач.
Потребность в	Потребность в принадлежности, потребность в любви.
Потребность в уважении	Достижение успеха, одобрение, признание
Познавательные потребности	Знать, уметь, исследовать.
Эстетические потребности	Гармония, порядок, красота
Потребность в самоактуализации	реализация своих целей, реализация своих способностей, развитие собственной личности.

Практическое задание 2 к теме 2: Деловая игра. «Инверсия»

Цель игры: Обучение креативному мышлению через поиск обратных решений проблемы.

Исходные теоретические положения

Креативное мышление подразумевает генерацию новых идей, относительно поставленной проблемы. Главная задача, которую ставит перед собой студент, применяющий креативный подход к решению, это поиск подходящего способа этой генерации.

Инверсия – это изменение смысла исходной установки на противоположную с целью поиска возможности использования полученной идеи. Она позволяет ставить под сомнение устоявшиеся и «традиционные» решения с целью поиска наиболее эффективного из них.

Методические указания

Игра проводится в шесть этапов.

Предварительная подготовка. Студенты делятся на группы по 3-4 человека.

Этап 1. Преподаватель формулирует цель для инверсии, например, «высшее учебное заведение»

Этап 2. Вместе со всеми командами преподаватель записывает на доске предлагаемые исходные установки данной цели:

1. Студенты ходят в аудитории
2. Студенты слушают преподавателя
3. Преподаватель готовит лекции для студентов
4. И т.д.

Этап 3. В течении определённого времени каждая команда ищет инверсии для исходных установок и записывает их:

1. Вместо занятий в аудитории преподаватели устраивают «открытые» занятия в парке или в антикафе.
2. Преподаватель даёт часть лекции под темы, которые наиболее актуальны и интересны студентам. Их рассказывают способные ораторы. Студенты предлагают свои

идеи для лекций и помогают преподавателю собирать материал в подготовке к выступлению.

3. И т.д.

Этап 4. Каждая команда предлагает свою версию инверсии для исходной установки. Преподаватель поочередно оценивает каждую команду и составляет общую сумму баллов.

Этап 5. Каждая команда выбирает лучшую инверсию и предлагает, как можно её реализовать на практике. Преподаватель поочередно оценивает каждую команду и составляет общую сумму баллов.

Побеждает команда, набравшая наибольшее количество баллов по результатам двух этапов.

Исходные данные

- ✓ ВУЗ
- ✓ Ресторан
- ✓ Автомобиль
- ✓ Гостиница
- ✓ Книга
- ✓ Студент
- ✓ Клавиатура

Практическое задание к теме 3: Деловая игра «Досье»

Задание 1. Ознакомьтесь приведенными ниже ролями, выполняемыми членами команды в сложившемся коллективе. Дополните перечень двумя ролями, дайте их описание.

Виды ролей:

Лидер (координатор) – признанный авторитет, человек, который занимается распределением задач и обязанностей между членами группы и следит за соблюдением принципов эффективности, целостности и комплексности при решении задач;

Идейный вдохновитель – человек, который подает идеи, касающиеся деятельности и развития группы в целом (без какой-либо обработки предложенных им идей);

Моторчик (двигатель прогресса) – человек, который предоставляет информацию плановому отделу и заставляет работать, используя демократические или иные методы убеждения, всю группу;

Планировщик (плановый отдел) – человек, осуществляющий планирование деятельности группы;

Генератор – человек, который придумывает новые идеи по решению задачи на заданную тему, создает информационную базу для последующего анализа;

Слушающий – человек, который, во-первых, является первичным приемщиком идей, поступающих от генератора, с целью повышения отдачи от генератора, во-вторых, слушает задания и пояснения, исходящие из внешней среды, в том числе от преподавателя, во время работы над заданием;

Фильтровщик информации – человек, который проводит первичную обработку и осуществляет выбор информации, относящейся к решению сформулированной проблемы, перед подачей ее аналитическому отделу;

Аналитик – человек, разрабатывающий и обрабатывающий предложенные идеи;

Оптимизатор – человек, который ищет иные, более эффективные с различных точек зрения пути решения задачи или обработки и представления информации;

Писарь – человек, который конспектирует идеи группы;

Контролер качества – человек, который осуществляет контроль выходной информации и оценивает ее соответствие требованиям и избранному имиджу группы;

Public relations – человек, осуществляющий связи с общественностью, в том числе с

преподавательским составом и другими группами;

Image-maker – человек, который формирует стиль группы и следит за постоянным следованием принятых принципов;

Ломовая лошадь – человек, добровольно берущий на себя большую часть выполняемых работ;

Козел отпущения – человек, который в силу обстоятельств принимает на себя обвинения и нападки в случае неудач;

Представитель – человек, который представляет работу на защиту и делает основной доклад по заданной теме;

Математик – человек, использующий различные математические методы при подходе к решению задач и осуществляющий расчетно-вычислительную часть, т.е. формализующий процесс;

Дешифратор – человек, который формулирует законченные идеи в наиболее удобно воспринимаемой форме.

Задание 2. Ниже представлены 5 критериев, по которым необходимо произвести сравнение указанных ролей:

- результативность;
- исполнение в срок;
- сложность работы в группе;
- оригинальность выполненной работы;
- перспективность.

Методом экспертной оценки проранжируйте их по силе воздействия на успешную работу команды. Результаты оформите в виде следующей таблицы.

Таблица 2

Критерий	Эксперты				Сумма баллов	Место	Вес
	1	2	3	N			
1	C11	C12	C13	C1n			P1
2							P2
3							P3
4							P4
5	C51	C52	C53	C5n			P5
				Итого	сумS		1

C_{ij} – оценки по 10-балльной шкале i – критерия j – м экспертом;

Место – ранг критерия (тем меньше, чем больше сумма баллов);

- вес – нормированная сумма, $P_i = S_i / \text{сум}S_i$.

Задание 3. Рассмотрите вашу группу как сложившийся целостный трудовой коллектив. Определите, кто какие роли играет в группе. Выявите для каждого студента главную роль. Расставьте приоритеты выполнения роли. Приведите примеры исполнения ролей.

Задание 4. Предложите виды деятельности, которыми успешно могла бы заниматься ваша группа с учетом ранее полученных результатов. Обратите внимание на критерии, выделенные вами в первую очередь

Практическое задание к теме 4: Деловая игра: «Типы менеджеров»

Цель игры: На практике познакомиться с основными типами менеджеров и отличительными чертами их стиля руководства.

Исходные теоретические положения

Американские психологи Роберт Блейк и Джейн Моутон определили пять психотипов руководителей: диктатор, демократ, пессимист, организатор, манипулятор.

Манипулятор - энергичен, умен, обладает симпатичной внешностью и личным обаянием. Вместе с тем он благосклонен к подхалимам, делит сотрудников на любимчиков и неугодных. Такой руководитель всем подчиненным щедро дает обещания. Он сталкивает своих подчиненных, провоцируя ссоры, недружелюбие.

Пессимист - стремится избежать ответственности за возможный провал дела. Перекладывает ответственность на подчиненных, старается вообще не принимать никаких решений. Для него характерно выдавать свои решения за указания сверху.

Организатор - умеет воодушевить людей на трудные дела, организовать работу, осуществить мобилизацию всех материальных и духовных ресурсов. На первом плане у него работа, поэтому ориентация на личность работника отходит на второй план. Человеческому фактору внимания уделяется крайне мало либо не уделяется совсем.

Диктатор - ориентирован на реализацию глобальных стратегических целей. В достижении выбранных задач он не принимает во внимание объем работы, а порой и титанический труд подчиненных. Такой босс держит жесткий административный курс. В обращении с подчиненными проявляются начальственные нотки. Не терпит возражений, замечаний, выражений собственного мнения подчиненными.

Демократ - для него характерно сочетание научных принципов руководства и максимального использования инициативы и творчества подчиненных. Общается с подчиненными по-товарищески, тон, которым он отдает распоряжения, располагает к сотрудничеству. Все вопросы тщательно обсуждает с подчиненными. Отдает предпочтение методам убеждения и стимулирования.

Методические указания

1-й этап игры 10-15 мин. Подготовительный.

Вначале занятия преподаватель вкратце знакомит коллектив студентов с общей концепцией типологии менеджеров и стилей управления, далее обозначает стоящую перед студентами задачу

Студенты делятся на шесть групп. Из каждой группы выбирается один человек - генеральный менеджер. Остальные члены группы- подчинённые.

Каждой группе предлагаются различные небольшие ситуации, а генеральным менеджерам – определенный тип, который им необходимо сыграть в своей ситуации. Подчиненные помогают менеджеру.

Шестая группа - эксперты, задача которых определить тип менеджера каждой группы. Им выдается материал с описанием всех пяти типов менеджеров и экспертные листы, где эксперты оценивают по пятибалльной системе менеджера каждой группы, его деловые качества. Можно использовать другие критерии оценки.

2-й этап игры 45-60 мин. Выступления

Каждая группа разыгрывает свою ситуацию перед экспертами в течение 10- 15 мин. При этом менеджер должен использовать жесты, выражения, характерные для своего типа.

3-й этап игры 10-15 мин. Заключительный.

После выступления всех групп эксперты совещаются и высказывают свое мнение, а также делятся впечатлениями о том, насколько каждый менеджер сумел раскрыть свой тип.

ИСХОДНЫЕ ДАННЫЕ

Таблица 1

Команда №1	
Менеджер	Группа
<p>В издательстве уволился менеджер. Встал вопрос о новом. Менеджер предлагает на эту должность свою племянницу (внешний найм). Менеджер доказывает свою точку зрения.</p>	<p>В издательстве уволился менеджер. Встал вопрос о новом. Группа - за кандидатуру давно работающего сотрудника (внутренний найм). Группа приводит следующие доводы.</p>
<p>При внешнем найме:</p> <ul style="list-style-type: none"> • новые идеи, решения, приемы работы. При внутреннем найме: <p>риск накопления сложных личных взаимоотношений между работником, выбранным на новую должность, и его бывшими коллегами; проявление протекционизма - застой в проявлении новых идей и</p>	<p>При внутреннем найме:</p> <p>фирма лучше знает достоинства и недостатки своего работников</p> <p>продвижение по службе - фактор мотивации к труду.</p> <p>При внешнем найме:</p> <p>неизвестны деловые и личные качества нового работника;</p> <p>необходимо приспосабливаться к новому месту и коллективов</p> <p>риск ухудшения морального климата в коллективе.</p>
Команда №2	
Менеджер	Группа
<p>Снизилась конкурентоспособность фирмы, производящей продукты питания. В рыночной экономике важное место при обеспечении конкурентоспособности продукции занимает выбор стратегии поведения фирмы. Менеджер предпочитает стратегию удержания, цель которой сохранить имеющегося потребителя, существенно не увеличивая объемы продаж. Конкуренция заставляет снижать цену изделий, значит, необходимо сохранить достаточно высокий уровень качества. Все это требует снижения производственных издержек, в том числе и за счет затрат на качество.</p>	<p>Снизилась конкурентоспособность фирмы, производящей продукты питания. В рыночной экономике важное место при обеспечении конкурентоспособности продукции занимает выбор стратегии поведения фирмы. Группа придерживается стратегии лидерства, которая обеспечивает постоянное повышение уровня качества продукции при расширении ассортимента и обновлении продукции. Это делается с целью увеличения объема продаж и прибыли за счет новых рынков сбыта. Такая стратегия требует значительных инвестиций в НИОКР, рекламу, маркетинговые исследования и, естественно, сопровождается повышением цены изделия.</p>
Команда №3	
Менеджер	Группа
<p>Наталья Мельникова недавно поступила на работу в издательство «Русичи» на должность секретаря. По ее вине произошла утечка очень важной для издательства информации. Под угрозой срыва оказался контракт, но благодаря умелой работе менеджера конфликт уладили.</p>	<p>Наталья Мельникова недавно поступила на работу в издательство «Рунички» на должность секретаря. По ее вине произошла утечка очень важной для издательства информации. Под угрозой срыва оказался контракт, но благодаря умелой работе менеджера конфликт уладили.</p>
<p>Менеджер доказывает, что правильнее в данной ситуации уволить Мельникову.</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Нельзя доверять работнику, действия которого могут испортить репутацию фирмы и снизить ее конкурентоспособность. 2. Нет гарантии, что по вине Мельниковой конкуренты не узнают еще о каком-нибудь важном проекте издательства «Рунички». 	<p>Группа за то, чтобы не увольнять Мельникову, а дать ей шанс.</p> <p>У нее недостаточно опыта.</p> <p>2. За то время, что Мельникова работала в издательстве, она зарекомендовала себя как ответственный и понимающий проблемы издательства работник.</p>
Команда №4	
Менеджер	Группа

У издательства появились свободные денежные средства. На повестке дня вопрос, куда их направить: на издание еженедельного журнала или выпуск ежемесячного журнала, но более объемного.	У издательства появились свободные денежные средства. На повестке дня вопрос, куда их направить: на издание еженедельного журнала или выпуск ежемесячного журнала, но более объемного.
Менеджер за большой ежемесячный журнал: сейчас много таких журналов, они пользуются популярностью; можно поместить в нем больше рекламы; маленький еженедельный журнал не выдержит конкуренции; большой журнал принесет больше прибыли.	Группа за то, чтобы издавать небольшой еженедельник: маленький журнал быстрее окупится; на него первоначально надо меньше средств; он рассчитан на среднего потребителя.
Команда №5	
Сложилась такая ситуация, что необходимо реализовать редукцию, находящуюся на складе предприятия, в более короткий срок. Найден покупатель этой продукции. Но условия контракта, которые он предлагает, невыгодны фирме-изготовителю (поставка продукции через определенный срок, а не сразу; значительные скидки со стоимости продукции; все разгрузочно-погрузочные операции за счет предприятия-изготовителя).	
Менеджер	Группа
Менеджер согласен на условия покупателя: на поиск нового клиента уйдет время; возможно, нового покупателя вовсе не найти; неустойчив спрос на эту продукцию; поиск нового клиента потребует дополнительных издержек.	Группа считает, что необходимо найти другого покупателя: у предприятия хороший отдел маркетинга; <ul style="list-style-type: none"> • покупателя будет найти легко, так как сейчас замечены тенденции роста спроса на эту продукцию; • все издержки на поиск клиента окупятся за счет прибыли и более выгодных условий контракта.

Практическое задание к теме 5

Цели игры: Изучить методы разрешения конфликтов. На практике опробовать один из механизмов сотрудничества для разрешения конфликта в группе.

Исходные теоретические положения

Конфликт можно определить как отсутствие согласия между двумя или более сторонами, которые могут быть конкретными лицами или группами. Существуют структурные и межличностные стили разрешения конфликтных ситуаций. К структурным относятся: разъяснение требований к работе, использование координационных и интеграционных механизмов, установление общеорганизационных комплексных целей и использование системы вознаграждений.

К межличностным стилям разрешения конфликтов относятся: уклонение, сглаживание, принуждение, компромисс и решение проблемы. Решение проблемы – это признание различия во мнениях и готовность ознакомиться с иными точками зрения, чтобы понять причины конфликта и найти курс действий, приемлемый со всех сторон. Тот, кто пользуется таким стилем не старается добиться своей цели за счет других, а скорее ищет наилучший вариант разрешения конфликтной ситуацией.

Методические указания

Преподаватель разбивает учебную группу на две части так, чтобы каждая из малых групп имела достаточно устойчивое мнение о другой малой группе, мешающее им нередко прийти к взаимопониманию в решении общих проблем.

Каждая малая группа выбирает своего лидера. Процедура разрешения конфликта состоит из следующих этапов:

Этап 1. Группы должны письменно подготовить:

- ✓ перечень "А1", в котором они указывают какими они видят себя;
- ✓ перечень "А2", в котором выражают свое отношение к другой малой группе;
- ✓ перечень "Б" своих предсказаний о том, что другая малая группа напишет о

них, т.е. "что мы думаем о том, как они думают о нас".

этап 2. Группы собираются вместе, зачитывают перечень "А" и перечень "Б". Результаты не обсуждаются.

этап 3. Малые группы обсуждают все то, что они услышали и готовят перечень "В", т.е. перечень проблем, на который должно быть обращено

первостепенное внимание в обеих группах. В процессе обсуждения в малых группах будет обнаружено, что большинство спорных моментов проясняется за счет простого обмена информацией на предыдущем этапе. Сократится также перечень "А", где останется только относящееся к самой проблеме.

этап 4. Малые группы встречаются вместе и сравнивают свои перечни "В", которые содержат проблемы, требующие первостепенного внимания в обеих группах. Обсуждая вопросы они составляют один перечень "Г", включающий только приоритетные для двух малых групп проблемы. Этим и определяется уровень, с которого упражнение может повториться с этапа 2, и перечень "Г" подвергнется той же процедуре обработки.

этап 5. Обсуждение с учебной группой в полном составе плана действий по разрешению проблем перечня "Г".

Задание

5. Составить перечни "А", "Б", "В" и "Г".

После обсуждения составить отчет, в котором должны содержаться все вышеперечисленные перечни и выводы по преодолению конфликтной ситуации между малыми группами.

Практическое задание к теме 6: Деловая игра. «Конфликт»

Цель игры: изучить методы разрешения конфликтов, показать как действует механизм сотрудничества для разрешения конфликта в группе.

Теоретические положения.

Конфликт можно определить как отсутствие согласия между двумя или более сторонами, которые могут быть конкретными лицами или группами. Решение проблемы – это признание различия во мнениях и готовность ознакомиться с иными точками зрения, чтобы понять причины конфликта и найти курс

действий, приемлемый со всех сторон. Тот, кто пользуется таким стилем не старается добиться своей цели за счет других, а скорее ищет наилучший вариант разрешения конфликтной ситуацией.

Методические указания.

Преподаватель разбивает учебную группу на две части так, чтобы каждая из малых групп имела достаточно устойчивое мнение о другой малой группе, мешающее им нередко прийти к взаимопониманию в решении общих проблем. Каждая малая группа выбирает своего лидера. Процедура разрешения конфликта состоит из следующих этапов:

этап 1. Группы должны письменно подготовить:

- ✓ перечень "А1", в котором они указывают какими они видят себя;
- ✓ перечень "А2", в котором выражают свое отношение к другой малой группе;
- ✓ перечень "Б" своих предсказаний о том, что другая малая группа напишет о

них, т.е. "что мы думаем о том, как они думают о нас".

этап 2. Группы собираются вместе, зачитывают перечень "А" и перечень "Б". Результаты не обсуждаются.

этап 3. Малые группы обсуждают все то, что они услышали и готовят перечень "В", т.е. перечень проблем, на который должно быть обращено первостепенное внимание в обеих группах. В процессе обсуждения в малых группах будет обнаружено, что большинство спорных моментов проясняется за счет простого обмена информацией на предыдущем этапе. Сократится также перечень "А", где останется только относящееся к самой проблеме.

Этап 4. Малые группы встречаются вместе и сравнивают свои перечни "В", которые содержат проблемы, требующие первостепенного внимания в обеих группах. Обсуждая вопросы они составляют один перечень "Г", включающий только приоритетные для двух малых групп проблемы. Этим и определяется уровень, с которого упражнение может повториться с этапа 2, и перечень "Г" подвергнется той же процедуре обработки.

Этап 5. Обсуждение с учебной группой в полном составе плана действий по разрешению проблем перечня "Г".

Приложение.

Тестирование для деления на команды:

X – да, O – нет, ? – не знаю

1. Лидер ли вы по натуре?
 2. Любите ли вы сами принимать решения?
 3. Обращаются ли к вам другие за советом при принятии решений?
 4. Нравится ли вам конкуренция?
 5. Есть ли у вас сила воли и самодисциплина?
 6. Планируете ли вы наперед?
 7. Любите ли вы иметь дело с людьми?
 8. Умеете ли вы с ними ладить?
 9. Осознаете ли вы, что, открыв собственное дело, вы, возможно, должны будете работать по 12 – 14 часов в день, шесть дней в неделю, а может быть и по воскресеньям и праздникам?
 10. Хватит ли у вас физических сил выдержать такую нагрузку и график работы?
 11. Достаточно ли у вас душевных сил, чтобы выдержать такое напряжение?
 12. Готовы ли вы если потребуется временно снизить свой «жизненный стандарт» пока ваше предприятие не окрепнет?
 13. Готова ли ваша семья разделить с вами эти трудности?
 14. Готовы ли вы лишиться своих сбережений? *Ваши занятия и опыт*
 15. Какие основные знания вам нужны для успешного ведения дела? Обладаете ли вы этими знаниями?
 16. При найме сотрудников сможете ли вы определить, соответствуют ли способности кандидатов тем должностям, на которые вы их нанимаете?
- Приходилось ли вам когда-либо руководить кем либо?
17. Работали ли вы когда-либо в деле, подобном тому, которое вы собираетесь открыть?
 18. Достаточно у вас знаний по бизнесу?
 19. Если окажется, что у вас нет основных знаний, необходимых для вашего дела, будете ли вы готовы осуществление своих планов до приобретения требуемых знаний?

По итогам опроса формируются две команды:

Number 1 - условные «лидеры» опроса (больше ответов да)

- обычно +13

Band – группа, команда, коллектив с наименьшими количеством

– обычно -12

Критерии оценки:

70 баллов может получить обучающийся за активное участие в выполнении всех заданий

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
Федеральное государственное бюджетное
образовательное учреждение высшего образования
«ТЮМЕНСКИЙ ИНДУСТРИАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»

Комплект тестов

Раздел 1.

1. Лидерство в теории менеджмента можно определить как
 1. победу в конфликте
 2. условия функционирования организации
 3. размер заработной платы руководителя
 4. способность оказывать влияние на личность и группы людей

2. На практике под термином лидерство чаще всего подразумевают _____
лидерство

1. Неформальное
2. Формальное
3. Деструктивное
4. Харизматическое

3. Атрибутом авторитарного стиля управления является?

1. Децентрализация полномочий
2. Преобладание неформальных коммуникаций
3. Инициативность
4. Директивность

4. Какие из названных качеств работника интересуют современного менеджера?

1. квалификация и целеустремления работника;
2. наличие черт характера, позволяющих сотрудничать с ним;
3. стабильность его отдачи;
4. интерес работника к перспективам роста и повышению квалификации;
5. все перечисленные.

5. Какими важнейшими чертами характера должен обладать руководитель?

1. целеустремленность;
2. решительность;
3. настойчивость;
4. инициативность;
5. всё перечисленное.

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

1. всегда;
2. да, если они допущены из-за того, что вы не акцентировали внимание на возможности их появления.
3. никогда;
4. в случае неразумных решений подчинённых;

7. Какие характерные типы менеджеров определяет Мак-Клеланд в своей теории мотивации?

1. институциональные менеджеры, которые испытывают большую потребность во власти;
 2. "открытые" менеджеры;
 3. социально активные менеджеры;
 4. ни один из названных;
 5. все названные.
8. Что такое валентность вознаграждения?
1. нерегулярность;
 2. мера ценности или приоритетности;
 3. открытость;
 4. индивидуальная направленность;
9. Какие существуют типы лидеров?
1. лидеры-организаторы;
 2. лидеры-инициаторы;
 3. лидеры-эрудиты;
 4. все указанные.
10. Чем характеризуется авторитарный режим управления?
1. менеджер имеет полную власть;
 2. менеджер сохраняет за собой право на любые чрезвычайные полномочия;
 3. подчиненные полностью и безоговорочно зависимы от своего руководителя;
 4. подчиненные не имеют возможности высказать свое мнение;
 5. всё вышесказанное верно.
11. Чем характеризуется демократический режим управления?
1. подчиненные осуществляют контроль над методами управления;
 2. руководитель сохраняет за собой право на все решения;
 3. сотрудники во всём и полностью зависимы от своего руководителя;
 4. подчиненные не имеют возможности высказать свое мнение;
 5. менеджер не имеет никаких преград для использования власти
12. Что не типично для режима слабого, безынициативного руководства?
1. лидер/менеджер не обладает реальной властью;
 2. подчиненные имеют больше власти, чем руководитель;
 3. нет четко определенных целей деятельности на рабочих местах;
 4. подчиненные не имеют возможности высказать свое мнение руководителю;
13. Какая из личных черт руководителя имеет максимальную значимость при назначении на ответственный руководящий пост в большом коллективе?
1. авторитарные наклонности;
 2. профессиональные достижения;
 3. уровень образования;
 4. самореализация;
14. На чем основываются административные методы управления?
1. на штрафных санкциях.
 2. на законодательных и нормативных актах;
 3. на экономических интересах объектов управления;
 4. на воздействии на социально-бытовые условия работающих;

15. Какие качества присущи лидеру-новатору в бизнесе?

1. стратегическое мышление;
2. восприимчивость к инициативе других;
3. настойчивость;
4. умение маневрировать;

Раздел 2.

1 Назовите составляющие процесса командообразования:

- а) ситуативный подбор кадров (по принципу "из тех, кто тест");
- б) критерии, спускаемые "сверху", вышестоящей организацией;
- в) управленческая философия руководителя его базовых личностных ценностей;
- г) алгоритм (последовательность этапов) становления вытекающий из специфики команды как организационной и социально-психологической общности.

2. Обозначьте этапы процесса командообразования:

- а) комплектование команды (на основе профессионализма и личной предрасположенности руководителя);
- б) подбор команды по критериям и инструкциям, выработанным традицией и одобренных вышестоящей организацией;
- в) сплочение команды на основе её миссии (делового кредо и стратегической цели);
- г) подписание рабочего контракта на основе поданного заявления;
- д) позиционирование (формирование ансамбля профессиональных лидеров – команды как совокупного субъекта деятельности);
- е) распределение работников по рабочим местам, согласно текущих списков рабочей силы;
- ж) становление команды (социальная зрелость, команда победительница).

3. Руководитель команды – это:

- а) лицо назначенное "сверху" (вышестоящей организацией);
- б) выдвигается "снизу" из состава рабочей группы (которой предстоит стать "командой");
- в) самоопределяется на инициативной основе (целевое назначение, выборы, самовыдвижение и тд.), выступает организационным и идейным (содержательным) началом процесса командообразования.

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

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

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

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

6. 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.

7. 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.

8. Автором модели «Колесо команды» является:

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

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

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

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

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

11. 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.

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

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

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

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

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

- А) стратегический менеджмент;

- Б) командный менеджмент;
 - В) структурированный менеджмент.
14. К факторам, провоцирующим раскол в команде, относятся:
- А) жизненные кризисы;
 - Б) неуспех деятельности;
 - В) конкуренция с другими группами;
 - Г) все ответы верны.

15. К условиям, обеспечивающим эффективную деятельность команды относят:
- А) поддерживающее окружение;
 - Б) квалификация и четкое осознание выполняемых ролей;
 - В) командное вознаграждение;
 - Г) открытые коммуникации.

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

- А) комплектование команды;
- Б) формирование общего видения;
- В) знакомство.

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

- А) формирование общего видения;
- Б) знакомство;
- В) институционализация.

Критерии оценки:

- 15 баллов выставляется на 100% правильных ответов
- 12-14 баллов – за правильные ответы на 75% и более вопросов
- 8-11 баллов – за правильные ответы на 50% -74% вопросов
- До 8 баллов – за правильные ответы на менее, чем 50% вопросов.

Раздел 3.

1. Изживание "субкультуры насилия" как метод предупреждения конфликтов является:

- 1. социальным
- 2. психологическим

2. Современная теория конфликта исходит из ряда посылок:

- 1. конфликт - есть напряженность, деформация внутри системы, социальное бедствие
- 2. конфликт присущ человеку как и всем животным
- 3. конфликт функционален для социальных систем,
- 4. созидателен
- 5. конфликт происходит из-за разделения людей на классы

3. Предмет, находящийся на пересечении интересов различных субъектов, стремящихся к единоличному контролю над ним - это:

- 1. предмет конфликта
- 2. объект конфликта

4. Подкуп, кулуарные переговоры, обман характерны для какого метода разрешения конфликта:

- 1. "сглаживание"

2. "скрытых действий"
3. "быстрого решения"

5. Лицо, которое подталкивает других участников к конфликту называется:

1. Посредник
2. Пособник
3. Подстрекатель

6. Относятся ли понятия "конкуренция" и "конфликт" к понятиям одного смыслового ряда:

1. нет
2. да

7. На чём основана власть специалиста?

1. на владении особыми экспертными знаниями, навыками и опытом;
2. на взаимопомощи;
3. на особом внимании к вопросам эффективности производства;
4. на осуществлении постоянного контроля за деятельностью членов трудового коллектива.

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

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

9. К условиям, обеспечивающим эффективную деятельность команды относят:

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

10. Стил 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.

11. 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.

Критерии оценки:

15 баллов выставляется на 100% правильных ответов

12-14 баллов – за правильные ответы на 75% и более вопросов

8-11 баллов – за правильные ответы на 50% -74% вопросов

До 8 баллов – за правильные ответы на менее, чем 50% вопросов.

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
 Федеральное государственное бюджетное
 образовательное учреждение высшего образования
«ТЮМЕНСКИЙ ИНДУСТРИАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»

**Вопросы к зачету по дисциплине «Эффективное лидерство, управление
 конфликтами и командообразование»**

1. Лидерство как социальная характеристика современной личности.
2. Понятие лидерства в теориях менеджмента.
3. Социальные характеристики черт и проявлений лидеров.
4. Типология лидерства.
5. Понятие о стилях лидерства: основные классификации.
6. Лидерство и управление в современном обществе.
7. Общие подходы к типологизации лидерства.
8. Объективные и субъективные факторы, влияющие на формирование стиля и типа лидерства.
9. Теории лидерства.
10. Взаимодействие в группе и коллективе: проблема организационного поведения лидера.
11. Понятие ситуационного и адаптивного лидерства: специфика современного содержания.
12. Профессионализм и личностные характеристики лидера.
13. Лидерство и власть: общее и специфичное.
14. Личностный ресурс современного лидера.
15. Гендерный аспект социального лидерства.
16. Проблема формирования лидерства в государственных, общественных и коммерческих структурах.
17. Пол, возраст, темперамент, характер, профессионализм, жизненный опыт, специфика влияния на формирование лидерства в современной организации.
18. Основные типы компетенций лидера.
19. Этика лидера: особенности формирования и реализации.
20. Понятие о современной технологии лидерства.
21. Команда как особый тип организации: характеристики и условия формирования.
22. Особенности командообразования в современной социальной организации.
23. Теории формирования команд.
24. Диалектика взаимоотношений лидера и команды.
25. Понятие социального конфликта, его виды.
26. Роль лидера в управлении социальными конфликтами.
27. Объективная и субъективная составляющие социального конфликта в организации.
28. Стратегии поведения личности в социальном конфликте.
29. Социология управления о роли лидера в современной организации.
30. Социальная психология о лидерстве и лидерах.

Критерии оценки:

- 91-100 баллов выставляется обучающемуся, если процент правильных ответов составляет 90-100.
- 76-90 баллов выставляется обучающемуся, если процент правильных ответов составляет 70-89.
- 61-75 баллов выставляется обучающемуся, если процент правильных ответов составляет 50-69.
- 0-60 баллов выставляется обучающемуся, если процент правильных ответов составляет менее 50.