

Министерство науки и высшего образования Российской Федерации
 Федеральное государственное бюджетное образовательное
 учреждение высшего образования
 «Комсомольский-на-Амуре государственный университет»

УТВЕРЖДАЮ

Декан

Социально - гуманитарного факультета

(наименование факультета)

И. В. Цевелева

(подпись, ФИО)

« 14 » Июль 20 20 г.

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ
«Менеджмент»

Направление подготовки	39.03.02 «Социальная работа»	
Направленность (профиль) образовательной программы	«Технология социальной работы»	
Квалификация выпускника	бакалавр	
Год начала подготовки (по учебному плану)	2020	
Форма обучения	заочная	
Технология обучения	традиционная	
Курс	Семестр	Трудоемкость, з.е.
1	2	4
Вид промежуточной аттестации	Обеспечивающее подразделение	
Экзамен	Кафедра «Менеджмент, маркетинг и государственное управление»	

Комсомольск-на-Амуре 2020

Разработчик рабочей программы:

доцент, канд. экон. наук, доцент
(должность, степень, ученое звание)



Г. И. Коноплева
(ФИО)

СОГЛАСОВАНО:

Заведующий кафедрой
«Менеджмент, маркетинг и государственное управление»

(наименование кафедры)



И. Г. Усанов
(ФИО)

Заведующий выпускающей
кафедрой «Педагогика, психологии и социальной работы»
(наименование кафедры)



Т. Е. Наливайко
(ФИО)

1 Общие положения

Рабочая программа дисциплины «Менеджмент» составлена в соответствии с требованиями федерального государственного образовательного стандарта, утвержденного приказом Министерства образования и науки Российской Федерации, № 76 от 05.02.2018, и основной профессиональной образовательной программы подготовки «Технология социальной работы» по направлению 39.03.02 «Социальная работа».

Задачи дисциплины	Сформировать знания теоретических основ управленческой деятельности в области социальной работы. Сформировать умения и навыки решения практических вопросов в области управления социальной работы
Основные разделы / темы дисциплины	1. Теоретические аспекты управления командой. 2. Групповая динамика и команда. 3. Управление поведением команды. 4. Управление межличностными отношениями в команде.

2 Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине (модулю), соотнесенных с индикаторами достижения компетенций

Процесс изучения дисциплины «Менеджмент» направлен на формирование следующих компетенций в соответствии с ФГОС ВО и основной образовательной программой (таблица 1):

Таблица 1 – Компетенции и индикаторы их достижения

Код и наименование компетенции	Индикаторы достижения	Планируемые результаты обучения по дисциплине
Универсальные		
УК-3-способен осуществлять социальное взаимодействие и реализовывать свою роль в команде	УК 3.1 Знает основные приемы и нормы социального взаимодействия; основные понятия и методы конфликтологии, технологии межличностной и деловой коммуникации, а также принципы командной работы.	Знать: теоретические и практические аспекты управленческой деятельности командной работы Уметь: работать в команде, применять эффективный стиль руководства управления командой для достижения поставленной цели. Владеть: методами и приемами социального взаимодействия командной работы
	УК 3.2 Умеет устанавливать и поддерживать контакты, обеспечивающие успешную работу в команде; применять основные нормы социального взаимодействия для самореализации и достижения личных и командных целей.	
	УК 3.3 Имеет навыки командной работы также навыки успешного взаимодействия в различных сферах жизнедеятельности.	

3 Место дисциплины (модуля) в структуре образовательной программы

Дисциплина «Менеджмент» изучается на 1 курсе во 2 семестре.

Дисциплина входит в состав блока 1 «Дисциплины (модули)» и относится к обязательной части.

Знания, умения и навыки, сформированные при изучении дисциплины «Менеджмент», будут востребованы при изучении последующих дисциплин «Теория и практика успешной коммуникации», «Социально-психологические аспекты инклюзивного образования», при подготовке и сдаче государственного экзамена.

4 Объем дисциплины (модуля) в зачетных единицах с указанием количества академических часов, выделенных на контактную работу обучающихся с преподавателем (по видам учебных занятий) и на самостоятельную работу обучающихся

Общая трудоемкость (объем) дисциплины составляет 4 з е 144 акад. час.

Распределение объема дисциплины (модуля) по видам учебных занятий представлено в таблице 2.

Таблица 2 – Объем дисциплины (модуля) по видам учебных занятий

Объем дисциплины	Всего академических часов
Общая трудоемкость дисциплины	144
Контактная аудиторная работа обучающихся с преподавателем (по видам учебных занятий), всего	10
В том числе:	
занятия лекционного типа (лекции и иные учебные занятия, предусматривающие преимущественную передачу учебной информации педагогическими работниками)	4
занятия семинарского типа (семинары, практические занятия, практикумы, лабораторные работы, коллоквиумы и иные аналогичные занятия)	6
Самостоятельная работа обучающихся и контактная работа , включающая групповые консультации, индивидуальную работу обучающихся с преподавателями (в том числе индивидуальные консультации); взаимодействие в электронной информационно-образовательной среде вуза	125
Промежуточная аттестация обучающихся – экзамен	9

5 Содержание дисциплины (модуля), структурированное по темам (разделам) с указанием отведенного на них количества академических часов и видов учебной работы

Таблица 3 – Структура и содержание дисциплины (модуля)

Наименование разделов, тем и содержание материала	Виды учебной работы, включая самостоятельную работу обучающихся и трудоемкость (в часах)			
	Контактная работа преподавателя с обучающимися			СРС
	Лекции	Семинарские (практические занятия)	Лабораторные занятия	
Тема 1. Теоретические аспекты управления командой. Понятие «команда», цели, задачи, функции, методы и принципы управления командой. Система управления командой. Организационная структура команды.	1	1		29
Тема 2. Групповая динамика и команда. Условия и факторы эффективности групповой работы. Отличительные особенности командной работы. Механизм формирования команды, характеристики и модели команд. Распределение ролей в команде.	1	1		32
Тема 3. Управление поведением команды. Лидерство и руководства. Стили руководства управления командой. Технология разработки и реализации управленческого решения в команде. Мотивация как основа результативности команды. Эффективность работы команды.	1	2		32
Тема 4. Управление межличностными отношениями в команде. Общение и межличностные отношения в команде. Управление коммуникациями. Понятие конфликта. Выбор стратегии поведения в конфликте.	1	2		32
ИТОГО по дисциплине	4	6	-	125

6 Внеаудиторная самостоятельная работа обучающихся по дисциплине (модулю)

При планировании самостоятельной работы студенту рекомендуется руководствоваться следующим распределением часов на самостоятельную работу (таблица 4):

Таблица 4 – Рекомендуемое распределение часов на самостоятельную работу

Компоненты самостоятельной работы	Количество часов
Изучение теоретических разделов дисциплины	55
Подготовка к занятиям семинарского типа	60
Подготовка и оформление контрольной работы	10
	125

7 Оценочные средства для проведения текущего контроля и промежуточной аттестации обучающихся по дисциплине (модулю)

Фонд оценочных средств для проведения текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации представлен в Приложении 1.

Полный комплект контрольных заданий или иных материалов, необходимых для оценивания результатов обучения по дисциплине (модулю), практике хранится на кафедре-разработчике в бумажном и электронном виде.

8 Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины (модуля)

8.1 Основная литература

1 Акмалова, А. А. Правовое обеспечение социальной работы: учебник / А.А. Акмалова, В.М. Капицын. - Москва: ИНФРА-М, 2020. - 289 с. // Znanium.com: электронно-библиотечная система. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1074479> (дата обращения: 18.09.2020). – Режим доступа: по подписке.

2 Войтенко, А. И. Организация, управление и администрирование в социальной работе [Электронный ресурс]: учебник / А. И. Войтенко, Е. И. Комаров. – М.: ИЦ РИОР: ИНФРА-М, 2014. – 255 с. // ZNANIUM.COM: электронно-библиотечная система. – Режим доступа: <http://www.znanium.com/catalog.php?>, ограниченный. – Загл. с экрана.

3 Карташова, Л. В. Управление человеческими ресурсами [Электронный ресурс]: учебник / Л. В. Карташова. – М.: ИНФРА-М, 2017. – 235 с. // ZNANIUM.COM: электронно-библиотечная система. – Режим доступа: <http://www.znanium.com/catalog.php>, ограниченный. – Загл. с экрана.

4 Палехова, П. В. Организация, управление и администрирование в социальной работе [Электронный ресурс]: учебное пособие / отв. ред. П. В. Палехова. – М.: ИНФРА-М, 2014. – 128 с. // ZNANIUM.COM: электронно-библиотечная система. – Режим доступа: <http://www.znanium.com/catalog.php?>, ограниченный. – Загл. с экрана.

5 Шарин, В. И. Основы социальной политики и социальной защиты: учебное пособие / В. И. Шарин. - Москва: ИНФРА-М, 2020. - 383 с. // Znanium.com: электронно-библиотечная система - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1070332> (дата обращения: 18.09.2020). – Режим доступа: по подписке.

6 Холостова, Е. И. Управление в социальной работе [Электронный ресурс]: учебник для бакалавров / Е. И. Холостова; под ред. Е. И. Холостовой, Е. И. Комарова, О. Г. Прохоровой. – М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°», 2018. – 300 с. // ZNANIUM.COM : электронно-библиотечная система. – Режим доступа: <http://www.znanium.com/catalog.php?>, ограниченный. – Загл. с экрана.

8.2 Дополнительная литература

1 Кикоть, В. Я. Социальное управление. Теория, методология, практика [Электронный ресурс]: монография / В. Я. Кикоть, Д. И. Грядовой. – М.: ЮНИТИ-ДАНА,

2015. – 311 с. // IPRbooks: электронно-библиотечная система. – Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/52561.html>, ограниченный. – Загл. с экрана.

2 Мельников, С. В. Технология социальной работы: учебное пособие / С. В. Мельников, Г. В. Люткене. - Саратов: Вузовское образование, 2020. - 120 с. // IPRbooks: электронно-библиотечная система. - URL: <http://www.iprbookshop.ru/91125.html> (дата обращения: 18.09.2020). - Режим доступа: по подписке.

3 Мельников, С. В. Теория социальной работы: учебное пособие / С. В. Мельников, Г. В. Люткене. - Саратов: Вузовское образование, 2020. - 118 с. // IPRbooks: электронно-библиотечная система. - URL: <http://www.iprbookshop.ru/91124.html> (дата обращения: 18.09.2020). - Режим доступа: по подписке.

8.3 Методические указания для студентов по освоению дисциплины

Коноплева Г. И. Менеджмент: методические указания к изучению дисциплины бакалавров по направлению 09.04.03 «Социальная работа» направленность (профиль) «Технология социальной работы» /Сост. Г. И. Коноплева - Комсомольск-на-Амуре: ФГБОУ ВО «КнАГУ», 2020– 37 с. В свободном доступе в электронно - образовательной среде вуза.

8.4 Современные профессиональные базы данных и информационные справочные системы, используемые при осуществлении образовательного процесса по дисциплине

1 Электронно-библиотечная система ZNANIUM.COM.. Договор № 4378 эбс ИКЗ 20 1 2727000769 270301001 0006 001 6311 000 от 17 апреля 2020 г.

2 Электронно-библиотечная система IPRbooks. Лицензионный договор № ЕП 44/13 на предоставление доступа к электронно-библиотечной системе IPRbooks ИКЗ 20 1 2727000769 270301001 0005 001 6311 000 от 27 марта 2020 г

3 Электронно-библиотечная система eLIBRARY.RU (периодические издания). Договор № ЕП 44//12 на оказание услуг доступа к электронным изданиям ИКЗ 201 2727000769 270301001 0008 001 6311 000 от 02 марта 2020 г.

8.5 Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет», необходимых для освоения дисциплины (модуля)

1. Единое окно доступа к образовательным ресурсам [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://window.edu.ru>, свободный. - Загл. с экрана. Сайт

8.6 Лицензионное и свободно распространяемое программное обеспечение, используемое при осуществлении образовательного процесса по дисциплине

Таблица 5 – Перечень используемого программного обеспечения

Наименование ПО	Реквизиты / условия использования
Microsoft Imagine Premium	Лицензионный договор АЭ223 №008/65 от 11.01.2019
OpenOffice	Свободная лицензия, условия использования по ссылке: https://www.openoffice.org/license.html
Kaspersky Endpoint Security для бизнеса.	Стандартный Russian Edition(продление лицензии). Лицензионный сертификат № 2434-200814-105334-823-1240

9 Организационно-педагогические условия

Организация образовательного процесса регламентируется учебным планом и расписанием учебных занятий. Язык обучения (преподавания) — русский. Для всех видов аудиторных занятий академический час устанавливается продолжительностью 45 минут.

При формировании своей индивидуальной образовательной траектории обучающийся имеет право на перезачет соответствующих дисциплин и профессиональных модулей, освоенных в процессе предшествующего обучения, который освобождает обучающегося от необходимости их повторного освоения.

9.1 Образовательные технологии

Учебный процесс при преподавании курса основывается на использовании традиционных, инновационных и информационных образовательных технологий. Традиционные образовательные технологии представлены лекциями и семинарскими (практически-ми) занятиями. Инновационные образовательные технологии используются в виде широкого применения активных и интерактивных форм проведения занятий. Информационные образовательные технологии реализуются путем активизации самостоятельной работы студентов в информационной образовательной среде.

9.2 Занятия лекционного типа

Лекционный курс предполагает систематизированное изложение основных вопросов учебного плана.

На первой лекции лектор обязан предупредить студентов, применительно к какому базовому учебнику (учебникам, учебным пособиям) будет прочитан курс.

Лекционный курс должен давать наибольший объем информации и обеспечивать более глубокое понимание учебных вопросов при значительно меньшей затрате времени, чем это требуется большинству студентов на самостоятельное изучение материала.

9.3 Занятия семинарского типа

Семинарские занятия представляют собой детализацию лекционного теоретического материала, проводятся в целях закрепления курса и охватывают все основные разделы.

Основной формой проведения семинаров является обсуждение наиболее проблемных и сложных вопросов по отдельным темам, а также разбор примеров и ситуаций в аудиторных условиях. В обязанности преподавателя входят: оказание методической помощи и консультирование студентов по соответствующим темам курса.

Активность на семинарских занятиях оценивается по следующим критериям:

- ответы на вопросы, предлагаемые преподавателем;
- участие в дискуссиях;
- выполнение проектных и иных заданий;
- ассистирование преподавателю в проведении занятий.

Ответ должен быть аргументированным, развернутым, не односложным, содержать ссылки на источники.

Доклады и оппонирование докладов проверяют степень владения теоретическим материалом, а также корректность и строгость рассуждений.

Оценивание заданий, выполненных на семинарском занятии, входит в накопленную оценку.

9.4 Самостоятельная работа обучающихся по дисциплине (модулю)

Самостоятельная работа студентов – это процесс активного, целенаправленного приобретения студентом новых знаний, умений без непосредственного участия препода-

вателя, характеризующийся предметной направленностью, эффективным контролем и оценкой результатов деятельности обучающегося.

Цели самостоятельной работы:

- систематизация и закрепление полученных теоретических знаний и практических умений студентов;
- углубление и расширение теоретических знаний;
- формирование умений использовать нормативную и справочную документацию, специальную литературу;
- развитие познавательных способностей, активности студентов, ответственности и организованности;
- формирование самостоятельности мышления, творческой инициативы, способностей к саморазвитию, самосовершенствованию и самореализации;
- развитие исследовательских умений и академических навыков.

Самостоятельная работа может осуществляться индивидуально или группами студентов в зависимости от цели, объема, уровня сложности, конкретной тематики.

Технология организации самостоятельной работы студентов включает использование информационных и материально-технических ресурсов университета.

Контроль результатов внеаудиторной самостоятельной работы студентов может проходить в письменной, устной или смешанной форме.

Студенты должны подходить к самостоятельной работе как к наиважнейшему средству закрепления и развития теоретических знаний, выработке единства взглядов на отдельные вопросы курса, приобретения определенных навыков и использования профессиональной литературы.

9.5 Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины

При изучении дисциплины обучающимся целесообразно выполнять следующие рекомендации:

1. Изучение учебной дисциплины должно вестись систематически.
2. После изучения какого-либо раздела по учебнику или конспектным материалам рекомендуется по памяти воспроизвести основные термины, определения, понятия раздела.
3. Особое внимание следует уделить выполнению отчетов по практическим занятиям и индивидуальным комплексным заданиям на самостоятельную работу.
4. Вся тематика вопросов, изучаемых самостоятельно, задается на лекциях преподавателем. Им же даются источники (в первую очередь вновь изданные в периодической научной литературе) для более детального понимания вопросов, озвученных на лекции.

При самостоятельной проработке курса обучающиеся должны:

- просматривать основные определения и факты;
- повторить законспектированный на лекционном занятии материал и дополнить его с учетом рекомендованной по данной теме литературы;
- изучить рекомендованную литературу, составлять тезисы, аннотации и конспекты наиболее важных моментов;
- самостоятельно выполнять задания, аналогичные предлагаемым на занятиях;
- использовать для самопроверки материалы фонда оценочных средств.

1. Методические указания при работе над конспектом лекции.

В ходе лекционных занятий необходимо вести конспектирование учебного материала. Обращать внимание на категории, формулировки, раскрывающие содержание тех или иных явлений и процессов, научные выводы и практические рекомендации, положительный опыт в ораторском искусстве. Желательно оставить в рабочих конспектах поля, на которых делать пометки из рекомендованной литературы, дополняющие материал прослушанной лекции, а также подчеркивающие особую важность тех или иных теоретиче-

ских положений. Задавать преподавателю уточняющие вопросы с целью уяснения теоретических положений, разрешения спорных ситуаций.

2. Методические указания по самостоятельной работе над изучаемым материалом и при подготовке к практическим занятиям

Начинать надо с изучения рекомендованной литературы. Необходимо помнить, что на лекции обычно рассматривается не весь материал, а только его часть. Остальная его часть восполняется в процессе самостоятельной работы. В связи с этим работа с рекомендованной литературой обязательна. Особое внимание при этом необходимо обратить на содержание основных положений и выводов, объяснение явлений и фактов, уяснение практического приложения рассматриваемых теоретических вопросов. В процессе этой работы необходимо стремиться понять и запомнить основные положения рассматриваемого материала, примеры, поясняющие его, а также разобраться в иллюстративном материале.

3. Методические указания по выполнению контрольной работы.

Контрольная работа является результатом освоения студентом знаний, умений и навыков по изучаемой дисциплине. Контрольная работа должна быть структурирована: титульный лист, содержание, введение, задания, заключение, список использованных источников. Контрольная работа должна соответствовать содержанию, тема работы раскрыта полностью.

При написании работы обязательны цитирование, ссылки на источники и статистические данные. Для эффективной организации самостоятельной работы обучающихся, в частности выполнения и оформления контрольной работы, рекомендуется использовать РД ФГБОУ ВО "КНАГУ" 013-2016 "Текстовые студенческие работы. Правила оформления".

10 Описание материально-технического обеспечения, необходимого для осуществления образовательного процесса по дисциплине (модулю)

10.1 Учебно-лабораторное оборудование

Не предусмотрено

10.2 Технические и электронные средства обучения

Лекционные занятия

Аудитории для лекционных занятий укомплектованы мебелью и техническими средствами обучения, служащими для представления учебной информации большой аудитории (наборы демонстрационного оборудования (проектор, экран, компьютер/ноутбук), учебно-наглядные пособия, тематические иллюстрации).

Практические занятия

Аудитории для практических занятий укомплектованы специализированной мебелью и техническими средствами обучения (проектор, экран, компьютер/ноутбук).

Самостоятельная работа.

Помещения для самостоятельной работы оснащены компьютерной техникой с возможностью подключения к сети «Интернет» и доступом к электронной информационно-образовательной среде КНАГУ:

- читальный зал НТБ КНАГУ.

11 Иные сведения

Методические рекомендации по обучению лиц с ограниченными возможностями здоровья и инвалидов

Освоение дисциплины обучающимися с ограниченными возможностями здоровья может быть организовано как совместно с другими обучающимися, так и в отдельных группах. Предполагаются специальные условия для получения образования обучающимися с ограниченными возможностями здоровья.

Профессорско-педагогический состав знакомится с психолого-физиологическими особенностями обучающихся инвалидов и лиц с ограниченными возможностями здоровья, индивидуальными программами реабилитации инвалидов (при наличии). При необходимости осуществляется дополнительная поддержка преподавания тьюторами, психологами, социальными работниками, прошедшими подготовку ассистентами.

В соответствии с методическими рекомендациями Минобрнауки РФ (утв. 8 апреля 2014 г. N АК-44/05вн) в курсе предполагается использовать социально-активные и рефлексивные методы обучения, технологии социокультурной реабилитации с целью оказания помощи в установлении полноценных межличностных отношений с другими студентами, создании комфортного психологического климата в студенческой группе. Подбор и разработка учебных материалов производится с учетом предоставления материала в различных формах: аудиальной, визуальной, с использованием специальных технических средств и информационных систем.

Освоение дисциплины лицами с ОВЗ осуществляется с использованием средств обучения общего и специального назначения (персонального и коллективного использования). Материально-техническое обеспечение предусматривает приспособление аудиторий к нуждам лиц с ОВЗ.

Форма проведения аттестации для студентов-инвалидов устанавливается с учетом индивидуальных психофизических особенностей. Для студентов с ОВЗ предусматривается доступная форма предоставления заданий оценочных средств, а именно:

- в печатной или электронной форме (для лиц с нарушениями опорно-двигательного аппарата);
- в печатной форме или электронной форме с увеличенным шрифтом и контрастностью (для лиц с нарушениями слуха, речи, зрения);
- методом чтения ассистентом задания вслух (для лиц с нарушениями зрения).

Студентам с инвалидностью увеличивается время на подготовку ответов на контрольные вопросы. Для таких студентов предусматривается доступная форма предоставления ответов на задания, а именно:

- письменно на бумаге или набором ответов на компьютере (для лиц с нарушениями слуха, речи);
- выбором ответа из возможных вариантов с использованием услуг ассистента (для лиц с нарушениями опорно-двигательного аппарата);
- устно (для лиц с нарушениями зрения, опорно-двигательного аппарата).

При необходимости для обучающихся с инвалидностью процедура оценивания результатов обучения может проводиться в несколько этапов.

ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ¹
по дисциплине
«Менеджмент»

Направление подготовки	<i>39.03.02 «Социальная работа»</i>
Направленность (профиль) образовательной программы	<i>«Технология социальной работы»</i>
Квалификация выпускника	<i>бакалавр</i>
Год начала подготовки (по учебному плану)	<i>2020</i>
Форма обучения	<i>заочная</i>
Технология обучения	<i>традиционная</i>

Курс	Семестр	Трудоемкость, з.е.
<i>1</i>	<i>2</i>	<i>4</i>

Вид промежуточной аттестации	Обеспечивающее подразделение
<i>Экзамен</i>	<i>Кафедра «Менеджмент, маркетинг и государственное управление»</i>

¹ В данном приложении представлены типовые оценочные средства. Полный комплект оценочных средств, включающий все варианты заданий (тестов, контрольных работ и др.), предлагаемых обучающемуся, хранится на кафедре в бумажном и электронном виде.

1 Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине (модулю), соотнесенных с планируемыми результатами образовательной программы

Таблица 1 – Компетенции и индикаторы их достижения

Код и наименование компетенции	Индикаторы достижения	Планируемые результаты обучения по дисциплине
Универсальные		
УК-3-способен осуществлять социальное взаимодействие и реализовывать свою роль в команде	<p>УК 3.1 Знает основные приемы и нормы социального взаимодействия; основные понятия и методы конфликтологии, технологии межличностной и деловой коммуникации, а также принципы командной работы.</p> <p>УК 3.2 Умеет устанавливать и поддерживать контакты, обеспечивающие успешную работу в команде; применять основные нормы социального взаимодействия для самореализации и достижения личных и командных целей.</p> <p>УК 3.3 Имеет навыки командной работы также навыки успешного взаимодействия в различных сферах жизнедеятельности.</p>	<p>Знать: теоретические и практические аспекты управленческой деятельности командной работы</p> <p>Уметь: работать в команде, применять эффективный стиль руководства управления командой для достижения поставленной цели.</p> <p>Владеть: методами и приемами социального взаимодействия командной работы</p>

Таблица 2 – Паспорт фонда оценочных средств

Контролируемые разделы (темы) дисциплины	Формируемая компетенция	Наименование оценочного средства	Показатели оценки
1. Теоретические аспекты управления командой	УК-3	Практические задания	Умеет: реализовывать управленческие функции в своей профессиональной деятельности. Владеет: навыками управления команды.
2 Групповая динамика и команда	УК-3	Практические задания	Умеет: разрабатывать командную стратегию для достижения поставленной цели. Владеет: навыками организационной работы при формировании команды
3. Управление поведе-	УК-3	Практические	Уметь: применять эффек-

Контролируемые разделы (темы) дисциплины	Формируемая компетенция	Наименование оценочного средства	Показатели оценки
нием команды		задания	тивный стиль руководства управления командой для достижения поставленной цели.
4. Управление межличностными отношениями в команде	УК-3	Практические задания	Умеет: выстраивать межличностные отношения в команде. Владеет: навыками разрешения конфликтных ситуаций.
Контрольная работа (все темы дисциплины)	УК-3	Комплект контрольных заданий	Демонстрирует умение применять полученные знания для решения задач и заданий по дисциплине в целом.
Экзамен		Экзаменационные вопросы	Демонстрирует умения применять полученные знания в области менеджмента.

2 Методические материалы, определяющие процедуры оценивания знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, характеризующие процесс формирования компетенций

Методические материалы, определяющие процедуры оценивания знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, представлены в виде технологической карты дисциплины (таблица 3).

Таблица 3 – Технологическая карта

	Наименование оценочного средства	Сроки выполнения	Шкала оценивания	Критерии оценивания
<i>2 семестр</i> Промежуточная аттестация в форме «Экзамен»				
1	Практические задания по теме 1	Задания в течение семестра	5*2= 10 баллов	5 баллов – студент правильно выполнил задание. Показал отличное владения навыками применения полученных знаний и умений при решении профессиональных задач в рамках усвоенного учебного материала 4-балла – студент выполнил задание с небольшими неточностями. Показал хорошие владения навыками применения полученных знаний и умений при решении профессиональных задач в рамках усвоенного учебного материала. 3 баллов – студент выполнил задание с существенными неточностями. Показал удовлетворительное владение навыками применения

	Наименование оценочного средства	Сроки выполнения	Шкала оценивания	Критерии оценивания
				<p>полученных знаний и умений при решении профессиональных задач в рамках усвоенного учебного материала</p> <p>2 балла – студент продемонстрировал недостаточный уровень владения умениями и навыками при решении профессиональных задач в рамках усвоенного учебного материала. При ответах на дополнительные вопросы на защите было допущено множество неточностей</p> <p>0 баллов – задание не выполнено</p>
2	Практические задания по теме 2	Задания в течение сессии	5*3=15 баллов	<p>5 баллов – студент правильно выполнил задание. Показал отличное владения навыками применения полученных знаний и умений при решении профессиональных задач в рамках усвоенного учебного материала</p> <p>4-балла – студент выполнил задание с небольшими неточностями. Показал хорошие владения навыками применения полученных знаний и умений при решении профессиональных задач в рамках усвоенного учебного материала.</p> <p>3 баллов – студент выполнил задание с существенными неточностями. Показал удовлетворительное владение навыками применения полученных знаний и умений при решении профессиональных задач в рамках усвоенного учебного материала</p> <p>2 балла – студент продемонстрировал недостаточный уровень владения умениями и навыками при решении профессиональных задач в рамках усвоенного учебного материала. При ответах на дополнительные вопросы на защите было допущено множество неточностей</p> <p>0 баллов – задание не выполнено</p>
3	Практические задания по теме 3	Задания в течение семестра	5*3=15 баллов	<p>5 баллов – студент правильно выполнил задание. Показал отличное владения навыками применения полученных знаний и умений при решении профессиональных задач в рамках усвоенного учебного материала</p> <p>4-балла – студент выполнил задание с небольшими неточностями. Показал хорошие владения навыками применения полученных знаний и умений при решении профессиональных задач в рамках усвоенного учебного материала.</p> <p>3 баллов – студент выполнил задание с существенными неточностями. Показал удовлетворительное владение навыками применения</p>

	Наименование оценочного средства	Сроки выполнения	Шкала оценивания	Критерии оценивания
				<p>полученных знаний и умений при решении профессиональных задач в рамках усвоенного учебного материала</p> <p>2 балла – студент продемонстрировал недостаточный уровень владения умениями и навыками при решении профессиональных задач в рамках усвоенного учебного материала. При ответах на дополнительные вопросы на защите было допущено множество неточностей</p> <p>0 баллов – задание не выполнено</p>
4	Практические задания по теме 4	Задания в течение сессии	5*2= 10 баллов	<p>5 баллов – студент правильно выполнил задание. Показал отличное владение навыками применения полученных знаний и умений при решении профессиональных задач в рамках усвоенного учебного материала</p> <p>4-балла – студент выполнил задание с небольшими неточностями. Показал хорошие владения навыками применения полученных знаний и умений при решении профессиональных задач в рамках усвоенного учебного материала.</p> <p>3 баллов – студент выполнил задание с существенными неточностями. Показал удовлетворительное владение навыками применения полученных знаний и умений при решении профессиональных задач в рамках усвоенного учебного материала</p> <p>2 балла – студент продемонстрировал недостаточный уровень владения умениями и навыками при решении профессиональных задач в рамках усвоенного учебного материала. При ответах на дополнительные вопросы на защите было допущено множество неточностей</p> <p>0 баллов – задание не выполнено</p>
	Контрольная работа	Контрольная работа в течение семестра	10 баллов	<p>10 баллов – студент правильно выполнил комплексную контрольную работу. Показал отличный уровень знаний, умений и навыков при решении профессиональных задач в рамках усвоенного учебного материала.</p> <p>8 баллов – студент выполнил комплексную контрольную работу с небольшими неточностями. Показал хороший уровень знаний, умений и навыков при решении профессиональных задач в рамках усвоенного учебного материала.</p> <p>6 баллов – студент выполнил комплексную контрольную работу с существенными не-</p>

	Наименование оценочного средства	Сроки выполнения	Шкала оценивания	Критерии оценивания
				точностями. Показал удовлетворительный уровень знаний, умений и навыков при решении профессиональных задач в рамках усвоенного учебного материала. 0 баллов – задание не выполнено
Текущий контроль:		-	60 баллов	-
	Экзамен		40 баллов (2 вопроса)	20 баллов - студент правильно ответил на теоретический вопрос билета. Показал отличные знания в рамках усвоенного учебного материала. Ответил на все дополнительные вопросы. 15 баллов - студент ответил на теоретический вопрос билета с небольшими неточностями. Показал хорошие знания в рамках усвоенного учебного материала. Ответил на большинство дополнительных вопросов. 10 баллов - студент ответил на теоретический вопрос билета с существенными неточностями. Показал удовлетворительные знания в рамках усвоенного учебного материала. При ответах на дополнительные вопросы было допущено много неточностей. 0 баллов - при ответе на теоретический вопрос билета студент продемонстрировал недостаточный уровень знаний. При ответах на дополнительные вопросы было допущено множество неправильных ответов.
Экзамен:		-	40 баллов	-
ИТОГО:		-	100 баллов	-
<p>Критерии оценки результатов обучения по дисциплине: 0 – 64 % от максимально возможной суммы баллов – «неудовлетворительно» (недостаточный уровень для промежуточной аттестации по дисциплине); 65 – 74 % от максимально возможной суммы баллов – «удовлетворительно» (пороговый (минимальный) уровень); 75 – 84 % от максимально возможной суммы баллов – «хорошо» (средний уровень); 85 – 100 % от максимально возможной суммы баллов – «отлично» (высокий (максимальный) уровень)</p>				

3 Типовые контрольные задания или иные материалы, необходимые для оценки знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, характеризующие процесс формирования компетенций в ходе освоения образовательной программы

3.1 Задания для текущего контроля успеваемости

Тема 1 «Теоретические аспекты управления командой»

Задание 1.1

Ответьте в письменном виде на поставленные вопросы.

- 1 Какие условия способствуют формированию команд?
- 2 Какие стадии зрелости выделяют для коллектива, команды?
- 3 Какие отличительные признаки присущи команде?
- 4 Какие функции управления возложены на коллектив, команду?
- 5 Объясните свое понимание психологического климата и его практической роли.
- 6 Рассмотрите методы управления командой.
- 7 Укажите, какие признаки присущи руководителю с высокой способностью, создавать команды?

Задание 1.2

Ответьте в письменном виде на поставленные вопросы:

- 1 Объясните понятие «деятельность по управлению командой»
- 2 Какие подходы к управлению командой Вы знаете? Опишите их преимущества и недостатки.
- 3 Опишите цель, функции и методы управления командой.
- 4 Какие принципы организации работы команды Вы знаете? Приведите примеры на каждый принцип.
- 5 Опишите основные факторы, оказывающие воздействие на работу команды.

Тема 2 «Групповая динамика и команда»

Задание 2.1

Заполните таблицу различий между рабочей группой и командой.

Выявите, что общего между рабочей группой и командой.

Таблица 4 – Различия между рабочей группой и командой

Сравнительный параметр	Рабочая группа	Команда
Постановка целей		
Выполняемые функции		
Методы управления		
Лидер		
Ответственность		
Миссия		
Продукт труда		
Формы совместного решения проблем		
Оценка эффективности		
Процесс работы		
Состоят из работников		

Задание 2.2

Ознакомьтесь с приведенными ниже ролями, выполняемыми членами команды в коллективе. Дополните перечень вашими собственными ролями, дайте им описание.

Виды ролей:

1. 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;
2. Идеальный вдохновитель – человек, который подает идеи, касающиеся деятельности, и развития группы в целом (без какой-то) обработки предложенных им идей);
3. Моторчик, двигатель прогресса – человек, который представляет информацию и заставляет работать, используя демократические или иные методы убеждения;
4. Плановик – человек, осуществляющий планирование деятельности группы;
5. Генератор – человек, который придумывает новые идеи по решению задачи на заданную тему; создает информационную базу для последующего анализа;
6. 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;
7. Фильтровщик информации – человек, который проводит первичную обработку и осуществляет выбор информации, относящейся к решению сформулированной проблемы, перед подачей ее на рассмотрение аналитатору;
8. Аналитатор – человек, разрабатывающий и обрабатывающий предложенные идеи;
9. Оптимизатор – человек, который ищет иные, более эффективные с различных точек зрения пути решения задачи или обработки и предоставления информации;
10. Писарь – человек, который конспектирует идеи группы;
11. Контролер качества – человек, который осуществляет контроль выходной информации и оценивает ее соответствие требованиям и избранному имиджу группы;
12. Public relations – человек, осуществляющий связи с общественностью, в том числе, с преподавательским составом и другими подгруппами;
13. Image-maker – человек, который формирует стиль подгруппы и следит за постоянным соблюдением принятых принципов;
14. «Ломовая лошадь» - человек, добровольно берущий на себя большую часть выполнения работы;
15. «Козел отпущения» - человек, который, в силу обстоятельств, принимает на себя все обвинения и нападки в случае неудач;
16. Представитель – человек, который представляет работу на защиту и делает основной доклад по заданной теме;
17. Математик – человек, использующий различные математические модели и методы при подходе к решению задач и осуществляющий расчетно-вычислительную часть.
18. Дешифратор – человек, который формирует законченные идеи в наиболее удобно воспринимаемой форме.

Задание 2.3

Представлены пять критериев, по которым нужно будет провести сравнение указанных ролей:

1. результативность;
2. исполнение работы в срок;
3. слаженность работы в группе;
4. оригинальность выполнения работы;
5. перспективность

Методом экспертной оценки проранжируйте их по силе воздействия на успешную

работу команды (на ваш взгляд). Результаты оформите в виде следующей таблицы.

Таблица 5 – Распределение мест в группе с помощью метода экспертной оценки

Критерии	Эксперты				Сумма баллов	Место	Вес
	1	2	3	n			
1	C11	C12	C13	C1n	S1		P1
2	C21				S2		P2
3							
			Итого				1

C_{ij} - оценка по 10 бальной шкале по i -го критерия j -м экспертом;

место - ранг критерия (тем меньше, чем больше сумма баллов);

вес - нормированная сумма, $P_i = S_i / S_j$

Тема 3 «Управление поведением команды»

Задание 3.1

Вам представлена возможность назначить себе заместителя из имеющихся четырёх кандидатур.

Варианты кандидатур:

А) Первый предпочитает избегать конфликтов с людьми, стремится к тому, чтобы наладить доброжелательные отношения, создать в коллективе атмосферу взаимного доверия и дружеского расположения, даже если это будет иногда мешать выполнению производственных задач.

Б) Второй предпочитает строго придерживаться должностных прав и обязанностей, от всех требует четкого выполнения инструкций и распоряжений.

В) Третий предпочитает в интересах дела идти на личные конфликты с людьми.

Г) Четвёртый всегда сосредоточен на достижении цели, напорист в организационных вопросах и всегда стремится добиться своего, не придавая большого значения возникающим конфликтам и недоразумениям во взаимоотношениях с людьми.

Оцените, пожалуйста, каждую кандидатуру, пользуясь следующей шкалой оценок:

5 – полностью подходит;

4 – скорее да;

3 – нечто среднее;

2 – скорее нет;

1- не подходит.

Опишите, почему Вы сделали именно этот выбор.

Задание 3.2

Заполните таблицу модели лидерства «путь-цель».

Таблица 6 – Применение модели лидерства «путь-цель»

Ситуация	Стиль лидерства	Воздействие на подчиненного	Результат
Амбициозное задание			
Недостаточное вознаграждение			
Неинтересная работа			
Неуверенность в силах			
Отсутствие возможно-			

Ситуация	Стиль лидерства	Воздействие на подчиненного	Результат
стей отличиться			
Задача или цель не определены			

Задание 3.3

В таблице 7 приведены группы потребностей, выделенные А. Маслоу. Определите, посредством, каких функций управления персоналом и соответствующих им мероприятий можно удовлетворить различные группы потребностей (напишите в правом столбце таблицы).

Таблица 7 – Реализация потребностей

Потребности	Функции управления персоналом и конкретные мероприятия
Физиологические	
В безопасности	
В причастности	
В признании	
В самовыражении	

Тема 4 «Управление межличностными отношениями в команде».

Задание 4.1

Предлагается таблица суждений (табл.8), в котором пять известных вариантов регулирования конфликтов, которые описываются 60 суждениями о поведении человека в конфликтной ситуации. Они сгруппированы в 30 пар, в каждой из которых предлагается выбрать суждение, наиболее типичное для характеристики его поведения.

Таблица 8- Таблица суждений

Номер	Суждение
1	а) Иногда я предоставляю возможность другим взять на себя ответственность за решение спорного вопроса б) Чем обсуждать то, в чем мы расходимся, я стараюсь обратить внимание на то, с чем мы оба не согласны
2	а) Я стараюсь найти компромиссное решение б) Я пытаюсь уладить дело с учетом интересов другого и моих собственных
3	а) Обычно я настойчиво стремлюсь добиться своего б) Я стараюсь успокоить другого и, главным образом, сохранить наши отношения
4	а) Я стараюсь найти компромиссное решение б) Иногда я жертвую своими собственными интересами ради интересов другого человека
5	а) Улаживая спорную ситуацию, я всё время стараюсь найти поддержку у другого б) Я стараюсь сделать все, чтобы избежать бесполезной напряжённости
6	а) Я пытаюсь избежать возникновения неприятностей для себя б) Я стараюсь добиться своего
7	а) Я стараюсь отложить решение спорного вопроса, чтобы со временем решить его окончательно б) Я считаю возможным в чем-то уступить, чтобы в другом добиться своего

Номер	Суждение
8	а) Обычно я настойчиво стремлюсь добиться своего б) Я первым стараюсь ясно определить то, в чём состоят все затронутые интересы и вопросы
9	а) Думаю, что не всегда стоит волноваться из-за каких-то разногласий б) Я предпринимаю усилия, чтобы добиться своего
10	а) Я твёрдо стремлюсь достичь своего б) Я пытаюсь найти компромиссное решение
11	а) Первым делом я стараюсь ясно определить, в чём состоят все затронутые интересы и вопросы б) Я стараюсь успокоить другого, и главным образом, сохранить отношения
12	а) Зачастую я избегаю позиции, которая может вызвать споры б) Я даю возможность другому в чем-то остаться при своём мнении, если он также идёт мне навстречу
13	а) Я предлагаю среднюю позицию б) Я настаиваю, чтобы было сделано по-моему.
14	а) Я сообщаю другому человеку, свою точку зрения, и спрашиваю о его взглядах б) Я пытаюсь показать другому логику и преимущество моих взглядов
15	а) Я стараюсь успокоить другого, и главным образом, сохранить наши отношения б) Я стараюсь сделать все необходимое, чтобы избежать напряженности
16	а) Я стараюсь не задевать чувств другого человека. б) Я стараюсь убедить другого человека в преимуществе моей позиции
17	а) Обычно я настойчиво стараюсь добиться своего б) Я стараюсь сделать всё, чтобы избежать бесполезной напряженности
18	а) Если это сделает другого человека счастливым, я дам ему возможность настоять на своем б) Я даю другому человеку возможность в чем-то остаться при своем мнении, если он также идёт мне навстречу
19	а) Первым делом я стараюсь ясно определить, в чем состоят все затронутые интересы и вопросы. б) Я стараюсь отложить решение спорного вопроса, чтобы со временем решить его окончательно
20	а) Я пытаюсь немедленно преодолеть наши разногласия б) Я стараюсь найти лучшее сочетание выгод и потерь для нас обоих
21	а) Ведя переговоры, я стараюсь быть внимательным к желаниям другого б) Я всегда склоняюсь к прямому обсуждению проблемы
22	а) Я пытаюсь найти позицию, которая находится посередине между моей позицией и точкой зрения другого человека б) Я отстаиваю свои желания
23	а) Как правило, я озабочен тем, чтобы удовлетворить желания каждого из нас б) Иногда я предоставляю возможность другим взять на себя ответственность за решение спорного вопроса
24	а) Если позиция другого человека кажется ему очень важной, я стараюсь пойти навстречу его желаниям

Номер	Суждение
	б) Я стараюсь убедить другого прийти к компромиссу
25	а) Я пытаюсь показать другому логику и преимущество моих взглядов б) Ведя переговоры, я стараюсь быть внимательным к желаниям другого человека.
26	а) Я предлагаю среднюю позицию б) Я почти всегда озабочен тем, чтобы удовлетворить желания каждого из нас
27	а) Зачастую я избегаю занимать позицию, которая может вызвать споры б) Если это сделает другого счастливым, я дам ему возможность настоять на своем
28	а) Обычно я настойчиво стремлюсь добиться своего б) Улаживая ситуацию, я обычно стараюсь найти поддержку у другого.
29	а) Я предлагаю среднюю позицию б) Думаю, что не всегда стоит волноваться из-за каких-то разногласий
30	а) Я стараюсь не задевать чувств другого. б) Я всегда занимаю такую позицию в спорном вопросе, чтобы мы совместно с другим заинтересованным человеком могли добиться успеха

Обработка и интерпретация результатов

Каждый ответ характеризуется попаданием в одну из клеток таблицы (табл. 9). Необходимо подсчитать количество попаданий по каждому из пяти типов поведения. Количество баллов, набранных по каждому типу, даёт представление о выраженности у испытуемой тенденции проявления соответствующих норм поведения в конфликтных ситуациях.

Далее необходимо вычислить суммарные значения по каждому типу поведения, при этом максимальное значение будет указывать на Ваш стиль в конфликтных ситуациях. Проанализируйте полученные результаты, с точки зрения выраженности выявленного типа поведения относительно типа поведения «Сотрудничество».

В выводе охарактеризуйте собственную позицию относительно решения конфликтных ситуаций с учётом выполненного задания.

Таблица 9- Таблица подсчёта данных

Номер пары	Соперничество	Сотрудничество	Компромисс	Избегание	Приспособление
1				А	Б
2					
3					
4					
5					
6					
7					
8					
9					
10					
11					
12					
13					
14					
15					
16					

Номер пары	Соперничество	Сотрудничество	Компромисс	Избегание	Приспособление
17					
18					
19					
20					
21					
22					
23					
24					

Задание 4.2

Положительные результаты может принести любая из пяти известных стратегий поведения в конфликте, если она отвечает требованиям ситуации. Однако, многие тяготеют к преимущественному использованию одной из стратегий, не столько сообразуясь с объективными обязательствами, сколько, исходя из собственных внутренних побуждений.

Заполните таблицу стилей разрешения конфликта. Заполняя таблицу, представьте свое поведение в конфликтной ситуации.

Проранжируйте стратегии по четырем указанным категориям. Для этого последовательно поставьте цифры (от 1 до 5) в каждой из четырех колонок. Цифра 1 означает, что стиль занимает первое место (ранг) по категории, цифра 5 – последнее место (ранг).

Заполненная таблица 10 даст наглядное представление о том, какой из стилей Вы используете чаще всего, какой лучше всего. Ответьте на вопросы:

- Какой стиль чаще всего приносит наилучшие результаты?
- Какой стиль наиболее комфортен для Вас?

Это может быть один и тот же стиль или разные стили.

Таблица 10 – Определение стилей поведения в конфликте

Стиль разрешения	Использую чаще всего	Владею лучше всего	Приносит наилучшие результаты	Чувствую себя при использовании наиболее комфортно
Настойчивость (Я активно отстаиваю собственную позицию)				
Уход (Я стараюсь уклониться от участия в конфликте)				
Приспособление (Я стараюсь во всем уступать, иду навстречу партнеру)				
Компромисс (Я ищу решение, основанное на взаимных уступках)				
Сотрудничество (Я стараюсь найти решение, максимально удовлетво-				

Стиль разрешения	Использую чаще всего	Владею лучше всего	Приносит наилучшие результаты	Чувствую себя при использовании наиболее комфортно
ряющие интересы обеих сторон)				

Комплект заданий для контрольной работы

Задание 1

Вам, как будущему руководителю, необходимо сформировать взгляды на управление людьми и выбрать свои методы и средства воздействия на людей, т. е. отразить свои взгляды в стройной концепции управления персоналом, которую вы собираетесь реализовать.

Какой основной стиль руководства вы предпочитаете, как ваш стиль сочетается с разными ситуациями, как вы собираетесь управлять ситуацией и людьми? Что вы понимаете под эффективным руководством и эффективным выполнением работы подчиненными? Для этого опишите самостоятельно ситуацию и разберите её. Покажите факторы, которые влияют на руководителя, подчиненных, задание и конкретную ситуацию.

Дайте ответы на следующие вопросы:

Какой стиль управления будет наиболее подходящим и эффективным в описанной вами ситуации? Выберите нужный стиль управления в зависимости от ситуации. Какие функции управления помогут вам как менеджеру управлять ситуацией и подчиненными, в наибольшей степени сблизить потребности задания, группы отдельных работников?

Обоснуйте свои решения.

Задание 2

Необходимо обвести кружком номера утверждений, которые соответствуют вашему поведению и отношению к людям. Если вы ранее никогда не сталкивались с предложенными ситуациями, постарайтесь представить, как бы вы могли повести себя в них.

Утверждения, касающиеся вашего характера, привычек, склонностей

1. В работе с людьми я предпочитаю, чтобы они беспрекословно выполняли мои распоряжения.

2. Меня легко увлечь новыми задачами, но я быстро охлаждаю к ним.

3. Люди часто завидуют моему терпению и выдержке.

4. В трудных ситуациях я всегда думаю о других, а потом о себе.

5. Мои родители редко заставляли меня делать то, чего я не хотел.

6. Меня раздражает, когда кто-то проявляет слишком много инициативы.

7. Я очень напряженно работаю, так как не могу положиться на своих помощников.

8. Когда я чувствую, что меня не понимают, я отказываюсь от намерения доказать что-либо.

9. Я умею объективно оценить своих подчиненных, выделив среди них сильных, средних и слабых.

10. Мне приходится часто советоваться со своими помощниками, прежде чем отдать соответствующее распоряжение.

11. Я редко настаиваю на своем, чтобы не вызывать у людей раздражения.

12. Уверен, что мои оценки успехов и неудач подчиненных точны и справедливы.

13. Я всегда требую от подчиненных неукоснительного соблюдения моих приказаний и распоряжений.

14. Мне легче работать одному, чем кем-то руководить.

15. Многие считают меня чутким и отзывчивым руководителем.
16. Мне кажется, что от коллектива нельзя ничего скрывать, ни хорошего, ни плохого.
17. Если я встречаю сопротивление, у меня пропадает интерес к работе с людьми.
18. Я игнорирую коллективное руководство, чтобы обеспечить эффективность единоначалия.
19. Чтобы не подорвать свой авторитет, я никогда не признаю своих ошибок.
20. Мне часто для эффективной работы не хватает времени.
21. На грубость подчиненного я стараюсь найти ответную реакцию, не вызывающую конфликта.
22. Я делаю все, чтобы подчиненные охотно выполняли мои распоряжения.
23. С подчиненными у меня очень тесные контакты и приятельские отношения.
24. Я всегда стремлюсь любой ценой быть первым во всех начинаниях.
25. Я пытаюсь выработать универсальный стиль управления, подходящий для большинства ситуаций.
26. Мне легче подстроиться под мнение большинства коллектива, чем выступать против него.
27. Мне кажется, что подчиненных надо хвалить за каждое, пусть даже самое незначительное достижение.
28. Я не могу критиковать подчиненного в присутствии других людей.
29. Мне приходится чаще просить, чем требовать.
30. Я часто теряю от возбуждения контроль над своими чувствами, особенно когда мне надоедают.
31. Если бы я имел возможность чаще бывать среди подчиненных, то эффективность моего руководства значительно бы повысилась.
32. Я иногда проявляю спокойствие и равнодушие к интересам и увлечениям подчиненных.
33. Я предоставляю более грамотным подчиненным больше самостоятельности в решении сложных задач, особо не контролируя их.
34. Мне нравится анализировать и обсуждать с подчиненными их проблемы.
35. Мои помощники справляются не только со своими, но и с моими функциональными обязанностями.
36. Мне легче избежать конфликта с вышестоящим руководством, чем с подчиненными, которых всегда можно поставить на место.
37. Я всегда добиваюсь выполнения своих распоряжений вопреки обстоятельствам.
38. Самое трудное для меня – это вмешиваться в ход работы людей, требовать от них дополнительных усилий.
39. Чтобы лучше понять подчиненных, я стараюсь представить себя на их месте.
40. Я думаю, что управление людьми должно быть гибким – подчиненным нельзя демонстрировать ни железной непреклонности, ни панибратства.
41. Меня больше волнуют собственные проблемы, чем интересы подчиненных.
42. Мне приходится часто заниматься текущими делами и испытывать от этого большие эмоциональные и интеллектуальные нагрузки.
43. Родители заставляли меня подчиняться даже тогда, когда я считал это неразумным.
44. Работу с людьми я представляю себе, как мучительное занятие.
45. Я стараюсь развивать в коллективе взаимопомощь и сотрудничество.
46. Я с благодарностью отношусь к предложениям и советам подчиненных.
47. Главное в руководстве – распределить обязанности.
48. Эффективность управления достигается тогда, когда подчиненные существуют лишь как исполнители воли менеджера.

49. Подчиненные – безответственные люди, и поэтому их нужно постоянно контролировать.
50. Лучше всего предоставлять полную самостоятельность коллективу и ни во что не вмешиваться.
51. Для более качественного руководства нужно поощрять наиболее способных подчиненных и строго взыскивать с нерадивых.
52. Я всегда признаю свои ошибки и выбираю более правильное решение.
53. Мне приходится часто объяснять неудачи в управлении объективными обстоятельствами.
54. Нарушителя дисциплины строго наказываю.
55. В критике недостатков подчиненных я беспощаден.
56. Иногда мне кажется, что в коллективе я лишний человек.
57. Прежде чем упрекать подчиненного, я стараюсь его похвалить.
58. Я хорошо взаимодействую с коллективом и считаюсь с его мнением.
59. Меня часто упрекают в чрезмерной мягкости к подчиненным.
60. Если бы мои подчиненные делали так, как я требую, я бы достиг гораздо большего.

Обработка и интерпретация результатов

Подсчитав номера соответствующих утверждений, с помощью ключа-таблицы определите степень выраженности авторитарного, либерального или демократического стиля управления (табл. 11).

В зависимости от полученных сумм ответов степень выраженности стиля будет различной: минимальной (0–7), средней (8–13), высокой (14–20). Приемлемой для последующего анализа является любая из полученных комбинаций. У опытного руководителя наблюдается комбинация стилей управления.

Таблица 11 – Ключ-таблица

Стиль управления	Номера ответов-утверждений	Сумма ответов
Авторитарный	1, 6, 7, 12, 13, 18, 19, 24, 25, 30, 31, 36, 37, 42, 43, 48, 49, 54, 55, 60	
Либеральный	2, 5, 8, 11, 14, 17, 20, 23, 26, 29, 32, 35, 38, 41, 44, 47, 50, 53, 56, 59	
Демократический	3, 4, 9, 10, 15, 16, 21, 22, 27, 28, 33, 34, 39, 40, 45, 46, 51, 52, 57, 58	

Задание 3

Распределение ролей в группе

В каждом разделе распределите сумму в 10 баллов, которые, по вашему мнению, лучше всего характеризуют ваше поведение. Эти баллы можно распределить между несколькими утверждениями. В редких случаях все 10 баллов можно распределить между всеми утверждениями или отдать все 10 баллов какому-либо одному утверждению. Занесите баллы в прилагаемую таблицу.

1. Что, по моему мнению, я могу привнести в групповую работу:

- А. Я быстро нахожу новые возможности.
- Б. Я могу работать хорошо со множеством людей.
- В. У меня хорошо получается выдвигать новые идеи.
- Г. У меня получается помогать другим людям выдвигать их идеи.
- Д. Я способен очень эффективно работать и мне нравится интенсивная работа.
- Е. Я согласен быть непопулярным, если в итоге это приведет к хорошим результатам.

Ж. В привычной обстановке я работаю быстро.
З. У меня нет предубеждений, поэтому я всегда даю возможность альтернативного действия.

2. У меня есть недостатки в групповой работе, возможно, это то, что:

А. Я очень напряжен, пока мероприятие не продумано, не проконтролировано, не проведено.

Б. Я даю слишком большую свободу людям, точку зрения я считаю обоснованной.

В. У меня есть слабость много говорить самому, пока, наконец, в группе не появляются новые идеи.

Г. Мой собственный взгляд на вещи мешает мне немедленно разделять энтузиазм коллег.

Д. Если мне нужно чего-то достичь, я бываю авторитарен.

Е. Мне трудно поставить себя в позицию руководителя, так как я боюсь разрушить атмосферу сотрудничества в группе.

Ж. Я сильно увлекаюсь собственными идеями и теряю нить происходящего в группе.

З. Мои коллеги считают, что я слишком беспокоюсь о несущественных деталях и переживаю, что ничего не получится.

3. Когда я включен в работу с другими:

А. Я влияю на людей, не подавляя их.

Б. Я очень внимателен, так что ошибок из-за небрежности быть не может.

В. Я готов настаивать на каких-то действиях, чтобы не потерять время и не упустить из виду главную цель.

Г. У меня всегда есть оригинальные идеи.

Д. Я всегда готов поддержать хорошее предложение в общих интересах.

Е. Я очень внимательно отношусь к новым идеям и предложениям.

Ж. Окружающим нравится моя холодная рассудительность.

З. Мне можно доверить проследить, чтобы вся основная работа была выполнена.

4. В групповой работе для меня характерно, что:

А. Я очень заинтересован хорошо знать своих коллег.

Б. Я спокойно разделяю взгляды окружающих или придерживаюсь взглядов меньшинства.

В. У меня всегда найдутся хорошие аргументы, чтобы опровергнуть ошибочные предложения.

Г. Я думаю, что у меня есть дар выполнить работу, как только ее план нужно приводить в действие.

Д. У меня есть склонность избегать очевидного, а предлагать что-то неожиданное.

Е. Все, что я делаю, я стараюсь довести до совершенства.

Ж. Я готов устанавливать контакты и вне группы.

З. Хотя меня интересуют все точки зрения, я, не колеблясь, могу принять решение собственное, если это необходимо.

5. Я получаю удовольствие от своей работы, потому что:

- А. Мне нравится анализировать ситуации и искать правильный выбор.
 - Б. Мне нравится находить практические решения проблемы.
 - В. Мне нравится чувствовать, что я влияю на установление хороших взаимоотношений.
 - Г. Мне приятно оказывать сильное влияние при принятии решений.
 - Д. У меня есть возможность встречаться с людьми, которые могут предложить что-то новое.
 - Е. Я могу добиться согласия людей по поводу хода выполнения работы.
 - Ж. Мне нравится сосредотачивать собственное внимание на выполнении поставленных задач.
3. Мне нравится работать в области, где я могу применять свое воображение и творческие способности.

6. Если я неожиданно получил трудное задание, которое надо выполнить в ограниченное время и с незнакомыми людьми:

- А. Я буду чувствовать себя загнанным в угол, пока не найду выход из тупика и не выработаю свою линию поведения.
 - Б. Я буду работать с тем, у кого окажется наилучшее решение, даже если он мне не симпатичен.
 - В. Я попытаюсь найти людей, между которыми я смогу разделить на части это задание, таким образом уменьшить объем работы.
 - Г. Мое врожденное чувство времени не позволит мне отстать от графика.
 - Д. Я верю, что буду спокойно, на пределе своих способностей идти прямо к цели.
 - Е. Я буду добиваться намеченной цели вопреки любым затруднительным ситуациям.
 - Ж. Я готов взять осуществление работы на себя, если увижу, что группа не справляется.
3. Я устрою обсуждение, чтобы стимулировать людей высказывать новые идеи и искать возможности продвижения к цели.

7. Что касается проблем, которые у меня возникают, когда я работаю в группе:

- А. Я всегда показываю нетерпение, если кто-то тормозит процесс.
 - Б. Некоторые люди критикуют меня за то, что я слишком аполитичен и мне не хватает интуиции.
 - В. Мое желание убедиться, что работа выполняется на самом высоком уровне, вызывает недовольство.
 - Г. Мне очень быстро все надоедает, и я надеюсь только на одного-двух человек, которые могут воодушевить меня.
 - Д. Мне трудно начать работу, если я четко не представляю своей цели.
 - Е. Иногда мне бывает трудно объяснить другим какие-либо сложные вещи, которые приходят мне на ум.
 - Ж. Я понимаю, что я требую от других сделать то, что сам сделать не могу.
3. Если я наталкиваюсь на реальное сопротивление, то мне трудно четко изложить мою точку зрения:

Таблица 12 – Ответов испытуемого

Вопрос	А	Б	В	Г	Д	Е	Ж	З
1								
2								
3								
4								
5								
6								
7								

Отработка и интерпретация результатов

1 Постройте таблицу в соответствии с приведенным ниже «образцом-ключом», вписывая по каждому вопросу рядом с соответствующей буквой то количество баллов, которое вы дали этому варианту ответа в таблице ответов испытуемого.

2 Найдите сумму баллов по каждому из I – VIII столбцов.

3 Выделите те столбцы-роли, где набраны наибольшие суммы. Эти роли вы чаще выполняете в группе.

4 Прочтите и проанализируйте описания ролей в групповом взаимодействии: I роль – председатель; II роль – формирователь; III роль – генератор идей; IV роль – оценщик идей, V роль – организатор работы; VI роль – организатор группы; VII роль – исследователь ресурсов; VIII роль – завершитель.

Таблица 13 – «Образец-ключ для обработки и интерпретации ответов испытуемого»

Вопрос	I	II	III	IV	V	VI	VII	VIII
1	Г	Е	В	З	Ж	Б	А	Д
2	Б	Д	Ж	Г	А	Е	В	З
3	А	В	Г	Ж	З	Д	Е	Б
4	З	Б	Д	В	Г	А	Ж	Е
5	Е	Г	З	А	Б	В	Д	Ж
6	В	Ж	А	Д	Е	Б	З	Г
7	Ж	А	Е	Б	Д	З	Г	В
Сумма								

1 – председатель. Функции: впитывает все возможные мнения и принимает решения; свойства: умеет слушать, хорошо говорит, логичный, решительный; тип: спокойный, стабильный тип личности, нуждается в высокомотивированной группе.

2 – формирователь. Функции: лидер, соединяет усилия членов группы в единое целое; свойства: динамичный, решительный, напористый; тип: доминирующий экстраверт, нуждается в компетентной, умелой группе.

3 – генератор идей. Функции: источник идей; свойства: умен, богатое воображение, креативность (нестандартная личность, нуждается в мотивированном окружении, которое будет воспринимать его идеи.

4 – оценщик идей (критик). Функции: анализ и логические выводы, контроль; свойства: аналитичность, интеллектуальность, эрудированность, «якорь группы», возвращает к реальности; тип: рассудительный, волевой тип личности, нуждается в постоянном притоке информации и новых идей.

5 – организатор работы. Функции: преобразование идей в конкретные задания и организация их выполнения; свойства: организатор, волевой, решительный; тип: волевой тип личности, нуждается в предложениях и идеях группы.

6 – организатор группы. Функции: способствует согласию группы, улаживает разногласия, знает потребности, проблемы членов группы; свойства: чувствительность, дипломатичность; доброта, коммуникативность; тип: эмпативный и коммуникативный тип личности, нуждается в постоянном контакте со всеми членами группы.

7 – исследователь ресурсов. Функции: связующее звено с внешней средой; свойства: общительный, увлекающийся, энергичный, привлекательный; тип: «напористый экстраверт», нуждается в свободе действий.

8 – завершитель. Функции: побуждает группу все делать вовремя и до конца; свойства: профессиональная педантичность, обязательность, ответственность; тип: педантичный тип личности, нуждается в групповой ответственности, обязательности.

Чтобы управленческая команда была эффективна, нужно, чтобы все эти роли выполнялись членами группы, чтобы они взаимно дополняли друг друга. (Иногда один член группы может выполнять две и больше ролей).

Задание 4

...1. Назовите основные межличностные стили разрешения конфликтов и дайте их характеристику.

2. Определите месторасположение различных стилей разрешения конфликтов на рисунке 1 в зависимости от направленностей на собственные интересы и интересы противоборствующей стороны.

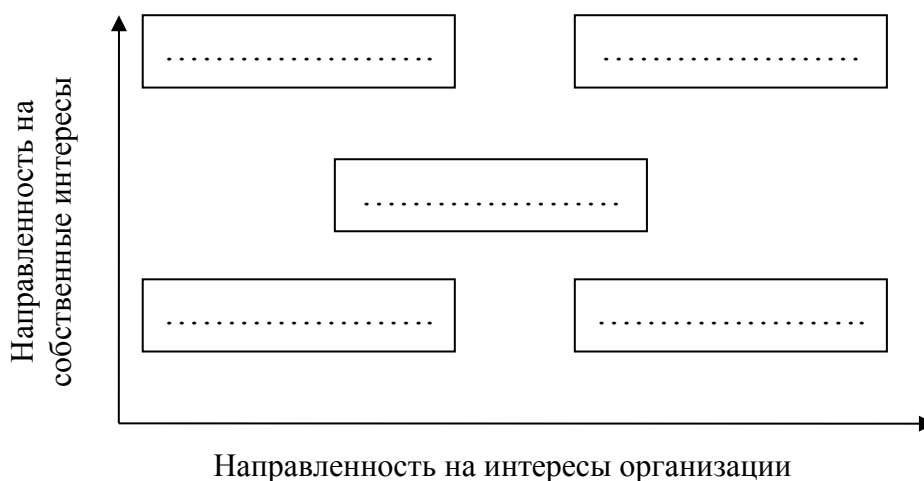


Рисунок 1 – Стили разрешения конфликтов

3. Назовите основные причины конфликтов в организации?

4. Приведите последствия, к которым может принести конфликт в организации?

Впишите их в соответствующие столбцы в таблице 14.

Таблица 14 – Последствия конфликтов

Функциональные	Дисфункциональные

5. Предложите мероприятия по оказанию помощи работникам в выстраивании межличностных отношений и разрешении конфликтов.

Таблица 15 – Программа помощи работникам в выстраивании межличностных отношений и разрешении конфликтов

Мероприятие	Цель	Комплекс работ

3.2 Задания для промежуточной аттестации

«Экзамен»

Контрольные вопросы к экзамену

- 1 Сущность, цели и задачи менеджмента.
- 2 Основные принципы управления.
- 3 Содержание основных функций управления.
- 4 Понятие «команда», основные характеристики команды.
- 5 Методы и принципы управления командой.
6. Механизм формирования команды.
- 7 Распределение ролей в группе.
- 8 Отличительные особенности командной работы
- 9 Факторы, влияющие на эффективность работы команды.
- 10 Понятие и классификация управленческих решений.
- 11 Сравнительная оценка моделей управления.
- 12 Принципы и теории мотивации команды
- 13 Технология разработки и реализации управленческого решения в команде.
- 14 Стиль руководства и элементы его определяющие.
- 15 Подходы к изучению и улучшению стиля руководства команды.
- 16 Понятие, виды и модели коммуникаций.
- 17 Межличностные коммуникации.
- 18 Управление конфликтами. Стили поведения в конфликтной ситуации.
- 19 Конфликт: понятие, причины, функции.
- 20 Классификация конфликтов.

Лист регистрации изменений к РПД

	Номер протокола заседания кафедры, дата утверждения изменения	Количество страниц изменения	Подпись разработчика РПД