Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования
«РОССИЙСКАЯ АКАДЕМИЯ НАРОДНОГО ХОЗЯЙСТВА И ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЫ ПРИ ПРЕЗИДЕНТЕ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ»

Московский областной филиал
Факультет экономики и менеджмента
(наименование факультета)
Кафедра менеджмента
(наименование кафедры)

УТВЕРЖДЕНО
Директор филиала
Арсенян А.З.

Электронная подпись

ПРОГРАММА МАГИСТРАТУРЫ
Финансовый менеджмент и рынок капитала
(наименование образовательной программы)

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ, реализуемой без применения электронного (онлайн) курса

Б1.В.ДВ.02.02 Руководство и лидерство
(код и наименование РПД)

Рук. и лид.
(сокращенное наименование дисциплины)

Магистратура
(уровень образования)

38.04.02 Менеджмент
(код и наименование направления подготовки)

Очная, заочная
формы обучения

Год набора – 2025

Красногорск, 2024 г.

ДОКУМЕНТ ПОДПИСАН
ЭЛЕКТРОННОЙ ПОДПИСЬЮ

Сертификат:
00DAA02066BBB2FFF23A159B9219BEBE55
Владелец: Арсенян Арташес Завенович
Действителен: с 23.10.2023 до 15.01.2025

Автор –составитель:
доц., д.ф.н., профессор кафедры менеджмента _____ Понуждаев Э.А.
(ученое звание, ученая степень, должность) *(Ф.И.О.)*

Заведующий кафедрой:
канд. психол. наук, доцент, заведующий кафедрой _____ Выпряжкина И.Б.
(ученая степень и(или) ученое звание, должность) *(Ф.И.О.)*

Рабочая программа дисциплины «*Руководство и лидерство*» рассмотрена и одобрена на заседании кафедры менеджмента
(наименование структурного подразделения)

Протокол от «30» августа 2024 г. № 01.

СОДЕРЖАНИЕ

1. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине, соотнесенных с планируемыми результатами освоения образовательной программы 4

2. Объём и место дисциплины в структуре образовательной программы 5

3. Содержание и структура дисциплины 5

4. Фонд оценочных средств по дисциплине 12

4.1. Формы текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации 12

4.2. Материалы текущего контроля успеваемости 12

4.3. Фонд оценочных средств для промежуточной аттестации 22

4.4. Методические материалы 57

5. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины 58

6. Учебная литература и ресурсы информационно-телекоммуникационной сети «Интернет» 61

6.3. Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы ..... **Error! Bookmark not defined.**

6.4. Нормативные правовые документы ..... **Error! Bookmark not defined.**

6.5. Интернет-ресурсы, справочные материалы ..... **Error! Bookmark not defined.**

6.6. Периодические издания ..... **Error! Bookmark not defined.**

7. Материально-техническое и программное обеспечение дисциплины 62

1. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине, соотнесенных с планируемыми результатами освоения образовательной программы

1.1. Дисциплина «Управление человеческими ресурсами» обеспечивает овладение следующими компетенциями:

Код компетенции	Наименование компетенции	Код компонента компетенции	Наименование компонента компетенции
УК – 3	Способен организовывать и руководить работой команды, вырабатывая командную стратегию для достижения поставленных целей	УК – 3/1	Использует властные полномочия для организации работы команды по достижению поставленной цели

1.2. В результате освоения дисциплины у студентов должны быть сформированы следующие знания, умения и навыки:

Таблица 1.

Соответствие результатов обучения функциям профессионального стандарта[1] и профессиональным задачам

Обобщенная трудовая функция	Трудовые функции	Профессиональные задачи	Код этапа	Результаты обучения
Обеспечение эффективной работы системы управления рисками	Планирование деятельности подразделения в соответствии со стратегическими целями организации. Поддержание эффективных коммуникаций и мотивация работников подразделения. Разработка совместных предложений по вопросам управления рисками со всеми участниками процесса управления рисками и консультирование работников по вопросам управления	Организация творческих коллективов для решения экономических и социальных задач и руководство ими; разработка стратегий развития и функционирования предприятий, организаций и их отдельных подразделений; руководство экономическими службами и подразделениями предприятий и организаций разных форм собственности, органов государственной и	УК–3/1	*знания:* – базовой терминологии (тезауруса), ключевых функций и процессов HR-менеджмента; – основ социальной психологии и кросс-культурного менеджмента, выступающих ядром эффективной профессиональной деятельности руководителей всех уровней
				умения: – реализовывать базовые функции и процедуры HR-менеджмента, включая формирование и развитие рабочих команд; – разрабатывать и осуществлять мероприятия в области кадрового обеспечения системы УЧР; – анализировать и оценивать морально-психологический климат и деловую активность персонала в организации; – выявлять противоречия между теорией и практикой HR-менеджмента, осуществлять поиск и выбор оптимальных (в т.ч. эвристических) решений

[1]Профессиональный стандарт «Специалист по финансовому консультированию» утверждён приказом Министерства труда и социальной защиты Российской Федерации от 19 марта 2015 года № 167н, регистрационный номер 36805. Уровень квалификации – 7 (магистратура).

.

	рисками.	муниципальной власти.		в стандартных и нестандартных ситуациях с учетом отечественного и зарубежного опыта
				навыки: – применения инструментов НОТ и организационного дизайна для эффективного управления кадровыми (HR) ресурсами предприятия (организации); – установления и поддержания деловых контактов с учетом различных факторов (образование, возраст, социальный статус, гендерные, этнические и пр. аспекты)

2. Объём и место дисциплины в структуре образовательной программы

Учебная дисциплина Б1.В.ДВ.02.02 «Руководство и лидерство» относится к части дисциплин, формируемых участниками образовательных отношений, блока 1 учебного плана (дисциплины по выбору, ДВ.2) направления подготовки магистров 38.04.02 «Менеджмент», 2 семестр. Общая трудоемкость дисциплины составляет 4 зачетные единицы.

Освоение дисциплины опирается на комплекс теоретических знаний, умений и навыков, полученных в процессе освоения гуманитарных и социально-экономических дисциплин на программах бакалавриата, а также на знания, навыки и умения, полученные в ходе изучения дисциплин: Б1.О.01 «Современный менеджмент» (1 семестр), Б.1.О.06 «Теория организации и организационное поведение», Б1.В.07 «Профессиональные навыки менеджера» (1 семестр).

Таблица 2.

Количество академических часов на контактную работу обучающихся с преподавателем и самостоятельную работу

Вид учебных занятий и самостоятельная работа		**Объем дисциплины, час.**				
		Всего	**Семестры**			
			1	2	3	4
Очная форма обучения						
Контактная работа обучающихся с преподавателем, в том числе:		***32***		***32***		
лекционного типа (Л)		***8***		***8***		
лабораторные работы (практикумы) (ЛР)						
практического (семинарского) типа (ПЗ)		***24***		***24***		
контролируемая самостоятельная работа обучающихся (КСР)		***4***		***4***		
Самостоятельная работа обучающихся (СР)		***108***		***108***		
Промежуточная аттестация	**форма**	***зачёт с оценкой***		***зачёт с оценкой***		
	час.	***4***		***4***		
Общая трудоемкость (час. / з.е.)		***144/4***		***144/4***		

Вид учебных занятий и самостоятельная работа	**Объем дисциплины, час.**			
	Всего	**Курс**		
		1	2	3
Заочная форма обучения				
Контактная работа обучающихся с преподавателем, в том числе:	***12***		***12***	
лекционного типа (Л)	***4***		***4***	

лабораторные работы (практикумы) (ЛР)					
практического (семинарского) типа (ПЗ)		***8***		***8***	
контролируемая самостоятельная работа обучающихся (КСР)					
Самостоятельная работа обучающихся (СР)		***132***		***132***	
Промежуточная аттестация	**форма**	***зачёт с оценкой***		***зачёт с оценкой***	
	час.				
Общая трудоемкость (час. / з.е.)		***144/4***		***144/4***	

3. Содержание и структура дисциплины

Таблица 3.

Структура дисциплины

№ п/п	Наименование тем (разделов)	Объем дисциплины (модуля), час.						Форма текущего контроля успеваемости*, промежуточной аттестации
		Всего	Контактная работа обучающихся с преподавателем по видам учебных занятий				СР	
			Л	ЛР	ПЗ	КСР		
Очная форма обучения								
Тема 1	Руководство и лидерство как социально-культурные феномены	14	1		2		11	П, Д
Тема 2	Личностно-групповые структуры организации: общая характеристика	14	1		2		11	П, Д
Тема 3.	Оценка психологической совместимости и сплоченности индивидов	13,5	0,5		2		11	П, Д
Тема 4.	Трансактный анализ в сфере HR-менеджмента	13,5	0,5		2		11	П, Д
Тема 5	Оценка деловой активности индивидов и групп	13,5	0,5		2		11	П, Д
Тема 6	Индивидуальные качества и стиль деятельности менеджера	13,5	0,5		2		11	П, Д
Тема 7	Методы управления групповой динамикой	14	1		2		11	П, Д
Тема 8	Индивидуальная и групповая мотивация	14	1		2		11	П, Д
Тема 9	Управление конфликтами в организации (основы конфликтологии)	15	1		4		10	П, Д
Тема 10	Организационные инновации и групповая динамика	15	1		4		10	П, Д, Т

Промежуточная аттестация	4						Зачёт с оценкой
Всего:	**144**	**8**		**24**		**108**	**4**

№ п/п	Наименование тем (разделов)	Объем дисциплины (модуля), час.						Форма текущего контроля успеваемости*, промежуточной аттестации
		Всего	Контактная работа обучающихся с преподавателем по видам учебных занятий				СР	
			Л	ЛР	ПЗ	КСР		
Заочная форма обучения								
Тема 1	Руководство и лидерство как социально-культурные феномены	13,75	0,25		0,5		13	П, Д
Тема 2	Личностно-групповые структуры организации: общая характеристика	13,75	0,25		0,5		13	П, Д
Тема 3.	Оценка психологической совместимости и сплоченности индивидов	13,75	0,25		0,5		13	П, Д
Тема 4.	Трансактный анализ в сфере HR-менеджмента	13,75	0,25		0,5		13	П, Д
Тема 5	Оценка деловой активности индивидов и групп	13,75	0,25		0,5		13	П, Д
Тема 6	Индивидуальные качества и стиль деятельности менеджера	13,75	0,25		0,5		13	П, Д
Тема 7	Методы управления групповой динамикой	13,75	0,25		0,5		13	П, Д
Тема 8	Индивидуальная и групповая мотивация	13,75	0,25		0,5		13	П, Д
Тема 9	Управление конфликтами в организации (основы конфликтологии)	17	1		2		14	П, Д
Тема 10	Организационные инновации и групповая динамика	17	1		2		14	П, Д, Т
Промежуточная аттестация								Зачёт с оценкой
Всего:		**144**	**4**		**8**		**132**	

** Примечание (формы текущего контроля успеваемости): опрос (О), тестирование (Т), эссе (Э), дискуссия (Д), практикум (П), задание (З), кейс (К), деловая игра (ДИ).*

Используемые сокращения:

Л – занятия лекционного типа (лекции и иные учебные занятия, предусматривающие преимущественную передачу учебной информации педагогическими работниками организации и (или) лицами, привлекаемыми организацией к реализации образовательных программ на иных условиях, обучающимся)[2];

[2] Абзац 2 пункта 31 Порядка организации и осуществления образовательной деятельности по

ЛР – лабораторные работы (вид занятий семинарского типа)[3];

ПЗ – практические занятия (виды занятия семинарского типа за исключением лабораторных работ)[4];

КСР – индивидуальная работа обучающихся с педагогическими работниками организации и (или) лицами, привлекаемыми организацией к реализации образовательных программ на иных условиях (в том числе индивидуальные консультации)[5];

ДОТ – занятия, проводимые с применением дистанционных образовательных технологий, в том числе с применением виртуальных аналогов профессиональной деятельности.

СР – самостоятельная работа, осуществляемая без участия педагогических работников организации и (или) лиц, привлекаемых организацией к реализации образовательных программ на иных условиях.

Таблица 4.

Содержание дисциплины

№ п/п	Наименование тем (разделов)	Содержание тем (разделов)
Тема 1.	Руководство и лидерство как социально-культурные феномены	Руководство и лидерство в системе современного научного знания: сущность и диалектика общего, особенного, единичного. Власть и влияние руководителя. Власть как культурно-исторический и социально-психологический феномен. Формы реализации властных полномочий (по К. Левину): принудительная, компенсаторная, экспертная, эталонная, законная. Лидер, лидерский потенциал, leadership и leading. Лидерство как уникальный сплав качеств и атрибут авторитетного сотрудника, играющего центральную роль в организации совместной деятельности и регулирования взаимоотношений в группе. Универсальная и ситуативная концепции лидерства. Оптимальное количество лидеров в организации: мировоззренческая и методологическая дилемма. Лидерство как процесс, связанный с деятельностью наиболее авторитетных членов группы (организации), обладающих юридической и/или фактической властью в группе. Функции лидера в организации: формулирование целей, выявление путей средств их достижения, мотивация, координация, формирование, поддержание и развитие норм организационной культуры. Основные концепции и теории лидерства: общая характеристика. Теория черт лидерства (Р. Хаус, Э. Локе, Г. Юкл), поведенческие теории (Р. Блейк и Дж. Моутон, Дж. Грэн), ситуационная теория (Ф. Фидлер, П. Герси и К Бланшар). Новые концепции лидерства: харизматическое лидерство, трансактное и трансформационное лидерство. Модель «Эффективный менеджер» (Д. Конджер и Р. Канунго): сензитивность – видение – коммуникации – управление имиджем – делегирование. Механизм реализации лидерского потенциала. Специфика «менеджерского» и «лидерского» стилей управления.

образовательным программам высшего образования - программам бакалавриата, программам специалитета, программам магистратуры, утвержденного приказом Минобрнауки России от 05 апреля 2017 г. № 301 (ред. от 17.08.2020) (зарегистрирован Минюстом России 14 июля 2017г., регистрационный № 47415)

[3] См. абзац 2 пункта 31 Порядка организации и осуществления образовательной деятельности по образовательным программам высшего образования - программам бакалавриата, программам специалитета, программам магистратуры, утвержденного приказом Минобрнауки России от 05 апреля 2017 г. № 301 (ред. от 17.08.2020) (зарегистрирован Минюстом России 14 июля 2017г., регистрационный № 47415)

[4] См. абзац 2 пункта 31 Порядка организации и осуществления образовательной деятельности по образовательным программам высшего образования - программам бакалавриата, программам специалитета, программам магистратуры, утвержденного приказом Минобрнауки России от 05 апреля 2017 г. № 301 (ред. от 17.08.2020) (зарегистрирован Минюстом России 14 июля 2017г., регистрационный № 47415)

[5] Абзац 2 пункта 31 Порядка организации и осуществления образовательной деятельности по образовательным программам высшего образования - программам бакалавриата, программам специалитета, программам магистратуры, утвержденного приказом Минобрнауки России от 05 апреля 2017 г. № 301 (ред. от 17.08.2020) (зарегистрирован Минюстом России 14 июля 2017г., регистрационный № 47415)

№ п/п	Наименование тем (разделов)	Содержание тем (разделов)
Тема 2	Личностно-групповые структуры организации: общая характеристика	Личность как исходный субъект и объект управленческой деятельности. Диалектика биологического и культурного, социального и индивидуального, рационального и эмоционального начал человеческого бытия, необходимость ее учета в процессе общения руководителя с подчиненными. Направленность, способности, темперамент, характер, воля и эмоции как базовые «измерения» субъекта деятельности. Основные причины инициации неформальных образований в рамках малых групп: чувство принадлежности, взаимопомощь, защита, общение и личные симпатии, стремление к самореализации. Феноменология малой группы. Социально-психологическая интерпретация понятий «позиция», «статус», «внутренняя установка», «роль», «композиция». Система межличностных связей в малой группе. Централизованная структура внутригрупповых коммуникаций и ее разновидности: фронтальная, радиальная, иерархическая. Децентрализованная структура коммуникационных каналов и ее виды: цепная, круговая, полная. Нравственные ценности и нормы. Функции групповых норм: регулятивная, оценочная, санкционирующая, стабилизирующая. Понятие сверхнормативной деятельности. Группа как общность взаимодействующих и оказывающих друг на друга влияние людей. Групповая статика и динамика как объект социальной психологии, социологии, политологии, антропологии, этнографии, биологии и медицины. Социально-психологические признаки группы: осознание индивидами принадлежности к ней, существование между ними определенных отношений, наличие внутренней организации и группового давления, трансформация мировоззрения и поведения индивидов в связи с их включенностью в общность. Классификация социальных групп по численности (большие и малые), принципу формирования (реальные и условные), статусу (формальные и неформальные), степени развития (развитые и неразвитые, или формирующиеся). Понятие «малая группа» и ее количественно-качественные особенности. Основные признаки классификации малых групп: цель создания (лабораторные и естественные); продолжительность функционирования (устойчивые и временные); характер взаимосвязи с социальной средой (открытые и закрытые); значимость членства (референтные, нереферентные, антиреферентные).
Тема 3	Оценка психологической совместимости и сплоченности индивидов	Общая характеристика внутригрупповых отношений. Понятие психологического климата. Кооперация и коллективизм. Генезис и основные этапы развития малых групп. Формирование общественного мнения. Конформизм и нонконформизм. Внутригрупповые факторы, влияющие на сплоченность в группе: симпатии, антипатии, индифферентность, асоциальность. «Внешние» факторы, определяющие психологический климат в группе: имидж фирмы и ее конкурентоспособность на рынке, степень удовлетворенности работой и размером оплаты труда, перспективы развития предприятия и персонала, включая и возможности деловой карьеры. Типичные варианты взаимоотношений в микрогруппе-диаде (гомогенные – положительные и отрицательные, гетерогенные) и в микрогруппе-триаде (гармоничные, противоречивые, конфликтные). Методы анализа психологической совместимости индивидов в малых группах: наблюдение, анкетирование, социометрия, референтометрия, стратометрия. Социограммы и социоматрицы. Использование менеджером социально-психологических методик выявления и оптимального развития неформальной структуры организации

№ п/п	Наименование тем (разделов)	Содержание тем (разделов)
Тема 4	Трансактный анализ в сфере HR-менеджмента	Понятие трансакции как единицы межличностного общения. Биологические и культурные основания «трансактного поведения». Философская концепция «быть в порядке» – «держать жизнь» в собственных руках и нести ответственность за свои поступки. Сущность и специфика ТА (версия Э. Берна). Элементы трансактного анализа: 1) структурный анализ (отдельной личности); 2) анализ трансакций (дополнительных, пересекающихся и скрытых контактов); 3) анализ игр; 4) анализ сценария (жизненного плана, которому следует личность). Особенности функционирования «трех Я» (Родителя, Взрослого и Ребенка) в условиях «российского поля». Понятие «засорения Я». Методика применения трансактного анализа в практической деятельности современного менеджера.
Тема 5	Оценка деловой активности индивидов и групп	Понятие деловой оценки. Периодичность оценки деловой активности персонала. Объекты и субъекты деловой оценки. Разработка методологии, методики и программы оценки профессиональной деятельности сотрудников и подразделений организации. Основные методы и процедуры деловой оценки кадров. Роль линейного руководителя в организации и проведении аттестации подчиненных. Административно-правовой (должностной), функциональный, технологический, квалификационный критерии дифференциации персонала организации. Ситуационный фактор как переменная величина, модифицирующая систему оценки кадров. Основные методы снижения субъективности и неполноты оценки. Метод групповой дискуссии и его роль в оптимизации деловых отношений персонала. Документационное сопровождение, подведение итогов и использование результатов деловой оценки кадров. Высвобождение и увольнение персонала: современные реалии и методы, применяемые в российских и зарубежных организациях. Основные причины увольнения персонала в соответствии с трудовым законодательством РФ. Методы работы администрации с работниками, увольняющимися по собственному желанию. Методы работы администрации с сотрудниками, достигшими пенсионного возраста. Тенденции развития центров управления персоналом в государствах Западной Европы, США и Японии. Перспективы изменений в системе управления человеческими ресурсами в Российской Федерации с учетом социально-экономической, информационно-технологической, политико-правовой, научно-теоретической и личностной динамики.
Тема 6	Индивидуальные качества и стиль деятельности менеджера	Проявление социально-культурного и индивидуального в управленческой деятельности субъекта. Типы работников по классификации Р. Киосаки: «наёмник» (Employee), «самонанятый» (Self-employed), владелец крупного бизнеса (Boss, Businessman), инвестор (Investor). Методы оценки и самооценки деятельности управленческих кадров. Методика самосовершенствования руководителя: 27 методов Т. Бойделла. Стиль как устойчивая совокупность приемов и методов, применяемых в управлении и определяющих характер отношения персонала к менеджеру. Диалектика авторитарности, коллегиальности, либерализма и пассивности в условиях протекания деловой активности. Обратная связь и обратное управление, необходимость их объективного восприятия руководящими кадрами. Интеллигентность менеджера как предпосылка трансформации его социального статуса, повышения авторитета среди подчиненных и деловых партнеров. Самоорганизация, самообразование и самовоспитание лидера. Роль этих факторов в формировании и упрочении коллективных стандартов цивилизованного

№ п/п	Наименование тем (разделов)	Содержание тем (разделов)
		предпринимательства. Дифференцированное применение основных моделей руководства и моделей группового поведения в зависимости от индивидуальных свойств менеджера.
Тема 7	Методы управления групповой динамикой	Методы (инструменты) и процедуры управления институциональной системой как способы целенаправленного воздействия для изменения количественных и качественных параметров функционирования организации. Общая характеристика финансово-экономических, административно-распорядительных, социально-психологических методов управления. Особенности их применения в микро- и малых группах. Влияние формальной и неформальной составляющих деятельности менеджера на групповую динамику. Менеджер как субъект психолого-педагогического воздействия на лидеров малых групп. Понятие системы интенсивного обучения и развития кадров.
Тема 8	Персональная и групповая мотивация	Индивидуальный (персональный), групповой, социальный уровни формирования и развития человеческих потребностей и интересов: частное, особенное, общее. Мотивы как причины, побуждающие к определенным действиям. Многомерность и поливариантность мотивов личностно-группового поведения и их классификация в оппозициях («биологическое – культурное», «материальное – духовное», «внутреннее – внешнее», «объективное – субъективное», «кратковременное – долговременное»). Групповая мотивация как система, ее место и роль в общем механизме мотивационного воздействия. Субъективные условия деятельности персонала организации: деловые взаимоотношения, коллективные мнения, настроения, традиции и новшества. Деятельность менеджера по формированию благоприятного социально-психологического климата в организации и развитию позитивных индивидуальных качеств у сотрудников. Особенности мотивации ролей, связанных с отбором и выполнением групповых задач: инициирующего; разрабатывающего; координирующего; ориентирующего; оценивающе-критикующего; побуждающего к действию. Целенаправленная мотивация и демотивация ролей, связанных с групповой поддержкой и активизацией жизнедеятельности группы: поощряющего; гармонизирующего; идущего на компромисс; охраняющего и выполняющего; устанавливающего стандарты; пассивно следующего за другими.
Тема 9	Управление конфликтами в организации (основы конфликтологии)	Понятие конфликта. Классификация конфликтов. Причины, структура и динамика конфликтов. Функции конфликтов в организации. Значение конструктивных и деструктивных конфликтов для эффективного функционирования организации. Этапы анализа, «количественные» и «качественные» методы исследования конфликтов. Основные причины индивидуальной и групповой конфликтности работников. Методика диагностики конфликтных отношений в группах. Особенности формирования и развития конфликтов в различных сферах: служебной (производственной), семейно-бытовой, досуговой. Конфликты типа «руководитель – подчиненный», инновационные конфликты, межгрупповые конфликты в организации. Прогнозирование и профилактика конфликтов. Технология упреждения конфликтов и оптимальные управленческие решения. Медиация и этика управления конфликтной ситуацией. Переговоры как способ разрешения конфликтных ситуаций.
Тема 10	Организационные инновации и групповая динамика	Организационные инновации как целенаправленные и значимые изменения структуры управления. Причины и способы сопротивления неформальных групп инновационным изменениям. Стратегия инновационного социологического исследования, его

№ п/п	Наименование тем (разделов)	Содержание тем (разделов)
		основные компоненты. Особенности сбора, обработки и интерпретации информации о проблемах функционирования малых групп в целях прогнозирования негативных социальных, институциональных и личностных последствий внедрения инновационных решений. Практическая работа менеджера с лидерами неформальных групп. Формирование позитивного общественного мнения к организационным инновациям в организации. Виды изменений в организации (обычные текущие изменения, умеренные преобразования, радикальные преобразования, перестройка организации) и программы их реализации. Тактические способы проведения организационных изменений и внедрения нововведений (конкуренция, компромисс, приспособление, сотрудничество, самоустранение). Понятие когнитивного диссонанса. Классификация типичных реакций на внедрение инноваций (по А.В. Филиппову): активное принятие, пассивное принятие, выжидание, активное неприятие, противодействие. Основные категории персонала в плане готовности к восприятию новшеств (по Ф. Котлеру): «новаторы», «ранние последователи», «раннее большинство», «запоздалое большинство», «аутсайдеры». Модель «отношение к новшествам / форма поведения» и основные типы работников: «союзники», «резервисты», «оппоненты», «шпионы», «болото».

4. Фонд оценочных средств по дисциплине

4.1. Формы текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации

4.1.1. В ходе реализации дисциплины «Руководство и лидерство» используются следующие формы текущего контроля успеваемости обучающихся: практикум (П), дискуссия (Д), тест (Т).

4.1.2. Промежуточная аттестация проводится в форме зачёта.

4.2. Материалы текущего контроля успеваемости

Проблемно-поисковые и практические задания (Практикум)

Тема 1. Руководство и лидерство как социально-культурные феномены

В современной учебной и научно-популярной литературе не сложилось единого мнения в понимании круга задач, решаемых социальной психологией, и, как следствие, относительного согласия в вопросе о «границах» иных специальных дисциплин, представляющих собой сплав социологических, психологических, социально-философских и естественнонаучных знаний.

Опираясь на классификацию Г.М. Андреевой в учебнике «Социальная психология», можно выделить четыре подхода в исследовании проблематики руководства и лидерства: 1) она является относительно самостоятельной областью в рамках социологии; 2) в рамках психологии; 3) и 4) она сформировалась «на стыке» психологии и социологии, причем этот «стык» понимается двояко: а) как отторжение части социологии и психологии; б) как захват «ничейной земли» – области, не принадлежащей ни к социологии, ни к психологии.

1. Является ли дискуссия специфике руководства и лидерства закономерной или она «выдумана» учёными? Выразите собственную позицию в данном вопросе.

2. Как Вы считаете, почему, анализируя количественные показатели малых групп, одни авторы фиксируют нижний порог на уровне двух (микрогруппа-диада), а другие – на уровне трех (микрогруппа-триада) человек?

3. Какое количество лидеров, на Ваш взгляд, является оптимальным в организации численностью 25–30 человек? Аргументируйте свое мнение, используя универсальную, ситуативную либо иную известную Вам концепцию лидерства.

4. Попытайтесь перечислить наиболее очевидные достоинства и недостатки организации, в которой имеется только один неформальный лидер.

Тема 2. Личностно-групповые структуры организации: общая характеристика

В современной теории менеджмента сложились устойчивые представления о комплексе сущностных сил (черт) человека, среди которых обычно выделяют направленность личности, способности, темперамент, характер, волю и т.п. Приведенная таблица содержит в обобщенном виде профиль социально-психологических особенностей, с помощью которого менеджер может подобрать работника для выполнения определенных функциональных обязанностей.

№ п/п	Особенность подчиненного		Шкала уровня				
			1	3	5	7	9
1.	Направлен-	на задачу					
2.	ность	на взаимодействие					
3.	при работе	на себя					
4.	В быту проявляется эгоизм (э) - альтруизм (а)						
5.	Характер	устойчивость мнения					
6.		подверженность обстоятельствам					
7.		единство убеждений и поступков					
8		решительность					
9.		сила воли					
10.	Темперамент	холерик					
11.		сангвиник					
12.		флегматик					
13.		меланхолик					
14.	Тип подчинения	осознанный					
15.		пассивный					
16.		вынужденный					
17.	Способности	исследовательские					
18.		технические					
19.		организаторские					
20.		исполнительские					
21.		оформительские					
22.		стилистические					
23.		«умелые руки»					
24.		спортивные					
25.		лидерство					

26.	Отношение к	пунктуальность исполнения					
27.	труду	творческое отношение					
28.		соблюдение сроков					
29.	Рациональность использования служебного времени						
30.	Отношение к фирме						
31.	Увлечения	книги, театр, искусство					
32.		фото-, кинолюбительство					
33.		спорт					
34.		развлечения					
35.		дом и семья, др.					

Однако в реальной повседневной практике, производя отбор претендентов на определенную должность, менеджеры сталкиваются с проблемой: конкретные свойства потенциальных работников не всегда соответствуют эталонной матрице, варьируют по шкале уровня выраженности от 1 до 9.

1. Воспользуйтесь таблицей и изобразите идеальный профиль качеств, необходимых сотрудникам фирмы по производству товаров повседневного спроса:

а) генеральному директору;

б) его заместителю;

в) управляющему по маркетингу;

г) главному инженеру;

д) главному бухгалтеру;

е) начальнику отдела кадров.

Дополните первый рисунок, показав на нем (другим цветом или пунктиром) пределы возможных отклонений от «идеала», позволяющие руководителю принять решение о трудоустройстве претендента на соответствующую должность.

2. Перечислите наиболее важные требования к рекомендательному письму, направленному от прежнего работодателя к новому. Каким образом Вы сможете убедиться в достоверности его содержания и расширить объем информации о работнике?

3. Что может повлиять на Ваше решение о приеме на вакантную должность претендента, имеющего:

а) негативные рекомендации и отзывы с прежнего места работы;

б) низкие результаты профессионального отбора;

в) неоптимальный профиль социально-психологических характеристик?

4. Составьте тест (8–10 тестовых заданий), который позволяет, на Ваш взгляд, установить характер служебно-производственных отношений в предыдущей малой группе и склонность работника к неформальному лидерству. Обоснуйте свою позицию.

Тема 3. Оценка психологической совместимости и сплоченности индивидов

Родоначальник социометрического направления в западной социальной психологии Джекоб (Якоб) Морено указывал: «Социальные конфликты и напряженность возрастают в прямо пропорциональной зависимости от социодинамического расхождения между официальной структурой общества и ее социометрической матрицей». При этом он возводил участников социометрического тестирования из статуса объекта исследования в статус исследователя действия. Они, по его мнению, должны выполнять тест прежде всего в силу личной заинтересованности.

Сторонники противоположной (бихевиористской) концепции вообще отрицают необходимость специального научного изучения индивидуального и общественного

(коллективного) сознания. Один из наиболее известных представителей современного бихевиоризма Беррес Фредерик Скиннер, последовательно развивая идею об идентичности поведения животных и человека, утверждал, что психология должна ограничиться описанием внешне наблюдаемых закономерных связей между стимулами, реакциями и подкреплением (поощрение или наказание) этих реакций организма.

1. Продолжите мысль Дж. Морено, обращая собственное рассуждение к респондентам-участникам социометрического опроса и имея целью получить объективную картину внутригрупповых отношений.

2. В каких случаях для социометрического исследования Вы предпочтете анонимную, а не обычную форму анкетирования?

3. Руководствуясь точкой зрения Б. Скиннера, объясните, какие члены группы и почему требуют пристального внимания со стороны руководителя?

4. Предположим, что Вы срочно должны отправить в длительную командировку трех сотрудников. Примите решение и обоснуйте его, основываясь на социограмме или социоматрице.

Тема 4. Трансактный анализ в сфере HR-менеджмента

Основатель трансакционного (трансактного) анализа Эрик Берн и его последователи (например, Мюриел Джеймс и Дороти Джонгвард) неоднократно подчеркивали, что метод размышления «о возможностях человеческого поведения» большинство людей могут понять и использовать в повседневной жизни. Целью трансактного анализа, по Берну, является установление «возможно более открытых и подлинных взаимодействий между эмоциональными и интеллектуальными компонентами личности».

Во многих американских и западноевропейских университетах трансактный анализ давно и прочно занял соответствующее место в учебных программах гуманитарных факультетов. Между тем в процессе непосредственного изучения данной темы студентами российских вузов складывается картина, не соответствующая замыслу и целевой установке авторов трансактного анализа. Обычно часть аудитории занимает настороженную и выжидательную позицию, другая – одобрительно воспринимает материал, подчеркивая его доступность и практическое значение, третья, не понимая о чем идет речь, недоумевает: «А для чего это нужно?!»

1. Опираясь на трансактный анализ, поясните описанный выше «российский феномен». Каковы причины формирования столь различных трансактных каналов?

2. Исходя из концепции «трех Я» (состояния «Я» Родителя, «Я» Взрослого и «Я» Ребенка), «озвучьте» схематические рисунки адекватными репликами диалога.

А. Дополнительные трансакции:

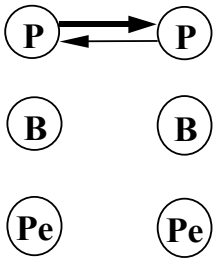


Рис. 1

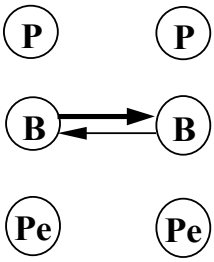


Рис. 2

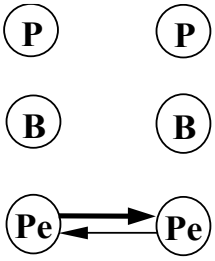


Рис. 3

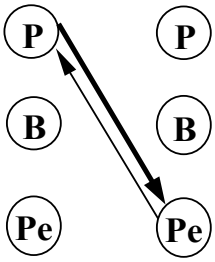


Рис. 4

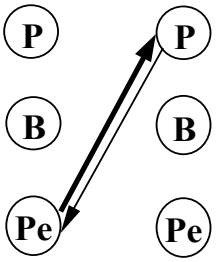


Рис. 5

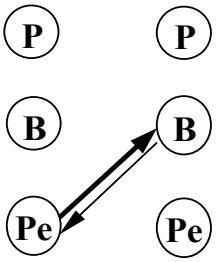


Рис. 6

Б. Пересекающиеся трансакции:

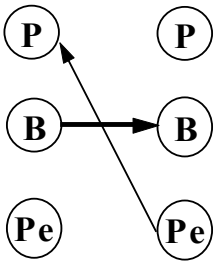


Рис. 7

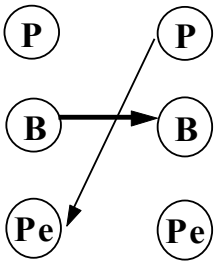


Рис. 8

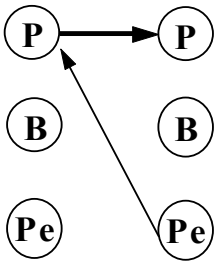


Рис. 9

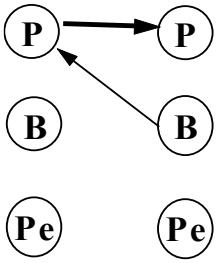


Рис. 10

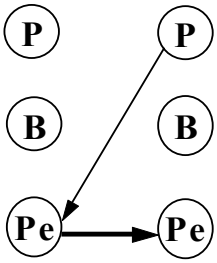


Рис. 11

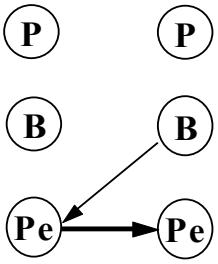


Рис. 12

В. Скрытые трансакции:

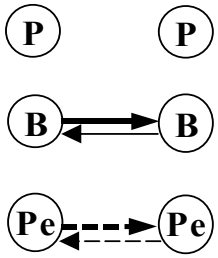


Рис. 13

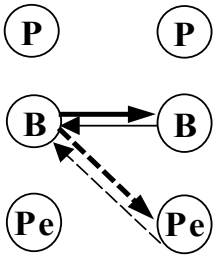


Рис. 14

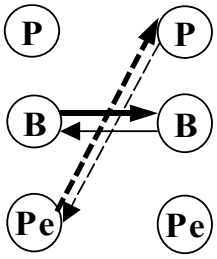


Рис. 15

3. К какому из «трех Я» Вы отнесете следующие личностные установки:

а) «Я не понял значение слова, произнесенного лектором, но если спрошу об этом, то покажусь глупым».

б) «Никогда не следует перебивать говорящего, ибо тем самым можно поставить себя в неловкое положение».

в) «Если я не задам вопрос, то рискую неправильно понять содержание всей лекции. Надо спросить, даже если я буду выглядеть перед окружающими глупо».

4. Приведите примеры так называемых «засорений» Взрослого «Я» от «Я» Родителя и «Я» Ребенка.

Тема 5. Оценка деловой активности индивидов и групп

Необходимость стратегического кадрового планирования руководители любой солидной фирмы полагают сегодня аксиомой. В большинстве компаний отделы кадров или службы управления человеческими ресурсами, прежде активно занимавшиеся оптимизацией количества работников, все более ориентируют собственную деятельность на повышение качества «человеческого материала» во всех звеньях производственного цикла. Однако в тактическом плане задачи кадрового менеджмента решаются по-разному.

Часть руководителей решает проблему комплектования кадров «внешним» путем, налаживая контакты с учебными заведениями, специализированными центрами, занимающимися подготовкой и переподготовкой работников конкретных профессий. Другие же управляющие отдают предпочтение «внутреннему» способу, при котором в самой компании постоянно ведется целевой подбор молодых и перспективных сотрудников с лидерским потенциалом (эта система получила название «хай-по», а лица, включаемые в такие группы, – high-po (high-potentials), high-flyers, fast-track employers и т.д.).

1. Каково Ваше мнение по данной проблеме? Какой способ комплектования организации кадрами Вы предпочтете, являясь в ней первым лицом? Что, главным образом, повлияет на Ваш выбор?

2. Какие основные функции, на Ваш взгляд, могут быть возложены на центр деловой оценки кадров крупной компании? Составьте примерную структурно-логическую схему такого центра и перечислите его штатных сотрудников.

3. Сформулируйте главные критерии, по которым можно оценить деловую активность коммерческого агента:

а) фирмы, специализирующейся на продаже оргтехники;

б) салона, продающего косметику;

в) предприятия, занимающегося производством и сбытом бытовой техники.

4. Подбирая претендентов для коммерческой деятельности (реклама и продажа товаров, оказание посреднических услуг), считаете ли Вы существенным фактором их пол? Может быть, Вы оцениваете человека исключительно по деловым и нравственным качествам?

Тема 6. Индивидуальные качества и стиль деятельности менеджера

Значительное количество современной литературы по менеджменту содержит, безусловно, полезную теоретическую информацию и практические рекомендации, направленные на формирование определенных стилей управленческой деятельности. Но, к сожалению, из множества пособий для начинающих деловую карьеру чрезвычайно трудно четко и ясно сделать вывод о том, что каждый такой стиль не является панацеей, а успех предпринимателя зависит от степени их комплексного применения в зависимости от внешних и внутригрупповых обстоятельств. Тем более нетерпимо игнорирование индивидуальной специфики конкретного человека-управленца (в большинстве случаев содержащиеся выводы адресованы среднестатистическому менеджеру, не имеющему своего «лица»).

Существует мнение, что такая шаблонность не только ущербна в мировоззренческом плане, но и крайне вредна в современных российских условиях, когда менеджеры очень часто вынуждены принимать нестандартные решения, используя сугубо индивидуальный подход в установлении и поддержании деловых отношений.

1. Перечислите в порядке важности 10–12 личностных качеств менеджера высшего звена, которые оказывают существенное влияние на эффективность управления персоналом.

2. Воспользуйтесь нижеприведенной таблицей и изобразите профили стиля работы:

а) генерального директора промышленного предприятия-монополиста;

б) специалиста по маркетингу крупной торговой фирмы;

в) менеджера по персоналу (предприятия по Вашему выбору).

№ п/п	Черта стиля деятельности менеджера	1-я особенность (n)	Шкала уровня соотношения					2-я особенность (m)
			9/1	7/3	5/5	3/7	1/9	
1.	Принимая решение	коллегиально						единолично
2.	руководитель действует	с учетом типа задачи						без учета типа задачи
3.		решительно						неуверенно
4.		оперативно						неоперативно
5.	При выборе задач	активен						пассивен
6.	Новое внедряет	инициативно						вынужденно
7.	Ориентируется на	развитие коллектива						решаемые задачи
8.	Неформальным лидерством	обладает						не обладает
9.	В воспитательной работе	активен						не участвует
10.	Подчиненным	доверяет						не доверяет
11.	Инициативу подчиненных	использует						игнорирует
12.	Свои полномочия	делегирует						концентрирует
13.	Поручения распределяет и учитывает	четко						беспорядочно
14.	Контроль исполнения	налажен						отсутствует
15.	Свое время	четко планирует						занят текущим и проблемами
16.	Планы подчиненных	уважает						игнорирует
17.	Их работа по времени	регламентирована						беспорядочна

18.	Их сверхурочную работу	поощряет						запрещает
19.	Сам сверхурочно работает	систематически						в чрезвычайных условиях
20.	К подчиненным относится	индивидуально						формально
21.	Прием подчиненных	регламентирован						в любое время
22.	Прием посетителей	регламентирован						беспорядочен
23.	К контактам	стремится						избегает
24.	Требовательность	высокая						низкая
25.	Совещания проводит	планово						внезапно
26.	Продолжительность совещаний	до одного часа						свыше двух часов
27.	Регламент	выдерживает						игнорирует
28.	К репликам выступающих	прислушивается						прерывает
29.	Итоги совещаний	подводит						не подводит
30.	В общении с подчиненными	мягкий						жесткий
31.	Успехам подчиненных	способствует						противодействует
32.	Способных подчиненных	выдвигает						сдерживает
33.	Личные заслуги	не подчеркивает						выделяет
34.	К подчиненным вне работы	внимателен						безразличен
35.	Использует поощрения	часто						не использует
36.	Использует взыскания	часто						не использует
37.	Эрудирован	высоко						мало
38.	Компетентен	высоко						мало
39.	Культурен	высоко						мало
40.	Личная исполнительность	высокая						низкая
41.	Качество личной работы	высокое						низкое
42.	Сроки работ	выдерживает						нарушает
43.	Ответственность	высокая						низкая
44.	Свои обещания	выполняет						забывает
45.	Смещение функций	вниз						вверх
46.	Подчиненных информирует	подробно и регулярно						недостаточно и редко
47.	Научные рекомендации	использует						игнорирует
48.	К критике относится	по-деловому						враждебно
49.	Аккуратность	высокая						низкая

3. Представьте, что, являясь руководителем организации, Вы стали очевидцем спора, разгорающегося между двумя подчиненными (причина – «выяснение отношений» на религиозной почве; один сотрудник является сторонником христианства, а другой исповедует ислам). Выразите своё отношение к ним, стремясь разрешить возникший конфликт и применяя различную тактику: а) «атеизма»; б) «профессионализма»; в) субъективизма; г) «персонализма»; д) «экуменизма».

Перечислите основные достоинства и недостатки каждого способа управления групповой динамикой. Какой из них (либо собственный вариант) представляется Вам оптимальным в данной ситуации? Что повлияет на Ваш выбор?

Тема 7. Методы управления групповой динамикой

Завершив обучение в университете или институте, получив высшее образование и поступив на работу в какое-либо государственное учреждение или частную фирму, молодой человек, стремящийся к реализации жизненных планов, служебному росту, саморазвитию, нередко сталкивается с настороженным отношением к себе со стороны «старожилов» организации. Более того, в современной России, как и 10–20 лет тому назад, вчерашнего выпускника вуза иные руководители или наставники могут встретить словами: «Все, чему Вас учили в вузе, забудьте! В жизни все по-другому. Слушайте меня, и тогда у Вас не будет никаких проблем! Ясно?»

1. Какую тактику общения с «ретивым» руководителем Вы изберете? Что скажете в ответ, разговаривая с ним: а) один на один и б) в присутствии других сотрудников?

2. Представьте себя менеджером строительной компании. За несвоевременную сдачу объекта подчиненной Вам бригадой из десяти человек заказчик, согласно контракту, выставил крупный штраф. В ходе выяснения причин несвоевременного выполнения работ стало известно, что один день строители не работали, а по инициативе неформального лидера бригады К. с утра отмечали день рождения рабочего Б…

Праздновать отказался лишь мастер С., который сначала предложил всем работать, но, услышав настойчивый отказ, ушел домой.

Какие выводы из случившегося Вы сделаете? Что предпримете для укрепления дисциплины среди подчиненных?

3. Предположим, что у одного из Ваших дилеров на важной сбытовой территории внезапно обнаружились неурядицы в семейной жизни, и показатели продаж резко сократились. Как скоро этот, некогда лучший продавец фирмы «восстановит форму» неясно, а пока он работает плохо. Что предпримете Вы, имея возможность уволить его и заменить другим работником? Поясните свое решение.

Тема 8. Индивидуальная и групповая мотивация

Осуществляя комплекс мероприятий, побуждающих персонал организации к определенным групповым (коллективным) действиям, следует иметь в виду существование различных точек зрения на проблему лидерства. Вот наиболее распространенные из них:

- руководитель организации должен стремиться к тому, чтобы стать и неформальным лидером: лидер должен быть лишь один, тогда организация является наиболее жизнеспособной;
- руководитель не должен подменять неформального лидера: формальная и неформальная структуры организации – это две стороны одной медали, два относительно самостоятельных, но взаимосвязанных, дополняющих друг друга элемента;
- руководитель должен по возможности создавать условия для раскрытия лидерских качеств у каждого сотрудника организации. Каждый может и должен быть лидером.

1. Какой из перечисленных точек зрения и почему Вы отдаете предпочтение? А может быть, Ваша позиция в данном вопросе оригинальна?

2. Как известно, в определенных ситуациях некоторые руководители назначают неформального лидера официальным руководителем формальной группы. Другие же категорически отвергают подобного рода прецеденты. А каково Ваше мнение на этот счет? Поясните.

3. Выберите два-три приема мотивации различных неформальных групп персонала для усиления стремления сотрудников к удержанию передовых позиций в

конкурентной борьбе. Покажите, что один и тот же способ не всегда приемлем для мотивации различных малых групп.

4. Целесообразно ли искусственно создавать «раскольнические» группировки для противодействия негативному влиянию какой-либо малой группы? Какие способы альтернативного влияния на неформальную группу Вы можете предложить для решения указанной проблемы?

Тема 9. Управление конфликтами в организации (основы конфликтологии)

Самая последовательная политика гуманизации на предприятиях и в учреждениях, оптимальный выбор и комплексное использование управленческих методов не защитят от необходимости жить и решать задачи в условиях групповых конфликтов.

И все же современные руководители, особенно те, что возглавляют трудовые коллективы численностью от 10–15 до 25–30 человек, по-разному подходят к оценке роли и значения производственных конфликтов.

Первый подход: чем больше конфликтов в организации, тем ниже ее результативность. Конфликты следует искоренять либо сводить к минимуму.

Второй подход: конфликты в любой организации неизбежны, атрибутивны. Не следует драматизировать ситуацию, противоречия возникают и разрешаются, жизнь не остановить. Главное, чтобы споры между сотрудниками не перерастали в «войну» и не мешали выполнять профессиональные обязанности.

Третий подход: конфликты между сотрудниками в любой организации не искоренить. Главная задача руководителя – оптимизировать противоречия, скорректировать направленность спора в конструктивное русло, подавать пример цивилизованной аргументации того или иного мнения.

1. Выразите свое отношение к каждой из перечисленных точек зрения. Опишите один из наиболее памятных для Вас конфликтов. Как бы Вы поступили в аналогичной ситуации сегодня?

2. Какие конфликты, на Ваш взгляд, могут оказать позитивное влияние на эффективность работы предприятия бытового обслуживания? Приведите два-три примера и обоснуйте собственную тактику поведения в качестве менеджера по отношению к конфликтам.

3. Воспользуйтесь предыдущими примерами и укажите, какие конфликты наиболее деструктивны и болезненно переносятся в малых группах. Что должен предпринимать менеджер в целях их профилактики?

Тема 10. Организационные инновации и групповая динамика

Нередко в литературе можно встретить утверждения об изначально напряженном отношении человека к любому нововведению, вызываемому наступлением когнитивного диссонанса, т.е. расхождением между существующими субъективными представлениями и системой действий, с одной стороны, и необходимостью выработки новых в связи с различными мероприятиями, нарушающими сложившийся порядок, – с другой.

Согласно иной точке зрения, типичных реакций на внедрение инновационных решений несколько. Так, А.В. Филиппов выделяет пять основных:

а) принятие нововведения и активное участие в его реализации;

б) пассивное принятие, главным образом, под давлением обстоятельств или социально-психологических явлений;

в) занятие выжидательной позиции, внимательное изучение отдельных сторон нового явления или процесса;

г) активное неприятие, выступления против нововведений с апелляцией к имеющемуся опыту или научной теории;

д) активное неприятие в форме открытого противодействия.

1. Какой подход из двух или некий третий представляется Вам более обоснованным и почему? На примере какой-либо организационной инновации проиллюстрируйте возможности применения известных Вам методов формирования позитивного отношения к планам руководства фирмы.

2. Представьте, что Вас назначили на должность начальника отдела, в котором трудится 15 человек. После краткого представления Вас коллективу непосредственный начальник покинул аудиторию, оставив Вас один на один с подчиненными… (Изложите в письменном виде основные тезисы своей «тронной речи».)

3. Составьте собственное резюме для участия в конкурсе на замещение вакантной должности (по Вашему выбору), включив в него какую-либо «изюминку». (Текст должен быть выполнен без всяких условностей и по объему не превышать одной страницы.)

4.3. Фонд оценочных средств для промежуточной аттестации

Промежуточная аттестация по дисциплине «Руководство и лидерство» проводится в форме устного опроса, тестирования и выполнения заданий.

Для оценки второго этапа освоения компетенций УК – 3/1 используются следующие материалы:

- Для проверки знаний – вопросы.
- Для проверки умений – тесты.
- Для проверки практических навыков – практико-ориентированные задания.

Список вопросов для подготовки к зачёту по дисциплине «Руководство и лидерство»

1. Руководство и лидерство в системе современного научного знания.
2. Диалектика власти и влияния. Основные типы и формы власти в организации.
3. Понятие «малая группа». Классификация малых групп.
4. Основные концепции и теории лидерства: сравнительный анализ.
5. Социометрический анализ: сущность, содержание, прикладное значение.
6. Трансактный анализ: сущность, содержание, прикладное значение. Научный вклад Э. Берна в развитие теории и практики менеджмента.
7. IQ-тесты: сущность и методика применения. Научный вклад Г.Ю. Айзенка в развитие теории и практики менеджмента.
8. Сущность, содержание и специфика деловой оценки персонала.
9. Основные методы и процедуры деловой оценки кадров.
10. Понятие «стиль руководства (управления)». Классификации стилей управления (версии К. Левина, Т. Бойделла, П. Герси и К. Бланчарда, Р. Блейка и Д. Моутон).
11. Понятие «метод управления». Классификация финансово-экономических методов управления.
12. Понятие «метод управления». Классификация административно-правовых методов управления.
13. Понятие «метод управления». Классификация социально-психологических методов управления.
14. Понятие «метод самосовершенствования». Классификация методов самосовершенствования руководителя (версия Т. Бойделла).
15. Понятия «мотив», «стимул», «мотивация», «стимулирование». Особенности индивидуальной и групповой мотивации в процессе труда.

16. Современная конфликтология как наука. Сущность медиации, её роль и значение в урегулировании трудовых споров.
17. Сущность организационного конфликта и его структура. Основные причины конфликтов в организации.
18. Основные способы разрешения конфликтных ситуаций. Деятельность менеджера по предупреждению организационных конфликтов.
19. Организационно-управленческие изменения (инновации) как факторы, влияющие на внутригрупповые процессы и явления.
20. ESBI-типология работников (версия Р. Киосаки) и её прикладное значение.
21. Феноменология малой группы. Социально-психологическая трактовка понятий «позиция», «статус», «внутренняя установка», «роль».
22. Понятие «канал коммуникации». Централизованная и децентрализованная структуры внешних внутригрупповых коммуникаций.
23. Групповые ценности и нормы. Основные функции групповых норм и их роль в повышении эффективности совместной деятельности индивидов.
24. Понятие психологической совместимости работников. «Внутренние» и «внешние» факторы поддержания оптимального психологического климата в группе.
25. Типология взаимоотношений в микрогруппе-диаде и ее учет в деятельности современного менеджера.
26. Типология взаимоотношений в микрогруппе-триаде и ее учет в деятельности современного менеджера.
27. Общая характеристика методов анализа психологической совместимости индивидов в малой группе.
28. Анкетирование как метод анализа индивидуальных качеств работника и характерных черт внутри- и межгруппового взаимодействия.
29. Социометрический метод анализа групповой статики и динамики. Основные социометрические индексы (коэффициенты).
30. Общая характеристика прикладных социологических исследований. Программа социологического исследования (на примере конкретной темы).
31. Понятие трансакции как единицы межличностного общения. Трансактный анализ: сущность, основные элементы.
32. Деловая оценка кадров: целевая установка, сущность, типовая модель.
33. Персонал современной организации. Основные критерии дифференциации работников.
34. Ситуационный фактор и его влияние на систему деловой оценки кадров.
35. Структурно-формальные характеристики группы и их влияние на эффективность совместной деятельности.
36. Содержательно-психологические факторы обеспечения эффективной деятельности группы.
37. Метод групповой дискуссии. Роль менеджера в поддержании благоприятного психологического климата с учетом инициатив сотрудников всех уровней.
38. Понятие стиля управленческой деятельности. Методы оценки и самооценки функционирования управленческих кадров.
39. Авторитарный стиль управленческой деятельности. Позитивные и негативные аспекты проявления авторитарности в малых группах.
40. Демократический стиль управленческой деятельности. Позитивные и негативные аспекты демократизации внутри- и межгрупповых отношений.
41. Либеральный стиль управленческой деятельности. Позитивные и негативные аспекты проявления либерализма в малых группах.
42. Комбинированный стиль управленческой деятельности как единство социального и индивидуального, рационального и эмоционального, долговременного и

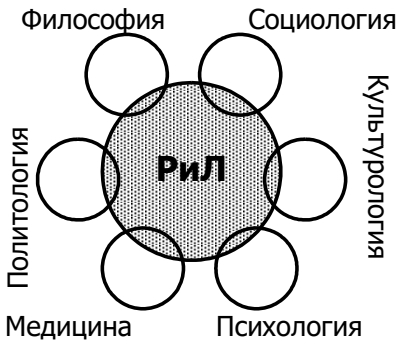
кратковременного, линейного (основного) и функционального (вспомогательного) элементов человеческого бытия.

43. Понятие обратной связи и обратного управления. Необходимость их объективного восприятия руководящими кадрами.
44. Образованность и интеллигентность как факторы повышения авторитета руководителя. Роль самообразования и самовоспитания в упрочении групповых стандартов цивилизованного предпринимательства.
45. Методы управления групповой динамикой: общая характеристика, классификация, особенности использования в микро- и малых группах.
46. Педагогическо-корректирующее воздействие менеджера на лидеров малых (микро) групп: цель, этапы, формы, методы и средства.
47. Понятие педагогической системы. Менеджер – организатор системы интенсивного обучения и развития кадров. Особенности группового обучения.
48. Уровни формирования и развития человеческих потребностей. Специфика группового поведения и удовлетворения индивидуальных потребностей посредством совместной деятельности.
49. Многомерность, интегративность и поливариантность мотивов профессионального поведения. Групповая мотивация как система, ее место и роль в инвариантном механизме мотивационного воздействия.
50. Особенности мотивации роли «инициирующего» в малой (микро-) группе.
51. Особенности мотивации роли «разрабатывающего» в малой (микро-) группе.
52. Особенности мотивации роли «координирующего» в малой (микро-) группе.
53. Особенности мотивации роли «ориентирующего» в малой (микро-) группе.
54. Особенности мотивации роли «оценивающе-критикующего» в малой (микро-) группе.
55. Особенности мотивации роли «поощряющего» в малой (микро-) группе.
56. Особенности мотивации роли «гармонизирующего» в малой (микро-) группе.
57. Особенности мотивации роли «идущего на компромисс» в малой (микро-) группе.
58. Особенности мотивации роли «охраняющего и выполняющего» в малой группе.
59. Особенности мотивации роли «устанавливающего стандарты» в малой группе.
60. Особенности мотивации и демотивации роли «пассивно следующего за другими» в малой (микро-) группе.
61. Причины, сущность и структура внутригрупповых конфликтов.
62. Внутригрупповые конфликты: основные типы, интенсивность и периодичность, направленность.
63. Методы диагностики, коррекции и профилактики внутригрупповых конфликтов. Способы преодоления (разрешения) конфликтных ситуаций.
64. Менеджмент как универсальная формула «Истина у всех и ни у кого».
65. Общая характеристика системы «организационные инновации – многомерные реакции персонала». Роль менеджера в оптимизации и гуманизации кадровых изменений на предприятии (фирме).
66. Практическая работа менеджера с лидерами неформальных групп в интересах оптимизации и гуманизации кадровых изменений.
67. Основные средства и методы формирования позитивного общественного мнения к организационным инновациям на предприятии.
68. Типичные аффекты и стрессы как «продукт» межличностного общения. Роль педагогических и психотерапевтических воздействий менеджера в повышении эмоционально-волевой устойчивости персонала организации.

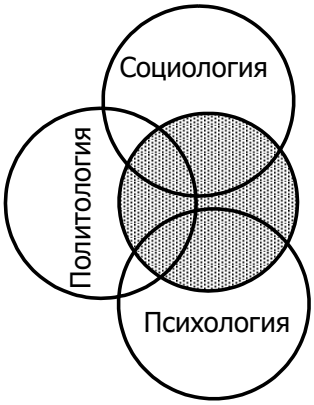
Тест по дисциплине «Руководство и лидерство»

1. Один из рисунков является адекватным отражением статуса «Руководства и лидерства» как учебной дисциплины и ее взаимосвязи с другими науками:

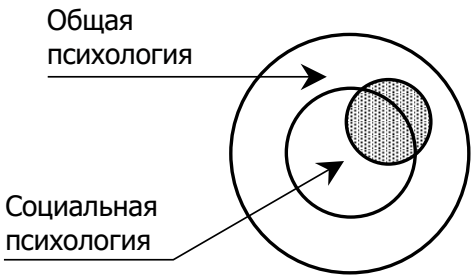
а)



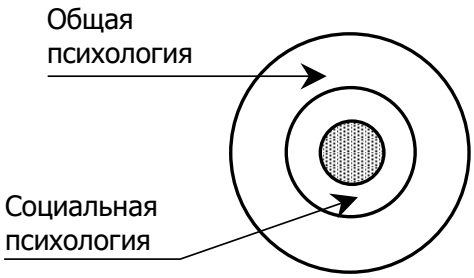
в)



б)



г)



Правильный ответ: а

2. Укажите фамилию ученого и соавтора одного из первых в России учебников по персональному менеджменту

1) С.Д. Резник
2) А.И. Пригожин
3) С.И. Мясоедов
4) О.С. Виханский
5) А.И. Наумов

3. Укажите фамилию российского ученого, автора книг «Дезорганизация», «Методы развития организации» и др.

1) С.Д. Резник
2) А.И. Пригожин
3) С.И. Мясоедов
4) О.С. Виханский
5) А.И. Наумов

4. Укажите фамилию российского ученого, автора книги «Основы кросскультурного менеджмента. Как вести бизнес с представителями других стран и культур»

1) С.Д. Резник
2) А.И. Пригожин
3) С.П. Мясоедов
4) О.С. Виханский
5) А.И. Наумов

5. Автор научной концепции «коллективного бессознательного», которая раскрывает глубинное содержание человеческой психики, –

1) Эрик Берн
2) Зигмунд Фрейд
3) Эрих Фромм
4) Карл Густав Юнг
5) Крис Арджирис

6. Укажите фамилию известного ученого, автора книги «Губительные советы и ловушки менеджмента» («Flawed Advice and the Management Trap. How Managers Can Know When They're Getting Good Advice and When They're Not»)

1) Эрик Берн
2) Зигмунд Фрейд
3) Эрих Фромм
4) Карл Густав Юнг
5) Крис Арджирис

7. По признаку «цель создания» различают разновидности малых групп:

1) устойчивые / временные
2) открытые / закрытые
3) лабораторные / естественные
4) референтные / нереферентные / антиреферентные

8. Малые группы подразделяют на референтные и нереферентные по:

1) цели создания
2) степени значимости членства
3) характеру взаимосвязи с социальной средой
4) количеству членов

9. Лидер – это человек, который представляет:

1) только неформальную структуру малой группы
2) только формальную структуру малой группы
3) как общий случай – формальную, как частный – неформальную
4) как общий случай – неформальную, как частный – и формальную

10. Термин «позиция» обозначает:

1) степень реальной (фактической) авторитетности субъекта и его способность оказывать психологическое влияние на других членов группы
2) официальное положение человека в системе социальных (групповых) отношений, обусловливающее меру его потенциального влияния на других членов группы
3) субъективное восприятие человеком собственного фактического положения в группе, авторитета и влияния на других членов группы
4) нормативно заданный, ожидаемый и коллективно одобряемый образец внутригруппового поведения человека

11. Термин «внутренняя установка» обозначает:

1) степень реальной (фактической) авторитетности субъекта и его способность оказывать психологическое влияние на других членов группы

2) официальное положение человека в системе социальных (групповых) отношений, обусловливающее меру его потенциального влияния на других членов группы

3) субъективное восприятие человеком собственного фактического положения в группе, авторитета и влияния на других членов группы

4) нормативно заданный, ожидаемый и коллективно одобряемый образец внутригруппового поведения человека

12. Термин «роль» обозначает:

1) степень реальной (фактической) авторитетности субъекта и его способность оказывать психологическое влияние на других членов группы

2) официальное положение человека в системе социальных (групповых) отношений, обусловливающее меру его потенциального влияния на других членов группы

3) субъективное восприятие человеком собственного фактического положения в группе, авторитета и влияния на других членов группы

4) нормативно заданный, ожидаемый и коллективно одобряемый образец внутригруппового поведения человека

13. Термин «статус» обозначает:

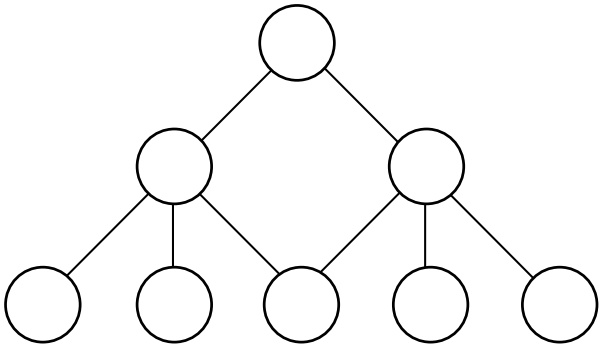
1) степень реальной (фактической) авторитетности субъекта и его способность оказывать психологическое влияние на других членов группы

2) официальное положение человека в системе социальных (групповых) отношений, обусловливающее меру его потенциального влияния на других членов группы

3) субъективное восприятие человеком собственного фактического положения в группе, авторитета и влияния на других членов группы

4) нормативно заданный, ожидаемый и коллективно одобряемый образец внутригруппового поведения человека

14. Представленная схема является комбинацией нескольких вариантов централизованной структуры коммуникаций, а именно:



1) фронтального и радиального

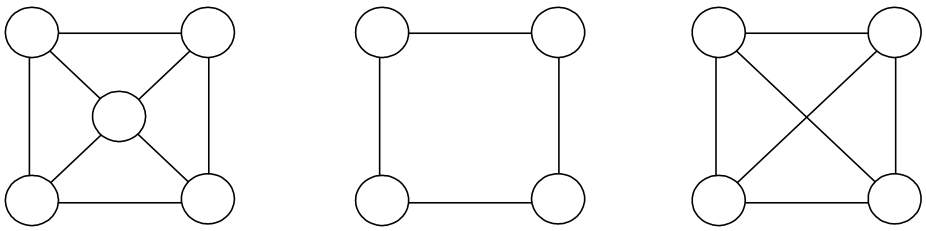
2) фронтального и иерархического

3) фронтального, иерархического и сетевого

4) фронтального, иерархического и кругового

15. Свободное межличностное общение в малой группе обеспечивает вариант децентрализованной структуры коммуникаций:

а) б) **в)**



16. Понятие «интеракционизм» применительно к деятельности человека и его отношениям с другими людьми означает:

1) единство официальной и неофициальной составляющих делового общения
2) взаимосвязь рационального и эмоционального элементов делового общения
3) единство статической и динамической структур малой группы
4) результат взаимодействия «внутренних» и «внешних» факторов

17. Родоначальником трансактного анализа считается:

1) Эдвин Локе
2) Эдгар Шайн
3) Эрик Берн
4) Эрих Фромм

18. Проанализируйте фрагмент диалога, указав соответствующую трансакцию:

Продавец: «Конечно, эта модель лучше, но обойдется Вам значительно дороже».
Покупатель: «Именно её я и возьму».

1) простая дополнительная
2) простая пересекающаяся
3) сложная дополнительная
4) сложная пересекающаяся

19. Проанализируйте фрагмент диалога, указав соответствующую трансакцию:

Начальник: «Вы снова опоздали на работу, и мне придется Вас наказать».
Подчиненный: «Я у Вас всегда крайний. Неужели у нас никто, включая руководство организации, не опаздывает?»

1) простая дополнительная
2) простая пересекающаяся
3) сложная дополнительная
4) сложная пересекающаяся

20. Проанализируйте фрагмент диалога, указав соответствующую трансакцию:

Ковбой: «Красавица, не хотите ли взглянуть на моих чудесных лошадей?»
Девушка: «С удовольствием, я их люблю с раннего детства».

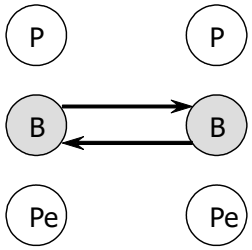
1) простая дополнительная
2) простая пересекающаяся
3) сложная дополнительная
4) сложная пересекающаяся

21. Проанализируйте следующий фрагмент диалога и укажите соответствующую ему дополнительную трансакцию:

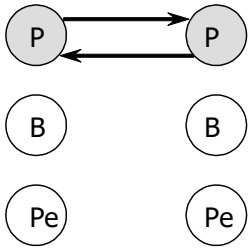
Опытный работник: «Советую Вам, коллега, хорошо изучить функциональные обязанности, особенно действия в нестандартных ситуациях».

Новый работник: «Благодарю Вас. Могу ли я рассчитывать на Вашу помощь?»

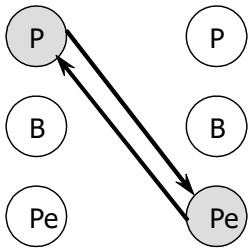
1)



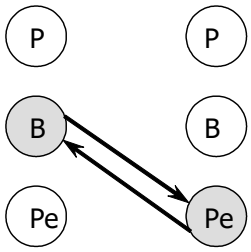
2)



3)



4)



22. Укажите парную характеристику качеств субъекта, в которой допущена логическая ошибка:

1) природное – культурное
2) биологическое – социальное
3) материальное – духовное
4) личностное – деловое
д) рациональное – эмоциональное

23. Выберите наиболее эффективную тактику урегулирования конфликта, стремясь не оказаться «третьим лишним»:

1) «атеизм»
2) «персонализм»
3) «субъективизм»
4) «экуменизм»

24. В качестве руководителя организации выберите оптимальную тактику взаимоотношений с неформальным лидером малой группы:

1) подавление, основанное на убеждении, что «начальник всегда прав»
2) игнорирование, внедрение принципа «для начальника все подчиненные равны»
3) демаркация границ, следование принципу «дружба дружбой, служба службой»
4) первый шаг навстречу, реализация принципа «век живи, век учись»

25. Наиболее эффективным для стимулирования инициативы и творчества сотрудников организации является метод обучения:

1) информационно-рецептивный
2) репродуктивный
3) проблемного изложения
4) Ваш вариант _____

26. В общий ряд приемов снятия психофизиологического напряжения и активизации способностей человека НЕ вписывается:

1) гипноз
2) аутогенная тренировка
3) медитация
4) йога
5) аутсорсинг

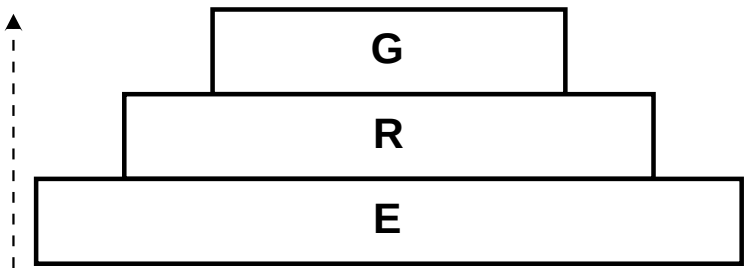
27. Автором «пирамиды» иерархии потребностей является:

1) Клейтон Альдерфер
2) Фредерик Герцберг
3) Абрахам Маслоу
4) Дуглас МакГрегор

28. Основными понятиями ERG-теории Клейтона Альдерфера являются:

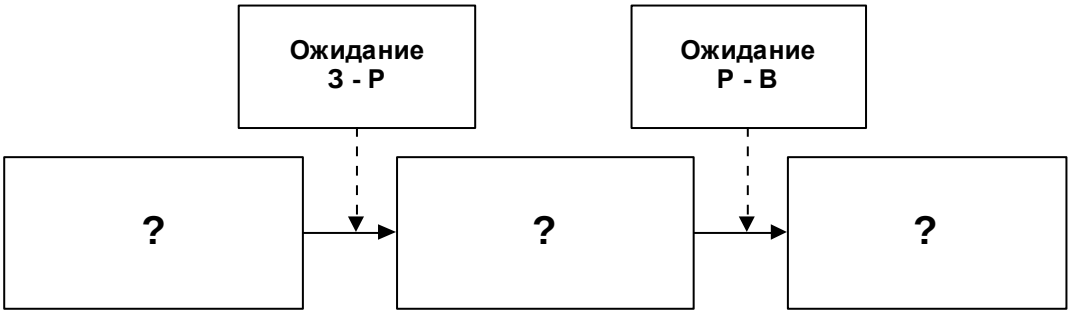
1) доминанта и субдоминанта
2) руководство и лидерство
3) прогресс и регресс
4) фрустрация и регрессия

29. Ключевыми понятиями ERG-теории Клейтона Альдерфера являются:



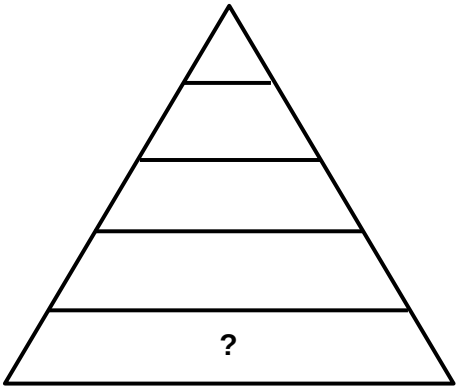
1) взаимосвязь, рост, существование
2) рост, существование, взаимосвязь
3) существование, взаимосвязь, рост
4) рост, взаимосвязь, существование

30. «Декодируйте» основные элементы теории ожиданий:



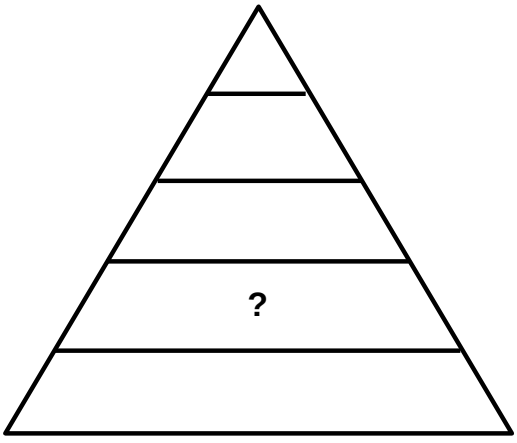
1) затраты – результат – вознаграждение
2) задание – руководство – вознаграждение
3) затраты – руководство – вознаграждение
4) задание – результат – валентность

31. Первый «этаж» пирамиды А. Маслоу именуют потребностями:



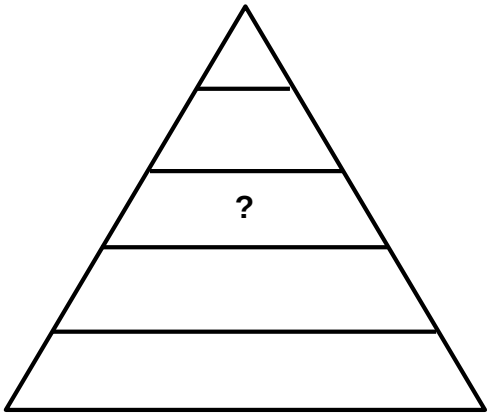
Правильный ответ: физиологические

32. Второй «этаж» пирамиды А. Маслоу именуют потребностями:



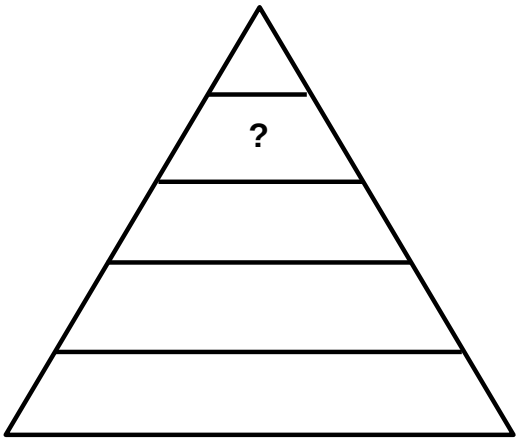
Правильный ответ: безопасности

33. Третий «этаж» пирамиды А. Маслоу именуют потребностями:



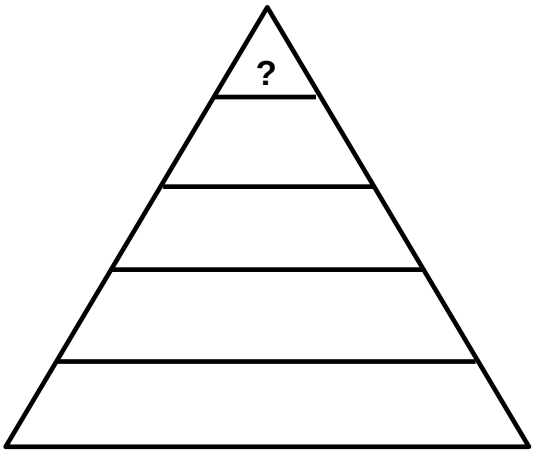
Правильный ответ: принадлежности (социальные)

34. Четвертый «этаж» пирамиды А. Маслоу именуют потребностями:



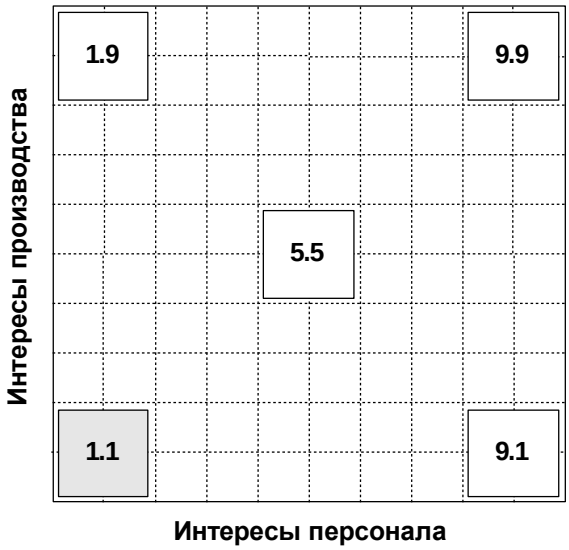
Правильный ответ: признания (самоуважения)

35. Пятый «этаж» пирамиды А. Маслоу именуют потребностями:



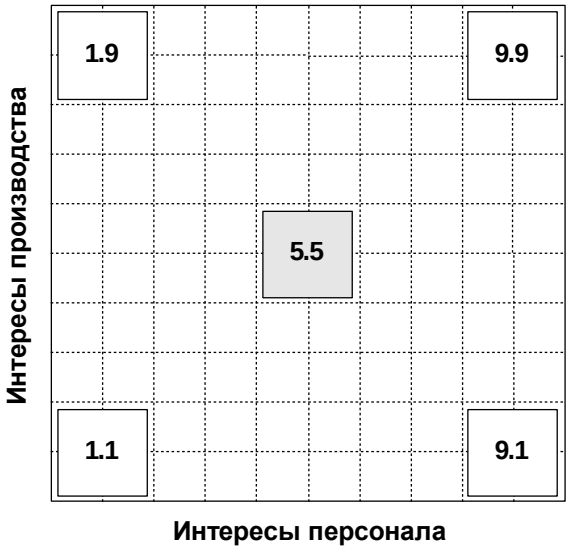
Правильный ответ: самовыражения (самореализации)

36. В управленческой решетке Р. Блейка и Дж. Моутон сегмент «1.1» имеет обозначение:



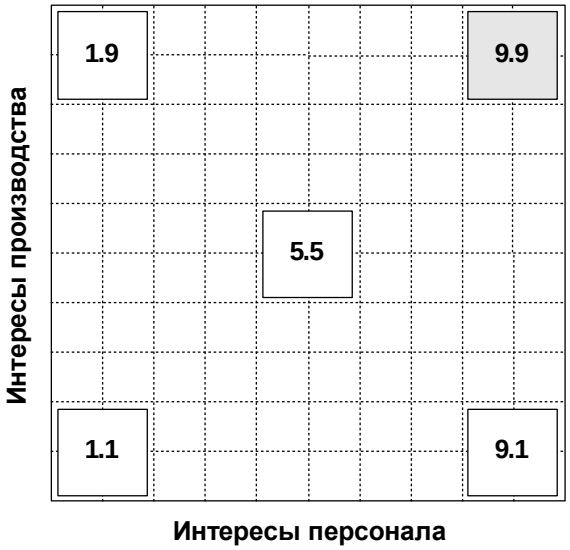
1) «убогое» управление
2) управление клубом
3) управление, основанное на полномочиях
4) «серединное» управление
5) «обогащенное» управление

37. В управленческой решетке Р. Блейка и Дж. Моутон сегмент «5.5» имеет обозначение:



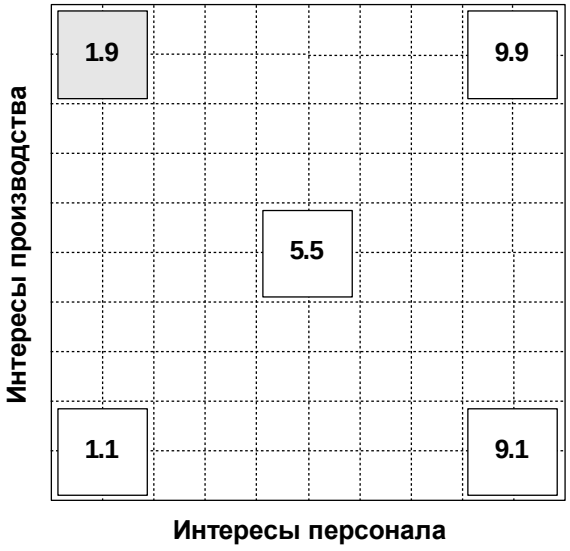
1) «убогое» управление
2) управление клубом
3) управление, основанное на полномочиях
4) «серединное» управление
5) «обогащенное» управление

38. В управленческой решетке Р. Блейка и Дж. Моутон сегмент «9.9» имеет обозначение:



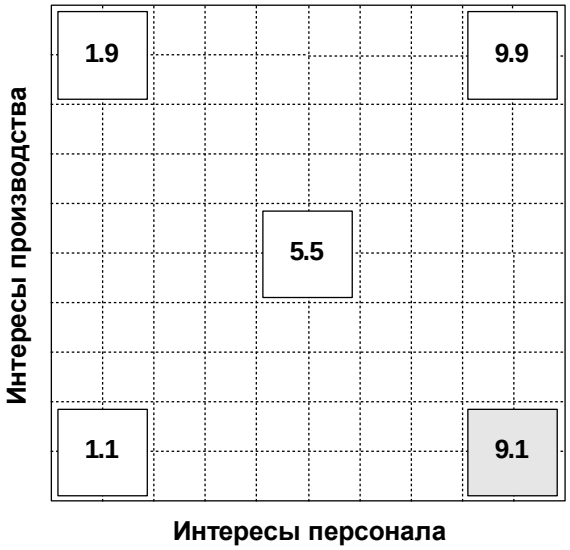
1) «убогое» управление
2) управление клубом
3) управление, основанное на полномочиях
4) «серединное» управление
5) «обогащенное» управление

39. В управленческой решетке Р. Блейка и Дж. Моутон сегмент «1.9» имеет обозначение:



1) «убогое» управление
2) управление клубом
3) управление, основанное на полномочиях
4) «серединное» управление
5) «обогащенное» управление

40. В управленческой решетке Р. Блейка и Дж. Моутон сегмент «9.1» имеет обозначение:



1) «убогое» управление
2) управление клубом
3) управление, основанное на полномочиях
4) «серединное» управление
5) «обогащенное» управление

41. Укажите пару категорий, в которую вкралась логическая ошибка:

1) сударь – сударыня
2) господин – госпожа
3) мсье – мадам
4) молодой человек – девушка
д) император – императрица

42. Укажите пару категорий, в которую вкралась логическая ошибка:

1) официант – официантка
2) стюард – стюардесса
3) директор – директриса
4) секретарь – секретарша
д) работник– работница

43. В ситуационной концепции лидерства Пола Герси и Кеннета Бланчарда стиль руководства подчиненными S1 именуется:

S1	S2	S3	S4
R1	R2	R3	R4
Не способен и не готов, или ненадежен	Не способен, но проявляет готовность, или надежен	Способен, но не готов, или ненадежен	Способен и готов, или надежен

1) делегирующим
2) директивным
3) убеждающим
4) участвующим

44. В ситуационной концепции лидерства Пола Герси и Кеннета Бланчарда стиль руководства подчиненными S3 именуется:

S1	S2	S3	S4
R1	R2	R3	R4
Не способен и не готов, или ненадежен	Не способен, но проявляет готовность, или надежен	Способен, но не готов, или ненадежен	Способен и готов, или надежен

1) делегирующим
2) директивным
3) убеждающим
4) участвующим

45. В ситуационной концепции лидерства Пола Герси и Кеннета Бланчарда позиция R1 характеризует подчиненного следующим образом:

Директивный	Убеждающий	Участвующий	Делегирующий
S1	S2	S3	S4
R1	R2	R3	R4

1) способен и готов, или надежен
2) способен, но не готов, или ненадежен
3) не способен и не готов, или ненадежен
4) не способен, но проявляет готовность, или надежен

46. В ситуационной концепции лидерства Пола Герси и Кеннета Бланчарда позиция R3 характеризует подчиненного следующим образом:

Директивный	Убеждающий	Участвующий	Делегирующий
S1	S2	S3	S4
R1	R2	R3	R4

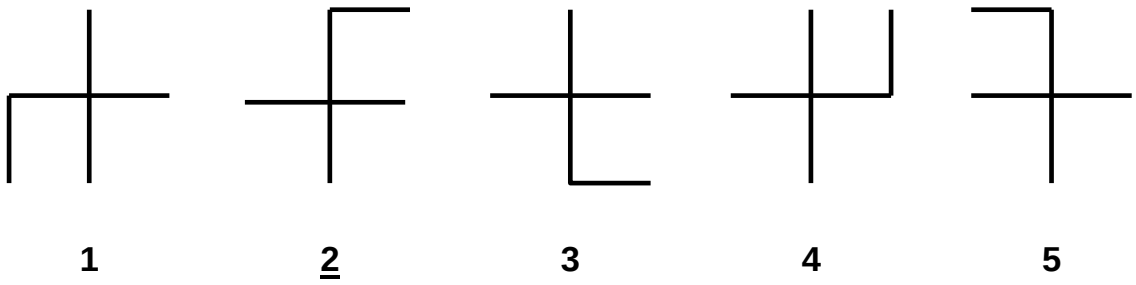
1) способен и готов, или надежен
2) способен, но не готов, или ненадежен
3) не способен и не готов, или ненадежен
4) не способен, но проявляет готовность, или надежен

47. В теории мотивации Фредерика Герцберга факторы А и Б именуют:

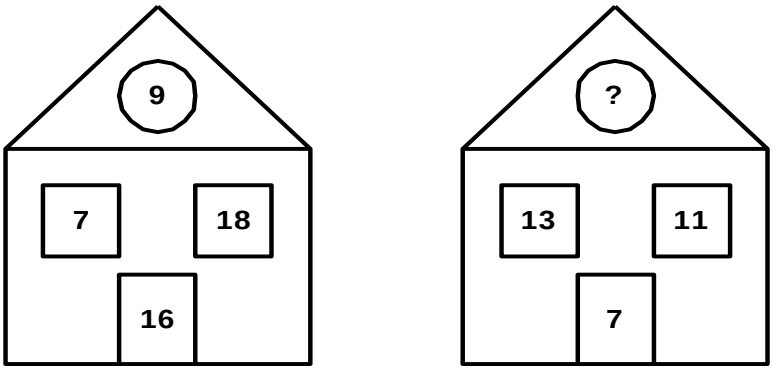


1) первичными и вторичными
2) материальными и духовными
3) гигиеническими и мотивирующими
4) основными и дополнительными

48. Исключите лишнюю фигуру:



49. Вставьте недостающее число:



Правильный ответ: 17

50. Решите анаграммы и исключите лишнее слово:

ОВЛАГ
КОА
БЬО
НИЕЙСЕ
ЙНУДА

Правильный ответ: Волга, Ока, Обь, Енисей, Дунай (лишнее слово)

51. Вставьте пропущенное число:

10 (17) 18
20 ( ) 45

Правильный ответ: 29

52. В ситуационной концепции лидерства Пола Герси и Кеннета Бланшара стиль руководства подчиненными S2 именуется:

S1	S2	S3	S4
R1	R2	R3	R4
Не способен и не готов, или ненадежен	Не способен, но проявляет готовность, или надежен	Способен, но не готов, или ненадежен	Способен и готов, или надежен

1) делегирующим
2) директивным
3) убеждающим
4) участвующим

53. В ситуационной концепции лидерства Пола Герси и Кеннета Бланшара стиль руководства подчиненными S4 именуется:

S1	S2	S3	S4
R1	R2	R3	R4
Не способен и не готов, или ненадежен	Не способен, но проявляет готовность, или надежен	Способен, но не готов, или ненадежен	Способен и готов, или надежен

1) делегирующим
2) директивным
3) убеждающим
4) участвующим

54. В ситуационной концепции лидерства Пола Герси и Кеннета Бланшара позиция R2 характеризует подчиненного следующим образом:

Директивный	Убеждающий	Участвующий	Делегирующий
S1	S2	S3	S4
R1	R2	R3	R4

1) способен и готов, или надежен
2) способен, но не готов, или ненадежен
3) не способен и не готов, или ненадежен
4) не способен, но проявляет готовность, или надежен

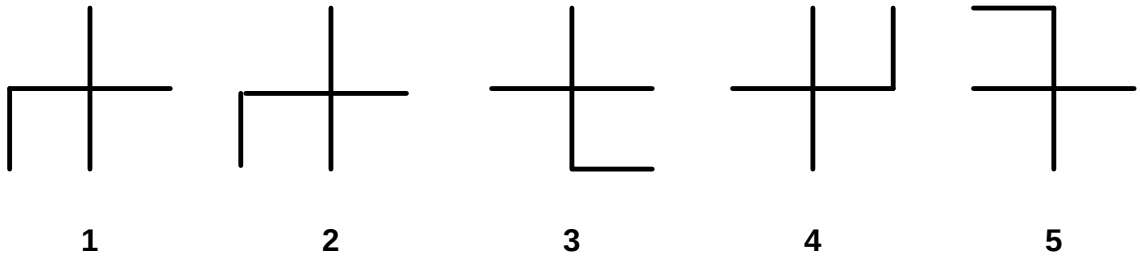
55. В ситуационной концепции лидерства Пола Герси и Кеннета Бланшара позиция R4 характеризует подчиненного следующим образом:

Директивный	Убеждающий	Участвующий	Делегирующий
S1	S2	S3	S4
R1	R2	R3	R4

1) способен и готов, или надежен
2) способен, но не готов, или ненадежен
3) не способен и не готов, или ненадежен

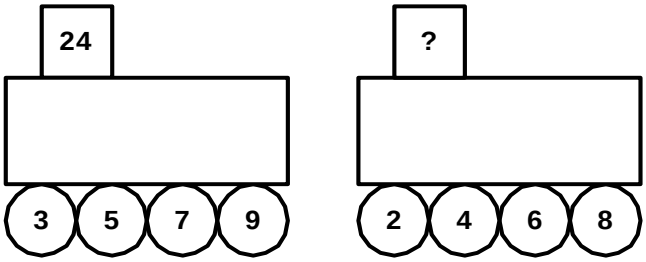
4) не способен, но проявляет готовность, или надежен

56. Расположите фигуры в нужной последовательности:



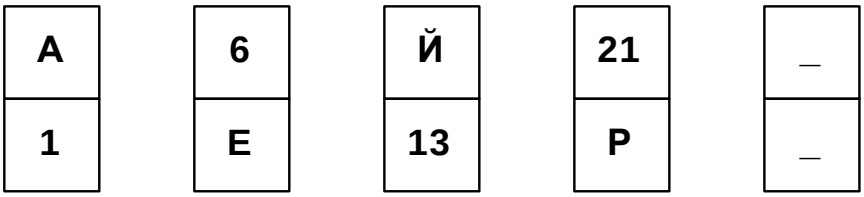
Правильный ответ: 1, 3, 4, 5, 2

57. Вставьте недостающее число:



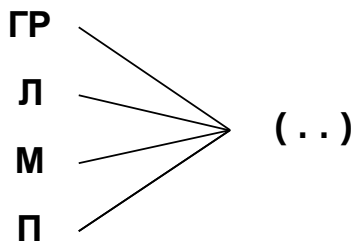
Правильный ответ: 20

58. Вставьте нужную букву и нужное число:



Правильный ответ: Ь (числитель), 30 (знаменатель)

59. Найдите общее окончание для слов:



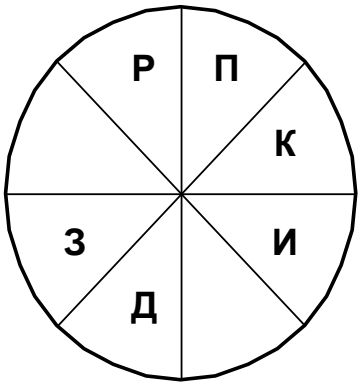
Правильный ответ: ОТ

60. Исключите лишнее слово:

АБРИКОС
БОЛОТО
ВОДКА
РОССИЯ
ГАДОСТЬ

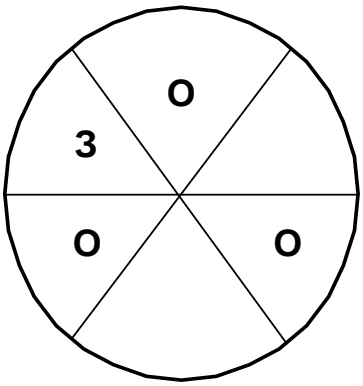
Правильный ответ: РОССИЯ

61. Вставьте недостающие буквы:



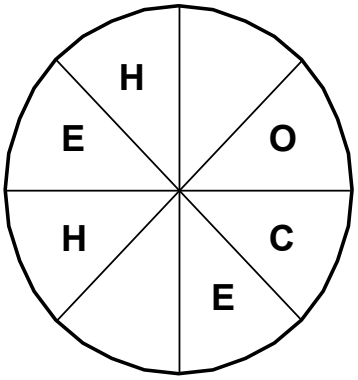
Правильный ответ: ПР<u>А</u>ЗД<u>Н</u>ИК

62. Вставьте недостающие буквы:



Правильный ответ: ЗО<u>Л</u>О<u>Т</u>О

63. Вставьте недостающие буквы:



Правильный ответ: СОМНЕНИЕ

64. Укажите, к какой группе (Содержательной или Процессуальной) относятся следующие теории мотивации:

Название теории	С	П
1. Бихевиоризм (Т. подкрепления мотива)		
2. ERG-, или СВР-теория (К. Альдерфер)		
3. Теория справедливости (Дж. С. Адамс)		

Правильный ответ: 1 – П, 2 – С, 3 – П

65. Укажите, к какой группе (Содержательной или Процессуальной) относятся следующие теории мотивации:

Название теории	С	П
1. «Пирамида» А. Маслоу		
2. Теория ожидания (В. Врум)		
3. Теория двух факторов (Ф. Герцберг)		

Правильный ответ: 1 – С, 2 – П, 3 – С

66. Согласно классификации, предложенной Робертом Киосаки, тип «E» – это:
1. Наёмный работник
2. Предприниматель (самозанятый)
3. Крупный бизнесмен
4. Инвестор

67. Согласно классификации, предложенной Робертом Киосаки, тип «S» – это:
1. Наёмный работник
2. Предприниматель (самозанятый)
3. Крупный бизнесмен
4. Инвестор

68. Согласно классификации, предложенной Робертом Киосаки, тип «B» – это:
1. Наёмный работник
2. Предприниматель (самозанятый)
3. Крупный бизнесмен
4. Инвестор

69. Согласно классификации, предложенной Робертом Киосаки, тип «B» – это:
1. Наёмный работник
2. Предприниматель (самозанятый)
3. Крупный бизнесмен
4. Инвестор

70. Согласно классификации Тома Бойделла, стиль управления, предполагающий открытое столкновение противоположных мнений (позиций), называется:
1. Конфронтационный
2. Поддерживающий
3. Теоретический

4. Практический
5. Планирующий
6. Оценивающий
7. Интегрирующий

71. Согласно классификации Тома Бойделла, стиль управления, предполагающий оказание помощи новым сотрудникам (например, наставничество), называется:
1. Конфронтационный
2. Поддерживающий
3. Теоретический
4. Практический
5. Планирующий
6. Оценивающий
7. Интегрирующий

72. Согласно классификации Тома Бойделла, стиль управления, целесообразный для анализа внешней среды, разработки общей стратегии развития организации и т.п., называется:
1. Конфронтационный
2. Поддерживающий
3. Теоретический
4. Практический
5. Планирующий
6. Оценивающий
7. Интегрирующий

73. Согласно классификации Тома Бойделла, стиль управления, предполагающий сосредоточение усилий на решении текущих (оперативных) задач, называется:
1. Конфронтационный
2. Поддерживающий
3. Теоретический
4. Практический
5. Планирующий
6. Оценивающий
7. Интегрирующий

74. Согласно классификации Тома Бойделла, стиль управления, предполагающий формирование перечня мероприятий, назначение ответственных за их исполнение, указание контрольных дат и т.п., называется:
1. Конфронтационный
2. Поддерживающий
3. Теоретический
4. Практический
5. Планирующий
6. Оценивающий
7. Интегрирующий

75. Согласно классификации Тома Бойделла, стиль управления, предполагающий подведение итогов работы за определенный период времени, поощрение (наказание) ответственных исполнителей и т.п., называется:
1. Конфронтационный
2. Поддерживающий

3. Теоретический
4. Практический
5. Планирующий
6. Оценивающий
7. Интегрирующий

Практико-ориентированные задания

Задание 1.

Опираясь на данные социоматрицы, рассчитайте значение индекса «персональный статус» для участника рабочей группы А:

№	Кто выбирает		Кого выбирают						Число отданных выборов		
			А	**Б**	**В**	**Г**	**Д**	**Е**	**+**	**–**	**Σ**
1.	**А**			–	+	+	–	–	2	3	5
2.	**Б**		0		0	+	0	+	2	0	2
3.	**В**		+	–		+	0	0	2	1	3
4.	**Г**		0	0	+		0	+	2	0	2
5.	**Д**		0	–	0	+		0	1	1	2
6.	**Е**		+	+	+	+	0		4	0	4
Число полученных выборов		+	2	1	3	5	0	2	13		
		–	0	3	0	0	1	1		5	
		Σ	2	4	3	5	1	3			18

Правильный ответ: 0,4

Задание 2.

Опираясь на данные социоматрицы, рассчитайте значение индекса «персональный статус» для участника рабочей группы Б:

№	Кто выбирает		Кого выбирают						Число отданных выборов		
			А	Б	В	Г	Д	Е	+	–	Σ
1.	А			–	+	+	–	–	2	3	5
2.	Б		0		0	+	0	+	2	0	2
3.	В		+	–		+	0	0	2	1	3
4.	Г		0	0	+		0	+	2	0	2
5.	Д		0	–	0	+		0	1	1	2
6.	Е		+	+	+	+	0		4	0	4
Число полученных выборов		+	2	1	3	5	0	2	13		
		–	0	3	0	0	1	1		5	
		Σ	2	4	3	5	1	3			18

Правильный ответ: 0,8

Задание 3.

Опираясь на данные социоматрицы, рассчитайте значение индекса «персональный статус» для участника рабочей группы В:

№	Кто выбирает		Кого выбирают						Число отданных выборов		
			А	Б	В	Г	Д	Е	+	–	Σ
1.	А			–	+	+	–	–	2	3	5
2.	Б		0		0	+	0	+	2	0	2
3.	В		+	–		+	0	0	2	1	3
4.	Г		0	0	+		0	+	2	0	2
5.	Д		0	–	0	+		0	1	1	2
6.	Е		+	+	+	+	0		4	0	4
Число полученных выборов		+	2	1	3	5	0	2	13		
		–	0	3	0	0	1	1		5	
		Σ	2	4	3	5	1	3			18

Правильный ответ: 0,6

Задание 4.

Опираясь на данные социоматрицы, рассчитайте значение индекса «персональный статус» для участника рабочей группы Г:

№	Кто выбирает		Кого выбирают						Число отданных выборов		
			А	**Б**	**В**	**Г**	**Д**	**Е**	**+**	**–**	**Σ**
1.	**А**			–	+	+	–	–	2	3	5
2.	**Б**		0		0	+	0	+	2	0	2
3.	**В**		+	–		+	0	0	2	1	3
4.	**Г**		0	0	+		0	+	2	0	2
5.	**Д**		0	–	0	+		0	1	1	2
6.	**Е**		+	+	+	+	0		4	0	4
Число полученных выборов		**+**	2	1	3	5	0	2	13		
		–	0	3	0	0	1	1		5	
		Σ	2	4	3	5	1	3			18

Правильный ответ: 1

Задание 5.

Опираясь на данные социоматрицы, рассчитайте значение индекса «персональный статус» для участника рабочей группы Д:

№	Кто выбирает		Кого выбирают						Число отданных выборов		
			А	**Б**	**В**	**Г**	**Д**	**Е**	**+**	**–**	**Σ**
1.	**А**			–	+	+	–	–	2	3	5
2.	**Б**		0		0	+	0	+	2	0	2
3.	**В**		+	–		+	0	0	2	1	3
4.	**Г**		0	0	+		0	+	2	0	2
5.	**Д**		0	–	0	+		0	1	1	2
6.	**Е**		+	+	+	+	0		4	0	4
Число полученных выборов		**+**	2	1	3	5	0	2	13		
		–	0	3	0	0	1	1		5	
		Σ	2	4	3	5	1	3			18

Правильный ответ: 0,2

Задание 6.

Опираясь на данные социоматрицы, рассчитайте значение индекса «персональный статус» для участника рабочей группы Е:

№	Кто выбирает		Кого выбирают						Число отданных выборов		
			А	Б	В	Г	Д	Е	+	–	Σ
1.	**А**			–	+	+	–	–	2	3	5
2.	**Б**		0		0	+	0	+	2	0	2
3.	**В**		+	–		+	0	0	2	1	3
4.	**Г**		0	0	+		0	+	2	0	2
5.	**Д**		0	–	0	+		0	1	1	2
6.	**Е**		+	+	+	+	0		4	0	4
Число полученных выборов		+	2	1	3	5	0	2	13		
		–	0	3	0	0	1	1		5	
		Σ	2	4	3	5	1	3			18

Правильный ответ: 0,6

Задание 7.

Опираясь на данные социоматрицы, рассчитайте значение индекса эмоциональной экспансивности для участника рабочей группы А:

№	Кто выбирает		Кого выбирают						Число отданных выборов		
			А	Б	В	Г	Д	Е	+	–	Σ
1.	**А**			–	+	+	–	–	2	3	5
2.	**Б**		0		0	+	0	+	2	0	2
3.	**В**		+	–		+	0	0	2	1	3
4.	**Г**		0	0	+		0	+	2	0	2
5.	**Д**		0	–	0	+		0	1	1	2
6.	**Е**		+	+	+	+	0		4	0	4
Число полученных выборов		+	2	1	3	5	0	2	13		
		–	0	3	0	0	1	1		5	
		Σ	2	4	3	5	1	3			18

Правильный ответ: 1

Задание 8.

Опираясь на данные социоматрицы, рассчитайте значение индекса эмоциональной экспансивности для участника рабочей группы Б:

№	Кто выбирает		Кого выбирают						Число отданных выборов		
			А	Б	В	Г	Д	Е	+	–	Σ
1.	**А**			–	+	+	–	–	2	3	5
2.	**Б**		0		0	+	0	+	2	0	2
3.	**В**		+	–		+	0	0	2	1	3
4.	**Г**		0	0	+		0	+	2	0	2
5.	**Д**		0	–	0	+		0	1	1	2
6.	**Е**		+	+	+	+	0		4	0	4
Число полученных выборов		+	2	1	3	5	0	2	13		
		–	0	3	0	0	1	1		5	
		Σ	2	4	3	5	1	3			18

Правильный ответ: 0,4

Задание 9.

Опираясь на данные социоматрицы, рассчитайте значение индекса эмоциональной экспансивности для участника рабочей группы В:

№	Кто выбирает		Кого выбирают						Число отданных выборов		
			А	Б	В	Г	Д	Е	+	–	Σ
1.	**А**			–	+	+	–	–	2	3	5
2.	**Б**		0		0	+	0	+	2	0	2
3.	**В**		+	–		+	0	0	2	1	3
4.	**Г**		0	0	+		0	+	2	0	2
5.	**Д**		0	–	0	+		0	1	1	2
6.	**Е**		+	+	+	+	0		4	0	4
Число полученных выборов		+	2	1	3	5	0	2	13		
		–	0	3	0	0	1	1		5	
		Σ	2	4	3	5	1	3			18

Правильный ответ: 0,6

Задание 10.

Опираясь на данные социоматрицы, рассчитайте значение индекса эмоциональной экспансивности для участника рабочей группы Г:

№	Кто выбирает		Кого выбирают						Число отданных выборов		
			А	Б	В	Г	Д	Е	+	–	Σ
1.	А			–	+	+	–	–	2	3	5
2.	Б		0		0	+	0	+	2	0	2
3.	В		+	–		+	0	0	2	1	3
4.	Г		0	0	+		0	+	2	0	2
5.	Д		0	–	0	+		0	1	1	2
6.	Е		+	+	+	+	0		4	0	4
Число полученных выборов		+	2	1	3	5	0	2	13		
		–	0	3	0	0	1	1		5	
		Σ	2	4	3	5	1	3			18

Правильный ответ: 0,4

Задание 11.

Опираясь на данные социоматрицы, рассчитайте значение индекса эмоциональной экспансивности для участника рабочей группы Д:

№	Кто выбирает		Кого выбирают						Число отданных выборов		
			А	Б	В	Г	Д	Е	+	–	Σ
1.	А			–	+	+	–	–	2	3	5
2.	Б		0		0	+	0	+	2	0	2
3.	В		+	–		+	0	0	2	1	3
4.	Г		0	0	+		0	+	2	0	2
5.	Д		0	–	0	+		0	1	1	2
6.	Е		+	+	+	+	0		4	0	4
Число полученных выборов		+	2	1	3	5	0	2	13		
		–	0	3	0	0	1	1		5	
		Σ	2	4	3	5	1	3			18

Правильный ответ: 0,4

Задание 12.

Опираясь на данные социоматрицы, рассчитайте значение индекса эмоциональной экспансивности для участника рабочей группы Е:

№	Кто выбирает		Кого выбирают						Число отданных выборов		
			А	Б	В	Г	Д	Е	+	–	Σ
1.	**А**			–	+	+	–	–	2	3	5
2.	**Б**		0		0	+	0	+	2	0	2
3.	**В**		+	–		+	0	0	2	1	3
4.	**Г**		0	0	+		0	+	2	0	2
5.	**Д**		0	–	0	+		0	1	1	2
6.	**Е**		+	+	+	+	0		4	0	4
Число полученных выборов		+	2	1	3	5	0	2	13		
		–	0	3	0	0	1	1		5	
		Σ	2	4	3	5	1	3			18

Правильный ответ: 0,8

Задание 13.

Опираясь на данные социоматрицы, рассчитайте значение индекса социометрической когерентности:

№	Кто выбирает		Кого выбирают						Число отданных выборов		
			А	Б	В	Г	Д	Е	+	–	Σ
1.	**А**			–	+	+	–	–	2	3	5
2.	**Б**		0		0	+	0	+	2	0	2
3.	**В**		+	–		+	0	0	2	1	3
4.	**Г**		0	0	+		0	+	2	0	2
5.	**Д**		0	–	0	+		0	1	1	2
6.	**Е**		+	+	+	+	0		4	0	4
Число полученных выборов		+	2	1	3	5	0	2	13		
		–	0	3	0	0	1	1		5	
		Σ	2	4	3	5	1	3			18

Правильный ответ: 0,6

Задание 14.

Опираясь на данные социоматрицы, рассчитайте значение индекса сплоченности группы:

№	Кто выбирает		Кого выбирают						Число отданных выборов		
			А	Б	В	Г	Д	Е	+	–	Σ
1.	**А**			–	+	+	–	–	2	3	5
2.	**Б**		0		0	+	0	+	2	0	2
3.	**В**		+	–		+	0	0	2	1	3
4.	**Г**		0	0	+		0	+	2	0	2
5.	**Д**		0	–	0	+		0	1	1	2
6.	**Е**		+	+	+	+	0		4	0	4
Число полученных выборов		+	2	1	3	5	0	2	13		
		–	0	3	0	0	1	1		5	
		Σ	2	4	3	5	1	3			18

Правильный ответ: 0,27

Задание 15.

Охарактеризуйте четыре модели финансово-трудовых отношений в современной России и соответствующие типы работников (классификация Э.А. Понуждаева): «профессионал», «совместитель», «зебра», «айсберг». На основании проведенного анализа заполните таблицу:

Таблица 1.

Анализ типов организационного поведения

Наименование модели	Основные признаки	Особенности	
		мышления	поведения
«Профессионал»			
«Совместитель»			
«Зебра»			
«Айсберг»			

Задание 16.

В современной литературе персональный менеджмент определяют как: а) индивидуальную технологию использования рабочего времени; б) последовательное и целенаправленное использование испытанных практических методов работы в повседневной деятельности; в) самоуправление, процесс самодеятельности и возвышения личности;

г) саморазвитие, или «личную тектологию» (организационную науку управления самим собой). Цель персонального менеджмента: научиться «наилучшим образом использовать собственные возможности, сознательно управлять течением своей жизни (уметь самоопределяться), легче преодолевать внешние обстоятельства как на работе, так и в личной жизни» (см.: Персональный менеджмент: Учебник / С.Д. Резник и др. М.: Инфра-М, 2002. С. 22–23).

Сформулируйте кардинальные отличия стратегий профессионального и персонального развития сотрудников организации. Какая из них представляется Вам более эффективной в современных условиях?

Задание 17.

Одной из наиболее известных и распространенных в практике управления организационными изменениями является шестиэтапная модель Л. Грейнера (давление и побуждение – посредничество и переориентация внимания – диагностика и осознание проблем – нахождение нового решения и получение поддержки – эксперимент и выявление последствий – мотивация к принятию изменений и внедрение новшеств).

Опираясь на рис. 1, охарактеризуйте каждый из этапов, стремясь показать наиболее важные задачи и эффективные способы их решения:

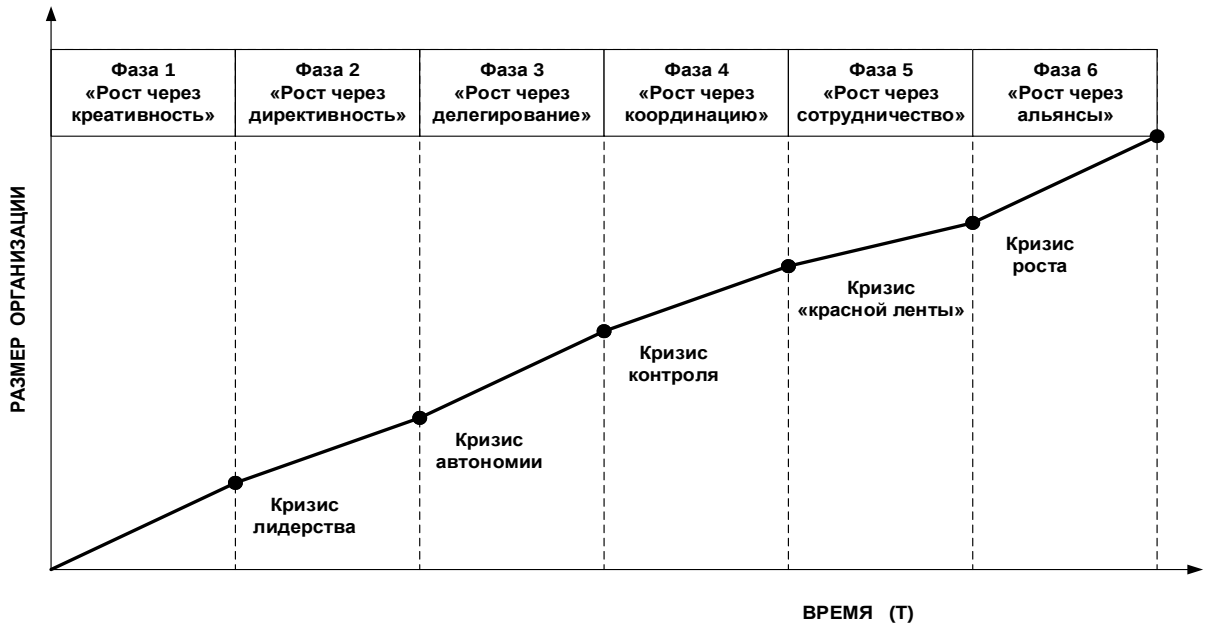


Рис.1. Шестиэтапная модель жизненного цикла организации (версия Л. Грейнера)

Задание 18.

Анализ управленческих действий, реализуемых на каждом этапе жизненного цикла организации, позволяет сделать вывод о целесообразности применения комбинированного стиля управления, который ориентирован как на достижение целей организационной *деятельности* (планирование, контроль, координация, прессинг), так и на *поддержку* и удовлетворение индивидуальных и групповых потребностей членов организации и ее сохранение как целостного организма.

Раскройте сущность PM-теории лидерства Д. Мисуми с помощью ее схематичного изображения. Охарактеризуйте типы организационного поведения (PM, Pm, pM, pm) и соответствующие им ситуации на примере управления малой группой.

Задание 19.

Проанализируйте матрицу (рис. 2):



Рис. 2. Матрица «Отношение к нововведениям / форма поведения»

Что следует предпринять руководителю в отношении каждого типа сотрудников организации в зависимости от их отношения к инновациям (позитивное / негативное) и формы поведения (скрытая / открытая)?

Задание 20.

Известно, что формирование трудового коллектива – процесс объективный и необходимый, длительный и сложный, требующий от менеджеров всех уровней слаженной и целенаправленной деятельности на каждом его этапе. Вместе с тем, опыт современной России свидетельствует о том, что во многих компаниях текучесть кадров является своеобразным ноу-хау, которое позволяет экономить немалые средства на персонале.

Какими соображениями руководствуются собственники и менеджеры компаний, реализующие такие альтернативные кадровые стратегии?

Поясните различия между понятиями «персонал» и «коллектив»?

Опираясь на рис. 3, охарактеризуйте деятельность менеджера на каждом этапе формирования профессиональной группы.

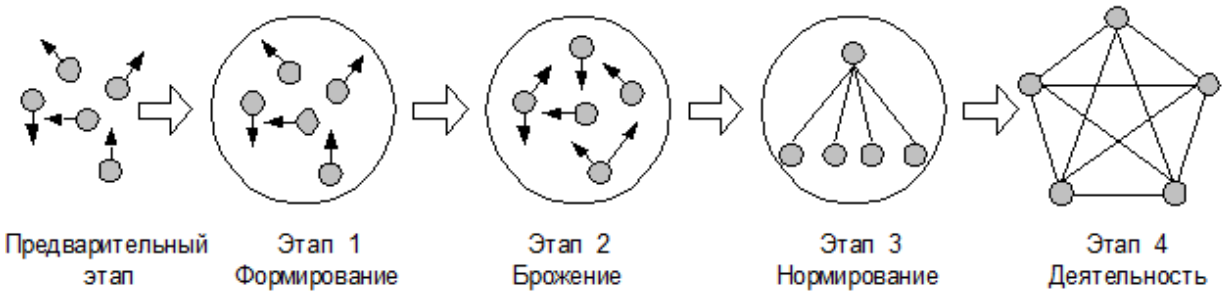


Рис. 3. Этапы развития профессиональной группы

Задание 21.

Современные программы и методы стимулирования групповой деятельности чрезвычайно разнообразны. Это осложняет их классификацию, однако попытки сопоставить и оценить эффективность таких методов предпринимались неоднократно. Так, в результате исследований под руководством Э. Локе (E. Locke) было установлено,

что из четырех наиболее распространенных программ (материального стимулирования, целевого менеджмента, обогащения труда, партисипативности) самым эффективным является «денежный» метод, а самым неэффективным – партисипативный (таблица 2).

Таблица 2.

Анализ эффективности некоторых методов стимулирования

Наименование метода и количество исследований	Повышение эффективности, %	10%-ное повышение производительности, %
Денежный (10)	+ 30	90
Целевой (17)	+ 16	94
Обогащение труда (10)	+ 8,75	50
Партисипативный (16)	+ 0,5	25

Между тем, некоторые ученые полагали, что «вопреки выводам Э. Локе вопрос о необходимости партисипативного подхода на производстве для менеджеров *предрешен*, и должным образом спроектированные партисипативные программы станут существенной предпосылкой выживания большинства организаций в новом тысячелетии»[6].

Каково Ваше мнение по данной проблеме? Поясните.

Задание 22.

Наиболее известные теории мотивации традиционно подразделяют на две группы: содержательные и процессуальные. В первом случае целью исследователей является поиск и объяснение движущих сил, или «мотиваторов» поведения, ответ на вопрос «Что побуждает человека действовать определенным образом?». Во втором случае ученые концентрируют внимание на последовательности, или «алгоритме» достижения результата, т.е. стремятся ответить на вопрос: «Каким образом нужно “вести” человека к желаемому результату?»

Содержательные теории разрабатывались усилиями А. Маслоу (теория иерархии потребностей), К. Альдерфера (англ. existence – relatedness – growth, или ERG-теория), Д. Макклеланда (теория приобретенных потребностей), Д. МакГрегора (теория X и Y), Ф. Герцберга (двухфакторная, или «мотивационно-гигиеническая» теория). Наиболее авторитетными теоретиками процессуального «направления» считаются Э. Торндайк и Б.Ф. Скиннер (теория «подкрепления мотива»), В. Врум (теория ожидания), Д. Адамс (теория справедливости), Э. Локе (целевая теория мотивации), Л. Портер и Э. Лоулер (комплексная мотивационная модель).

Проанализируйте достоинства и недостатки 2-3 теорий мотивации.

Задание 23.

Арсенал современного менеджмента и менеджера весьма обширен и разнообразен. При этом некоторые концепции, методы и технологии управления малыми группами трактовались и оценивались неоднозначно с момента их возникновения и до сих пор…

Что вам известно о теории Z? Связана ли она с теориями X и Y? В чем ее суть и каковы особенности подходов А. Маслоу и У. Оучи?

[6] См.: Занковский А.Н. Организационная психология: Учебное пособие для вузов. М.: Флинта, 2002. С. 366-380.

Проведите сравнение т.н. американского и японского стилей менеджмента и составьте таблицу основных различий между этими системами в области стимулирования (мотивации) персонала.

Задание 24.

Не секрет, что многие содержательные и процессуальные теории мотивации разрабатывались полвека назад и по праву стали классикой менеджмента. Между тем, никто и ничто не мешают современному менеджеру осуществить ревизию общеизвестных постулатов (например, «пирамиду» Абрахама Маслоу) и модернизировать их с учётом современных реалий.

Почему именно «пирамида» (а не, скажем, квадрат, круг или шар) взята за основу для иллюстрации теории мотивации по версии А. Маслоу?

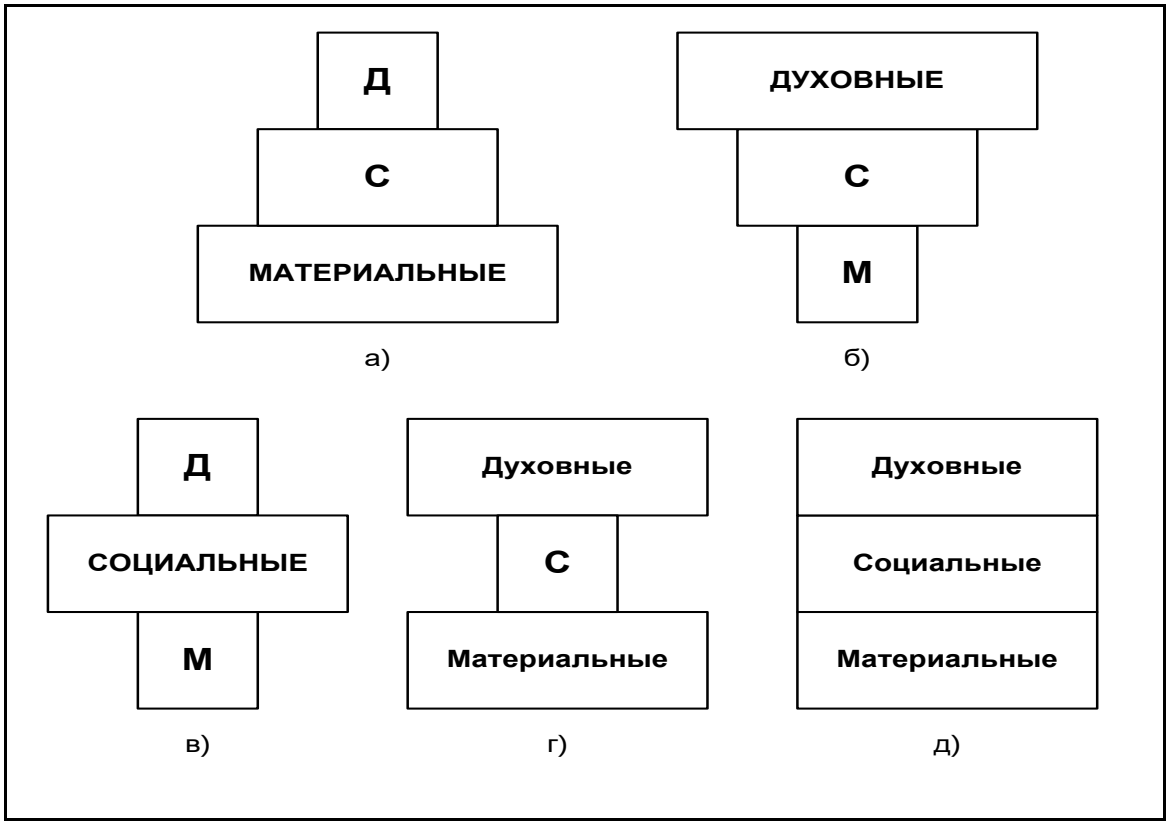


Рис. 4. Варианты соотношения основных потребностей человека (МСД-концепция)

Проанализируйте рисунок 4, иллюстрирующий различные варианты сочетания материальных, социальных и духовных потребностей личности и охарактеризуйте пять типов личности.

Задание 25.

Организуя систему делового общения и выстраивая сеть коммуникаций, руководитель обязан не только знать о существовании разнообразных коммуникативных барьеров, но и умело применять современный арсенал способов и средств их преодоления.

Заполните таблицу, а затем поясните (аргументируйте) свои рекомендации:

Таблица 3 – Коммуникативные барьеры и методы их преодоления (фрагмент)

Основные типы барьеров	Характерные особенности	Рекомендуемые действия

Физические, пространственные	• • •	• • •

Задание 26.

Организуя систему делового общения и выстраивая сеть коммуникаций, руководитель обязан не только знать о существовании разнообразных коммуникативных барьеров, но и умело применять современный арсенал способов и средств их преодоления.

Заполните таблицу, а затем поясните (аргументируйте) свои рекомендации:

Таблица 3 – Коммуникативные барьеры и методы их преодоления (фрагмент)

Основные типы барьеров	Характерные особенности	Рекомендуемые действия
Личностные, персональные	• • •	• • •

Задание 27.

Организуя систему делового общения и выстраивая сеть коммуникаций, руководитель обязан не только знать о существовании разнообразных коммуникативных барьеров, но и умело применять современный арсенал способов и средств их преодоления.

Заполните таблицу, а затем поясните (аргументируйте) свои рекомендации:

Таблица 3 – Коммуникативные барьеры и методы их преодоления (фрагмент)

Основные типы барьеров	Характерные особенности	Рекомендуемые действия
Языковые (лингвистические, семантические)	• • •	• • •

Задание 28.

Организуя систему делового общения и выстраивая сеть коммуникаций, руководитель обязан не только знать о существовании разнообразных коммуникативных барьеров, но и умело применять современный арсенал способов и средств их преодоления.

Заполните таблицу, а затем поясните (аргументируйте) свои рекомендации:

Таблица 3 – Коммуникативные барьеры и методы их преодоления (фрагмент)

Основные типы барьеров	Характерные особенности	Рекомендуемые действия
Служебно-должностные, организационно-управленческие	• • •	• • •

Задание 29.

Организуя систему делового общения и выстраивая сеть коммуникаций, руководитель обязан не только знать о существовании разнообразных коммуникативных барьеров, но и умело применять современный арсенал способов и средств их преодоления.

Заполните таблицу, а затем поясните (аргументируйте) свои рекомендации:

Таблица 3 – Коммуникативные барьеры и методы их преодоления (фрагмент)

Основные типы барьеров	Характерные особенности	Рекомендуемые действия
Культурные (политические, нравственные, религиозные и др.)	• • •	• • •

Задание 30.

Предположим, что Вы являетесь руководителем HR-службы (профиль организации – по Вашему усмотрению) и должны запланировать и организовать проведение тренинга для 2-3 категорий персонала.

Опираясь на методологию И. Лернера (рис. 5) и необходимые допущения, обоснуйте целесообразность проведения занятия каждым из перечисленных методов.

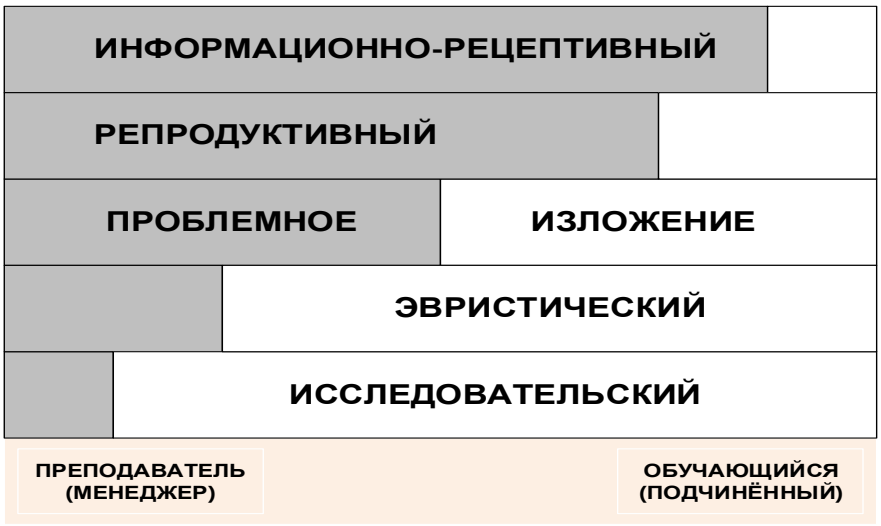


Рис. 5. Система общедидактических методов (версия И.Я. Лернера)

4.4. Методические материалы

Оценивание результатов обучения студентов по дисциплине осуществляется по регламентам текущего контроля и промежуточной аттестации. Текущий контроль в семестре проводится с целью обеспечения своевременной обратной связи, для коррекции обучения, активизации самостоятельной работы студентов. Объектом текущего контроля являются конкретизированные результаты обучения (учебные достижения) по дисциплине.

Зачет является заключительным этапом процесса формирования компетенций студента при изучении дисциплины или её части и имеет целью проверку и оценку знаний студентов по теории и применению полученных знаний, умений и навыков.

Оценка качества подготовки на основании выполненных заданий ведётся преподавателем (с обсуждением результатов), баллы начисляются в зависимости от сложности задания.

Оценка качества подготовки по результатам самостоятельной работы студента ведётся:

1) преподавателем

– оценка глубины проработки материала, рациональность и содержательная ёмкость представленных интеллектуальных продуктов, наличие креативных элементов, подтверждающих самостоятельность суждений по теме;

2) группой

– в ходе обсуждения представленных материалов;

3) студентом лично

– путём самоанализа достигнутого уровня понимания темы.

По дисциплине предусмотрены формы контроля качества подготовки:

– текущий (осуществление контроля за всеми видами аудиторной и внеаудиторной деятельности студента с целью получения первичной информации о ходе усвоения отдельных элементов содержания дисциплины);

– промежуточный (оценивается уровень и качество подготовки по конкретным разделам дисциплины).

Результаты текущего и промежуточного контроля качества выполнения студентом запланированных видов деятельности по усвоению учебной дисциплины являются показателем того, как студент работал в течение семестра.

Текущий контроль успеваемости предусматривает оценивание хода освоения дисциплины: теоретических основ и практической части. Промежуточная аттестация студентов – оценивание результатов обучения по дисциплине, в том числе в форме опроса.

Для оценки качества подготовки студента по дисциплине в целом составляется рейтинг – интегральная оценка результатов всех видов деятельности студента, осуществляемых в процессе её изучения, которая представляется в балльном исчислении в соответствии с Положением о балльно-рейтинговой системе Московского областного филиала РАНХиГС.

Проработка конспекта лекций и учебной литературы осуществляется студентами в течение всего семестра после изучения новой темы. Предусмотрена текущая аттестация в форме контрольных опросов и тестирования.

По результатам выполнения всех заданий на самостоятельную работу и выполнения заданий в ходе практических занятий преподаватель даёт комплексную оценку деятельности студента.

Высокую оценку получают студенты, которые при подготовке материала для самостоятельной работы сумели самостоятельно составить логический план изучения темы и реализовать его, собрать достаточный фактический материал (теоретический и практический, использовали IT-технологии, электронные ресурсы, литературу по теме. Студенты при этом должны показать связь рассматриваемой темы с современными проблемами общества, значимость изучаемого материала в соответствии с направлением подготовки студента и авторский вклад в систематизацию и структурирование материала.

Промежуточный контроль проводится в форме сдачи зачета. К зачету допускаются студенты, выполнившие все виды текущей аттестации – задания для самостоятельной работы и контрольные опросы, а также прошедшие тестирование.

5. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины

Основными формами обучения студентов являются лекции, практические занятия, самостоятельная работа.

При изучении дисциплины используются следующие формы работы:

1. Лекции, на которых рассматриваются основные теоретические вопросы данной дисциплины. Посещаемость лекций входит в балльную оценку по дисциплине и контролируется преподавателем.

2. Практические занятия, на которых проводится опрос по теоретическим вопросам изучаемых тем, разбираются проблемные ситуации, решаются задачи. Посещаемость практических занятий входит в балльную оценку по дисциплине.

При подготовке к практическому занятию следует:

– использовать рекомендованные преподавателями учебники и учебные пособия – для закрепления теоретического материала;

– разобрать, совместно с другими студентами, обсудить вопросы по теме занятия.

За работу на практическом занятии, исходя из продемонстрированных знаний, умений и навыков, студенты могут набрать определенное количество баллов.

Практические занятия являются существенной составляющей учебного процесса.

Практические занятия призваны обеспечить углубленное изучение курса, привить обучающимся навыки самостоятельного решения практических заданий и анализа учебной информации, сформировать и развить у студентов научное мышление, умение активно участвовать в творческой дискуссии, делать правильные выводы, аргументировано излагать свое мнение.

Цель занятий состоит в уяснении, усвоении и закреплении студентами теоретических знаний. На практических занятиях студенты учатся творчески мыслить, аргументировать и отстаивать свою позицию, правильно и доходчиво излагать свои мысли перед аудиторией, овладевать культурой речи.

В ходе практического занятия, в первую очередь, студенты обсуждают теоретические вопросы. Затем учащиеся сообщают варианты выполненных заданий самостоятельной работы.

Выступление на занятии должно удовлетворять следующим требованиям:

1) четкое изложение теории рассматриваемого вопроса, анализ его основных положений;

2) выдвигаемые теоретические положения должны подкрепляться практическими примерами;

3) завершать ответ должны собственные выводы студента.

Важно, чтобы каждый студент стремился к активному участию в обсуждении проблем и решении задач.

На практическом занятии преподаватель может дать новые дополнительные задачи, которые необходимо решить здесь же, и тем самым проверить, насколько глубоко освоены теоретические вопросы по теме и практический материал.

3. Самостоятельная работа. В самостоятельную работу студентов входит:

– подготовка к практическому занятию (освоение теоретического материала, подготовка самостоятельных работ, проблемные вопросы);

– выполнение заданий преподавателя;

– знакомство с дополнительной литературой и со статистическими данными по изучаемым проблемам.

Самостоятельная работа студентов является неотъемлемой частью процесса обучения, специфическим педагогическим средством организации и управления самостоятельной деятельностью студентов в учебном процессе.

Самостоятельная работа может быть представлена как средство организации самообразования и воспитания самостоятельности как личностного качества. Как явление самовоспитания и самообразования самостоятельная работа студентов обеспечивается комплексом профессиональных умений студентов, в частности умением осуществлять планирование деятельности, искать ответ на непонятное, неясное, рационально организовывать свое рабочее место и время.

Самостоятельная работа приводит студента к получению нового знания, упорядочению и углублению имеющихся знаний, формированию у него профессиональных навыков и умений.

Самостоятельная работа выполняет ряд функций:

– развивающую;

– информационно-обучающую (аудиторные занятия, не подкрепленные самостоятельной работой, являются неэффективными);

– ориентирующую и стимулирующую;

– воспитывающую;

– исследовательскую.

Виды самостоятельной работы, выполняемые в рамках данного курса:

1. Анализ и конспектирование первоисточников и другой учебной литературы;

2. Проработка учебного материала (по конспектам лекций, учебной и научной литературы) и подготовка практических заданий, участие в тематических дискуссиях;

3. Выполнение индивидуальных работ;

4. Решение практических заданий;

5. Моделирование или анализ конкретной ситуации.

Студентам рекомендуется с самого начала освоения данного курса работать с литературой и предлагаемыми заданиями в форме подготовки к очередному аудиторному занятию. При этом актуализируются имеющиеся знания, а также создается база для усвоения нового материала, возникают вопросы, ответы на которые студент получает в аудитории. Можно отметить, что некоторые задания для самостоятельной работы по данному курсу имеют определенную специфику. При освоении данного курса студент может пользоваться библиотекой вуза.

Задания для самостоятельной подготовки

Тема 1. Руководство и лидерство как социально-культурные феномены

Опираясь на знания, полученные в процессе изучения дисциплины «Современные теории менеджмента» и схему эволюции основных концепций менеджмента в XX веке, статус «Руководства и лидерства» как самостоятельной учебной дисциплины.

В процессе знакомства с основной и дополнительной литературой необходимо постичь диалектику власти и влияния в организации, а также обратить внимание на термины “leading” и “leadership”.

Тема 2. Личностно-групповые структуры организации: общая характеристика

Главная цель темы – уяснение системы базовых социально-психологических понятий (тезауруса), описывающего внутригрупповые процессы и явления (позиция, роль, статус, внутренняя установка и др.)

Тема 3. Оценка психологической совместимости и сплоченности индивидов

Продолжается изучение системы внутригрупповых отношений, методов их анализа и оценки. В частности, обстоятельно рассматривается социометрический метод.

Тема 4. Трансактный анализ в сфере HR-менеджмента

Трансактный анализ – один из методов, применение которого на внутрифирменном уровне способствует повышению эффективности управления. Для подготовки дискуссии по данной теме участникам магистерской программы следует познакомиться с содержанием книги Эрика Берна «Люди, которые играют в игры. Игры, в которые играют люди».

Тема 5. Оценка деловой активности индивидов и групп

Оценка деловой активности персонала любой современной организации – функция исключительно важная и сложная. В этой связи изучать управленческий феномен следует с учетом принципа системности, а именно: выделяя организационный, содержательный, методический и др. аспекты.

Тема 6. Индивидуальные качества и стиль деятельности менеджера

Квинтэссенцией данной темы выступает методология саморазвития современного руководителя, изложенная на основе концепции Тома Бойделла и др. (Boydell T., Burgoyne J., Pedler M. A manager's guide to self-development. Fifth edition. – Maidenhead, McGraw-Hill Professional, 2007. 278 p.). Анализируя текст первоисточника, следует детально изучить характеристики 7 стилей управления и 27 методов самосовершенствования руководителя.

Тема 7. Методы управления групповой динамикой

Наряду с традиционными для менеджмента экономическими, административными и социально-психологическими методами необходимо понять сущность и специфику применения специальных методов и методик (например, анализа и оценки ценностно-ориентационного единства группы).

Тема 8. Персональная и групповая мотивация

Сформулируйте понятие «индивидуальный стиль управления» и рассмотрите его содержание в контексте 2-3 известных Вам классификаций управленческих стилей.

Тема 9. Управление конфликтами в организации (основы конфликтологии)

Познакомьтесь с содержанием учебника А.Я. Анцупова и А.И. Шипилова «Основы конфликтологии» (любое издание), найдите в нём таблицы, презентующие типовые варианты конфликтов: желания («Я хочу»), необходимости («Я должен») и способности («Я могу»). Приведите девять примеров конфликтных ситуаций (3 × 3), т.е. по одному на каждую разновидность.

Тема 10. Организационные инновации и групповая динамика

Особое внимание следует обратить на матрицу «Отношение к инновациям / Форма поведения» и поразмышлять о приемах мотивации в отношении соответствующих групп (квадрантов).

6. Учебная литература и ресурсы информационно-телекоммуникационной сети «Интернет»

6.1. Основная литература

1. Ильин, В. А. Психология лидерства: учебник для вузов. – М.: Юрайт, 2024. – 311 с. / https://urait.ru/book/psihologiya-liderstva-536045

2. Консультирование и коучинг персонала в организации: учебник и практикум для вузов / Под редакцией Н. В. Антоновой, Н. Л. Ивановой. – М.: Юрайт, 2024. – 370 с. / https://urait.ru/book/konsultirovanie-i-kouching-personala-v-organizacii-536058

3. Кязимов, К. Г. Управление человеческими ресурсами: профессиональное обучение и развитие: учебник для вузов. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: Юрайт, 2024. – 202 с. / https://urait.ru/book/upravlenie-chelovecheskimi-resursami-professionalnoe-obuchenie-i-razvitie-540825

4. Психология лидерства: лидерство в социальных организациях: учебное пособие для вузов / Под общей редакцией А. С. Чернышева. – М.: Юрайт, 2024. – 159 с. / https://urait.ru/book/psihologiya-liderstva-liderstvo-v-socialnyh-organizaciyah-541137

6.2. Дополнительная литература

5. Коргова, М. А. Кадровый менеджмент: учебное пособие для вузов. – 3-е изд., перераб. и доп. – М.: Юрайт, 2024. – 206 с. / https://urait.ru/book/kadrovyy-menedzhment-534478

6. Управление человеческими ресурсами: учебник и практикум для вузов / Отв. редакторы С. А. Барков, В. И. Зубков. – М.: Юрайт, 2024. – 427 с. / https://urait.ru/book/upravlenie-chelovecheskimi-resursami-v-2-ch-chast-1-498855

7. Управление человеческими ресурсами: учебник и практикум для вузов / Под общ. ред. О. А. Лапшовой. – М.: Юрайт, 2024. – 406 с. https://urait.ru/book/upravlenie-chelovecheskimi-resursami-536380

8. Управление человеческими ресурсами: учебник для вузов / Под ред. И.А. Максимцева, Н. А. Горелова. – 2-е изд., перераб. и доп. — М.: Юрайт, 2024. – 467 с. / https://urait.ru/book/upravlenie-chelovecheskimi-resursami-535753

6.3. Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы

9. Управление человеческими ресурсами: учебное пособие (курс лекций, практикум, тесты и практико-ориентированные задания) / Т. П. Богомолова, Э. А. Понуждаев. – М.: Директ-Медиа, 2019. – 418 с. / https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=618660

10. Организационное поведение: учебное пособие (курс лекций, практикум, тесты) / Э. А. Понуждаев, И. Б. Выпряжкина, Н. Ю. Марошина, Т. А. Бадикова. – М.: Директ-Медиа, 2023. – 404 с. / https://biblioclub.ru/index.php?page=book_red&id=696513

6.4. Нормативные правовые документы

11. Федеральный закон от 25.12.2008 N 273-ФЗ (ред. от 08.08.2024) «О противодействии коррупции» // КонсультантПлюс. http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_82959/

12. Типовой кодекс этики и служебного поведения государственных служащих Российской Федерации и муниципальных служащих (одобрен решением президиума Совета при Президенте РФ по противодействию коррупции от 23 декабря 2010 г. (протокол N 21)) // КонсультантПлюс. http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_113505/

6.5. Интернет-ресурсы, справочные материалы

14. https://fortune.com/global500/ (The Fortune Global 500)
15. https://www.bloomberg.com
16. https://www.cia.gov/library/publications/resources (The World Factbook)
17. https://www.cia.gov/library/publications/resources (World Leaders)
18. http://www.imf.org (World Economic Outlook Database)
19. http://interbrand.com (100 best global brands)
20. https://ru.investing.com/
21. https://www.ft.com/ft500 (FT Global 500)
22. https://www.top1000.amr.ru/ (Рейтинг «Топ 1000 российских менеджеров»)
23. http://www.rbc.ru/
24. http://data.worldbank.org (World Bank Open Data)
25. https://brandirectory.com/rankings (Global rankings; Brand rankings by sector and country)
26. https://riarating.ru/ (Топ 100 крупнейших по капитализации компаний России)
27. https://www.forbes.com/list (The Global 2000, The real-time billionaires list, etc.)

6.6. Периодические издания

28. Журнал «Маркетинг в России и за рубежом» / http://www.mavriz.ru/
29. «Менеджмент в России и за рубежом» / http://www.mevriz.ru/
30. Журнал «Управление персоналом» / http://www.top-personal.ru/
31. Журнал «Социологические исследования (СОЦИС)» / https://www.isras.ru/socis.html
32. Журнал «Социальная психология и общество» / https://psyjournals.ru/social_psy/

7. Материально-техническое и программное обеспечение дисциплины

Учебные аудитории, предназначенные для проведения занятий лекционного и семинарского типа, групповых и индивидуальных консультаций, текущего контроля и промежуточной аттестации оборудованы:

– специализированной мебелью (аудиторные столы и стулья);

– техническими средствами обучения (мультимедийный проектор; персональный компьютер (ноутбук) с программным обеспечением: операционная система Windows 7/8/10; офисный пакет Microsoft Office2010/2013/2016, включающий программу подготовки и демонстрации презентаций Microsoft PowerPoint);

– экраном для демонстрации презентаций и фильмов;

– учебной доской (маркерной).

Учебные аудитории, предназначенные для самостоятельной работы, оснащены компьютерной техникой с возможностью подключения к сети «Интернет» и использования электронно-библиотечных и информационно-справочных систем, а также с обеспечением доступа в электронную информационно-образовательную среду (сайт) Московского областного филиала РАНХиГС.

В учебном процессе используются следующие информационные технологии и информационно-справочные системы:

– демонстрационный авторский мультимедийный курс в форме презентаций;

– электронно-библиотечные системы: «IPRbooks» (https://www.iprbookshop.ru/); «Юрайт» (https://urait.ru/) «Лань» (URL: https://e.lanbook.com/).

Перечень информационных технологий, программных продуктов, используемых при осуществлении образовательного процесса по дисциплине	
1	Операционная система (MS Windows XP/Vista/7);
2	Пакет офисных программ (MicrosoftOffice или OpenOffice);
3	Антивирусная программа (NOD32, Dr.Web, Kaspersky и др.);
4	Интернет-браузер (Internet Explorer, Opera, Mozilla Firefox, Google Chrome и др.);
5	Различные утилиты (Архиваторы, программы записи компакт-дисков, файловые менеджеры, программы просмотра изображений и др.);
6	• Универсальная интернет-энциклопедия Wikipedia http://ru.wikipedia.org • ЭБС Лань http://e.lanbook.com • ЭБС IPRbooks http://www.iprbookshop.ru • ЭБС Юрайт https://urait.ru/ • Сервис полнотекстового поиска по книгам http://books.google.ru/ • Научная электронная библиотека eLIBRARY.RU http://elibrary.ru • Федеральный образовательный портал «Российское образование» http://www.edu.ru

Наборы демонстрационного оборудования и учебно-наглядных пособий, обеспечивающие тематические иллюстрации, соответствующие рабочим программам дисциплин, содержатся в материалах для проведения занятий лекционного и семинарского типа.

ЛИСТ ИЗМЕНЕНИЙ И ДОПОЛНЕНИЙ

Разделы рабочей программы дисциплины 2,4,5 и 7 дополнить и изложить в следующей редакции:

2.1. Объем дисциплины

Дисциплина реализуется с применением дистанционных образовательных технологий (далее - ДОТ): лекции, практические занятия, самостоятельная работа с применением ЭО и ДОТ.

2.3. Регламент распределения видов работ по дисциплине с ДОТ

Данная дисциплина реализуется с применением дистанционных образовательных технологий (ДОТ). Распределение видов учебной работы, форматов текущего контроля представлены в таблице:

Вид учебной работы	**Формат проведения**
Лекционные занятия	С применением ЭО и ДОТ
Практические занятия	С применением ЭО и ДОТ
Самостоятельная работа	С применением ЭО и ДОТ
Промежуточная аттестация	С применением ЭО и ДОТ
Формы текущего контроля	**Формат проведения**
Тестирование	В системе дистанционного обучения (СДО)
Выполнение практико-ориентированных заданий	В системе дистанционного обучения (СДО)
Эссе	В системе дистанционного обучения (СДО)
Ответ на практическом занятии, участие в дискуссии	В системе дистанционного обучения (СДО)

Доступ к системе дистанционных образовательных осуществляется каждым обучающимся самостоятельно с любого устройства на портале: https://lms.ranepa.ru. Пароль и логин к личному кабинету / профилю предоставляется студенту в деканате.

Все формы текущего контроля, проводимые в системе дистанционного обучения, оцениваются в системе дистанционного обучения. Доступ к видео и материалам лекций предоставляется в течение всего семестра. Доступ к каждому виду работ и количество попыток на выполнение задания предоставляется согласно размещенному регламенту дисциплины, опубликованному в СДО. Преподаватель оценивает выполненные обучающимся работы не позднее 10 рабочих дней после окончания срока выполнения.

4. Материалы текущего контроля успеваемости обучающихся и фонд оценочных средств промежуточной аттестации по дисциплине (модулю)

С применением ДОТ проводятся тестирования, выполнение практико-ориентированных заданий, консультирование обучающихся. Для успешного освоения курса учащемуся рекомендуется ознакомиться с литературой, размещенной в разделе 6, и материалами, выложенными в ДОТ.

4.1. Формы и методы текущего контроля успеваемости обучающихся и промежуточной аттестации.

4.1.1. В ходе реализации дисциплины используются следующие методы текущего контроля успеваемости обучающихся:

− при проведении занятий лекционного типа (с ДОТ): тестирование (ДОТ);

− при проведении занятий семинарского типа (с ДОТ): опрос (видеоконференция в Microsoft Teams, асинхронный режим, синхронный режим, выполнение письменных работ в СДО; преподаватель, реализующий дисциплину, определяет самостоятельно планы семинарских занятий;

− при контроле результатов самостоятельной работы студентов (с ДОТ): эссе / тестирование (ДОТ);.

4.1.2. Зачет / экзамен проводится с применением следующих методов (средств):

Зачет / экзамен проводится с использованием электронного обучения с использованием всех возможных средств дистанционного взаимодействия и базы СДО Академии.

4.4. Шкала оценивания.

4.4.1. Шкала оценивания дисциплины

Форма текущего контроля и промежуточной аттестации	Критерии оценивания
Практические занятия (ДОТ)	Критерии оценивания по теме занятия и другие виды текущего контроля: правильность и полнота устного и\или письменного ответа согласно плану семинарского занятия, аргументированность позиции, расчетов и т.д. Устанавливаются разработчиком он-лайн курса.
Тестирование (ДОТ)	Проводится по каждой теме дисциплины либо применяется итогвое тестирование. Устанавливаются разработчиком он-лайн курса.
Зачет / экзамен	Критерии оценивания и форма проведения устанавливается разработчиком он-лайн курса

5. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины (модуля)

5.1. Методические указания по самостоятельной подготовке к занятиям практического (семинарского) типа

Подготовку к каждому семинарскому занятию каждый студент должен начать с ознакомления с темой занятия и просмотра размещенных учебных и учебно-методических материалов, привязанных к существующему расписанию занятий и осваивающихся обучающимися в соответствии с этим расписанием, видео-лекций, размещенных в ДОТ. Тщательное продумывание и изучение основывается на проработке текущего материала лекции, а затем изучения обязательной и дополнительной литературы, чтения текстов, выложенных в ДОТ. Если программой дисциплины предусмотрено выполнение практического задания, то его необходимо выполнить с учетом предложенной инструкции. Все новые понятия по изучаемой теме необходимо выучить наизусть и внести в глоссарий, который целесообразно вести с самого начала изучения курса.

7. Материально-техническая база, информационные технологии, программное обеспечение и информационные справочные системы

7.1. Для проведения занятий по дисциплине необходимо следующее материально-техническое обеспечение: Лекционные, практические занятия и самостоятельная работа проводятся с использованием электронного обучения и дистанционных образовательных технологий. Учебные и учебно-методические материалы размещены в системе дистанционного обучения: https://lms.ranepa.ru. В системе дистанционного обучения https://lms.ranepa.ru. могут быть размещены тексты для использования в рамках практических занятий как с использованием, так и без использования ЭО и ДОТ.

7.2. Программное обеспечение: Microsoft Windows 10 LTSB 1607, Microsoft Office Professional 2016.