МИНОБРНАУКИ РОССИИ
Ярославский государственный университет им. П.Г. Демидова

Кафедра управления и предпринимательства

УТВЕРЖДАЮ

Декан экономического факультета

_____ Д.Ю. Брюханов
(подпись)

«18» мая 2022 г.

Рабочая программа дисциплины
«Лидер-тренинг и командная работа»

Направление подготовки
38.03.02 Менеджмент

Направленность (профиль)
«Управление проектами»

Форма обучения
очная

Программа одобрена
на заседании кафедры
от «11» мая 2022 г., протокол №8

Программа одобрена НМК
экономического факультета
протокол №5 от «11» мая 2022 г.

Ярославль
2022

1. Цели освоения дисциплины «Лидер-тренинг и командная работа» являются:
- получение знаний о сущности и основных формах лидерства;
- формирование у студентов навыков и умений, необходимых для успешной работы в команде;
- выработка у студентов лидерских качеств, умения их разбираться в вопросах
группового поведения, навыка работы с людьми;
- отработка коммуникации на всех ключевых этапах;
формирование навыков грамотного управления командной работой сотрудников организации.

2. Место дисциплины в структуре образовательной программы.
Дисциплина «Лидер-тренинг и командная работа» относится к обязательной части Блока 1. Знания и навыки, полученные студентами при изучении дисциплины «Лидер-тренинг и командная работа» используются в дальнейшем при изучении различных дисциплин, таких как «Теория организации», «Социология», «Организационное поведение» и др.

3. Планируемые результаты обучения по дисциплине, соотнесенные с планируемыми результатами освоения образовательной программы

Процесс изучения дисциплины направлен на формирование следующих компетенций в соответствии с ФГОС ВО, ООП ВО и приобретения следующих знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности:

Формируемая компетенция (код и формулировка)	**Индикатор достижения компетенции (код и формулировка)**	**Перечень планируемых результатов обучения**
Универсальные компетенции		
УК-3 Способен осуществлять социальное взаимодействие и реализовывать свою роль в команде.	**УК 3.2.** Применяет методы командного взаимодействия.	**Знать:** - основные закономерности взаимодействия людей в организации, включая вопросы мотивации, групповой динамики, командообразования, коммуникаций, лидерства и управления конфликтами; - основные бизнес-процессы в организации; - основные теории и подходы к осуществлению организационных изменений; - теоретические и практические подходы к определению источников и механизмов обеспечения конкурентных преимуществ организации. **Уметь:** - ставить цели и формулировать задачи, связанные с реализацией профессиональных функций; - разрабатывать программы осуществления организационных изменений и оценивать их эффективность; - анализировать внешнею и внутреннюю среду организации, выявлять ее ключевые элементы и оценивать их влияние на организацию; - организовывать командное взаимодействие для решения

		управленческих задач; - анализировать коммуникационные процессы в организации и разрабатывать предложения по повышению их эффективности; - анализировать конкретные управленческие ситуации в аспектах проблематики разработки управленческих решений. **Владеть:** - методами реализации основных управленческих функций (принятие решений, организация, мотивирование и контроль); - современными технологиями эффективного влияния на индивидуальное и групповое поведение в организации; - методами формирования и реализации стратегий предприятия.

4. Объем, структура и содержание дисциплины

Очная форма
Общая трудоемкость дисциплины составляет 2 зачетных единицы, 72 акад. часа.

№ п/п	Темы (разделы) дисциплины, их содержание	Семестр	Виды учебных занятий, включая самостоятельную работу студентов, и их трудоемкость (в академических часах)						Формы текущего контроля успеваемости Форма промежуточной аттестации (по семестрам) Формы ЭО и ДОТ (при наличии)
			Контактная работа					самостоятельная работа	
			лекции	практические	лабораторные	консультации	аттестационные испытания		
1	Лидерство и менеджмент	1	4	2				2	Демонстрация учебного фильма с последующим обсуждением.
	в *том числе с ЭО и ДОТ							2	Материалы в LMS Moodle: презентации
2	Характеристики рабочей команды. Обзор современных принципов создания команды и концепций, имеющих отношение к проблемам командообразования, дизайна и развития	1	4	2				2	Деловая игра

№ п/п	Темы (разделы) дисциплины, их содержание	Семестр	Виды учебных занятий, включая самостоятельную работу студентов, и их трудоемкость (в академических часах)						Формы текущего контроля успеваемости Форма промежуточной аттестации (по семестрам) Формы ЭО и ДОТ (при наличии)
			Контактная работа					самостоятельная работа	
			лекции	практические	лабораторные	консультации	аттестационные испытания		
	команд в современных организациях.								
*	***в том числе с ЭО и ДОТ***							6	Материалы в LMS Moodle: Презентации; видеозапись лекции
3	Создание команды. Шаги по формированию команды. Методы формирования команды.	1	2	4				1	Деловая игра
	в том числе с ЭО и ДОТ							2	Материалы в LMS Moodle: Презентации
4	Роль руководства командой. Основы эффективного управления командой.	1	2	2				2	Кейс-стади
	в том числе с ЭО и ДОТ							2	Материалы в LMS Moodle: Презентации
5	Кросс-культурные команды.	1	2	2				2	Деловая игра
	в том числе с ЭО и ДОТ							4	Материалы в LMS Moodle: Презентации: видеозапись лекции
6	Управление коммуникациями в команде.	1	2	2				2	Деловая игра
	в том числе с ЭО и ДОТ							4	Материалы в LMS Moodle: Презентации; видеозапись лекции
7	Поведение в команде. Командное развитие.	1	2	4				1,7	Деловая игра
	в том числе с ЭО и ДОТ							2	Материалы в LMS Moodle: презентации
							0,3	0,7	Зачет
	Итого	72	**18**	**18**		**2**	**0,3**	**33,7**	

№ п/п	Темы (разделы) дисциплины, их содержание	Семестр	Виды учебных занятий, включая самостоятельную работу студентов, и их трудоемкость (в академических часах)						Формы текущего контроля успеваемости Форма промежуточной аттестации (по семестрам) Формы ЭО и ДОТ (при наличии)
			Контактная работа					самостоятельная работа	
			лекции	практические	лабораторные	консультации	аттестационные испытания		
	в том числе с ЭО и ДОТ							**22**	

Содержание разделов дисциплины:

Тема 1. Лидерство и менеджмент

Типология лидеров Виды социальной власти Власть как межличностное взаимодействие. Субъект власти: цель воздействия, ресурсы. Объект власти: потребности. Классификация оснований власти. Сравнительный анализ эффективности различных видов власти. Тактические приемы использования власти. Ситуационное руководство (модель Херши-Бланшара). Основные функции менеджера. Эффективность и результативность организации как конечная цель менеджмента. Эффективное взаимодействие с разными типами менеджеров.

Тема 2. Характеристики рабочей команды. Обзор современных принципов создания команды и концепций, имеющих отношение к проблемам командообразования, дизайна и развития

Группа и команда: сравнительный анализ понятий. Понятие малой социальной группы. Основные признаки малой социальной группы. Классификация групп: формальные – неформальные, референтные – группы членства. Размер малой группы: психологические критерии для определения нижней и верхней границы. Групповые роли. Статус. Виды ролевых конфликтов. Структурные характеристики малой группы: формально-статусная, социометрическая, коммуникативная, структура социальной власти.

Тема 3. Создание команды. Шаги по формированию команды. Методы формирования команды.

Этапы и стадии образования команды. Формы, методы и методические приемы командообразования. Организация и координация работы в команде, взаимодействие с другими командами. Показатели эффективности команды. Принципы подбора и работы команды. Подходы к комплектованию команд: типологический, ролевой. Понятие социальной роли. Виды классификации социальных ролей. Связь ролевой структуры группы и эффективности ее деятельности.

Тема 4. Роль руководства командой. Основы эффективного управления командой.

Сравнительные преимущества и недостатки группового и индивидуального типов решений. Феномен «сдвига к риску». Информационное и нормативное влияние как механизмы групповой поляризации. Огруппление мышления: причины и способы преодоления. «Мозговой штурм» как метод повышения эффективности группового решения. Процедурные требования к проведению мозгового штурма. Методы профилактики и преодоления конфликтных ситуаций в команде.

Тема 5. Кросс-культурные команды.

Межкультурные различия и их роль в менеджменте. Типичные проблемы кросс-культурных коллективов. Исторический опыт преодоления управленческих проблем кросс-культурных команд. Вклад транснациональных корпораций в развитие кросс-культурных коллективов. Кросс-культурные команды в русской модели управления в прошлом, настоящем и будущем.

Тема 6. Управление коммуникациями в команде.

Условия успешной коммуникации. Схема коммуникативного процесса. Обратная связь как инструмент повышения эффективности коммуникации. Техники обратной связи. Основные аспекты сообщения: самовыражение, предметное содержание, отношения, воздействие. Восприимчивость коммуникаторов к различным аспектам сообщения как причина конфликта. Виды коммуникационных сетей Виды внутриорганизационных коммуникаций. Функции нисходящих коммуникаций. Факторы, снижающие эффективность нисходящих коммуникаций. Трудности в осуществлении восходящих коммуникаций. Меры по созданию системы восходящей коммуникации. Виды коммуникационных сетей в организации: формальные - неформальные, централизованные - децентрализованные.

Тема 7. Поведение в команде. Командное развитие.

Динамические процессы в малой группе. Нормативное влияние большинства: конформное поведение. Групповое давление. Групповые нормы. Индивидуальные и групповые факторы конформности. Нормативное влияние меньшинства. Модели и стадии группового развития. Краткая характеристика стадий развития малой группы.

5. Образовательные технологии, в том числе технологии электронного обучения и дистанционные образовательные технологии, используемые при осуществлении образовательного процесса по дисциплине

В процессе обучения используются следующие образовательные технологии: Изучение студентами учебного курса «Лидер-тренинг» предполагает не только освоение некоторого набора информации, но и приобретение конкретных умений и навыков организационно-управленческой деятельности. Данная специфика курса диктует необходимость широкого применения активных методов обучения, позволяющих вовлечь студентов в заинтересованное обсуждение, разбудить их активность и готовность поменять имеющиеся у них моральные установки.

Поэтому в качестве базовой образовательной технологии выбрана деловая игра. Все деловые игры предусматривает групповую форму работы и нацелены на диагностику и развитие лидерских качеств, а также на отработку механизмов взаимодействия лидера с группой. Лекционная часть включает в себя показ презентаций (в программе «Power Point») на мультимедийной установке.

В процессе обучения используются следующие образовательные технологии:

Академическая лекция – последовательное изложение материала преподавателем, рассмотрение теоретических и методологических вопросов дисциплины в логически выдержанной форме. В процессе лекции преподаватель стимулирует студентов к участию в обсуждении вопросов и высказыванию собственной точки зрения обсуждаемой проблематики. Цели и требования к академической лекции: современный научный уровень, информативность, системное освещение ключевых понятий и положений по соответствующей теме, обзор и оценка существующей проблематики, дача методических рекомендаций студентам для дальнейшего изучения курса.

Практическое (семинарское) занятие – занятие, посвященное практической отработке у студентов конкретных умений и навыков при изучении дисциплины, закреплению полученных на лекции знаний и оценке результатов обучения в процессе текущего контроля.

На первом практическом занятии в вводной части дается первое целостное представление о дисциплине. Студенты знакомятся с назначением и задачами дисциплины, её ролью и местом в образовательной программе. При этом озвучиваются методические и организационные особенности работы в рамках данной дисциплины, а также дается анализ рекомендуемой учебно-методической литературы. Продолжительность вводной части составляет не более 10-15 минут.

При проведении практических занятий используются такие инновационные методы обучения, как деловые игры, кейс-стади, просмотр и обсуждение учебных фильмов, разбор методических аспектов по темам дисциплины. Обсуждение и оценка правильности выполненных различного типа заданий, указанных в фонде оценочных средств рабочей программы, производится коллективно студентами под руководством преподавателя.

Консультации – вид учебных занятий, являющиеся одной из форм контроля самостоятельной работы студентов в течение семестра. На консультациях по инициативе студентов рассматриваются и обсуждаются различные вопросы тематики дисциплины, которые возникают у них в процессе самостоятельной работы.

В процессе обучения используются следующие технологии электронного обучения и дистанционные образовательные технологии:

Электронный университет Moodle ЯрГУ, в котором присутствуют:

- задания для самостоятельной работы обучающихся по темам дисциплины;
- средства текущего контроля успеваемости студентов (тестирование);
- презентации и тексты лекций по темам дисциплины;
- представлен список учебной литературы, рекомендуемой для освоения дисциплины;
- представлена информация о форме и времени проведения консультаций по дисциплине в режиме онлайн;
- посредством форума осуществляется синхронное и (или) асинхронное взаимодействие между обучающимися и преподавателем в рамках изучения дисциплины.

6. Перечень лицензионного и (или) свободно распространяемого программного обеспечения, используемого при осуществлении образовательного процесса по дисциплине

В процессе осуществления образовательного процесса по дисциплине используются:

1) для формирования материалов для текущего контроля успеваемости и проведения промежуточной аттестации, для формирования методических материалов по дисциплине:

- программы Microsoft Office;
- Adobe Acrobat Reader DC.

7. Перечень современных профессиональных баз данных и информационных справочных систем, используемых при осуществлении образовательного процесса по дисциплине (при необходимости)

В процессе осуществления образовательного процесса по дисциплине используются:

Автоматизированная библиотечно-информационная система «БУКИ-NEXT» http://www.lib.uniyar.ac.ru/opac/bk_cat_find.php

8. Перечень основной и дополнительной учебной литературы, ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет» (при необходимости), рекомендуемых для освоения дисциплины

а) основная литература

1. Селезнева Е. В. Лидерство: Учебник и практикум для вузов /Москва: Юрайт, 2020. - 429 с. - (Высшее образование) - ISBN 978-5-534-08397- - Электрон. дан. - Режим доступа: Электронно-библиотечная система Юрайт 2 - URL: https://urait.ru/bcode/450084

2. Савинова С.Ю. Лидерство в бизнесе: Учебник и практикум для вузов /Савинова С. Ю., Васильева Е. Н. - 2-е изд. - Москва: Юрайт, 2020. - 280 с. - (Высшее образование) - ISBN 978-5-534-11445-4 - Электрон. дан. - Режим доступа: Электронно-библиотечная система Юрайт - URL: https://urait.ru/bcode/456939

3. Спивак В.А. Лидерство: Учебник для вузов / Спивак В. А. - Москва: Юрайт, 2020. - 301 с. - (Высшее образование) - ISBN 978-5-9916-6921-4 - Электронно-библиотечная система Юрайт - URL: https://urait.ru/bcode/450316

б) дополнительная литература:

1. Психология лидерства: лидерство в социальных организациях: Учебное пособие для вузов / под общ. ред. Чернышева А.С. - Москва: Юрайт, 2020. - 159 с. - Высшее образование) - ISBN 978-5-534-08262-3 - Электронно-библиотечная система Юрайт - URL: https://urait.ru/bcode/455651

2. Спивак В.А. Лидерство. Практикум: Учебное пособие для вузов /Спивак В. А. - Москва: Юрайт, 2020. - 361 с. - (Высшее образование) - ISBN 978-5-534-00898-2 - Электронно-библиотечная система Юрайт - URL: https://urait.ru/bcode/450554

в) ресурсы сети «Интернет»:

1. Электронный каталог Научной библиотеки ЯрГУ (https://www.lib.uniyar.ac.ru/opac/bk_cat_find.php).
2. Электронная библиотечная система (ЭБС) издательства «Юрайт» (https://www.urait.ru).
3. Электронная библиотечная система (ЭБС) издательства «Проспект» (http://ebs.prospekt.org/).
4. Научная электронная библиотека (НЭБ) (http://elibrary.ru)
5. Сайт по вопросам бухгалтерского учета www.audit-it.ru
6. Сайт по вопросам бухгалтерского учета Сайт www.klerk.ru

9. Материально-техническая база, необходимая для осуществления образовательного процесса по дисциплине

Материально-техническая база, необходимая для осуществления образовательного процесса по дисциплине включает в свой состав специальные помещения:

- учебные аудитории для проведения занятий лекционного типа;
- учебные аудитории для проведения практических занятий (семинаров);
- учебные аудитории для проведения групповых и индивидуальных консультаций;
- учебные аудитории для проведения текущего контроля и промежуточной аттестации;
- помещения для самостоятельной работы;
- помещения для хранения и профилактического обслуживания технических средств обучения.

Специальные помещения укомплектованы средствами обучения, служащими для представления учебной информации большой аудитории.

Помещения для самостоятельной работы обучающихся оснащены компьютерной техникой с возможностью подключения к сети «Интернет» и обеспечением доступа к электронной информационно-образовательной среде ЯрГУ.

Автор:

Доцент кафедры управления
и предпринимательства, канд. экон. наук _____ А.П. Прохоров

**

Приложение №1 к рабочей программе дисциплины
«Лидер-тренинг и командная работа»

Фонд оценочных средств
для проведения текущей и промежуточной аттестации студентов
по дисциплине

1. Типовые контрольные задания или иные материалы, необходимые для оценки знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций

1.1 Контрольные задания и иные материалы, используемые в процессе текущей аттестации

Тема 1. Лидерство и менеджмент

Список тем библиографических обзоров
для самостоятельной работы.

1. Эволюция идеи лидерства.
2. Политическое лидерство и лидерство в бизнес-сфере – сходства и различия.
3. Представление о лидерстве в русской литературе.
4. Представление о лидерстве в кинематографе.
5. Лидеры и менеджеры.
6. Формальное и неформальное лидерство.
7. Характеристики лидеров.
8. Навыки, умения и негативные личностные факторы.
9. Стиль лидерства.
10. Лидерство в контексте социального и имущественного неравенства.
11. Психологический фундамент лидерства.
12. Харизма.
13. Инструменты достижения лидерства.
14. Власть в организации. Атрибуты власти.
15. Выявление личностей с высоким потенциалом.
16. Гендерные аспекты лидерства.
17. Барьеры в обществе против женского лидерства и его перспективы.
18. Тенденции развития теории и практики достижения лидерства в последние годы.
19. Особенности лидерства на различных этапах существования организации.
20. Специфика лидерства в России.
21. Этнические и конфессиональные аспекты лидерства.
22. Лидерство в сегодняшнем ярославском политическом и деловом сообществе.

Тема 2. Характеристики рабочей команды. Обзор современных принципов создания команды и концепций, имеющих отношение к проблемам командообразования, дизайна и развития

Деловая игра «Серпентарий».

Участники жеребьевкой распределяют должности в фирме и получают описание проблемных ситуаций в ее деятельности. Взаимодействуя друг с другом, они должны решить

указанные проблемы. С помощью специальной процедуры участники могут влиять на должностное повышение или увольнение друг друга. Цель каждого участника – добиться наибольшего карьерного продвижения как за счет успешной служебной деятельности, так и благодаря налаживанию отношений с коллегами и начальством. По окончании игры надо обсудить причины карьерных успехов и неудач тех или иных участников игры.

Тема 3. Создание команды. Шаги по формированию команды. Методы формирования команды.

Деловая игра «Рынок труда».

Большинство участников случайным образом выбирают себе карточку с описанием их специальности, квалификации и профессионального опыта. Им предстоит трудоустроиться, по возможности максимизировав свой заработок.

Другая категория участников, которой при жеребьевке достались «директорские» карточки, получает описание «своего» предприятия и бланк штатного расписания, который они должны заполнить. Процесс игры представляет собой одновременные переговоры работодателей с потенциальными сотрудниками; они торгуются за размер зарплаты. Штатные расписания фирм и профессии потенциальных работников подобраны таким образом, что по некоторым специальностям избыток существует избыток предложения. Так что некоторым участникам, не сумевшим эффективно провести переговоры, придется работать по менее оплачиваемой профессии (например, не менеджером, а водителем). Но в целом рынок труда сбалансировал, и при рациональном поведении всех участников безработицы быть не должно. Допускается работа на 0,5 или на 0,25 ставки, но в целом суммарная занятость работника при всех его «подработках» не должна превышать 1 ставки.

В ходе конкурентной борьбы побеждают те из «директоров», кто сумел нанять необходимый штат сотрудников за меньшие деньги. Среди нанимаемых победителями считаются те, кто сумел максимизировать свою заработную плату (по сравнению с коллегами по профессии). По окончании игры анализируются причины успеха или провала тех или иных участников.

Тема 4. Роль руководства командой. Основы эффективного управления командой.

Case-study «Однажды в провинции»

Представляет собой case-study, разбор которого проходит в игровой форме. Кейс является подробным описанием (все цифры и даты подлинные, изменены только названия предприятий и отрасль) длительного противостояния двух предприятий, закончившегося недружественным поглощением. Я принимал активное участие в реальных событиях, представленных в виде данного кейса. Ход событий настолько существенно отличался от прописанного в учебниках и научно-практической литературе, что вполне может служить яркой иллюстрацией особенностей русской модели менеджмента.

Содержание кейса разделено на 8 последовательных эпизодов (аналогично 8-серийному фильму). Ведущий выдает командам текст первого эпизода, дает некоторое время на обсуждение ситуации, а затем поочередно заслушивает мнение команд о том, как будут развиваться события во втором эпизоде. Потом ведущий раздает командам листок с описанием реальных событий 2-го эпизода, и спустя некоторое время снова спрашивает команды о том, что будет происходить в 3-ем эпизоде. Затем выдает текст с описанием того, что на самом деле произошло в 3-ем эпизоде, и просит команды спрогнозировать развитие ситуации в эпизоде №4, и так далее. В последнем, 8-м эпизоде, участники узнают, чем все закончилось, и высказывают свои предположения о дальнейшей судьбе персонажей данного case-study.

Преимуществами такого способа изучения кейса являются, во-первых, ощущение интриги, во-вторых, периодическое оживление и смех вследствие того, что команды, как правило, ошибаются в своих предположениях относительно действий персонажей кейса в очередном эпизоде, в-третьих, за 8 эпизодов-серий игроки, пытаясь предсказать действия персонажей, невольно «влезают в их шкуру» и начинают лучше понимать логику поведения управленцев в реальной жизни.

Тема 5. Кросс-культурные команды.

Деловая игра «Принятие совместных решений в тридевятом царстве»

Преподаватель раздает каждому студенту листок с описанием проблем (одинаковых для всех участников), которые надо решить. Участники в индивидуальном порядке ранжируют эти проблемы по предлагаемой ими очередности их решения. Нижняя часть листка содержит правила поведения при обсуждении в команде. Всего в игре 3 набора правил поведения, то есть 3 вида листков. Эти правила соответствуют переговорным обычаям, свойственным трем разным национальным моделям управления, поэтому данные правила не вполне адекватны (а зачастую трудносовместимы) правилам поведения, предписываемым другим участникам.

Затем преподаватель разбивает студентов на «транснациональные» команды по 3 человека, каждый из которых имеет свой набор правил поведения. Команды выполняют ту же самую процедуру ранжирования очередности решения списка имеющихся проблем, но уже коллективно. Преподаватель следит, чтобы студенты соблюдали предписанные каждому национальные стандарты поведения в коллективе.

Затем команды оглашают принятые ими групповые решения. Преподаватель просит их оценить степень влияния каждого из участников на общее решение команды. Это можно сделать, сопоставив количество совпадений в ранговом списке отдельных студентов и ранговом списке всей команды. Чем больше совпадений, тем сильнее мнение данного участника сказалось на общем решении. Далее преподаватель совместно со студентами анализирует, как те или иные «национальные» правила общения сказались на уровне влиятельности участников игры.

При сопоставлении результатов разных команд ведущий анализирует особенности стиля работы каждой команды. Завершает игру общая дискуссия о преимуществах и недостатках транснациональных команд в менеджменте.

Тема 6. Управление коммуникациями в команде.

Деловая игра: «Экипаж»

Задачи:

- ✓ Наладить эффективное взаимодействие лидера и его заместителя с группой.
- ✓ Дать возможность освоить навыки командной работы в нестандартных условиях.
- ✓ Выявить основные управленческие проблемы в каждой команде.

Процедура проведения:

Раздаточный материал: по одному листу на каждого участника игры. Требуется свободное от столов пространство и по одному стулу на человека. Формируются команды с числом участников, кратном пяти (5, 10, 15, 20, и так далее; более 30-35 человек – нежелательно).

В игре имитируется функционирование организации в условиях неопределенности, диагностируется «слаженность команды», поведение отдельных участников игры, соответствие руководителя и его заместителя своим ролям, вероятность и возможный сценарий потенциального конфликта в данной команде.

Участники рассаживаются «кругами» (по 5 человек в команде). Каждый получает письменную инструкцию с описанием своих игровых прав и полномочий, которые

неодинаковы у разных членов команды. В ходе игры запрещены разговоры, обмен информацией идет через передачу записок.

Никто из участников не знает ни о правах и полномочиях других членов команды, ни об информации, которой они располагают. Один членов команды («руководитель») знает о задаче, поставленной перед командой, но он не вправе напрямую общаться с командой. Другой участник («заместитель») вправе общаться со всеми, но не знает задачи (и даже не знает о ее существовании). Если каждый из членов команды поймет, что от него требуется, и выполнит указания начальства (переданные записками), то команда в целом решит задачу. Если же хотя бы один игрок что-либо напутает в своей роли, то команда «провалится».

Команда, нашедшая решение первой, должна получить «приз»; команды, не решившие задачу, следует как-то «наказать». По окончании игры нужно провести «разбор полетов» в каждой из команд, отметив сильные и слабые стороны каждого участника, роль лидера и его заместителя, а также перспективы их дальнейшей совместной работы в таком составе.

Тема 7. Поведение в команде. Командное развитие.

Деловая игра «Коллективный договор»

Задачи:
- помочь студентам выявить в себе и закрепить лидерские качества;
- дать навык принимать взаимоприемлемые решения по конфликтной ситуации методом многосторонних переговоров.

Раздаточный материал: таблички с названиями должностей и подразделений предприятия, два экземпляра действующего Трудового кодекса.

Предмет игры – трудовые отношения на промышленном предприятии, моделируемые в процессе разработки и согласования текста коллективного договора между администрацией и профсоюзом. Участники разбиваются на две большие команды – «Администрацию» и «Профсоюз». До команд доводятся основные сведения о предприятии, его структуре, финансовом положении, ситуации в городе; перечисляются разделы и пункты типичного «Коллективного договора».

Роли внутри команд распределяются в соответствии с организационной структурой предприятия: в команде «Администрация» заседают генеральный директор, его заместители, начальники цехов и отделов. Каждый из них старается изменить текст «Коллективного договора» наиболее удобным для своего подразделения образом. Окончательные решения принимает генеральный директор; голос остальных членов «Администрации» - совещательный.

В «профсоюзной» команде каждый член профкома также является представителем того или иного подразделения, чьи интересы он выражает. Решения принимаются голосованием. Председатель профсоюзного комитета (избирается членами профкома в начале игры, может быть переизбран в любое время) организует работу профкома. На заседаниях профкома он имеет право принимать решения по процедурным вопросам: давать и лишать слова, ставить вопросы на голосование, организует ведение протокола, и т.п.

На первом этапе игры команды работают раздельно. «Администрация» разрабатывает свой вариант «Коллективного договора», «Профсоюз» - свой. На втором этапе игры стороны проводят переговоры. Практика проведения данной игры показала, что обычно командам удается выработать компромиссный вариант. Но иногда переговоры заходят в тупик (особенно в вопросах изменения системы организации и оплаты труда, а также по поводу затрат на социальную сферу), и дело доходит до забастовки.

В ходе переговоров по согласованию двух проектов преподаватель играет роль официального представителя областной Инспекции по труду, имеет право задавать вопросы и давать разъяснения по трудовому законодательству и имеющейся практике. По окончании переговоров преподаватель зачитывает согласованный сторонами текст «Коллективного договора» и высказывает свое мнение о работе команд. Если же компромисса достичь не

удалось, преподаватель информирует участников о наиболее вероятных (исходя из имеющейся на начало игры информации о финансовом положении предприятия) последствиях забастовки.

Критерии оценки форм текущего контроля

Критерии оценки теста

Тест – инструмент оценивания уровня знаний студентов, состоящий из системы тестовых заданий, стандартизованной процедуры проведения, обработки и анализа результатов.

Оценка «отлично» выставляется при условии правильного ответа студента на более чем 85 % тестовых заданий.

Оценка «хорошо» выставляется при условии правильного ответа студента на 71-85 % тестовых заданий.

Оценка «удовлетворительно» выставляется при условии правильного ответа на 56-70 % тестовых заданий.

Оценка «неудовлетворительно» выставляется при условии правильного ответа на 55 % тестовых заданий и менее.

Критерии оценки устного опроса (диалога-собеседования)

Опрос – метод контроля знаний, заключающийся в осуществлении взаимодействия между преподавателем и студентом посредством получения от студента ответов на заранее сформулированные вопросы.

Оценка «отлично» выставляется за полный ответ на поставленный вопрос с включением в содержание ответа лекции, материалов учебников, дополнительной литературы без наводящих вопросов.

Оценка «хорошо» выставляется за полный ответ на поставленный в опрос в объеме лекции с включением в содержание ответа материалов учебников с четкими ответами на наводящие вопросы преподавателя.

Оценка «удовлетворительно» выставляется за ответ, в котором озвучено более половины требуемого материала, с положительным ответом на большую часть наводящих вопросов.

Оценка «неудовлетворительно» выставляется за ответ, в котором озвучено менее половины требуемого материала или не озвучено главное в содержании вопроса с отрицательными ответами на наводящие вопросы или студент отказался от ответа без предварительного объяснения уважительных причин.

Критерии оценки решения практических (ситуационных) заданий

При решении практических заданий разрешено пользоваться табличными, нормативными, специализированными управленческими, вероятностно-статистическими, экономико-финансовыми справочными материалами.

Оценка «отлично» - студент ясно изложил условие решения задания с обоснованием точной ссылкой на формулы / правила / закономерности / явления;

Оценка «хорошо» - студент изложил условие решения задания, но с отдельными несущественными неточностями при ссылках на формулы / правила / закономерности / явления;

Оценка «удовлетворительно» - студент в целом изложил условие решения задания, но с отдельными существенными неточностями при ссылках на формулы / правила / закономерности / явления;

Оценка «неудовлетворительно» - студент не уяснил условие решения задания или решение не обосновал ссылками на формулы / правила / закономерности / явления.

2. Список вопросов и (или) заданий для проведения промежуточной аттестации

1. Типология лидеров.

2. Эволюция идеи лидерства.
3. Лидерство в контексте концепции А.Маслоу.
4. Гендерные аспекты лидерства.
5. Виды социальной власти. Власть как межличностное взаимодействие.
6. Классификация оснований власти. Сравнительный анализ эффективности различных видов власти.
7. Ситуационное руководство (модель Херши-Бланшара).
8. Основные функции менеджера.
9. Обзор современных принципов создания команды
10. Группа и команда: сравнительный анализ понятий.
11. Понятие малой социальной группы. Классификация групп.
12. Структурные характеристики малой группы: формально-статусная, социометрическая, коммуникативная, структура социальной власти.
13. Этапы и стадии образования команды.
14. Формы, методы и методические приемы командообразования.
15. Показатели эффективности команды.
16. Принципы подбора и работы команды.
17. Подходы к комплектованию команд: типологический, ролевой.
18. Понятие социальной роли. Статус
19. Виды классификации социальных ролей. Виды ролевых конфликтов.
20. Сравнительные преимущества и недостатки группового и индивидуального типов решений.
21. Феномен «сдвига к риску».
22. «Мозговой штурм» как метод повышения эффективности группового решения.
23. Методы профилактики и преодоления конфликтных ситуаций в команде.
24. Модель Йеттона-Врумля.
25. Межкультурные различия и их роль в менеджменте.
26. Типичные проблемы кросс-культурных коллективов.
27. Исторический опыт преодоления управленческих проблем кросс-культурных команд.
28. Вклад транснациональных корпораций в развитие кросс-культурных коллективов.
29. Кросс-культурные команды в русской модели управления в прошлом, настоящем и будущем.
30. Условия успешной коммуникации.
31. Схема коммуникативного процесса.
32. Обратная связь как инструмент повышения эффективности коммуникации. Техники обратной связи.
33. Основные аспекты сообщения: самовыражение, предметное содержание, отношения, воздействие.
34. Виды коммуникационных сетей
35. Виды внутриорганизационных коммуникаций.
36. Функции нисходящих коммуникаций.
37. Факторы, снижающие эффективность нисходящих коммуникаций.
38. Трудности в осуществлении восходящих коммуникаций.
39. Меры по созданию системы восходящей коммуникации.
40. Динамические процессы в малой группе.
41. Групповое давление. Групповые нормы. Индивидуальные и групповые факторы конформности.
42. Модели и стадии группового развития.

Пример тестового задания

1. Что такое лидерство?

1) Управление;
2) Тип управленческого взаимодействия;
3) Метод управления;
4) Способ воздействия на подчиненных.

2. На чем концентрирует внимание лидерство?

1) Чтобы люди совершали правильные поступки;
2) Чтобы люди правильно поступали;
3) Чтобы «правильные» люди правильно поступали;
4) Чтобы «правильные» люди делали правильные вещи.

3. Кого можно назвать лидером?

1) Администратора;
2) Профессионала;
3) Инноватора;
4) Уважаемую личность.

4. Основа действий лидера:

1) План;
2) Видение;
3) Подсказки;
4) Все вышеперечисленное.

5. Лидер:

1) Даёт импульс движению;
2) Поддерживает движение;
3) Препятствует движению;
4) Не влияет на движение.

6. Найди ошибочное утверждение:

1) Большая часть управленцев обладает лидерскими качествами;
2) Зачастую лидер не является менеджером;
3) Редко встречается лидер, не являющийся руководителем;
4) Часто лидер – обожаемый человек, которого любят, принимают на веру все им сказанное.

7. Какой стиль лидерства используется в управлении чаще всего?

1) Авторитарный;
2) Демократический;
3) Либеральный;
4) Смешанный.

8. Как звучит лозунг демократического стиля управления?

1) Будем все решать вместе!
2) Жду вклад и инициативу со стороны подчиненных!
3) Коллега – это партнер, или тот, кто возьмет все на себя!
4) Будем делать то, что прикажет начальство!

9. Синоним «авторитарному» стилю –

1) Директивный;
2) Коллегиальный;
3) Формальный;
4) Анархический.

10. Либеральный стиль руководства:

1) Мотивирует подчиненных на плодотворную работу;
2) Стимулирует профессиональный рост, способствует приобретению опыта и творческих умений;
3) Негативно воспринимается опытными работниками;
4) Не может поддержать долгое время производительность труда.

11. Что не характерно для авторитарного стиля?

1) Эффективность и своевременность;
2) Возможность роста профессионализма у неопытных работников;
3) Большая вероятность принятия верного решения;
4) Способствует профессиональному росту всех работников.

12. Одно из преимуществ демократического стиля –

1) Все работники вовлечены в трудовой процесс, нет саботирующих цели организации, в которой работают;
2) Создаются условия для профессионального роста подчиненных;
3) Отсутствуют конфликты в связи с нововведениями;
4) Решение большинства (что характерно для демократов) всегда наилучше отвечает интересам организации.

13. Когда следует придерживаться авторитарного стиля в управлении?

1) Когда работник нуждается в помощи, в управлении;
2) Только при наличии высококвалифицированного персонала;
3) Если работник может взять на себя ответственность за выполнение работы и принятия всех решений;
4) Когда работник хочет взять ответственность на себя и принимать все решения относительно взятых обязательств.

14. Существует ли иерархия среди лидеров? Если да, то какая?

1) Да, традиционная (лидер-начальник – лидер-подчиненный);
2) Да, межклассовая;
3) Да, заданная системой ответственности;
4) Нет.

15. Что можно сказать о компетентности вышестоящего руководства, которое напрямую дает указания сотруднику, минуя его непосредственного начальника?

1) Это право главного управленца, ведь он главнее.
2) Это некомпетентно, так как статус лидера должен поддерживаться неукоснительно. Воздействовать на сотрудников нужно только через их непосредственных начальников.
3) В исключительных случаях такое поведение позволительно.
4) Вышестоящее руководство не имеет прав и полномочий так поступать.

16. Что является главным мотиватором идей лидера?

1) Цели руководства;
2) Забота о подчиненных;
3) Собственные желания и потребности;
4) Успешное завершение дела.

17. Что такое власть с точки зрения лидера?

1) Средство достижения цели.
2) Допуск к безграничным ресурсам.
3) Работа на благо общества.
4) Возможность модернизации и развития предприятия.

18. Эффективность лидерства зависит от:

1) Знаний и опыта;
2) Объема и типа власти;
3) Личностных характеристик;
4) Стечения обстоятельств.

19. Пример формального лидерства наиболее ярко выражен в ситуации:

1) Сотрудник набирает группу для решения какой-либо задачи;
2) Работник высказывает недовольство условиями на предприятии, собирая вокруг себя единомышленников;

3) Менеджер предлагает подчиненным увеличить объем работ, чтобы уменьшить число убытков.
4) Руководитель требует от подчиненных выполнения определенных обязанностей.

20. Оцените ситуацию, определите вид лидерства (позитивное или негативное).

Ситуация: ***Профсоюзный лидер организации, стремясь улучшить условия на предприятии, вступает в конфликт с начальством.***

1) Позитивное;
2) Негативное;
3) Позитивное на горизонтальном уровне иерархии, негативное – на вертикальном;
4) Негативное на горизонтальном уровне, позитивное – на вертикальном.

21. Какими качествами должен обладать лидер, согласно теории лидерских черт?

1) Инициативность и уверенность в собственных силах;
2) Честность и интеллект;
3) Все вышеперечисленное;
4) Нет однозначного ответа.

22. Чем не определяется стиль руководства?

1) Характером задач, стоящих перед коллективом;
2) Требованиями со стороны правительства;
3) Уровнем развития коллектива;
4) Личностью лидера.

23. Дуглас Макгрегор в своих исследованиях говорит:

1) Подчиненные ведут себя так, как их вынуждает вести себя руководство;
2) Поведение руководства напрямую зависит от поведения подчиненных;
3) На поведение подчиненных никак не влияет руководитель;
4) От начальника не зависит, что и как будет делать подчиненный.

24. Какая пословица подходит для описания исследований Макгрегора на тему взаимоотношения подчиненных и руководства?

1) Рыба гниет с головы.
2) И вашим, и нашим.
3) Без труда не вытащишь рыбку из пруда.
4) Делу время, потехе час.

25. С какими традиционными стилями руководства можно соотнести две противоположные позиции X и Y, описанные Макгрегором?

1) Теория X – авторитарный стиль, теория Y – либеральный;
2) Теория X – демократический стиль, теория Y – авторитарный;
3) Теория X – либеральный стиль, теория Y – демократический;
4) Теория X – авторитарный стиль, теория Y – демократический.

26. В каких условиях возможно становление лидера – автократа?

1) Если личностные свойства руководителя ниже, чем у подчиненных;
2) Если ему предстоит руководить низкоквалифицированными работниками, имеющими низкий культурный уровень;
3) Если сам руководитель не обладает нужным уровнем знаний и профессиональной подготовки;
4) Верны все варианты.

27. Какой лидер должен уметь менять свое поведение в зависимости от ситуации и быть эмоционально устойчивым?

1) Автократ;
2) Демократ;
3) Либерал;
4) Неформал.

28. В какой ситуации уместен либеральный метод управления?
1) В сфере научных исследований;
2) В промышленности;
3) В военной сфере;
4) В сфере машиностроения.
29. Какой фактор, по мнению Фидлера, не влияет на поведение руководителя?
1) Взаимоотношения с подчиненными;
2) Внешняя политика;
3) Должностные полномочия;
4) Структура задачи.

Приложение №2 к рабочей программе дисциплины
«Лидер-тренинг и командная работа»

Методические указания для студентов по освоению дисциплины

Изучение дисциплины требует систематического и последовательного накопления знаний, следовательно, пропуски отдельных тем не позволяют глубоко освоить предмет. Поэтому необходимо постоянно осуществлять контроль над систематической работой студентов. В начале изучения дисциплины студентам необходимо ознакомиться с содержанием разделов дисциплины, с целями и задачами курса, связями с другими дисциплинами, списком основной и дополнительной литературы, графиком консультаций преподавателя.

Чтение лекций предполагает изложение структуры темы и краткого содержания ее основных вопросов, в основном, сложных для усвоения и (или) имеющих дискуссионный характер. Лекционный курс, в основном, строится на основных положениях в области основ лидерства и командной работы, представленных в научных трудах российских и зарубежных ученых, имеющихся в наличии в библиотеке Университета, ЭБС и упомянутых в списке основной и дополнительной литературы программы. После лекции студенты обращаются к данным источникам для закрепления знаний по рассмотренным на лекции вопросам. В случае затруднения необходимо обратиться за консультацией к преподавателю в соответствии с утвержденным графиком консультаций.

До очередного практического занятия по рекомендованным источникам студентам необходимо проработать теоретический материал, соответствующий теме занятия. При подготовке к практическим занятиям следует использовать не только лекции, учебную литературу, но и нормативно-правовые акты и комментарии к ним (доступ возможен через сайты справочно-информационных систем Консультант-Плюс, Гарант). На практическом занятии студенты должны принимать активное участие в обсуждении поставленных вопросов, с которыми необходимо ознакомиться заранее, а также в решении ситуационных задач и тестовых заданий.

Самостоятельная работа студентов по дисциплине «Лидер-тренинг и командная работа» состоит в более тщательном изучении предложенного преподавателем теоретического материала, данного на лекциях, на основе выложенных в системе Moodle презентаций, и дополнительных источников, указанных в списке литературы. Для проверки качества изучения материала к отдельным темам предусмотрено тестовое задание для самопроверки.

Преподаватель оценивает индивидуально работу каждого студента на основании проведенных опросов, итогов деловых игр, кейс-стади, и промежуточных контрольных мероприятий.