



**МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ
ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
«ДОНСКОЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»
(ДГТУ)**

Утверждено на заседании
кафедры «Государственное
и муниципальное
управление»,

«01» июля 2022 г.,
протокол №4

ЭФФЕКТИВНОЕ ЛИДЕРСТВО И КОМАНДООБРАЗОВАНИЕ

**Методические указания по освоению дисциплины, проведению
практических занятий и самостоятельной работы обучающихся по
направлению подготовки**

38.04.01 Экономика

программа магистратуры «Экономика водного транспорта»

38.04.04 Государственное и муниципальное управление

**программа магистратуры «Государственное и муниципальное
управление»**

Составитель - д.э.н., зав.кафедрой
«Государственное и муниципальное управление» Е.О. Миргородская

Ростов-на-Дону
2022

1. ОБЩИЕ МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ ПО ОСВОЕНИЮ ДИСЦИПЛИНЫ

Методические указания по освоению дисциплины, по проведению практических занятий и самостоятельной работы по курсу «Эффективное лидерство и командообразование» разработаны в соответствии с требованиями Федерального образовательного стандарта высшего образования по направлению 38.04.01 Экономика, программа магистратуры «Экономика водного транспорта».

Целью освоения учебной дисциплины «Эффективное лидерство и командообразование» является формирование у обучающихся компетенций, позволяющих им решать спектр задач, связанных с проведением психодиагностических и организационно-управленческих процедур по формированию лидерских качеств у персонала, при создании и функционировании проектных команд для решения профессиональных задач, а также развитие навыков и умений по управлению в организации процессом командообразования. В результате освоения дисциплины (модуля) обучающийся должен

Знать:

- вербальные и невербальные коммуникационные средства;
- принципы построения успешной карьеры и инструменты персонального брендинга;
- технологии лидерства и организации командной деятельности;
- особенности формирования проектного офиса на основе собственного персонала компании;
- основные компетенции участников команды проекта.

Уметь:

- выбирать адекватные ситуации вербальные и невербальные коммуникационные средства для обеспечения социального взаимодействия и командной работы в коллективе.;
- планировать построение профессиональной карьеры;
- отбирать соответствующие ситуации технологии лидерства и приемы организации командной деятельности;
- формировать комбинированную систему сбалансированных ключевых показателей плана управления персоналом смешанных проектов;
- выбирать компетенции функций гибкого управления проектами.

Владеть:

- навыками использования различных коммуникационных средств для обеспечения социального взаимодействия и командной работы в коллективе.;
- навыками использования инструментов персонального брендинга для построения успешной профессиональной карьеры;
- навыками применения на практике технологий лидерства и организации командной деятельности в профессиональной сфере;

- навыками расчета показателей эффективности управления персоналом смешанных проектов;

- способностями совместно с заказчиком уточнять видение результата, корректировать процесс выполнения проекта под меняющиеся требования заказчика; вести переговоры, строить партнерские отношения, выявлять потребности стейкхолдеров и строить стратегию коммуникаций с ними; способностями эффективно работать в условиях рисков неопределенности, противоречий и стресса; способностями совмещать разные функции, быть взаимозаменяемыми членами команды, осуществлять обмен проектными ролями и проектными функциями; способностями своевременно и качественно видоизменять свои компетенции под динамичные факторы проектной среды; навыками оперативного анализа изменений в факторах среды и учета результатов анализа в принятии решений по изменениям в проекте.

Практические занятия предназначены для закрепления теоретического курса и приобретения обучающимися необходимых навыков посредством обсуждения основных вопросов теоретического курса, решения заданий, ответами на вопросы преподавателя, подготовки сообщений.

Самостоятельная работа обучающихся предназначена для внеаудиторной работы по закреплению теоретического курса и практических навыков дисциплины; по изучению дополнительных разделов дисциплины, решению заданий для самостоятельного выполнения, а также включает подготовку контрольной работы для студентов заочного отделения.

Самостоятельная работа является неотъемлемой частью процесса подготовки обучающихся. Это планируемая учебная, учебно-исследовательская, научно-исследовательская работа обучающихся, выполняемая во внеаудиторное время по заданию и при методическом руководстве преподавателя, носящая индивидуальный характер.

Самостоятельную работу следует рассматривать как средство вовлечения обучающихся в самостоятельную познавательную деятельность, средство ее логической и психологической организации.

Программой дисциплины «Эффективное лидерство и командообразование» предусмотрены следующие основные виды занятий:

- лекции;
- практические занятия;
- самостоятельная работа.

По курсу предусмотрено проведение лекционных занятий, на которых дается основной систематизированный материал, практических занятий. Распределение занятий по часам представлено в РПД.

Обучение на заочной форме предусматривает выполнение контрольной работы.

Важнейшим этапом курса является самостоятельная работа с использованием научной литературы.

2. МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ДЛЯ ПРОВЕДЕНИЯ ПРАКТИЧЕСКИХ ЗАНЯТИЙ ПО ДИСЦИПЛИНЕ

Практическое занятие – это форма организации учебного процесса, предполагающая выполнение обучающимися по заданию и под руководством преподавателя одной или нескольких практических работ, в том числе устные выступления, дебаты, дискуссии. Дидактическая цель практических работ – формирование у обучающихся профессиональных умений, а также практических умений и навыков, необходимых для изучения последующих учебных дисциплин.

На практических занятиях по дисциплине у обучающихся формируется умение логически мыслить, принимать управленческие решения и решать задачи, которое в дальнейшем должно быть использовано для решения профессиональных задач.

При подготовке к практическому занятию для обучающихся очной формы обучения необходимо:

- изучить, повторить теоретический материал по заданной теме;
- изучить материалы практикума по заданной теме.

2.1 Вопросы для оценивания результатов обучения в виде знаний

Вопросы для устного опроса на практических заданиях

Тема 1. Лидерство и власть.

Основная проблематика: Сущность и природа лидерства. Понятия стиля руководства и лидерства. Лидерство и влияние. Факторы формирования лидерства. Законное лидерство. Лидерство, основанное на страхе. Лидерство, основанное на убеждении. Лидерство, основанное на знании.

Тема 2. Психодиагностика лидерских качеств.

Основная проблематика: Выявление лидерских качеств у обучающихся. Индивидуальное тестирование.

Тема 3. Критерии эффективного лидерства.

Основная проблематика: Великие лидеры в истории человечества. поведенческое и ситуационное лидерство, архетипы неэффективного лидерства. Реализация стилей лидерства в организации.

Тема 4. Принципы формирования эффективной команды.

Основная проблематика: Определение команды, типология команд. Операционные или инновационные цели команды. Два вида команд: функциональные команды: команды советников, производственные команды; инновационные команды: проектные команды и команды действия. Формирование и развитие навыков командной работы.

Тема 5. Командный дух и ролевая структура управленческих команд.

Основная проблематика: Формирование командного духа, то есть совокупности психологических феноменов, характеризующих неформальные отношения сотрудников к коллегам и организации. Распределение ролей в команде для оптимального достижения

результатов; формирование новой структуры при слиянии, поглощении, реструктуризации предприятия.

Создание рабочей обстановки при формировании проектных команд. Социально-психологическая структура команды. Ролевая структура команды.

Тема 6. Психодиагностика коммуникационных качеств членов команды

Основная проблематика: Выявление характеристик командной деятельности у обучающихся. Индивидуальное тестирование на коммуникационную способность.

Тема 7. Типичные ошибки делегирования и возможные последствия неэффективного делегирования.

Основная проблематика: Расстановка приоритетов как необходимое условие делегирования полномочий. Основы делегирования полномочий. Формирование собственной установки на делегирование. Принципы делегирования. Отличие делегирования полномочий от постановки задач и отдачи распоряжений. Препятствия к эффективному делегированию и пути их преодоления. Типичные ошибки делегирования и возможные последствия неэффективного делегирования. Алгоритм делегирования. Обратная связь как необходимая составляющая эффективного делегирования полномочий.

Тема 8. Психодиагностика конфликтогенности команды и технологии управления конфликтами.

Основная проблематика: Понятие конфликта и механизмы управления ими в команде и организации. Стратегия поведения лидера в конфликтной ситуации. Индивидуальное тестирование на склонность к конфликтности.

Тема 9. Технологии переговорного процесса.

Основная проблематика: Виды переговоров. Технологии переговоров. Поведение во время переговоров. Речевые и психологические приемы делового общения на переговорах.

Тема 10. Тренинг "Убеждающее выступление".

Основная проблематика: Убеждение при публичном выступлении. Оратор-аудитория-тема. Образ оратора. Параметры аудитории и топика. Тайминг и, если его урезали. Технические средства: всё свое ношу с собой.

Волнение: причина известна и неизвестно, что тогда делаем. Начало выступления и раскачка. Информированная и убеждающая речь. Иерархия аргументации. Выступление онлайн.

Тема 11. Ошибки управленческого общения.

Основная проблематика: Принципы и отличия конструктивной критики и развивающей обратной связи. Коучинговый формат обратной связи как инструмент максимального включения потенциала сотрудников. Последствия отсутствия обратной связи. Типы сотрудников и особенности обратной связи.

2.2 Задания для оценивания результатов в виде владений и умений

Тренинговые упражнения для практических работ

1 тренинг - Глаза в глаза

Цель: на этапе знакомства установить более глубокий и доверительный контакт между участниками группы. В обычной жизни зачастую люди довольствуются поверхностными, неглубокими контактами друг с другом, не пытаясь увидеть, что чувствует, переживает другой. Участникам предлагается в течение 3-5 минут смотреть в глаза другим, стараясь установить контакт с каждым членом группы. При обсуждении участников можно спросить:

- о какие чувства они испытывали во время игры?
- о кому было установить зрительный контакт?
- о почему было трудно?

2 тренинг - ДА-НЕТ-НЕ ЗНАЮ

В разных частях помещения на стенах висят утверждения ДА-НЕТ-НЕ ЗНАЮ. Участники в зависимости от своего выбора, группируются к нужному ответу и отстаивают свою точку зрения.

- Лидерству невозможно научиться, лидером нужно родиться
- Лидер должен быть жестким
- Лидер должен быть самым умным
- Внешний вид для лидера не имеет значения
- Лидер это тот, кто обычно много говорит...

3 тренинг - Спина к спине

Цель: получить опыт общения недоступный в повседневной жизни.

Двое участников группы садятся спиной к спине друг к другу и стараются в таком положении в течение 3-5 минут поддерживать разговор. По окончании они делятся своими ощущениями.

При обсуждении спросить:

о было ли это похоже на знакомые житейские ситуации, например, телефонный разговор), в чем отличия:

- о легко ли было вести разговор;
- о какой получается беседа – более откровенной или нет.

Остальные участники группы также могут поделиться своими чувствами.

4 тренинг – Космос

Описание игры: Легенда игры. После масштабной экологической катастрофы на Земле построена колония на "Марсе", и собирается группа, которая прибудет туда первой и будет запускать ее работу. У этой группы самые большие шансы выжить. От того, кто будет работать и как работа базы будет организована зависит выживание всей колонии.

Правила: После того как озвучена легенда, у игроков есть 2-3 минуты на выбор роли. Если игроки не могут договориться, рекомендуется распределение ролей. Для максимально корректного проведения ассессмент-центра рекомендуется принудительное распределение ролей без права выбора роли.

Список ролей:

1. Девушка, 15 лет. Отличница, обожает физику и математику, готовилась к поступлению в технический вуз экстерном, симпатичная. Но обладает неустойчивой психикой из-за экологической катастрофы, из-за шока находится в ступоре и почти не говорит. Влюблена.

2. Юноша, 16 лет. В школе имеет репутацию хулигана и троечника, при этом сильный и ловкий, предпочтения в спорте легкая атлетика и восточные единоборства. Влюблен

3. Девушка, 19 лет, член сборной по художественной гимнастике, очень обаятельная, но вся жизнь посвящена спорту. Беременна, 25 недель

4. Девушка, 22 год, выпускница медицинского вуза, училась посредственно, мечтает лечить людей, но пока не понятно готова к этому или нет.

5. Мужчина, 25 года, бывший сотрудник МЧС, имеет большой послужной список спасения людей под завалами в горах и приземлетрясениях, оказания первой медицинской помощи, также работал на пожарах, имеет психологическую подготовку по выведению человека из стресса. Из МЧС уволен за драку с коллегой.

6. Женщина, 35 лет, инженер, готовилась защитить диссертацию, работала в конструкторском бюро.

7. Мужчина, 30 лет, боевой офицер, служил в ВКС, знает все о пилотировании разных летательных аппаратов, злоупотребляет спиртным.

8. Женщина, 46 лет, агроном. Занималась подбором и адаптацией растений для налаживания системы жизнеобеспечения на базе. Отлично знает химию, биологию и геологию. Обладает слабым здоровьем.

9. Мужчина, 49 год, доктор физико-математических наук, отлично подкован в технических специальностях, теоретик.

10. Мужчина, 57 лет, академик РАН, сфера интересов - гуманитарные науки, очень яркий и харизматичный.

После распределения ролей озвучивается вторая часть легенды / задания:

Для выживания на базе нужно минимум 5 человек и одна тонна груза. Вы можете с собой взять всех, но каждый дополнительный пассажир лишает вас ста килограммов ценного багажа. Задача игроков за 20 минут договориться:

- определить, какое количество груза возьмете с собой;
- сколько человек полетит;
- кто добровольно покинет корабль (если таковые есть);
- если летят все, то как будет решена проблема нехватки жизнеобеспечивающих ресурсов.

5 тренинг – Тернистый путь

Продолжительность 60-70 минут

Игра состоит из 4-х этапов:

Первый этап

– Менеджер объясняет сотруднику, у которого завязаны глаза, как пройти через стулья, не задев их. И сотрудник все также с завязанными глазами пытается самостоятельно пройти через стулья, руководствуясь только быстрыми формальными объяснениями менеджера (параллель с формальным тренингом)

– После прохождения каждой команды на ФЛИПЧАРТЕ записывается количество касаний и время

– После прохождения всех команд количество касаний суммируется, делится на количество команд и выводится средний результат для одной команды. То же самое делается для времени

– Попросите также «сотрудников» оценить этот этап по степени комфортности (шкала от -3 до +3). Запишите на ФЛИПЧАРТ

Второй этап

– Менеджер берет за руку своего сотрудника, у которого завязаны глаза, и проводит его через стулья

– После прохождения каждой команды на ФЛИПЧАРТЕ записывается количество касаний и время

– После прохождения всех команд количество касаний суммируется, делится на количество команд и выводится средний результат для одной команды. То же самое делается для времени

– Попросите также «сотрудников» оценить этот этап по степени комфортности (шкала от -3 до +3). Запишите на ФЛИПЧАРТ. Оценки могут быть противоположными. Одним это будет комфортно. Другие могут сказать,

что им неприятно, т.к. их ведут как «собаку на поводке» и не дают принимать самостоятельных решений

Третий этап

- Сотрудник пытается пройти через стулья самостоятельно. Менеджер ничего не объясняет сотруднику

- После прохождения каждой команды на ФЛИПЧАРТЕ записывается количество касаний и время

- После прохождения всех команд количество касаний суммируется, делится на количество команд и выводится средний результат для одной команды. То же самое делается для времени

- Попросите также «сотрудников» оценить этот этап по степени комфортности (шкала от -3 до +3). Запишите на ФЛИПЧАРТ. Здесь после предыдущего этапа, когда «сотрудника» вели за руку, примером ответа может быть следующее: «мне казалось, я все знал, а на самом деле после первой ошибки растерялся»

Четвертый этап (8 минут на подготовку)

- Менеджер предварительно обсуждает с сотрудником, у которого завязаны глаза, как лучше пройти через стулья, они составляют маршрут, советуются, а затем сотрудник самостоятельно проходит через стулья

- После прохождения каждой команды на ФЛИПЧАРТЕ записывается количество касаний и время.

- После прохождения всех команд количество касаний суммируется, делится на количество команд и выводится средний результат для одной команды. То же самое делается для времени

- Попросите также «сотрудников» оценить этот этап по степени комфортности (шкала от -3 до +3). Запишите на ФЛИПЧАРТ

Кейсы для практических занятий

Кейс 1. «Больница»

Мценская центральная городская больница располагалась в центре города в Орловской области. Город протянулся с севера на юг на 8 км, с запада на восток на 4,7 км.

Главврач ЦКБ Роман Евгеньевич сорока лет возглавлял эту больницу уже 4 года. Начиная с ординатуры Роман Евгеньевич работал в известном Национальном Медицинском Центре в г. Москве, к 34-м годам стал руководить отделением в НМЦ, власть и признание были для него важны и ценны. Именно поэтому предложение возглавить ЦКБ в Мценске, которую было решено оснастить инновационным оборудованием по Программе модернизации здравоохранения, Роман Евгеньевич принял не долго раздумывая. Работа главного врача это важно и интересно, решил Роман Евгеньевич. Переехав в город Мценск, он принялся за обустройство ЦКБ, хозяином и администратором он действительно был не плохим.

Руководство Министерства здравоохранения не подвело, технику предоставили, больницу переоборудовали, обучили персонал. Все это происходило под руководством Роман Евгеньевича. К моменту наступления нашей истории, ЦКБ показали несколько раз по Первому каналу, а также в программе Вести, когда ее посещал кто-то из правительства, чиновники из министерства здравоохранения тут тоже были частым гостями. Роман Евгеньевич был доволен. Люди со всех районов Орловской области, да и всего ЦФО, съезжались к ним на лечение. Главврачи больниц из ближайших городов Орла, Тулы, Новомосковска только мечтали о такой технике, но так оснастить свои больницы не было возможности.

Сотрудники, ранее скептически относившиеся к Роману Евгеньевичу, переведенному «администратору-карьеристу» из Москвы, теперь уважали и ценили его мнение. Врачи ЦКБ были довольны и работой, и условиями, которые создал им Роман Евгеньевич. Зарплата врачей, учитывая доплаты за инновационные методы в лечении, сильно отличалась от зарплат коллег. Широкая практика позволяла им повышать свою квалификацию и работать на перспективу, быть на «передовой»; клиника по направлению ДМС стала зарабатывать хорошие деньги, которые становились надбавкой врачам «за инновации».

Роман Евгеньевич прислушивался к мнению своих сотрудников, но ключевые управленческие решения всегда принимал сам. Не всегда с ними были согласны, но глобальных конфликтов в коллективе не возникало. Кто был категорически против изменений, давно покинули больницу, Роман Евгеньевич приложил к этому усилия в начале своей работы.

Этим утром Роман Евгеньевич собрал заведующих отделений на еженедельную планерку для решения административных вопросов: нужно утвердить график отпусков на следующий год, разобрать жалобу больного и обсудить проведение стажировок для врачей из Финляндии. В программу стажировки входило ознакомление с рабочими процессами и инновационными методиками, применяемыми в ЦКБ, участие в ежедневном обходе врачей. Финских врачей из маленького города Сааремаа больше всего интересовали вопросы технологических особенностей инновационного оборудования, а также повышение качества раннего диагностирования заболеваний.

Поскольку в Финляндии практически все жители хорошо говорят на английском языке, то для врачей, приезжающих на стажировку, общение на английском языке не вызывало сложностей. Однако для врачей ЦКБ английский язык был барьером в общении с коллегами. Роман Евгеньевич в свое время окончил школу с углубленным изучением английского языка и практиковал язык при любой возможности. Выход был найден. Все его заведующие отделениями рассказывают про инновационные методики и технологии на русском языке, а он переводит информацию иностранцам. Ему не сложно, но тут Роман Евгеньевич задумался, а как это выглядит со стороны, осознав всю величину «трагедии».

На планерке, заканчивая рассказ про стажировку, он сказал своим сотрудникам: «Уважаемые коллеги! Прошу вас подготовить выступление, включить в него презентацию своего отделения и вопросы технологических особенностей инновационного оборудования на английском языке. Если вам сложно бегло говорить, то сначала напишите выступление на английском, а потом просто выучите его. Прошу вас подготовить первый вариант ваших переведенных выступлений, показать его мне, чтобы я исправил ошибки, а потом эту речь выучить до конца этой недели». На этой фразе народ заволновался.

Особенно активно выступал против Петр Петрович. «А если будут задавать вопросы? А какое у меня произношение!!!» - с возмущением в голосе проговорил он. «Если будут задавать вопросы, я вам буду переводить» - стал спокойно отвечать Роман Евгеньевич. «Это несерьезно. Не знаем - так не знаем!!! Зачем пыль в глаза пускать? Я не собираюсь участвовать в этой профанации!!!» - ответил Петр Петрович. «Я не хочу выглядеть как министр спорта Мутко «Лет ми спик фром май харт» - пробурчал Петр Петрович, чтобы все слышали, и закатил глаза.

К концу недели подготовили текст на английском только 3 из 8 заведующих, один из этих трех сотрудников выучил. Роман Евгеньевич наседавал на своих подчиненных: «Если к понедельнику вы не подготовите текст, забудьте о надбавках за инновации!!!» грозно вещал он. Поднажав еще на своих подчиненных, Роман Евгеньевич добился того, что к стажировке финнов только Петр Петрович не выступал на английском, остальные за отделениями, кто-то сносно, а кто-то не очень уверенно пробормотали свой текст. Роман Евгеньевич отвечал на возникающие у финнов вопросы.

За 3-й квартал Петр Петрович не получил надбавку за инновационные методы, а это составляло 15% от его дохода.

Кейс 2. «Гаснущая звезда»

Андрей, 24 года, работает в магазине готовой мебели «Мебелиссимо» (г. Воронеж) продавцом-консультантом в течение двух лет. Параллельно получает высшее образование по специальности «экономика», заочно. Проживает один на съемной квартире, родители и 2 младшие сестры живут в соседнем маленьком городе. Изначально придя в магазин просто подработать, Андрей открыл себя в продажах – в первый же месяц работы он продал столько же единиц мебели, сколько опытные, давно работающие в этой точке продавцы-консультанты. В последующие месяцы молодой сотрудник стал настоящей «звездой», продавая на 40-50% больше своих коллег. Подработка превратилась в основной вид деятельности и главный предмет интереса, Андрей получал хорошие премии, проснулся азарт продавца, учеба отошла на второй план.

Но в последние 3 месяца что-то изменилось: Андрей по-прежнему перевыполняет план, но по сравнению с предыдущими результатами его показатели просели сначала на 10 – 15%, а затем на 20-35%. Андрей хорошо

выполняет свои обязанности, но его интерес и азарт уменьшаются с каждым днем. Так, управляющий заметил, что, помогая покупателю выбрать диван, Андрей внимательно выслушивает потенциального покупателя, подробно рассказывает и демонстрирует ассортимент, но не «дожимает» его до покупки в случае сомнения. Также дополнительные опции, увеличивающие сумму в чеке (обивка люкс, изоляция пружин, съемный чехол), Андрей проговаривает просто «для галочки», не стараясь донести до покупателя действительную выгоду от этих дополнительных приобретений. Раньше Андрей прекрасно с этим справлялся, и, следовательно, дело точно не в недостатке знаний и умений.

Задание:

Проанализируйте ситуацию и предположите,

1. Каковы могут быть причины описанной ситуации?
2. Какие меры должен предпринять директор магазина?

Критерии оценки практических заданий (задач)

По результатам выполнения практического задания 100% от получаемых баллов выставляется, если задание выполнено правильно и в полном объеме, студент дает развернутые ответы на вопросы преподавателя, правильно применяет формулы и показывает при этом глубокое владение соответствующей литературой по рассматриваемым вопросам, способен обосновать применение конкретных методов оценки инвестиционных проектов, проявляет умение самостоятельно и аргументировано излагать материал, анализировать факты, делать самостоятельные обобщения и выводы.

По результатам выполнения практического задания 60% баллов выставляется, если задание выполнено правильно и в полном объеме, изложение материала логическое, обоснованное фактами, освещение вопросов завершено выводами, студент обнаружил умение применять конкретные методы оценки инвестиционных проектов, однако не может обосновать их выбор. В ответах допущены неточности, некоторые незначительные ошибки.

По результатам выполнения практического задания 30% баллов выставляется, если задание выполнено правильно, изложение материала логическое, освещение вопросов завершено выводами. Студент обнаружил умение применять наиболее простые методы оценки инвестиционных проектов. В ответах допущены отдельные ошибки.

По результатам выполнения практического задания 0 баллов выставляется в случае, когда студент обнаружил несостоятельность осветить вопрос, сделать выводы, либо вопрос раскрыт неправильно, с грубыми ошибками, не смог оценить инвестиционный проект.

3. МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ПО САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЕ ОБУЧАЮЩИХСЯ

3.1 Общие положения

Методические рекомендации по организации внеаудиторной самостоятельной работы способствуют обеспечению последовательного изучения материала, вынесенного на самостоятельное освоение в соответствии с учебным планом, программой учебной дисциплины/профессионального модуля.

Самостоятельная работа (СР) как вид деятельности обучающегося многогранна. В качестве форм СР при изучении дисциплины предлагаются:

- работа с научной и учебной литературой;
- изучение теоретических вопросов по всем темам дисциплины;
- подготовка доклада к занятию (круглый стол в виде дискуссии, дебатов)
- подготовка и защита реферата;
- подготовка и защита контрольной работы (для заочной формы обучения);
- подготовка к текущему контролю успеваемости обучающихся (текущая аттестация);
- подготовка к зачету (промежуточная аттестация).

Задачи самостоятельной работы:

- обретение навыков самостоятельной научно-исследовательской работы на основании анализа текстов литературных источников и применения различных методов исследования;
- выработка умения самостоятельно и критически подходить к изучаемому материалу.

Технология СР должна обеспечивать овладение знаниями, закрепление и систематизацию знаний, формирование умений и навыков.

Методическое обеспечение самостоятельной работы по дисциплине состоит из:

- определения учебных вопросов, которые обучающийся должны изучить самостоятельно;
- подбора необходимой учебной литературы, обязательной переработки и изучения;
- поиска дополнительной научной литературы, к которой обучающиеся могут обращаться по желанию, если у них возникает интерес к данной теме;
- определения контрольных вопросов, позволяющих обучающемуся самостоятельно проверить качество полученных знаний;
- организации консультаций преподавателя с обучающимися для разъяснения вопросов, вызвавших у них затруднения при самостоятельном освоении учебного материала.

3.2 Рекомендации по написанию контрольной работы для обучающихся на заочной форме

Обучающиеся заочной формы обучения в соответствии с учебным планом выполняют по дисциплине контрольную работу.

Контрольная работа – это один из основных видов самостоятельной работы обучающихся и важный этап их профессиональной подготовки. Основными целями написания контрольной работы являются: расширение и углубление знаний, выработка приемов и навыков в анализе теоретического и практического материала, а также обучение логично, правильно, ясно, последовательно и кратко излагать свои мысли в письменном виде. Обучающийся, со своей стороны, при выполнении контрольной работы должен показать умение работать с литературой, давать анализ соответствующих источников, аргументировать сделанные в работе выводы и, главное, – раскрыть тему.

При подготовке контрольной работы студенту необходимо обратить внимание на:

- 1) степень раскрытия сущности вопроса (соответствие содержания вопросам контрольной работы; полнота и глубина раскрытия основных понятий; умение работать с литературой, систематизировать и структурировать материал; умение обобщать, сопоставлять различные точки зрения по рассматриваемым вопросам, аргументировать основные положения и выводы, обобщающие авторскую позицию по поставленным проблемам);
- 2) соблюдение требований по оформлению (правильное оформление текста контрольной работы, ссылок на используемые информационные источники (не менее 5 источников); соблюдение требований к объему (не менее 20 страниц); грамотность и культура изложения.

Обучающимся в процессе написания контрольной работы необходимо выполнить ряд требований по оформлению:

1. Титульный лист с указанием варианта.
2. Текст должен быть написан грамотно в редакторе Word. По правилам:
 - без рамок, соблюдая следующие размеры:
 - расстояние от левого края страницы до границ текста – 30 мм;
 - расстояние от верхней и нижней строки текста до верхнего и нижнего краев страницы – 20 мм;
 - расстояние от правого края страницы до текста – 10 мм;
 - гарнитура шрифта – Times New Roman;
 - размер шрифта для основного текста – 14;
 - междустрочный интервал – 1,5
 - размер шрифта для примечаний, ссылок – 12;
 - абзацный отступ – 1,25 мм;
 - выравнивание основного текста – по ширине страницы.
3. Таблицы с исходной информацией должны иметь подстрочную (внизу таблицы) ссылку на источник информации и номер страницы источника,

откуда эта информация получена. Все таблицы должны быть пронумерованы и иметь названия;

4. Все части работы необходимо озаглавить, страницы – пронумеровать;

5. Работу должен заканчивать перечень использованных информационных ресурсов в соответствии с принятой последовательностью: законы, указы, нормативные и директивные документы, первоисточники. Специальную литературу необходимо излагать в алфавитном порядке с указанием: автора; названия литературного источника; города; издательства; года издания; страницы, содержащей использованную информацию. В конце работы (после списка использованной литературы) должен быть указан перечень привлеченных статистических материалов (инструкции, формы статистических отчетов и их данные).

Оформление контрольной работы должно соответствовать Правилам оформления письменных работ обучающихся для гуманитарных направлений подготовки, утвержденных и введенных в действие приказом ректора ДГТУ № 242 от 16.12.2020 г.

Перечень заданий контрольной работы

Контрольная работа состоит из двух видов работ:

- 1 – написание эссе на заданную тему,
- 2 – разбор предложенной практической ситуации.

Темы эссе

1. Лидерство – новая мода или революция в управлении?
2. Что делают и не делают лидеры?
3. Что делают менеджеры и что делают лидеры?
4. Когда эффективно харизматическое лидерство?
5. Был ли Остап Бендер эффективным лидером?
6. Лидеры и лидерские стили: в многообразии сила?
7. Что должны знать и чему научиться будущие российские лидеры?
8. Какой должна быть программа самостоятельного развития лидерства?
9. Чем главным образом определяется выбор стиля лидерства?
10. Как соотносятся лидерство и степень зрелости коллектива?
11. Какие стратегии влияния использует лидер? Их преимущества и ограничения.
12. Что позволяет сложившимся лидерам эффективно воспитывать новых лидеров?
13. Каковы особенности мужского коммуникативного поведения?
14. Каковы особенности женского коммуникативного поведения?
15. Согласны ли вы с позицией Шострома: манипулятор сам уничтожает себя?
16. В чем проявляется неконгруэнтность вербального и невербального поведения?

17. Какая из групп лидерских качеств (физиологические, психологические, интеллектуальные или личностно-деловые) наиболее значима, по вашему мнению, для современных руководителей-лидеров? Почему?

18. Проанализируйте локализацию причин, которыми вы объясняете собственное поведение, и определите ваш тип локуса контроля.

19. Каковы преимущества и риски работы с удаленной командой?

20. Какими методами или технологиями можно создать рабочую обстановку при формировании проектных команд?

Практические задания контрольной работы – ситуации и упражнения для анализа

Задание 1. Вы – руководитель отдела Х. Вашему отделу поручен важный проект. Он должен быть выполнен силами Ваших подчиненных. Первый кандидат на участие в проекте – опытный сотрудник, с высоким уровнем самомотивации, не раз выполнявший подобные задачи. Второй – сотрудник, хорошо зарекомендовавший себя в работе, но который не имеет подобного опыта. Третий – сотрудник на испытательном сроке, с отличным релевантным образованием, который стремится закрепиться в компании и зарекомендовать себя. У Вас нет возможности самому участвовать в проекте, Вы можете только осуществить промежуточный и итоговый контроль.

Кому Вы поручите проект? Почему?

Задание 2. В управленческой команде компании сложилась непростая коммуникация. Новый генеральный директор недавно в компании и видит, что старые способы работы уже неэффективны. Он пытается побудить команду посмотреть на ситуацию по-другому. Однако делает это в силу темперамента иногда излишне директивно, эмоционально.

Руководитель отдела логистики – самый опытный сотрудник в компании, работает со дня основания. Пока у него нет полного доверия к предложениям нового генерального директора. К тому же он не согласен, что ситуация требует каких-то серьезных мер. Компания чувствует себя на рынке уверенно, так зачем жертвовать стабильностью ради призрачных новых возможностей?

Периодически он открыто вступает в конфронтацию с первым лицом компании

В процессе совещаний и встреч тет-а-тет периодически возникают споры, руководители излишне эмоционально обсуждают рабочие вопросы. В связи с этим часто разговор приобретает неконструктивный характер, коллеги переходят на личности, не всегда уважительно отзываясь друг о друге, не слышат и не слушают доводы каждого.

Некоторые члены управленческой команды поддерживают руководителя отдела логистики, и делают это иногда излишне рьяно. Остальные заняли выжидательную позицию и стараются пока не высказывать свою точку зрения. В целом у всей команды есть явная сложность в том, чтобы конструктивно вести обсуждения и принимать общие решения. Директор по персоналу видит необходимость помочь руководителям научиться договариваться, слушать и слышать друг друга.

Он поставил вам задачу – предложить решение наиболее оптимальное в данной ситуации.

Задание 3. Вы недавно назначены менеджером по кадрам. Вы еще плохо знаете сотрудников фирмы, сотрудники еще не знают вас в лицо. Вы идете на совещание к генеральному директору. Проходите мимо курительной комнаты и замечаете двух сотрудников, которые курят и о чем-то оживленно беседуют. Возвращаясь с совещания, которое длилось один час, вы опять видите тех же сотрудников в курилке за беседой.

Вопрос. Как бы вы поступили в данной ситуации? Объясните свое поведение.

Задание 4. Вы начальник отдела. В отделе напряженная обстановка, срываются сроки выполнения работ. Не хватает сотрудников. Выезжая в командировку, вы случайно встречаете свою подчиненную – молодую женщину, которая уже две недели находится на больничном. Но вы находите ее в полном здравии. Она кого-то с нетерпением встречает в аэропорту.

Вопрос. Как вы поступите в этом случае? Объясните свое поведение.

Задание 5. Одна сотрудница высказывает другой претензии по поводу многочисленных и часто повторяющихся ошибок в работе. Вторая сотрудница принимает высказываемые претензии за оскорбление. Между ними возник конфликт.

Вопрос. В чем причина конфликта? Определите конфликтную ситуацию.

Задание 6. Два сотрудника не хотят работать в одном отделе. Постоянно скандалят, не воспринимают друг друга. Между ними произошёл следующий диалог:

- Вы опять не сделали срочную работу. Мне приходится её делать за вас.
 - Вы мне не начальник. Я сам знаю, что мне делать.
- (Предложите оптимальное решение ситуации).

Выбор варианта контрольной работы осуществляется в соответствии с таблицей 4.

Таблица 4 – Варианты контрольных работ

Начальная буква фамилии студента	КР	Начальная буква фамилии студента	КР
А	Э1 36	Н	Э11 32
Б	Э2 35	О	Э12 31
В	Э3 34	П	Э13 36
Г	Э4 33	Р	Э14 35
Д, Е	Э5 32	С	Э15 34
Ж, З	Э6 31	Т	Э16 33
И	Э7 36	У, Ф	Э17 32
К	Э8 35	Х, Ц, Ч	Э18 31
Л	Э9 34	Ш, Щ	Э19 36
М	Э10 33	Э, Ю, Я	Э20 35

ПРИМЕЧАНИЕ: Э – эссе, З – практические задание

По контрольной работе проводится устный опрос (зачет контрольной работы), после которого обучающийся приступает к сдаче промежуточной аттестации в форме зачета.

По результатам устного опроса по контрольной работе обучающемуся выставляется оценка «зачтено», или «не зачтено».

Оценка «зачтено» по контрольной работе выставляется обучающемуся, если:

- обучающийся демонстрирует базовые знания, умения и навыки, примененные при выполнении контрольной работы;
- у обучающегося не имеется затруднений в использовании научно-понятийного аппарата в терминологии курса, а если затруднения имеются, то они незначительные;
- на дополнительные вопросы преподавателя, обучающийся дал правильные или частично правильные ответы;
- методические рекомендации при подготовке контрольной работы выполнены в полном объеме.

Компетенция(-и) или ее (их) часть(-и) сформированы на базовом уровне (уровень 1) (см. табл. 1).

Оценка «не зачтено» по контрольной работе ставится обучающемуся, если:

- обучающийся имеет представление о содержании темы, но не знает основные положения (темы, раздела, закона и т.д.), к которому относится задание, не способен выполнить задание с очевидным решением, не владеет навыками в области изучаемой дисциплины;
- обучающийся не демонстрирует базовые знания, умения и навыки, необходимые для выполнения заданий контрольной работы;
- в процессе ответа по теоретическому и практическому материалу, содержащиеся в контрольной работе, допущены принципиальные ошибки при изложении материала;

- методические рекомендации при подготовки контрольной работы не выполнены в полном объеме.

Компетенция(-и) или ее (их) часть(-и) не сформированы.

4 ТИПОВЫЕ МАТЕРИАЛЫ ДЛЯ ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ ОБУЧАЮЩИХСЯ

Промежуточная аттестация по дисциплине проводится в устной форме в виде экзамена.

Перечень вопросов для проведения экзамена

1. Традиционные и современные подходы к исследованию лидерства
2. Основные теории лидерства
3. Функции лидера в процессе реализации управленческой деятельности
- Тип лидера
4. Качества успешного лидерства
5. Факторы эффективного лидерства Харизма, авторитет и доверие
6. Власть и лидерство. Соотношение явлений «лидерство» и «руководство».
7. Механизмы реализации власти лидера
8. Стили лидерства как деятельностный фактор его эффективности
9. Внутренние источники и ориентиры лидерской активности
10. Личные качества лидера Социальная ответственность менеджера
11. Самореализация и «крушение» лидеров. Этические проблемы лидерства.
12. Команда как организационная форма коллективного управления.
- Типология команд.
13. Этапы становления эффективной команды. Принципы формирования эффективной команды.
14. Выработка и принятие групповых норм и правил. Распределение ролей в команде. Классификация и описание групповых ролей.
15. Конфликты в команде. Пути урегулирования.
16. Инструменты и технологии отбора сотрудников в команду.
17. Понятие, закономерности и характеристики групп, типология групп.
- Малая группа.
18. Социально-психологическая структура группы.
19. Основные характеристики коллектива. Формальные и неформальные коллективы. Сплоченность коллектива и уровни его развития
20. Основные подходы к формированию команды: целеполагающий, межличностный, ролевой и проблемно-ориентированный
21. Феномены групповой жизнедеятельности
22. Особенности взаимодействия в группе. Типы сотрудников.
- Типология исполнителей
23. Типология и факторы формирования команд
24. Стратегии руководства
25. Субкультура управленческих команд.
26. Эмоциональный интеллект команды.

27. Возможные причины провала проектных командах и методы работы с ними
28. Особенности коммуникации в управленческой команде.
29. Современные психологические и игровые технологии тимбилдинга.
30. Риски коллективного мышления в команде.
31. Дистанционное управление коллективом.
32. Планирование и организация работы удаленной команды.
33. Управление конфликтами.
34. Понятие конфликта и механизмы управления ими в команде и организации.
35. Технологии переговорного процесса.
36. Принципы делегирования.
37. Отличие делегирования полномочий от постановки задач и отдачи распоряжений.
38. Препятствия к эффективному делегированию и пути их преодоления.
39. Типичные ошибки делегирования и возможные последствия неэффективного делегирования.
40. Алгоритм делегирования.

СПИСОК РЕКОМЕНДУЕМОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

Рекомендуемая литература				
Основная литература				
	Авторы, составители	Заглавие	Издательство, год	Количество
Л1.1	Горленко Олег Александрович, Ерохин Дмитрий Викторович	Управление персоналом: Учебник	Москва: Издательство Юрайт, 2019	ЭБС
Л1.2	Кязимов Карл Гасанович	Управление персоналом: профессиональное обучение и развитие: Учебник	Москва: Издательство Юрайт, 2019	ЭБС
Дополнительная литература				
	Авторы, составители	Заглавие	Издательство, год	Количество
Л2.1	Ивлева, Т.Н.	Технология командообразования: учебно- методическое пособие	Кемерово: Кемеровский государственный институт культуры, 2012	ЭБС
Л2.2	Юрген, Аппело, Олейник, А.	Agile-менеджмент: Лидерство и управление командами	Москва: Альпина Паблишер, 2018	ЭБС
Л2.3	Байдаков, А.Н.	Лидерство и командообразование: Учебное пособие	Ставрополь: Ставропольский государственный аграрный университет,	ЭБС
Л2.4	Петренко, Е.С., Шабалтина, Л.В.	Современные практики принятия управленческих решений: лидерство и саморазвитие: учебное пособие	Москва: Креативная экономика, 2019	ЭБС
Методические разработки				
	Авторы, составители	Заглавие	Издательство, год	Количество
Л3.1	Авдеев Василий Васильевич	Работа с командой: психологические возможности: Практикум: Для самостоятельной работы над оптимизацией совместной деятельности; Практическое пособие	Москва: ООО "КУРС", 2021	ЭБС
Л3.2	Надточий Юлия Борисовна	Командообразование: задания, тесты, игры: Учебно-методическая литература	Москва: Издательско-торговая корпорация "Дашков и К", 2021	ЭБС
Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети "Интернет"				
Э1	Научно-техническая библиотека ДГТУ. - URL: http://ntb.donstu.ru			
Э2	Научная электронная библиотека. - URL: https://elibrary.ru/			
Э3	Портал электронного обучения ДГТУ – https://do.skif.donstu.ru/			
Э4	Журнал «Государственное управление». Сайт журнала: http://e-journal.spa.msu.ru			
Э5	Журнал «Региональная экономика: теория и практика». Сайт журнала: <a 5"="" href="https://www.fin-</td></tr><tr><th colspan=">6.3.2 Перечень информационных справочных систем, профессиональные базы данных			
6.3.2.1	Справочно-правовая система "Консультант Плюс" - http://www.consultant.ru			
6.3.2.2	Информационно-правовое обеспечение "Гарант" - http://www.garant.ru			
6.3.2.3	Международная реферативная база данных Scopus - https://www.scopus.com			
6.3.2.4	Международная реферативная база данных Web of Science - http://apps.webofknowledge.com			
6.3.2.5	Электронно-библиотечная система «Университетская библиотека онлайн» http://www.biblioclub.ru .			
6.3.2.6	Электронно-библиотечная система IPRbooks http://www.iprbookshop.ru .			
6.3.2.7	Электронно-библиотечная система ZNANIUM.COM: http://znanium.com .			
6.3.2.8	Электронно-библиотечная система «Лань» http://e.lanbook.com .			
6.3.2.9	ЭБС «Научная электронная библиотека eLIBRARY.RU»: http://elibrary.ru .			
6.3.2.10	Электронная библиотека НТБ ДГТУ: http://ntb.donstu.ru .			