

Документ подписан простой электронной подписью  
Информация о владельце:  
ФИО: Петровская Анна Викторовна  
Должность: Директор  
Дата подписания: 04.03.2025 10:24:45  
Уникальный программный ключ:  
798bda6555fbdebe827768f6f1710bd17a9070c31fdc1b6a6ac5a1f10c8c5199

Приложение 6  
к основной профессиональной образовательной программе  
по направлению подготовки 38.04.04 Государственное и  
муниципальное управление  
направленность (профиль) программы магистратуры  
Государственное и муниципальное управление в эконо-  
мике региона

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ  
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования  
«Российский экономический университет имени Г.В. Плеханова»  
КРАСНОДАРСКИЙ ФИЛИАЛ РЭУ и м. Г. В. ПЛЕХАНОВА

Факультет экономики, менеджмента и торговли

Кафедра бухгалтерского учета и анализа

## ОЦЕНОЧНЫЕ МАТЕРИАЛЫ ПО ДИСЦИПЛИНЕ

### **Б1.О.ДЭ.01.01 Лидерство (продвинутый уровень)**

**Направление подготовки** 38.04.04 Государственное и муниципальное управление

**Направленность (профиль) программы** Государственное и муниципальное управление в экономике региона

**Уровень высшего образования** *Магистратура*

Год начала подготовки 2022

Краснодар - 2021

**Составитель:**

к.ф.н., доцент кафедры бухгалтерского учета и анализа  
Краснодарского филиала РЭУ им. Г.В. Плеханова Д.А. Сигида

Оценочные материалы одобрены на заседании кафедры бухгалтерского учета и анализа,  
протокол № 1 от 30.08.2021 г.

**ОЦЕНОЧНЫЕ МАТЕРИАЛЫ**  
по дисциплине «Лидерство (продвинутый уровень)»

**ПЕРЕЧЕНЬ КОМПЕТЕНЦИЙ С УКАЗАНИЕМ РЕЗУЛЬТАТОВ ОБУЧЕНИЯ И  
ЭТАПОВ ИХ ФОРМИРОВАНИЯ ПО ДИСЦИПЛИНЕ**

Формируемые компетенции (код и наименование компетенции)	Индикаторы достижения компетенций (код и наименование индикатора)	Результаты обучения (знания, умения)	Наименование контролируемых разделов и тем
УК-3 Способен организовывать и руководить работой команды, вырабатывая командную стратегию для достижения поставленной цели	УК-3.1 Понимает и знает особенности формирования эффективной команды	УК-3.1. 3-1. <b>Знает</b> основные модели командообразования и факторы, влияющие на эффективность командной работы УК-3.1. 3-2. <b>Знает</b> методы и технологии организации эффективной команды УК-3.1. У-1. <b>Умеет</b> определять роли и ставить задачи для каждого участника команды УК-3.1. У-2. <b>Умеет</b> проектировать методы эффективной командной работы УК-3.1. У-3. <b>Умеет</b> формировать дорожную карту командного взаимодействия с учетом ресурсных ограничений	Тема 1. Понятие, сущность и функции лидерства в государственном управлении. Тема 2. Основные теории и подходы к лидерству. Тема 3. Лидерство и эффективное взаимодействие в системе государственного управления. Тема 4. Проблемы лидерства на государственной службе Тема 5. Перспективы лидерства в госуправлении
	УК-3.2 Демонстрирует поведение эффективного организатора и координатора командного взаимодействия	УК-3.2. 3-1. <b>Знает</b> содержание и нормы эффективной организации командной работы УК-3.2. 3-2. <b>Знает</b> методы и технологии оценки достижения эффективного командного взаимодействия УК-3.2. 3-3. <b>Знает</b> принципы предоставления обратной связи УК-3.2. У-1. <b>Умеет</b> эффективно использовать типы и методы коммуникации для достижения поставленных целей и задач УК-3.2. У-2. <b>Умеет</b> разрабатывать стратегию командного взаимодействия УК-3.2. У-3. <b>Умеет</b> обеспечивать обратную связь и управлять конфликтами	
УК-6 Способен определять и реализовывать приоритеты собственной деятельности и способы ее совершенствования на основе самооценки	УК-6.1 Определяет стимулы, мотивы и приоритеты собственной профессиональной деятельности и цели карьерного роста	УК-6.1. 3-1. <b>Знает</b> основные принципы мотивации и стимулирования карьерного развития УК-6.1. 3-2. <b>Знает</b> способы самооценки и самоопределения УК-6.1. У-1. <b>Умеет</b> оценить возможности реализации собственных профессиональных целей и расставить приоритеты	Тема 1. Понятие, сущность и функции лидерства в государственном управлении. Тема 2. Основные теории и подходы к лидерству. Тема 3. Лидерство и эффективное взаимодействие в системе государственного управления. Тема 4. Проблемы лидерства на государственной службе Тема 5. Перспективы лидерства в госуправлении
	УК-6.2 Проводит рефлексию своей деятельности и разрабатывает способы ее совершенствования	УК-6.2. 3-1. <b>Знает</b> методы анализа результатов своей социальной и профессиональной деятельности УК-6.2. У-1. <b>Умеет</b> корректировать планы личного и профессионального развития	

## **МЕТОДИЧЕСКИЕ МАТЕРИАЛЫ, ХАРАКТЕРИЗУЮЩИЕ ЭТАПЫ ФОРМИРОВАНИЯ КОМПЕТЕНЦИЙ**

**Перечень учебных заданий на аудиторных занятиях:** опрос, анализ кейсов  
**Задания для текущего контроля:** тест, эссе

### **Перечень учебных заданий на аудиторных занятиях Вопросы для проведения опроса обучающихся**

**Тема 1. Понятие, сущность и функции лидерства в государственном управлении**  
**Индикаторы достижения: УК-3.1, УК-3.2, УК-6.1, УК-6.2**

1. Изложите сущность лидерства как важнейшего фактора управления.
2. На чем основывается лидерство как специфический тип отношений управления?
3. Раскройте содержание понятия «формальное лидерство».
4. Прокомментируйте факторы, влияющие на лидерство в системе госуправления?
5. Сформулируйте общие черты и различия между руководителем и лидером.
6. Каковы основные функции лидерства в государственном управлении?

**Тема 2. Основные теории и подходы к лидерству**

**Индикаторы достижения: УК-3.1, УК-3.2, УК-6.1, УК-6.2**

1. Прокомментируйте 9 естественных законов лидерства (по У. Бланку).
2. Дайте характеристику подходу к лидерству с позиции личных качеств.
3. В чем заключается специфика поведенческого подхода к лидерству?
4. Прокомментируйте роль ситуационных факторов в эффективном менеджменте согласно ситуационному подходу к лидерству.
5. Раскройте содержание основных теорий лидерства.

**Тема 3. Лидерство и эффективное взаимодействие в системе государственного управления**

**Индикаторы достижения: УК-3.1, УК-3.2, УК-6.1, УК-6.2**

1. Охарактеризуйте понятие «лидер».
2. В какой степени, по Вашему мнению, эффективное руководство зависит от поведения формального лидера и предпринимаемых им действий?
3. Как Вы считаете, тождественны лидерские характеристики требованиям, предъявляемым к руководителю?
4. Стили лидерства.
5. Как, по Вашему мнению, влияет статус на возможности влияния лидера? От каких факторов зависит степень свободы поступков лидера?

**Тема 4. Проблемы лидерства на государственной службе**

**Индикаторы достижения: УК-3.1, УК-3.2, УК-6.1, УК-6.2**

1. Назовите основные подходы к проблеме лидерства.
2. Как влияет, по Вашему мнению, процесс подбора квалифицированных кадров руководящего звена на лидерство в государственном управлении?
3. В чем заключается основное различие между руководителем-реальным лидером и руководителем-лидером?
4. Как Вы думаете, признание за руководителем формального лидерства закрепляет автоматически за ним формальный авторитет, который следует не только с занимаемой должности, но и из предоставленного ему права давать распоряжения и принимать к подчиненным меры административного воздействия для обеспечения выполнения данных им распоряжений?
5. Существует по Вашему мнению, определенный набор личных качеств, общих для всех лидеров, которые приводят к достижению успеха во всех ситуациях?

## **Тема 5. Перспективы лидерства в госуправлении**

### **Индикаторы достижения: УК-3.1, УК-3.2, УК-6.1, УК-6.2**

1. Назовите основные направления развития лидерства в государственной службе.
2. Какие черты, на Ваш взгляд, являются наиболее значимыми для современного руководителя в системе госуправления?
3. В чем заключается суть современного подхода к лидерству, постулирующего эффективность адаптивного руководства?
4. Прокомментируйте утверждение, что развитие государственного управления возможно через развитие лидерского потенциала всех её субъектов.
5. Как Вы относитесь к точке зрения, что XXI век потребует модели лидерства, построенной на принципе командного, а не единоличного лидерства? Аргументируйте свое мнение.

### **Критерии оценки опроса:**

**«отлично»** - студент проявляет глубокие знания и навыки, аналитические способности, творческий подход, аргументирует собственное мнение, демонстрирует зрелость суждений, самостоятельное мышление, высокий уровень сформированности компетенций;

**«хорошо»** - студент проявляет достаточный уровень знаний, навыков и компетенций, но допускает некоторые неточности, отсутствует достаточная глубина и зрелость суждений;

**«удовлетворительно»** - студент отвечает недостаточно глубоко и самостоятельно, уровень знаний и сформированности компетенций не высокий, либо отсутствует конкретность, ясность и четкость ответа;

**«неудовлетворительно»** - студент отвечает неуверенно, поверхностно и бессистемно, допускает неточности и ошибки, проявляет недостаточный уровень знаний и компетенций.

## **Задания для анализа кейсов**

### **Тема 3. Лидерство и эффективное взаимодействие в системе государственного управления**

#### **Индикаторы достижения: УК-3.1, УК-3.2, УК-6.1, УК-6.2**

**Ситуация 1.** Вы пришли руководителем в организацию с хорошо налаженной системой управления. Ваш предшественник осуществлял жесткий контроль за ее функционированием. Вы хотите, не снижая эффективности системы управления, создать более непринужденную атмосферу в коллективе. Вы:

- а) сделаете все, что от Вас зависит, чтобы каждый член коллектива почувствовал свою значимость и причастность
- б) подчеркнете важность выполнения поставленных задач к сроку
- в) намеренно не будете вмешиваться
- г) постараетесь вовлечь всю группу в процесс принятия решений, но лично проследите, чтобы поставленные цели были достигнуты

**Ситуация 2.** Вы хотите внести изменения в структуру коллектива. Ваши подчиненные высказали свои предложения по поводу необходимых перемен. Ваш коллектив работает эффективно и продемонстрировал гибкость в решении задач. Вы:

- а) определите, что именно надо изменить, и лично будете руководить процессом перемен
- б) вместе с членами коллектива выработаете направление, в котором должны проводиться перемены, и поручите им самим воплотить изменения в жизнь
- в) примете предложения своих подчиненных относительно необходимых перемен, но их воплощением в жизнь будете руководить сами
- г) во избежание конфронтации оставите все, как есть

**Ситуация 3.** Вас повысили в должности. Предыдущий руководитель не вмешивался в работу коллектива, который достаточно хорошо справлялся со своими задачами и направлениями работы. Вы:

- а) предпримете меры с целью организовать работу подчиненных в четко указанном направлении
- б) вовлечете подчиненных в процесс выработки решений и поддержите хорошие начинания
- в) обсудите с подчиненными проделанную работу и затем проанализируете необходимость нововведений
- г) подобно Вашему предшественнику, не будете вмешиваться в работу коллектива

#### **Тема 4. Проблемы лидерства на государственной службе**

##### **Индикаторы достижения: УК-3.1, УК-3.2, УК-6.1, УК-6.2**

**Ситуация 1.** Ваши подчиненные оказались не способны решить поставленную перед ними проблему. Обычно Вы полагались на их самостоятельность. Работа и взаимоотношения внутри коллектива хорошие. Вы:

- а) вместе с ними примете участие в решении проблемы
- б) позволите подчиненным самим выбрать пути решения проблемы
- в) проявите твердость в руководстве и быстро отреагируете на необходимость реорганизации работы коллектива
- г) поощрите членов коллектива в их работе над решением проблемы и поддержите их инициативу

**Ситуация 2.** Ваши подчиненные, которые обычно способны выполнять свои обязанности хорошо, не отвечают недавно пересмотренным Вами стандартам. Вы:

- а) вовлечете группу в процесс пересмотра стандартов, прибегая к жесткому контролю
- б) изменив требования, будете тщательно контролировать их исполнение
- в) с целью не допустить конфронтации не будете прибегать к давлению, позволите событиям развиваться естественно
- г) учтете предложения коллектива при условии их соответствия новым стандартам

**Ситуация 3.** Вы получили информацию о том, что Ваш коллектив столкнулся с временными трудностями. Ваши подчиненные эффективно справлялись с выполнением долгосрочных целей. Они работали гармонично на протяжении прошедшего года. Все подчиненные обладают высокой квалификацией для выполнения задач. Вы:

- а) вынесете на рассмотрение коллектива вариант своего решения проблемы и проанализируете необходимость нововведений
- б) позволите членам коллектива самим выработать решения
- в) проявите быстроту и твердость, внося коррективы и направляя
- г) примите участие в обсуждении проблемы, поддержав, таким образом, своих подчиненных

#### **Критерии оценки кейсов:**

**«отлично»** - студент проявляет глубокие знания и навыки, аналитические способности, творческий подход, аргументирует собственное мнение, демонстрирует зрелость суждений, самостоятельное мышление, высокий уровень сформированности компетенций;

**«хорошо»** - студент проявляет достаточный уровень знаний, навыков и компетенций, демонстрирует самостоятельность, но допускает некоторые неточности, отсутствует достаточная глубина и зрелость суждений;

**«удовлетворительно»** - студент отвечает недостаточно глубоко и самостоятельно, уровень знаний и сформированности компетенций не высокий, либо отсутствует конкретность, ясность и четкость ответа;

«неудовлетворительно» - студент отвечает неуверенно, поверхностно и бессистемно, допускает неточности и ошибки, проявляет недостаточный уровень знаний и компетенций.

### Задания для текущего контроля:

#### Тестовые задания

#### Тема 1. Понятие, сущность и функции лидерства в государственном управлении

Индикаторы достижения: УК-3.1, УК-3.2, УК-6.1, УК-6.2

1. Лидерство – это:
  - а) процесс влияния руководителя на подчиненных для достижения поставленных целей
  - б) процесс оказания влияния на других лиц для достижения поставленных целей
  - в) способность менеджера воздействовать на персонал на основе формальных и неформальных полномочий
  - г) умение эффективно использовать ресурсы для достижения целей организации
  
2. Лидерство обусловлено умением эффективно использовать:
  - а) источники власти
  - б) материальные ресурсы
  - в) ресурсы
  - г) человеческие ресурсы
  
3. Факторы, составляющие основу лидерства, могут быть (*укажите не менее 2-х вариантов ответа*):
  - а) индивидуальные и коллективные
  - б) объективные и субъективные
  - в) формальные (инструментальные) и неформальные (эмоциональные)
  - г) внешние и внутренние
  
4. Основные характеристики лидера – это (*укажите не менее 2-х вариантов ответа*):
  - а) деятельность ограничивается рамками внутригрупповых отношений
  - б) назначается официально
  - в) не несет перед законом ответственность за деятельность группы и ее результаты
  - г) всегда является формальным руководителем
  
5. Процесс влияния на основе авторитета, доверия, уважения, способностей или других ресурсов, необходимых людям, носит название \_\_\_\_\_ лидерства.
  
6. Формальное лидерство – это:
  - а) процесс влияния на основе авторитета, доверия, уважения, способностей или других ресурсов, необходимых людям
  - б) совокупность характерных приемов и методов, используемых руководителем в процессе управления
  - в) процесс влияния на людей с позиции занимаемой должности
  - г) способность осознания и признания своих ощущений и чувств прочих людей для мотивации, управления эмоциями с целью внутренней гармонии и построения нормальных взаимоотношений
  
7. Лидеры органа государственного управления (*укажите не менее 2-х вариантов ответа*):
  - а) направляют свои усилия на исполнение более краткосрочных и текущих задач
  - б) способствуют профессиональному обеспечению выполнения государственными органами установленных задач и функций

- в) соответствуют уровню должности руководителей и заместителей руководителей государственных органов
- г) способствуют обеспечению реализации целей, задач и функций государственного управления в сфере своей деятельности, т. е. установленных законом постоянных объемов прав и обязанностей для данной государственной должности

8. Лидерство в органах власти основывается на принципе \_\_\_\_\_, который позволяет выстроить вертикальную структуру лидерства, на профессиональной и эмоциональной включенности лидера в процесс решения служебных задач и направленности на результат работы коллектива

- а) координации
- б) иерархичности
- в) кооперации

9. Компетентность, способность брать на себя ответственность за принятие решений, организаторские способности, стремление к достижению успеха – это \_\_\_\_\_ лидера в госслужбе

- а) нравственно-этические качества
- б) коммуникативно-деловые качества
- в) функционально-ролевые характеристики

10. Концепция «двигателя лидерства», предполагает, что (укажите не менее 2-х вариантов ответа):

- а) в успешных организациях лидеры, развиваясь сами, постоянно обучают своих последователей
- б) лидер - это индивид в группе, перед которым поставлена задача руководить и координировать групповую деятельность или тот, кто в отсутствие назначенного лидера несет основную ответственность за выполнение его работы
- в) лидерство невозможно понять в отрыве от характеристик группы и ситуации
- г) лидеры создают из своих последователей самостоятельно мыслящих лидеров; в этом тесном взаимодействии лидер передает систему идей и ценностей, что укрепляет организационную культуру и компанию в целом

## **Тема 2. Основные теории и подходы к лидерству**

**Индикаторы достижения: УК-3.1, УК-3.2, УК-6.1, УК-6.2**

1. Теория лидерства, в основе которой лежит идея, что лидер рождается с врожденными необъяснимыми, а для простых людей и непостижимыми, навыками и умениями – это:

- а) теория обстоятельств
- б) теория личностных качеств
- в) теория великого человека
- г) теория отношений

2. Составляющие эмоционального интеллекта в сфере трудовой жизни в соответствии с теорией эмоционального лидерства – это:

- а) самосознание, самоконтроль, мотивация, эмпатия, социальные навыки
- б) самосознание, харизма, мотивация, чувственность, социальные навыки
- в) психологическая ловкость и творчество, самоконтроль, познание, социальные навыки
- г) эмоциональная устойчивость, мотивация, эмпатия, самосознание, социальные навыки

3. Понятие «интегративная функция» в теории лидерства означает:

- а) умение интегрировать
- б) подчинение коллектива



- в) сплочение единомышленников, окружения вокруг программы лидера
- г) умение решать трудные проблемы

4. Приведите в соответствие подход к лидерству и его характеристику:

- |                                    |  |
|------------------------------------|--|
| а) подход с позиции личных качеств | 1) рассматривает лидерство как набор привычных моделей поведения руководителя по отношению к подчиненным   |
| б) поведенческий подход            | 2) объясняет лидерство наличием определенного набора общих для всех лидеров психологических, интеллектуальных, физиологических и деловых качеств   |
| в) ситуационный подход             | 3) постулирует эффективность адаптивного руководства, ориентированного на реальность   |
| г) современный подход              | 4) утверждает, что решающую роль в менеджменте играют ситуационные факторы, не отвергая при этом важность личностных и поведенческих характеристик |

5. Подход «путь-цель» Т. Митчела и Р.Хауса предполагает применение следующих стилей лидерства:

- а) стиль поддержки; инструментальный стиль; партисипативный стиль; стиль, ориентированный на достижение
- б) автократический стиль; консультативный стиль; групповой стиль
- в) авторитарный стиль; демократический стиль; либеральный стиль
- г) автократический стиль; демократический стиль

6. Теория, основывающаяся на убеждении, что лидер налаживает с каждым из подчиненных или членом группы уникальные отношения, определяющие стиль поведения лидера с отдельным человеком и реакцию этого человека на лидера – это:

- а) демократическое лидерство
- б) индивидуализированное лидерство
- в) авторитарное лидерство
- г) ситуационное лидерство

7. Эффективность в применении модели «Ситуационное лидерство» предполагает овладение тремя навыками:

- а) диагностика, гибкость и партнерство
- б) делегирование, поддержка и указание
- в) наставничество, диагностика и поддержка
- г) партнерство, делегирование и гибкость

8. Ситуационная теория лидерства, согласно которой «ситуация» подразумевает готовность людей выполнять рабочие задания; способность людей выполнять рабочие задания; характер выполняемой работы; психологический климат в организации - это теория:

- а) Херси и Бланшара
- б) Врума-Йеттона
- в) Т. Митчела и Р.Хауса
- г) Фидлера

9. Поведенческие теории лидерства акцентируют внимание на:

- а) стиле лидерства, т.е. совокупности характерных приемов и методов, используемых руководителем в процессе управления
- б) решающей роли ситуационных факторов
- в) на определенных личных качествах лидера, общих для всех лидеров

г) адаптивном руководстве, ориентированном на реальность

10. Модель эффективного руководства Фреда Фидлера, называемая также ситуационной моделью, основывается на убеждении, что

- а) лидер налаживает с каждым из подчиненных или членов группы уникальные отношения
- б) результативность деятельности коллектива зависит по большей части от того, насколько каждая отдельно взятая ситуация даёт возможность руководителю осуществлять контроль над своими сотрудниками и оказывать воздействие на их работу
- в) руководитель может побуждать подчиненных к достижению целей организации, воздействуя на пути достижения этих целей
- г) имеется пять стилей руководства, которые может использовать руководитель в зависимости от того, в какой степени подчиненным разрешается участвовать в принятии решения

#### **Критерии оценки тестов:**

«отлично» - выставляется обучающемуся, если правильные ответы составляют 85 – 100%;

«хорошо» - выставляется обучающемуся, если правильные ответы составляют 70 – 84%;

«удовлетворительно» - выставляется обучающемуся, если правильные ответы составляют 50 – 69%;

«неудовлетворительно» - выставляется обучающемуся, если правильные ответы составляют менее 50%.

#### **Темы эссе**

##### **Тема 1. Понятие, сущность и функции лидерства в государственном управлении**

**Индикаторы достижения: УК-3.1, УК-3.2, УК-6.1, УК-6.2**

1. Быть менеджером и быть лидером в сфере государственного управления: возможно ли это?
2. Эффективное лидерство: миф или реальность?
3. Отношения «начальник-подчиненный» и отношения «лидер-последователь»: в чем отличия?
4. Формальное и неформальное лидерство: в чем отличия?
5. Особенности лидерства в государственном управлении.

##### **Тема 2. Основные теории и подходы к лидерству**

**Индикаторы достижения: УК-3.1, УК-3.2, УК-6.1, УК-6.2**

1. Лидерство – не только наука, но и искусство управления.
2. Общие черты, отличающие эффективного лидера.
3. Концепции трансформационного и харизматического лидерства (в рамках теории личностных качеств): сравнительный анализ.
4. Концепции поведенческого и ситуационного подходов к управлению: сравнительный анализ.
5. Основные подходы к изучению проблемы лидерства: сравнительный анализ.

##### **Тема 3. Лидерство и эффективное взаимодействие в системе государственного управления**

**Индикаторы достижения: УК-3.1, УК-3.2, УК-6.1, УК-6.2**

1. Менеджер и лидер в системе государственного управления: общие черты и различия.
2. Лидерство и управление в системе государственного управления: сравнительный анализ.
3. От чего зависит сила лидерского влияния?
4. Харизматичный лидер: миф или реальность?
5. Личностный ресурс в реализации лидерской позиции.

**Тема 4. Проблемы лидерства на государственной службе****Индикаторы достижения: УК-3.1, УК-3.2, УК-6.1, УК-6.2**

1. Наличие стандартного набора личных качеств лидера: гарантирован ли успех?
2. Возможно ли научиться лидерским качествам?
3. Основные проблемы лидерства в госуправлении и возможные пути решения.
4. Лидер и руководитель: сходства и различия.
5. Лидерство как фактор повышения эффективности государственного управления.

**Тема 5. Перспективы лидерства в госуправлении****Индикаторы достижения: УК-3.1, УК-3.2, УК-6.1, УК-6.2**

1. Лидерство XXI века: новые черты и подходы.
2. Адаптивное руководство – руководство, ориентированное на реальность.
3. Концепция эмоционального лидерства: современный взгляд.
4. Развитие государственного управления через развитие лидерского потенциала всех её субъектов: возможно ли это?
5. Проблемы и перспективы лидерства в госуправлении: современный взгляд.

**Критерии оценки эссе:**

**«отлично»** - выставляется студенту, если эссе содержит самостоятельное видение проблемы, авторские суждения, демонстрирует творческое мышление, отражает аргументированное мнение автора, основанное на проработке материала по заданной теме;

**«хорошо»** - выставляется студенту, если эссе достаточно полно раскрывает суть проблемы, но позиция автора выражена не в полной мере глубоко и аргументировано;

**«удовлетворительно»** - выставляется студенту, если эссе в целом раскрывает суть проблемы, но содержание поверхностное, слабо структурированное, нарушена логика изложения, либо мнение автора недостаточно самостоятельное или аргументированное;

**«неудовлетворительно»** - выставляется студенту, если содержание эссе не раскрывает суть проблемы, отсутствует конкретность, ясность и четкость изложения, либо не содержит авторских умозаключений и не отражает проработку материала по поставленной проблеме.

**МЕТОДИЧЕСКИЕ МАТЕРИАЛЫ, ХАРАКТЕРИЗУЮЩИЕ ЭТАПЫ  
ФОРМИРОВАНИЯ КОМПЕТЕНЦИЙ ВО ВРЕМЯ ПРОВЕДЕНИЯ  
ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ**

**Структура зачетного задания**

<i>Наименование оценочного материала</i>
<i>Вопрос 1</i> Транзакционное и трансформационное (преобразующее) лидерство
<i>Вопрос 2</i> Особенности лидерства на государственной службе для лидера органа государственного управления.
<p><i>Задание.</i> Проанализируйте приведенные ниже утверждения и укажите, какие из них верны, а какие нет. 1. Коммуникации – важнейшая составная часть деятельности менеджеров. 9 2. Успех коммуникации зависит от того, насколько внимательно собеседники слушают друг друга. 3. Наличие обратной связи делает процесс коммуникации двусторонним. 4. Коммуникации, осуществляемые с помощью технических средств и информационных технологий, наиболее значимы для изучения организационного поведения. 5. Выбор носителя информации в процессе коммуникации не зависит от характера управленческих проблем. 6. Чтобы уточнить мнение собеседника, следует задавать ему как можно больше вопросов. 7. Наличие обратной связи – важное условие коммуникаций. 8. Межличностные коммуникации во многом зависят от социокультурной среды, в которой они осуществляются. 9. В формальной группе не могут возникнуть неформальные коммуникации. 10. В процессе общения невербальные сигналы собеседников должны способствовать усилению речи. 11. Если руководителя захлестывают эмоции, то он может неправильно понять собеседника. 12. Слухи – это невербальные коммуникации в процессе общения.</p>

Результаты оцениваются по традиционной четырехбалльной шкале.

**Задания, включаемые в зачетное задание**

**Перечень вопросов к зачету:**

1. Сущность и динамика лидерства.
2. История зарождения и развития психологии лидерства.
3. Основные подходы к лидерству.
4. Теория личностных качеств лидерства.
5. Теория лидерства Р. Стогдилла.
6. Группы лидерских качеств по У. Беннису.
7. Факторы формирования лидерства.
8. Лидерство, основанное на страхе.
9. Лидерство, основанное на убеждении.
10. Лидерство, основанное на знании.
11. Критерии эффективного лидерства.
12. Поведенческие теории лидерства.
13. Модель лидерства Р.Лайкерта.
14. Ситуационные теории лидерства.
15. Теория ситуационного лидерства Блейка-Моутона
16. Теория лидерства Херси-Бланшара
17. Модель лидерства Фидлера.

18. Модель лидерского поведения Таннембаумана-Шмидта.
19. Модель лидерства «путь-цель» Хауза и Митчелла.
20. Модель лидерства на основе принятия решений Врума-Йеттона-Яго.
21. Субституты и нейтрализаторы лидерства.
22. Основные стили лидерства и их характеристика.
23. Особенности лидерства в госуправлении.
24. Потребность в лидерах на государственной службе: ее истоки и предпосылки.
25. Особенности лидерства на государственной службе для лидера органа государственного управления.
26. Особенности лидерства на государственной службе для лидера структурного подразделения государственного органа.
27. Особенности лидерства на государственной службе для лидера на уровне специалиста.
28. Типы лидерства на госслужбе.
29. Трансакционное и трансформационное (преобразующее) лидерство
30. Типология лидерства М.Вебера
31. Теория связующего лидерства и концепция «горячих групп»
32. Теория опосредованного лидерства Р. Фишера и А. Шарпа
33. Компоненты эмоционального интеллекта (по Д. Гоулману).
34. Харизматическое лидерство.
35. Идея «распределенного» лидерства.
36. Теория «внутреннего стимулирования» лидерства К. Кэшмана.
37. Концепция «первичного» (базового) лидерства Д. Голмана и Р. Бояциса
38. Лидерство как управление парадоксами Ф. Тромпенаарса и Ч. Хэмпден-Тернера
39. Роль лидера. Развитие лидерских качеств руководителя.
40. Механизмы выдвижения в позицию лидера
41. Этика лидера: особенности формирования и реализации.
42. Управление деятельностью команды
43. Факторы командного лидерства
44. Лидерство при работе с командой. Лидер успешной команды.
45. Результативность в лидерстве (Р-функция).
46. Администрирование в лидерстве (А-функция).
47. Интеграция в лидерстве (I-функция).
48. Влияние стиля лидерства на результативность и эффективность организации.
49. Причины несовместимости функций в стиле лидерства.
50. Влияние сочетания функций в лидерстве на организацию
51. Характеристика стилей эффективного лидерства
52. Идеальное лидерство. Взаимодополняющая команда лидеров.
53. Архетипы неэффективного лидерства
54. Механизмы воздействия лидера на последователей.
55. Виды лидеров цифровой эпохи (по Дейву Ульриху).
56. Ключевые группы компетенций лидерства
57. Проблема формирования лидерства в госуправлении.
58. Власть и влияние как инструменты лидерства.
59. Факторы, влияющие на лидерство на госслужбе.
60. Лидерство как один из путей усовершенствования государственной службы

### ***Типовые тестовые задания:***

Задание 1. Молодая женщина, работающая на одном из участков цеха, обратилась к мастеру с просьбой о переводе ее на другой участок в этом же цехе. Объяснила она это тем, что ей приходится часто оставаться сверхурочно, а она не может, т.к. у нее двое маленьких де-

тей. Другие работницы вынуждены делать ее работу, недовольны этим, отношения становятся напряженными. Мастер не возражал против перевода и обещал поставить вопрос перед начальником цеха. Прошла неделя, и работница вновь обратилась к мастеру. Тот ответил, что все передал начальнику цеха, вопрос решается, надо подождать. Через неделю работница вновь обратилась к мастеру. Тот ответил: «Отстань на время, не до тебя сейчас, конец месяца». Работница в тот же день подошла к начальнику цеха. Выслушав ее, он ответил, что мастер ему ничего не передавал, пусть она зайдет через несколько дней. После этого возмущенная работница в присутствии всего участка заявила мастеру, что он ее обманул и думает только о том, чтобы выслужиться перед начальством. Разгорелась ссора... На следующий день она подала заявление на увольнение с завода по собственному желанию. Задание: 1 Проанализируйте конфликт, описанный в ситуации. Выделите и опишите основные элементы конфликта, причины конфликта, его динамику. 2 Какие методы разрешения конфликта было бы целесообразно использовать в ситуации? 3 Оцените последствия конфликта для организации. Дайте рекомендации по предупреждению конфликтов подобного типа в организации.

Задание 2. Порядок расстановки приоритетов. Составьте список целей и задач своей жизни (текущего момента) и отметьте их сравнительную важность и срочность. Все дела можно распределить по пунктам: А. Важные и срочные. Б. Важные и не срочные. В. Не важные и срочные. Г. Не важные и не срочные. А. Важные и срочные. Это неотложные дела, которые нужно сделать немедленно. Б. Важные и не срочные. Это то, что может сильно повлиять на вашу жизнь, если вы будете это делать и делать хорошо, но их очень легко отложить, поскольку они еще не срочные. Многие из того, что вы делаете – планируете, развиваетесь, самосовершенствуетесь и т.д. – не срочно, но важно, поскольку имеет или может иметь далеко идущие последствия в Вашей жизни. В. Не важные и срочные. Эти дела очень любят маскироваться под дела «А». Человеку свойственно путать срочность и важность: всякое срочное он автоматически считает важным. Телефон звонит, коллега зашел поболтать, Вам захотелось кому-то позвонить или что-то сделать – это все срочно, потому что делать нужно сейчас, но не важно, потому что никак не помогает достижению поставленных Вами целей. Г. Не важные и не срочные. Эти дела нужно «финансировать по остаточному принципу». Но они часто приятны и интересны, поэтому с них начинают рабочий день, убивая на них лучшие рабочие часы.

Задание 3. Проанализируйте приведенные ниже утверждения и укажите, какие из них верны, а какие нет. 1. Коммуникации – важнейшая составная часть деятельности менеджеров. 2. Успех коммуникации зависит от того, насколько внимательно собеседники слушают друг друга. 3. Наличие обратной связи делает процесс коммуникации двусторонним. 4. Коммуникации, осуществляемые с помощью технических средств и информационных технологий, наиболее значимы для изучения организационного поведения. 5. Выбор носителя информации в процессе коммуникации не зависит от характера управленческих проблем. 6. Чтобы уточнить мнение собеседника, следует задавать ему как можно больше вопросов. 7. Наличие обратной связи – важное условие коммуникаций. 8. Межличностные коммуникации во многом зависят от социокультурной среды, в которой они осуществляются. 9. В формальной группе не могут возникнуть неформальные коммуникации. 10. В процессе общения невербальные сигналы собеседников должны способствовать усилению речи. 11.

Если руководителя захлестывают эмоции, то он может неправильно понять собеседника.  
12. Слухи – это невербальные коммуникации в процессе общения.

Задание 4. Вас назначили на новую должность. Предыдущий руководитель не вмешивался в дела группы. Группа адекватно следовала своему направлению работы и выполняла поставленные задачи. Внутренние отношения в группе находятся на хорошем уровне. Возможные способы воздействия: - предпринимайте шаги, направляя подчиненных к работе, определенной должным образом; - вовлекайте подчиненных в процесс принятия решений, оказывая поддержку дельным предложениям; - обсудите производительность труда группы в прошлом, а затем рассмотрите необходимость новой практики; - предоставьте группу самой себе.

Задание 5. Полученная вами информация указывает на некоторые трудности во взаимоотношениях подчиненных одной из групп. Группа имеет хорошую производственную репутацию. Члены группы эффективно выполняли сложные задачи и успешно справлялись с работой в течение всего прошлого года. Все они обладают достаточной квалификацией. Возможные способы воздействия: - рассмотрите необходимость внедрения новой практики и обсудите ваше решение с подчиненными; - предоставьте членам группы возможность самим решить возникшие проблемы; - действуйте быстро и твердо, корректируя и направляя; - участвуйте в обсуждении проблемы, оказывая подчиненным поддержку, не нарушая отношений соподчинения.

Задание 6. Производительность труда вашей группы снижается на протяжении нескольких месяцев. Члены группы не слишком озабочены своевременным выполнением задач. Им постоянно необходимо напоминать об этом. В прошлом помогало перераспределение ролей и ответственности. Возможные способы воздействия: - позвольте группе самой определить направление своей работы; - учтите рекомендации группы, но следите за выполнением задач; 8 - перераспределите роли и ответственность и введите четкий контроль; - вовлеките группу в перераспределение ролей и ответственности, но не будьте чрезмерно директивны.

Задание 7. Вы намечает изменения в структуре, новые для вашей группы. Члены группы внесли свои предложения, касающиеся планируемых изменений. Группа работала продуктивно, в своих действиях демонстрируя гибкость. Возможные способы воздействия: - определите необходимые изменения и ведите внимательный контроль; - участвуйте в работе группы над изменениями, но позвольте членам группы самими организовать их внедрение; - будьте готовы принять изменения в рекомендуемом группой виде, но контролируйте их внедрение; - избегайте конфронтации, оставайтесь в стороне.

#### Задание 8

На совещании торговых агентов А сообщает, что постоянно теряет заказы из-за того, что конкуренты стали производить новую продукцию и продавать её по заниженным ценам. Коллеги делятся с ним своим опытом успешного конкурентирования каждый в своей области и дают советы, но все предложения А отвергает, находя в них изъяны и твердя, что в его области эти приёмы не срабатывают. Чем больше возражает А, тем больше ему стараются помочь. Через некоторое время руководитель Б замечает: «Я вижу, да, Вы не хотите ничего изменить, и у меня совершенно пропало желание продолжать это обсуждение!». Наступила тишина и общая неловкость.

1. Какую позицию в данной ситуации занимают руководитель А, его коллеги и руководитель Б?
2. Определите стратегию выхода из конфликтной ситуации.

Задание 9. Допустим, у вас в подчинении работает человек, который несколько перерос свою должность. Однако, из-за различных объективных причин карьерный рост не возможен, а доход достаточно высок, есть так же комиссионные. Найдите пути дополнительной мотивации такого сотрудника.

Задание 10. К вам на собеседование по замещению должности пришел человек. Зашел, громко поздоровался, шумно сел, в разговоре активно жестикулировал, сыпал идеями о предстоящей работе. Попробуйте определить тип ведущего темперамента. На какую должность он может претендовать?

Задание 11. Руководитель дает задание подчиненному приобрести оборудование определенной марки. Подчиненный пытается объяснить ему, что этот тип оборудования не стоит покупать и по какой причине. Но руководитель, за которым последнее слово, подбирает внешне весомые аргументы в пользу своего решения и убеждает подчиненного в его неправомерности. Подчиненный соглашается: «Ну хорошо, если Вы так думаете, то я приобрету это оборудование», одновременно тоном речи и набором слов и интонацией в фразе давая понять руководителю на скрытом уровне, что он не согласен с решением и не будет нести никакой ответственности за его последствия. Через некоторое время мнение Б. подтверждается, и оборудование демонтируется. Когда руководитель вызывает к себе подчиненного, чтобы проанализировать причину неудачи, тот отвечает: «Вы же сами хотели приобрести именно это. А я с самого начала предупреждал Вас, что оборудование никуда не годится». Таким образом скрытая коммуникация становится явной и порождает смену ролей и напряженность в общении. Назревает конфликтная ситуация.

1. Каковы ошибки в поведении руководителя и подчиненного в данной ситуации?
2. Что на самом деле нужно было сделать подчиненному и руководителю, чтобы превратить конфликт?

Задание 12. Ли Якокка в своей книге «Карьера менеджера» утверждает, что, увидев работающими своих коллег, японский рабочий скажет «не могли я чем-нибудь помочь?», американский – «это не моё дело».

Как, по вашему мнению, влияет ли национальность на утверждения?

Что скажете Вы?

Задание 13. Ситуация: Пенсионерка – врач К. с 25-летним стажем, уйдя на пенсию, стала посещать платные курсы кройки и шитья в районном доме культуры. Через несколько занятий пенсионерка К. была исключена с курсов: ее обвинили в том, что она «противопоставила себя коллективу». Об этом свидетельствуют такие события. Во время одного из занятий в помещение вошел сотрудник дома культуры с врачом-психиатром. Прервав занятие, сотрудник сказал, что все будут слушать лекцию. Пенсионерка К. сказала, что ей лекция не нужна, и она будет заниматься своим делом. Лектор (знакомая К. по прежней работе) потребовала, чтобы К. покинула аудиторию. К. ответила, что она пришла на оплачиваемые ею занятия по кройке и шитью, а не на лекцию. Тогда лектор хлопнула дверью и ушла. И все стали говорить: «Как вам не стыдно!» Директор дома культуры обвинил К. в том, что она сорвала лекцию. На что К. ответила: «Непонятно только почему при таком большом интересе не провести эту лекцию нормально, как полагается?»



1. Почему произошел конфликт?
2. Что надо предпринять, чтобы не допустить конфликта?
3. Как преодолеть конфликт?

Задание 14. Проблемная ситуация: На участке быта радиозавода уволили двух рабочих. В протоколах собраний заводского коллектива значилось, что они «пошли не в ногу» с остальными, поставив себя «выше всех». Увольнение суд признал законным. Что же произошло? На участок быта пришел квалифицированный слесарь Б. С тех пор в коллективе начались всякие неурядицы. Вначале они были неуловимыми. Как-то выяснилось, что каждый работник стал прятать свой инструмент и запирать его в тумбочку верстака. Стали делить работу на «свою» и «чужую». Потом пошел слух, что сдружившийся с Б. бригадир, завел «амбарную книгу», куда стал записывать «факты нарушений». Эти факты бригадир берег "на случай". Мастером на участке тогда временно был опытный специалист, ушедший на пенсию, но по просьбе администрации вернувшийся вновь на завод.

»Пойдешь перетаскивать кондиционер». - как-то сказал он слесарю Б. Тот окинул мастера презрительным взглядом. «Я. между прочим. тебе не такелажник». И тут мастер не выдержал: «Я тебе покажу, как демагогию разводить», - закричал он. «Ах. ты.... - задохнулся от ярости Б. - Да я ... тебя ..».

Такие сцены стали на участке привычными. В дальнейшем позиции определились четко: на одном полюсе Б, с бригадиром. на другом – администрация, профсоюзная организация, большинство коллектива.

- 1 Дайте психологическую характеристику слесарю Б. и его бригадиру..
2. В чем состоит причина описанной ситуации?
3. Как нормализовать ситуацию?

Задание 15. Ситуация: Заводу было дано задание освоить новое изделие. Сложностей для этого руководство завода не видело. Быстро создали бригаду в 16 человек. Бригадиром был назначен опытный кадровый рабочий А., имеющий большой бригадирский опыт работы на других участках. Было установлено ненапряженное плановое задание, и рабочие приступили к изготовлению изделий. Однако вскоре выяснилось, что бригада не справляется с заданием. Никакие меры, предпринимаемые администрацией, в том числе и аккордная оплата, не помогали. Производительность труда оставалась низкой. Кроме того, в бригаде одна за другой возникали конфликтные ситуации, шли жалобы по разным поводам, были случаи отказа от работы. После откровенных бесед с рабочими администрация завода выявила феномены несовместимости в бригаде. Оказалось, что там кроме назначенного бригадира работают два активных рабочих «Б» и «В», вокруг которых группировалось по несколько человек. Как правило, мнения этих рабочих шли вразрез с мнением бригадира. В сущности, вся бригада была «поделена» между тремя лидерами. Администрация завода учла психологическую ситуацию в бригаде и приняла соответствующее решение, после го план стал выполняться и перевыполняться.

- 1 .Выберите из предложенных ниже альтернатив одну, которая была реализована на заводе: а) бригадира А. перевели на другой участок; е) бригаду разделили на две, бригадирами назначили А. и Б., который взял к себе в бригаду В.
2. Почему вы выбрали именно такую альтернативу?
3. Спрогнозируйте поведение коллектива бригады после нормализации отношений.

Задание 16. Ситуация: В доменном цехе металлургического завода произошла авария. «Но авария не техническая, хотя и не обошлось без таковой, — как сказал директор, — это была авария в человеческих взаимоотношениях». Доменный цех считался на заводе благополучный. Но после назначения нового начальника начались неприятности за неприятностью. Начальником цеха выдвинули ветерана, проработавшего на заводе более четверти века. Он вырос в цехе, Все его знали как активного и способного работника. Когда его назначили начальником цеха, никто не удивился, но никто и предположить не мог, что он так резко изменит свое поведение. Начальник цеха так возомнил о себе, что перестал считаться с мнением специалистов. Даже с коллегами, которые пытались дать совет, входил в конфликт и месяцами не разговаривал. Перессорился со всеми, кто был с ним на равных, подчиненных заставил трепетать перед ним. Все затаились, появилось ощущение беды. И она пришла. «Был крупный перебой с рудой. Наконец, она поступила. Но оказалась не та, что надо. А он сам не глянул, с других не спросил. От предостережений, как всегда, отмахнулся. «Без вас знаю, что делаю!» Чугун из печи выпустить не смогли. «Козел» выбивали более двадцати суток... Авария стряслась летом, но до конца года из прорыва выйти так и не удалось, С последствиями помогали справляться специалисты из разных городов страны.

1. Почему эту аварию назвали аварией в человеческих отношениях?
2. Какой стиль руководства был присущ начальнику цеха?
3. Как, по Вашему мнению, можно было предотвратить аварию?
4. Как бы Вы наладили слаженную работу в цехе?

Задание 17. Ситуация: Работник А. в целом знает свое дело хорошо и выполняет его достаточно качественно. Но при этом постоянно совершает мелкие ошибки, которых вполне можно избежать. Начальник Б. каждый раз вызывает его к себе для объяснений и А получает "пинок", который на время делает его внимательнее. Затем ситуация повторяется. В итоге работа не была выполнена достаточно качественно.

1. Какие действия должен был предпринять руководитель, чтобы предотвратить сложившуюся ситуацию.
2. Что необходимо было делать работнику при возникновении конфликта с руководством из-за ошибок в его работе?

Задание.18 Проведите анализ на предмет конфликтности межличностного взаимодействия в следующей ситуации. Начальник отдела в конце рабочего дня обращается к сотруднику с просьбой остаться после работы для составления срочного отчета. Сотрудник отказывается, ссылаясь на усталость и на то, что рабочий день уже закончился.

Задание 19 Проанализируйте привычные транзакции членов вашей семьи, друзей, коллег. С кем вам легче и приятнее общаться: с Родителями, Детьми или Взрослыми? Как вы думаете, почему? Есть ли у вас «любимая» позиция? Меняете ли вы свою транзакцию в зависимости от ситуации? Надо ли согласовывать свою позицию с позицией партнеров?

Задание 20 . Проанализируйте привычные транзакции членов вашего коллектива, с кем вам легче общаться? С коллегами без ОВЗ и инвалидности? Или не чувствуете разницу?

Задание 21. Разработайте «Я – концепцию» творческого саморазвития с учетом своих индивидуальных склонностей и способностей.

Задание 22 Проанализируйте и выпишите в 2 столбца с учетом рейтинга значимости 10 личностных качеств, которые: а) будут способствовать профессионально-творческому саморазвитию; б) будут сдерживать профессионально-творческое саморазвитие.

Задание 23. Приведите примеры ситуаций, в которых нарушение определенных принципов воспитания вызвало негативные последствия в общении с людьми с ОВЗ и инвалидами. Как вы объясните такое поведение?

Задание 24. Проанализируйте и выпишите в два столбца с учетом рейтинга значимости 10 ваших личностных качеств, которые: а) будут способствовать вашему профессионально-творческому саморазвитию; б) будут сдерживать ваше профессионально-творческое саморазвитие.

Задание 25. Разработайте некоторые критерии самооценки, эффективности самообучения, самообразования.

Задание 26. В настоящее время проблема эмоциональной окрашенности обучения людей с ОВЗ и инвалидов получила широкое распространение. В чем значение эмоционально-ценностного компонента в содержании обучения в вузе? Какие приемы создания эмоционально-интеллектуального фона различных форм обучения целесообразны в вузе? Ответ письменно.

Задание 27. Вы менеджер по персоналу. На вакантную должность подали резюме 2 человека: человек с инвалидностью и без нарушений здоровья. Кто, по вашему мнению, должен получить должность? И почему?

Задание 28. В вашем отделе работает человек с инвалидностью, будете ли вы ему помогать, если с его стороны нет просьб о помощи? Ответ обоснуйте.

Задание 29. Ежемесячно компания принимает в каждое отделение около 10 новых сотрудников. Специфика риэлтерского бизнеса предполагает довольно высокую текучесть кадров. К тому же компания развивается и постоянно ощущает потребность в персонале. Какие нужно предпринять первые шаги для успешной социально-психологической адаптации?

Задание 30. Выход на новое место работы и период адаптации часто связывают со стрессом, потому что за короткое время сотрудник должен влиться в коллектив, понять, кто и за что отвечает, разобраться со структурой компании. Появляется страх сделать ошибку во время испытательного срока и не справиться с возложенными задачами. В совокупности эти факторы могут отрицательно повлиять на рабочий настрой и снизить эффективность. Что можно предпринять, чтобы не допустить этого?

Задание 31. Первым шагом является разъяснение новому сотруднику основного содержания его профессиональной деятельности на первых собеседованиях с менеджером по персоналу и линейным менеджером. Обязательным условием приема в компанию сотрудников без опыта работы в недвижимости является обучение в Кадровой школе. Эта мера необходима, так как успешная риэлтерская деятельность требует большого объема юридических и психологических знаний и определенных профессиональных навыков. В настоящее время

риэлтеров не готовит ни одно учебное заведение. Кто, по вашему мнению, должен помогать в адаптации новых сотрудников и как?

**Задание 32.** Сетелем банк — лидер в автокредитовании. Специфика бизнеса заключается в том, что 3000 сотрудников — это кредитные эксперты торговых точек, которые работают на территории партнёров, автодилеров. Как же построить процесс адаптации персонала, когда все вновь пришедшие сотрудники работают в разных частях страны «в полях»?

**Задание 33.** Вы начальник отдела, в вашем отделе произошел конфликт на бытовой почве. С одной стороны — человек с инвалидностью, с другой стороны — человек без инвалидности. Как разрешить конфликтную ситуацию?

**Задание 34.** Facebook с почти 13 000 сотрудников проводит шестинедельную адаптационную программу с элементами корпоративного обучения — Bootcamp. Программа помогает сотрудникам познакомиться со своей ролью и узнать культуру компании. Адаптационная программа состоит не из привычных лекций и презентаций, а из обучения реальным практикам и инструментам, так необходимым новым членам для успешной работы. Каждый новый день адаптационной программы новички начинают с реализации своих первых проектов. О чем это говорит? Что хочет сказать компания, которая 6 недель отводит на адаптацию сотрудников?

**Задание 35.** Должна ли программа для адаптации новых сотрудников делиться на части: выпускник вуза, сотрудник с опытом, лица с ОВЗ и инвалидностью?

**Задание 36.** Чат-бот Laba в первый рабочий день присылает новичку чек-лист и напоминания о том, что нужно сделать. Позже сотрудник получает гайд с советами по коммуникации в Slack и Asana, а также историю компании. Объясните эффективность чат-ботов.

### ***Примеры кейсов:***

**Ситуация 1.** Ваши подчиненные оказались не способны решить поставленную перед ними проблему. Обычно Вы полагались на их самостоятельность. Работа и взаимоотношения внутри коллектива хорошие. Вы:

- а) вместе с ними примете участие в решении проблемы
- б) позволите подчиненным самим выбрать пути решения проблемы
- в) проявите твердость в руководстве и быстро отреагируете на необходимость реорганизации работы коллектива
- г) поощрите членов коллектива в их работе над решением проблемы и поддержите их инициативу

**Ситуация 2.** Вы пришли руководителем в организацию с хорошо налаженной системой управления. Ваш предшественник осуществлял жесткий контроль за ее функционированием. Вы хотите, не снижая эффективности системы управления, создать более непринужденную атмосферу в коллективе. Вы:

- а) сделаете все, что от Вас зависит, чтобы каждый член коллектива почувствовал свою значимость и причастность
- б) подчеркнете важность выполнения поставленных задач к сроку
- в) намеренно не будете вмешиваться
- г) постараетесь вовлечь всю группу в процесс принятия решений, но лично проследите, чтобы поставленные цели были достигнуты

**Ситуация 3.** Вы хотите внести изменения в структуру коллектива. Ваши подчиненные высказали свои предложения по поводу необходимых перемен. Ваш коллектив работает эффективно и продемонстрировал гибкость в решении задач. Вы:

а) определите, что именно надо изменить, и лично будете руководить процессом перемен

б) вместе с членами коллектива выработаете направление, в котором должны проводиться перемены, и поручите им самим воплотить изменения в жизнь

в) примете предложения своих подчиненных относительно необходимых перемен, но их воплощением в жизнь будете руководить сами

г) во избежание конфронтации оставите все, как есть

**Ситуация 4.** Ваши подчиненные, которые обычно способны выполнять свои обязанности хорошо, не отвечают недавно пересмотренным Вами стандартам. Вы:

а) вовлечете группу в процесс пересмотра стандартов, прибегая к жесткому контролю

б) изменив требования, будете тщательно контролировать их исполнение

в) с целью не допустить конфронтации не будете прибегать к давлению, позволите событиям развиваться естественно

г) учтете предложения коллектива при условии их соответствия новым стандартам

**Ситуация 5.** Вас повысили в должности. Предыдущий руководитель не вмешивался в работу коллектива, который достаточно хорошо справлялся со своими задачами и направлениями работы. Вы:

а) предпримете меры с целью организовать работу подчиненных в четко указанном направлении

б) вовлечете подчиненных в процесс выработки решений и поддержите хорошие начинания

в) обсудите с подчиненными проделанную работу и затем проанализируете необходимость нововведений

г) подобно Вашему предшественнику, не будете вмешиваться в работу коллектива

**Ситуация 6.** Вы получили информацию о том, что Ваш коллектив столкнулся с временными трудностями. Ваши подчиненные эффективно справлялись с выполнением долгосрочных целей. Они работали гармонично на протяжении прошедшего года. Все подчиненные обладают высокой квалификацией для выполнения задач. Вы:

а) вынесете на рассмотрение коллектива вариант своего решения проблемы и проанализируете необходимость нововведений

б) позволите членам коллектива самим выработать решения

в) проявите быстроту и твердость, внося коррективы и направляя

г) примите участие в обсуждении проблемы, поддержав, таким образом, своих подчиненных

### ***Тематика эссе:***

1. Эффективное лидерство: миф или реальность?
2. Лидер и руководитель: сходства и различия.
3. Личностный ресурс в реализации лидерской позиции.
4. Особенности лидерства в государственном управлении.
5. Лидерство как фактор повышения эффективности государственного управления.
6. Основные подходы к изучению проблемы лидерства: сравнительный анализ.
7. Проблемы и перспективы лидерства в госуправлении: современный взгляд.

**Показатели и критерии оценивания планируемых результатов освоения компетенций и результатов обучения, шкала оценивания**

Шкала оценивания	Формируемые компетенции	Индикатор достижения компетенции	Критерии оценивания	Уровень освоения компетенций
«зачтено»	УК-3 УК-6	УК-3.1 УК-3.2 УК-6.1 УК-6.2	<p><b>Знает верно и в полном объеме:</b> основные модели командообразования и факторы, влияющие на эффективность командной работы методы и технологии организации эффективной команды содержание и нормы эффективной организации командной работы методы и технологии оценки достижения эффективного командного взаимодействия принципы предоставления обратной связи основные принципы мотивации и стимулирования карьерного развития способы самооценки и самоопределения</p> <p><b>Умеет верно и в полном объеме:</b> определять роли и ставить задачи для каждого участника команды проектировать методы эффективной командной работы формировать дорожную карту командного взаимодействия с учетом ресурсных ограничений эффективно использовать типы и методы коммуникации для достижения поставленных целей и задач разрабатывать стратегию командного взаимодействия обеспечивать обратную связь и управлять конфликтами оценить возможности реализации собственных профессиональных целей и расставить приоритеты провести анализ результатов своей социальной и профессиональной деятельности корректировать планы личного и профессионального развития</p>	Продвинутый
«зачтено»	УК-3 УК-6	УК-3.1 УК-3.2 УК-6.1 УК-6.2	<p><b>Знает с незначительными замечаниями:</b> основные модели командообразования и факторы, влияющие на эффективность командной работы методы и технологии организации эффективной команды содержание и нормы эффективной</p>	Повышенный

			<p>организации командной работы методы и технологии оценки достижения эффективного командного взаимодействия принципы предоставления обратной связи основные принципы мотивации и стимулирования карьерного развития способы самооценки и самоопределения</p> <p><b>Умеет с незначительными замечаниями:</b> определять роли и ставить задачи для каждого участника команды проектировать методы эффективной командной работы формировать дорожную карту командного взаимодействия с учетом ресурсных ограничений эффективно использовать типы и методы коммуникации для достижения поставленных целей и задач разрабатывать стратегию командного взаимодействия обеспечивать обратную связь и управлять конфликтами оценить возможности реализации собственных профессиональных целей и расставить приоритеты провести анализ результатов своей социальной и профессиональной деятельности корректировать планы личного и профессионального развития</p>	
<b>«зачтено»</b>	УК-3 УК-6	УК-3.1 УК-3.2 УК-6.1 УК-6.2	<p><b>Знает на базовом уровне, с ошибками:</b> основные модели командообразования и факторы, влияющие на эффективность командной работы методы и технологии организации эффективной команды содержание и нормы эффективной организации командной работы методы и технологии оценки достижения эффективного командного взаимодействия принципы предоставления обратной связи основные принципы мотивации и стимулирования карьерного развития способы самооценки и самоопределения</p>	<b>Базовый</b>

			<p><b>Умеет на базовом уровне, с ошибками:</b></p> <p>определять роли и ставить задачи для каждого участника команды  проектировать методы эффективной командной работы  формировать дорожную карту командного взаимодействия с учетом ресурсных ограничений  эффективно использовать типы и методы коммуникации для достижения поставленных целей и задач  разрабатывать стратегию командного взаимодействия  обеспечивать обратную связь и управлять конфликтами  оценить возможности реализации собственных профессиональных целей и расставить приоритеты  провести анализ результатов своей социальной и профессиональной деятельности  корректировать планы личного и профессионального развития</p>	
«не зачтено»	УК-3 УК-6	УК-3.1 УК-3.2 УК-6.1 УК-6.2	<p><b>Не знает на базовом уровне:</b></p> <p>основные модели командообразования и факторы, влияющие на эффективность командной работы  методы и технологии организации эффективной команды  содержание и нормы эффективной организации командной работы  методы и технологии оценки достижения эффективного командного взаимодействия  принципы предоставления обратной связи  основные принципы мотивации и стимулирования карьерного развития  способы самооценки и самоопределения</p> <p><b>Не умеет на базовом уровне:</b></p> <p>определять роли и ставить задачи для каждого участника команды  проектировать методы эффективной командной работы  формировать дорожную карту командного взаимодействия с учетом ресурсных ограничений  эффективно использовать типы и методы коммуникации для достижения поставленных целей и задач</p>	<b>Компетенции не сформированы</b>



			разрабатывать стратегию командного взаимодействия обеспечивать обратную связь и управлять конфликтами оценить возможности реализации собственных профессиональных целей и расставить приоритеты провести анализ результатов своей социальной и профессиональной деятельности корректировать планы личного и профессионального развития	
--	--	--	--	--

Критерии оценки освоения компетенций:

Уровень освоения компетенции	Процент баллов максимального количества
Компетенция сформирована	50% и выше
Компетенция не сформирована	менее 50%