

Документ подписан простой электронной подписью
Информация о владельце:
ФИО: Костровец Лариса Борисовна
Должность: директор
Дата подписания: 17.05.2026 16:10:01
Уникальный программный ключ:
6882606104c36dbde41c4ab93a65382136a292d6

Приложение 4
к образовательной программе

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ

Б1.В.01.10 Командообразование и лидерство
(индекс, наименование дисциплины в соответствии с учебным планом)

38.03.03 Управление персоналом
(код, наименование направления подготовки)

Управление персоналом организации и государственной службы
(наименование образовательной программы)

очная форма обучения
(форма обучения)

Год набора – 2026
Донецк

Автор(ы)-составитель(и) РПД:

Баранник Юрий Григорьевич, канд. экон. наук, доцент кафедры управления персоналом и экономики труда, факультета государственной службы и управления, Донецкого филиала РАНХиГС

Заведующий кафедрой:

Стадник Алла Мироновна, канд.наук гос.упр., заведующий кафедрой управления персоналом и экономики труда, факультета государственной службы и управления, Донецкого филиала РАНХиГС

Рабочая программа дисциплины *Б1.В.01.10 Командообразование и лидерство* одобрена на заседании кафедры управления персоналом и экономики труда, факультета государственной службы и управления, Донецкого филиала РАНХиГС

протокол № 7 от «04» марта 2026 г.

СОДЕРЖАНИЕ

1. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине, соотнесенных с планируемыми результатами освоения программы
2. Объем и место дисциплины в структуре образовательной программы
3. Содержание и структура дисциплины
4. Типы оценочных материалов, показатели и критерии оценивания
5. Формы аттестации и типовые оценочные материалы для текущего контроля успеваемости обучающихся, критерии и шкалы оценивания по контрольным точкам
6. Формы промежуточной аттестации, критерии и шкала оценивания, типовые оценочные материалы по дисциплине
7. Методические материалы по освоению дисциплины
8. Учебная литература и ресурсы информационно-телекоммуникационной сети «Интернет»
9. Материально-техническая база, информационные технологии, программное обеспечение и информационные справочные системы

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

Дисциплина Б1.В.01.10 Командообразование и лидерство обеспечивает формирование у обучающихся следующих универсальных, общепрофессиональных и профессиональных компетенций*:

ОТФ/ТФ и реквизиты ПС	Код компетенции	Наименование компетенции	Код индикатора достижения компетенций	Наименование индикатора достижения компетенций	Образовательный результат
<p>F/01.6 Разработка корпоративной социальной политики, 07.003 «СПЕЦИАЛИСТ ПО УПРАВЛЕНИЮ ПЕРСОНАЛОМ», утв. приказом Министерства труда и социальной защиты Российской Федерации от 09.03.2022 г. № 109н.</p>	<p>ПК-4</p>	<p>Способен разрабатывать корпоративную социальную политику с учетом стратегии развития организации</p>	<p>ПК-4.3</p>	<p>Организует взаимодействие с представительными органами работников, общественными организациями и государственными органами</p>	<p><i>ПК-4.3 3-10 Знает</i> структуру, цели, стратегию и политику организации по персоналу <i>ПК-4.3 3-16 Знает</i> нормативные правовые акты, регулирующие права и обязанности государственных органов, представительных органов работников <i>ПК-4.3 3-21 Знает</i> нормы этики делового общения <i>ПК-4.3 У-2 Умеет</i> доводить информацию о социальных программах до целевых групп персонала с использованием инструментов внутренних коммуникаций <i>ПК-4.3 У-12 Умеет</i> соблюдать нормы этики делового общения</p>

2. Объем и место дисциплины (модуля) в структуре образовательной программы

Общий объем дисциплины:

3,00 з.е., 108 ак.час

Контактная работа обучающихся с преподавателем по видам учебных занятий: 57 ак. час на контактную работу с преподавателем, из них 16 ак.час на лекции и 32 ак.час на практические занятия. 51 ак. час на самостоятельную работу обучающихся.

Б1.В.01.10 Командообразование и лидерство реализуется на 6-м семестре 3-го курса после изучения дисциплин:

- Основы менеджмента
- Управление человеческими ресурсами.

3. Содержание и структура дисциплины (модуля)

3.1. Структура дисциплины (модуля)

Очная форма обучения

№ п/п	Наименование тем и (или) разделов	ВСЕГО	Объем дисциплины, ак.час										Форма текущего контроля успеваемости, промежуточной аттестации	
			Контактная работа обучающихся с преподавателем по видам учебных занятий							Самостоятельная работа				
			Период теоретического обучения				Период промежуточной аттестации (сессия)			СРк	СРэк	СР		
			Занятия лекционного типа		Занятия семинарского типа		ИК	КСР	КЭ					Кат.тэк
Л	ВЛ	ЛР	ПЗ											
Тема 1.	Теоретические основы лидерства. Теории лидерства	12	2	0	0	4	0	0	0	0	0	0	6	Доклад, Тестирование

Тема2	Стиль лидерства.	12	2	0	0	4	0	0	0	0	0	0	6	Тестирование, Контрольное задание
Тема3	Практика лидерства..	12	2	0	0	4	0	0	0	0	0	0	6	Тестирование, Контрольное задание
Тема4	Законы лидерства.	10	2	0	0	4	0	0	0	0	0	0	4	Тестирование, Контрольное задание
Тема5	Межличностные коммуникации в управлении, их структура и критерии эффективности	15	2	0	0	4	0	0	0	0	0	0	9	Тестирование, Контрольное задание
Тема 6.	Техника принятия управленческих решений. Психологиче	13	2	0	0	4	0	0	0	0	0	0	7	Тестирование, Контрольное задание

	ские проблемы принятия решений													
Тема 7	Команда: сущность и этапы построения.	13	2	0	0	4	0	0	0	0	0	0	7	Тестирование, Контрольное задание
Тема 8	Создание команды. Роли в команде.	12	2	0	0	4	0	0	0	0	0	0	6	Тестирование, Контрольное задание
Промежуточная аттестация		9	0	0	0	0	0	0	0	9	0	0	0	Зачет с оценкой
Итого		108	16	0	0	32	0	0	0	9	0	0	51	

Используемые сокращения:

Л – лекции - занятия, предусматривающие преимущественную передачу учебной информации обучающимся педагогическими работниками организации и (или) лицами, привлекаемыми организацией к реализации образовательных программ на иных условиях).

ВЛ – видео лекции.

ЛР – лабораторные работы.

ПЗ – практические занятия (за исключением лабораторных работ).

ИК – индивидуальные консультации.

КСР – контроль самостоятельной работы

КЭ – консультации перед экзаменом

Каттэк – контактная работа на аттестацию в период экзаменационных сессий

СРкр – самостоятельная работа на подготовку курсовой работы/ курсового проекта.

СРэк – самостоятельная работа на подготовку к экзамену.

СР – самостоятельная работа в семестре на подготовку к учебным занятиям

3.2. Содержание дисциплины

Тема 1. Теоретические основы лидерства. Теории лидерства ПК-4.3

Главная роль лидеров всегда и везде – привносить элементы хаоса туда, где царит порядок. Феномен лидерства является объектом научного и практического интереса уже давно. Его изучают социологи, психологи и специалисты в области менеджмента, однако единого понимания содержания этого феномена и механизмов его формирования до сих пор не существует.

Основные подходы к изучению теории лидерства:

1. Теория черт.
2. Поведенческий подход.
3. Ситуационный подход.
4. Теория адаптивного подхода.

Тема 2. Стилль лидерства ПК-4.3

Стилль лидерства и характеристики	Авторитарный	Демократический	Либеральный
Способ принятия решений	Детерминируется самим лидером	Детальное обсуждение вопроса группой, при котором лидер выполняет функцию регулятора и корректора	Анархический
Активность ведомых и технология	Жестко и полностью подчинены лидеру	Подчиненные обладают достаточной степенью свободы в период обсуждения решения; после принятия решения лидер внушает 2 или более альтернативные	Поливариативность в процедурном плане, отсутствие возможности контроля за исполнением решений

		процедуры исполнения решения	
Форма исполнения принятого решения и регламентация деятельности каждого члена группы	Жесткий диктат в отношении формы исполнения решений и контроль вплоть до отдельного индивида	Члены группы в целом свободны в выборе формы исполнения решений; демократия внутри группы как способ самоорганизации ее членов	Полное отсутствие предписаний лидера
Критика и санкции по отношению к деятельности каждого члена группы	Лидер обладает возможностью жестокой критики и очень строгих санкций по отношению к подчиненным; обратная связь запрещена степень свободы; отдельного инди- вида стремится к нулю: отношение к члену группы зависит не от результата работы, а от лидера	«Объективное» отношение к деятельности каждого члена группы в зависимости от конкретного результата работы	Полная спон- танность в реакциях лидера на деятельность своих ведомых, непрогнозируемая возможность осуществления неопределенных санкций

Тема 3. Практика лидерства.ПК-4.3

В целом лидерские отношения отличает то, что последователи признают лидерство составной частью группы/организации только тогда, когда оно доказало свою компетентность и ценность. Лидер получает свою власть от последователей, поскольку они признают его в качестве лидера. Для поддержания своей позиции лидер должен предоставлять им возможность удовлетворять свои потребности, которые не могут быть достигнуты по-

другому. В ответ они удовлетворяют лидерскую потребность во властвовании и возвышении над ними, а также оказывают ему необходимую поддержку в достижении организационных целей.

Тема 4. Законы лидерства. ПК-4.3

В практике бизнеса объективно возникла необходимость овладения законами управления. Между этими законами и их использованием, то есть реализацией управленческих отношений, а значит, и стилем, существуют переходные процессы. Законы определяют основу объективных слагаемых стиля. Законы, принципы и методы менеджмента являются объективными экономическими категориями, они определяют формы, структуру, процесс управления. Под законом понимают отношения, которые носят характер устойчивых, объективных и повторяющихся при определенных условиях явлений. К общим законам управления относятся: закон специализации управления; закон интеграции управления; закон необходимой и достаточной централизации; закон демократизации управления; закон экономии времени.

Законы лидерства формулировались и обсуждались на протяжении многих веков. Они тщательно изучаются в школах бизнеса, военных училищах и университетах. Они применяются в фирмах и организациях. Существует большое количество литературы о лидерстве. Книжные прилавки полны популярными книгами с громкими названиями: «25 законов лидерства», «100 абсолютных законов успеха...», «Законы управления людьми» и др. И в каждой из этих книг авторы пытаются рассказать, что лежит в основе успеха управления и как улучшить свои лидерские качества, чтобы быть богатым и счастливым.

Тема 5. Межличностные коммуникации в управлении, их структура и критерии эффективности. ПК-4.3

Коммуникация, или процесс передачи информации от человека, группы или организации другому человеку, группе или организации, лежит в основе функционирования любого предприятия и пронизывает все системы управления человеческими ресурсами. Современный руководитель тратит 48 минут каждого часа своего рабочего времени на общение с подчиненными, коллегами, начальством. Таким образом, 80 процентов его времени уходит на коммуникацию, и от того, насколько она эффективна, во многом зависит эффективность работы всей организации.

В силу своей исключительной роли в обеспечении эффективного функционирования всех организационных процессов коммуникация сама по себе является важнейшим процессом и требует специального изучения и

особых методов управления. Коммуникационный процесс предполагает наличие отправителя информации, получателя информации и процесса обмена информацией.

Тема 6. Техника принятия управленческих решений. Психологические проблемы принятия решений ПК-4.3.

В социологической литературе существуют разнообразные точки зрения на то, какие решения, принимаемые человеком в организации, считать управленческими. Оправданной представляется точка зрения, согласно которой к управленческим следует относить лишь те решения, которые затрагивают отношения в организации. Управленческие решения, таким образом, всегда связаны с изменениями в организации, их инициатором обычно выступает должностное лицо или соответствующий орган, несущий полную ответственность за последствия контролируемых или реализуемых решений. Границы компетенции, в рамках которой он принимает решение, четко обозначены в требованиях формальной структуры. Однако число лиц, привлекаемых к подготовке решения, значительно больше числа лиц, облеченных властью.

Тема 7 Команда: сущность и этапы построения. Преимущества и ограничения командной деятельности. ПК-4.3

Успешность всех нововведений в организациях в настоящее время связывают с деятельностью команд, противопоставляя их «обычным» работающим группам людей.

Когда людям приходится овладевать огромным объемом знаний, а затем применять их на практике, растет значимость командной работы, но одновременно организации делают все большую ставку на личную ответственность сотрудников, на их настойчивость и целостность личности.

Чувство общности является потребностью человека, причем в наш информационный век оно становится все более важным. Знания постепенно вытесняют материальные активы как показатель богатства, и организациям все больше требуется умение развивать общности людей, как внутренние, так и внешние. Когда людям приходится овладевать огромным объемом знаний, а затем применять их на практике, растет значимость слаженной командной работы.

Организации ощущают острую потребность иметь людей, которые могут мыслить независимо и работать интерактивно, которые знают, когда целесообразно действовать в одиночку, а когда работать с другими, которые гордятся результатами своего труда и ценят достижения своих коллег.

Тема 8 Создание команды. Роли в команде. ПК-4.3

Большое значение для стратегических инициатив имеет также использование команд как основных связующих звеньев и факторов организационной адаптации. Лидер должен стимулировать постоянную адаптацию своей организации посредством некоего динамичного процесса. Формирование временных команд для выполнения отдельных специфических задач является наилучшим источником обновления.

Создавая такие временные команды, лидеры «провоцируют» некоторую неопределенность в привычной деятельности, но это окупается возможностью нащупать природу своей будущей организации.

С помощью команд руководитель может проверять адекватность существующей структуры, а также возможности людей, включаемых в такие команды.

Роль команд важна не только в бизнес-организациях, но и в любых других: политических, молодежных, общественных и т.п.

Например, более 80% из числа опрошенных в 2000 году политиков на первое место в числе проблем, с которыми им приходится сталкиваться, ставят подбор членов политической команды, поиск людей, способных к эффективному взаимодействию в ходе реализации политической стратегии. 64% политических лидеров считают, что успех возглавляемой организационной структуры определяется тем, насколько эффективно подобраны ближайшие помощники.

4. Типы оценочных материалов, показатели и критерии оценивания

4.1. Оценочные материалы по дисциплине Б1.В.01.10 Командообразование и лидерство входят в состав оценочных материалов по образовательной программе. Совокупность оценочных материалов по всем дисциплинам (модулям) образовательной программы составляют фонд оценочных средств (далее – ФОС). ФОС используется при проведении текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации обучающихся с целью оценивания достижения обучающимися планируемых результатов обучения.

4.2. ФОС разработан как комплекс проверочных заданий различного типа и уровня сложности, включает критерии и шкалы оценивания, а также «ключи» правильных ответов. ФОС формируется как отдельный документ и хранится в электронном виде, доступ к ФОС предоставлен ограниченному кругу лиц.

4.3. Для самостоятельной работы обучающихся при подготовке к текущему контролю успеваемости и промежуточной аттестации в рабочих

программах дисциплин размещены типовые проверочные задания, которые можно условно разделить на задания закрытого, комбинированного и открытого типов.

Задания закрытого типа — это тестовые задания, в которых каждый вопрос сопровождается готовыми вариантами ответов, из которых необходимо выбрать один или несколько правильных.

Задания комбинированного типа — это тестовые задания, в которых каждый вопрос сопровождается готовыми вариантами ответов, из которых необходимо выбрать один или несколько правильных и обосновать свой выбор.

Задания открытого типа — это задания, в которых на каждый вопрос должен быть предложен развернутый обоснованный ответ.

В зависимости от типа задания рекомендованы определенная последовательность выполнения и система оценивания выполнения заданий.

4.4. Типы заданий, сценарии выполнения, критерии оценивания

ТИП ЗАДАНИЯ	ИНСТРУКЦИЯ	СЦЕНАРИИ ВЫПОЛНЕНИЯ	КРИТЕРИИ ОЦЕНИВАНИЯ
Задание закрытого типа с выбором одного правильного ответа из нескольких вариантов предложенных	Прочитайте текст, выберите правильный ответ	<ol style="list-style-type: none"> 1. Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается только один из предложенных вариантов. 2. Внимательно прочитать предложенные варианты ответа. 3. Выбрать один верный ответ. 4. Записать только номер (или букву) выбранного варианта ответа (например, 3 или В). 	Ответ считается верным, если правильно указана цифра или буква
Задание закрытого типа на установление соответствия	Прочитайте текст и установите соответствие	<ol style="list-style-type: none"> 1. Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидаются пары элементов. 2. Внимательно прочитать оба списка: список 1 – вопросы, утверждения, факты, понятия и т.д.; список 2 – утверждения, свойства объектов и т.д. 3. Сопоставить элементы списка 1 с элементами списка 2, сформировать пары элементов. 4. Записать попарно буквы и цифры (в зависимости от задания) вариантов ответа (например, А1 или Б4). 	Ответ считается верным, если правильно указаны цифры или буквы
Задание закрытого типа с выбором нескольких правильных ответов из нескольких вариантов предложенных	Прочитайте текст, выберите правильные ответы	<ol style="list-style-type: none"> 1. Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается несколько правильных ответов из предложенных вариантов. 2. Внимательно прочитать предложенные варианты ответа. 3. Выбрать несколько правильных ответов. 4. Записать только номера (или буквы) выбранного варианта ответа (например, 1 4 или А Г). 	Ответ считается верным, если правильно установлены все соответствия (позиции из одного столбца верно сопоставлены с позициями другого)
Задание закрытого типа на установление последовательности	Прочитайте текст и установите последовательность	<ol style="list-style-type: none"> 1. Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается последовательность элементов. 	Ответ считается верным, если правильно указана вся последовательность цифр

		<p>2. Внимательно прочитать предложенные варианты ответа.</p> <p>3. Построить верную последовательность из предложенных элементов.</p> <p>4. Записать буквы/цифры (в зависимости от задания) вариантов ответа в нужной последовательности (например, БАВ или 135).</p>	
<p>Задание комбинированного типа с выбором одного правильного ответа из предложенных и обоснованием выбора</p>	<p>Прочитайте текст, выберите правильный ответ и запишите аргументы, обосновывающие выбор ответа</p>	<p>1. Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается только один из предложенных вариантов.</p> <p>2. Внимательно прочитать предложенные варианты ответа.</p> <p>3. Выбрать один верный ответ.</p> <p>4. Записать только номер (или букву) выбранного варианта ответа.</p> <p>5. Записать аргументы, обосновывающие выбор ответа (например, 4 текст обоснования).</p>	<p>Ответ считается верным, если правильно указана цифра или буква и приведены корректные аргументы, используемые при выборе ответа</p>
<p>Задание открытого типа с развернутым ответом</p>	<p>Прочитайте текст и запишите развернутый обоснованный ответ</p>	<p>1. Внимательно прочитать текст задания и понять суть вопроса.</p> <p>2. Продумать логику и полноту ответа.</p> <p>3. Записать ответ, используя четкие компактные формулировки.</p> <p>4. В случае расчетной задачи, записать решение и ответ</p>	<p>Ответ считается верным:</p> <p>1. Отсутствие фактических ошибок.</p> <p>2. Раскрытие объема используемых понятий (полнота ответа).</p> <p>3. Обоснованность ответа (наличие аргументов).</p> <p>4. Логическая последовательность излагаемого материала.</p>

4.5. Общая шкала оценивания результатов текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации обучающихся с применением БРС

Итоговая балльная оценка	Традиционная система	Бинарная система	ECTS	
			Для традиционной системы	Для бинарной системы
95-100	Отлично	Зачтено	A	P/ Passed
85-94			B	P/ Passed
75-84	Хорошо		C	P/ Passed
65-74			D	P/ Passed
55-64			E	P/ Passed
0-54	Неудовлетворительно		Не зачтено	F

Соотношение баллов за текущий контроль успеваемости и промежуточную аттестацию, а также повторную промежуточную аттестацию:

Максимальная сумма баллов за текущий контроль успеваемости	Максимальная сумма баллов за промежуточную аттестацию	Максимальная итоговая балльная оценка	Максимальная сумма баллов за повторную промежуточную аттестацию
60 баллов	40 баллов	100 баллов	100 баллов

5. Формы аттестации, типовые оценочные материалы для текущего контроля успеваемости обучающихся, критерии и шкалы оценивания по контрольным точкам

5.1. В ходе реализации дисциплины Б1.В.01.10 Командообразование и лидерство используются следующие формы текущего контроля успеваемости обучающихся (в том числе, задания к контрольным точкам):

доклад, опрос, тестирование, контрольное задание.

5.2. Типовые оценочные материалы для текущего контроля успеваемости обучающихся (вне контрольных точек):

Тема 1. Теоретические основы лидерства. Теории лидерства ПК-4.3

Тестовые задания:

(Выберите один верный и наиболее полный ответ)

Тест 1.

Внимательно прочитайте текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается только один из предложенных вариантов.

Внимательно прочитайте предложенные варианты ответа.

Выбрать один верный ответ.

Записать только букву выбранного варианта ответа.

1. Лидерство это:

- а) психологическая характеристика поведения отдельных членов группы;
- б) тип управленческого взаимодействия, основанный на наиболее эффективном для ситуации сочетании различных источников власти и направленный на побуждение людей к достижению общих целей;
- в) распределение властных полномочий.

Тест 2.

Внимательно прочитайте текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается несколько правильных ответов из предложенных вариантов.

Внимательно прочитайте предложенные варианты ответа.

Выбрать несколько правильных ответов.

Записать только буквы выбранных вариантов ответа.

2. Преимуществами функциональной структуры управления являются:

- а) возможность углубленной деловой и профессиональной специализации персонала;
- б) ясность в распределении полномочий и ответственности;
- в) возможность адекватного учета региональных условий бизнеса;
- г) иметь обученный персонал

Тест 3.

Внимательно прочитайте текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается последовательность элементов.

Внимательно прочитайте предложенные варианты ответа.

Построить верную последовательность из предложенных элементов.

Записать буквы (в зависимости от задания) вариантов ответа в нужной последовательности.

3. Процесс принятия решений начинается с:

- а) определения лица, ответственного за принятие решений;
- б) постановки управленческих целей;
- в) выявления проблемы;
- г) проанализировать состав персонала.

Тема 2. Стилль лидерства. ПК-4.3

Тестовые задания:

Тест 1.

Внимательно прочитайте текст задания и поняте, что в качестве ответа ожидается только один из предложенных вариантов.

Внимательно прочитайте предложенные варианты ответа.

Выбрать один верный ответ.

Записать только букву выбранного варианта ответа.

1. Какими чертами характера должен обладать такой архетип руководителя как «администратор»?

- а) быть общительным и уметь вдохновлять людей на максимальную самоотдачу;
- б) иметь аналитический склад ума;
- в) быть предельно объективным и полагаться на факты и логику.

Тест 2.

Внимательно прочитайте текст задания и поняте, что в качестве ответа ожидается несколько правильных ответов из предложенных вариантов.

Внимательно прочитайте предложенные варианты ответа.

Выбрать несколько правильных ответов.

Записать только буквы выбранных вариантов ответа.

1. Какие стили могут быть присущи лидеру?

- а) командный-авторитарный, либеральный;
- б) коллективный;
- в) общительный;
- г) демократический;

Тест 3.

Внимательно прочитайте текст задания и поняте, что в качестве ответа

ожидается последовательность элементов.

Внимательно прочитать предложенные варианты ответа.

Построить верную последовательность из предложенных элементов.

Записать буквы (в зависимости от задания) вариантов ответа в нужной последовательности.

Этапы формирования эффективного лидера в логической последовательности:

1. Определение цели группы.
2. Оказание воздействия на изменение поведения других.
3. Влияния, которые приносят удовлетворение, награду, достижение цели.
4. Цель члена группы изменить поведение других членов группы.

Тема 3. Практика лидерства. ПК-4.3.

Тестовое задание:

Тест 1. Установите соответствие между термином, приводимым в столбце слева, и высказыванием (или определением) из правого столбца: к каждой позиции, данной в левом столбце, подберите соответствующую позицию из правого столбца.

Описание теоретического подхода / модели		Название теоретического подхода / модели	
А	Лидерство – это власть, потому что оно состоит в способности одного или нескольких лиц, находящихся на вершине, заставлять других делать то позитивное или негативное, что последние в иных условиях могли бы не делать.	1	Теория лидерства Е. В. Михалкина, и А.Я.Кибанова
Б	Лидерство как «способность оказывать влияние на отдельные личности и группы, направляя их усилия на достижение целей»	2	Модель ситуационного лидерства Стогдилла
В	Лидер в группе потому и является лидером, что обладает универсальными, общими для всех лидеров чертами. Эти черты формируются у человека	3	Модель лидерства Бэрда

	благодаря подражанию «великой личности»[
Г	«теория черт» не может объяснить природу лидерства, а следует изучать не только лидерство, но и другие групповые процессы.	4	«Теория ориентации на великих личностей». Н. К. Михайловского
Д	Личность становится лидером не в силу своих особых черт и потребностей членов группы, а в силу ситуации.	5	Модель лидерства А. Н. Немчинова

1. Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидаются пары элементов.

2. Внимательно прочитать оба списка:

список 1 – вопросы, утверждения, факты, понятия и т.д.;

список 2 – утверждения, свойства объектов и т.д.

3. Сопоставить элементы списка 1 с элементами списка 2, сформировать пары элементов.

4. Записать попарно буквы и цифры (в зависимости от задания) вариантов ответа в таблицу (например, 1/А или 4/Б).

А	Б	В	Г	Д

Контрольные задания.

Задача 1 *Исходные данные:* между двумя вашими коллегами возник конфликт, который мешает им успешно работать. Каждый из них в отдельности обращался к Вам с просьбой разобраться и поддержать его позицию.

Постановка задачи: Выберите и обоснуйте свой вариант поведения в этой ситуации:

А) пресечь конфликт на работе, а конфликтные взаимоотношения порекомендовать разрешить в неслужебное время;

Б) попросить разобраться в конфликте представителей службы управления персоналом;

В) лично разобраться в мотивах конфликта и найти приемлемый для обеих сторон вариант примирения;

Г) выяснить, кто из членов коллектива является авторитетом для конфликтующих сотрудников, и попытаться через него воздействовать на них.

Тема 4. Законы лидерства. ПК-4.3

Тест 1.

Внимательно прочитайте текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается только один из предложенных вариантов.

Внимательно прочитайте предложенные варианты ответа.

Выбрать один верный ответ.

Записать только букву выбранного варианта ответа.

1. Законы лидерства заключаются в?

- а) точном выполнении программы;
- б) соблюдении устойчивости организации;
- в) связь с внешней средой;
- г) соблюдение технологии производства.

2. Происхождение законов лидерств:

- а) законы лидерства издаются государством;
- б) разрабатываются организацией;
- в) являются объективными;
- г) формируются стихийно.

3. В чем смысл законов лидерства?

- а) определяют методы хозяйствования;
- б) регулируют кадровый состав организации;
- в) рекомендуют связь со смежниками;
- г) определяют процесс управления.

4. В чем сущность закона оптимизма?

- а) является фундаментом для позитивного мышления.
- б) считаются верными все принятые решения;
- в) решения лидера являются безупречными;
- г) дает возможность позитивным решениям.

Задание.

Лидерство включает в себя процесс влияния, вместе с тем полное отождествление этих двух феноменов недостаточно оправданно, так как в любой организации каждый ее член так или иначе, в той или иной степени оказывает влияние на других сотрудников.

Прочитайте текст и расположите этапы формирования эффективного лидера в логической последовательности:

1. Определение цели группы.
2. Оказание воздействия на изменение поведения других.
3. Влияния, которые приносят удовлетворение, награду, достижение цели.
4. Цель члена группы изменить поведение других членов группы.
5. Установление межличностных отношений в коллективе.

Запишите соответствующую последовательность цифр слева направо

--	--	--	--	--

Тема 5. Межличностные коммуникации в управлении, их структура и критерии эффективности. ПК-4.3

Тестовое задание:

Тест 1.

Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается только один из предложенных вариантов.

Внимательно прочитать предложенные варианты ответа.

Выбрать один верный ответ.

Записать только букву выбранного варианта ответа

1. Какая обратная связь имеет большее значение с точки зрения повышения эффективности коммуникации?

- а) положительная;
- б) неопределенная;
- в) отрицательная;
- г) все не имеют значения.

2. Составляющие экономического механизма управления?

- а) внутрифирменное управление, управление производством;
- б) управления персоналом, управления производством;
- в) внутрифирменное управление, управление персоналом;
- г) передача программ.

3. Какое значение управление персоналом в управляющей системе.

- а) организационная;
- б) исполнительная;
- в) передаточная;
- г) наблюдательная.

4. Для чего осуществляется делегирование своих полномочий другим руководителям?

- а) для оптимального решения комплексной задачи;
- б) для сохранения «группового» стиля работы;
- в) для проверки квалификации рабочих;
- г) для ухода от ответственности.

Задание.

Проанализируйте приведенные в таблице должности с точки зрения объема власти, которую они могут иметь в своих организациях, и проранжируйте их по этому принципу. Индивидуально заполните столбец 2 таблицы. Наиболее «властная» должность получает ранг 10, следующая – 9 и т. д.

Таблица 1 - Основы власти в организации

Наименование должности	Ранги (объем власти) – экспертная оценка	
		Ориентировочно
1 Генеральный директор небольшой фирмы		6
2 Медсестра в больнице		4
3 Специалист отдела кадров крупной компании		10
4 Оператор ПЭВМ в известной фирме		5
5 Надомный ремесленник		1
6 Секретарь генерального директора известной компании		3
7 Бухгалтер в поликлинике		2
8 Профессор в университете		7
9 Исследователь в известной лаборатории		8
10 Региональный менеджер по продажам крупной торговой фирмы		9

Расшифровка ранжировки.:

1. Специалист отдела кадров крупной компании – знает персональную структуру организации. Возможные предстоящие перемещения, сроки повышения квалификации и др.

2. Региональный менеджер по продажам крупной торговой фирмы – ориентируется о состоянии рынка товаров и перспектив их дальнейшей реализации и дает рекомендации производству.

3. Исследователь в известной лаборатории – может предоставлять теоретические направления развития производства и практическое применение.

4. Профессор в университете занимается подготовкой кадров высшей категории и др.

5. Генеральный директор небольшой фирмы- осуществляет общее руководство организацией по выполнению задачи.

6. Оператор ПЭВМ в известной фирме – предоставляет ту или иную информацию.

7. Медсестра в больнице – обеспечивает профосмотр и лечение на предприятии восстанавливая стабильную численность персонала организации.

8. Секретарь генерального директора известной компании – позволяет (возможно) ускорить доставку задач организации до исполнителей.

9. Бухгалтер в поликлинике – знает затраты организации и пути сокращения необъективных затрат.

10. Надомный ремесленник – выполняет часто вспомогательную работу.
Могут быть другие мнения.

Тема 6. Техника принятия управленческих решений. Психологические проблемы принятия решений ПК-4.3.

Тест 1.

Внимательно прочитайте текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается только один из предложенных вариантов.

Внимательно прочитайте предложенные варианты ответа.

Выбрать один верный ответ.

Записать только букву выбранного варианта ответа

Тесты.

1. Какой смысл вкладывается в слово «риск» при принятии решений?
а) степень значимости проблемы для общей деятельности фирмы;

- б) степень влияния неправильно развязанной проблемы на служебное положение руководителя;
- в) уровень определенности, с которой можно прогнозировать результат;
- г) степень ответственности.

2. К чему ведут управленческие решения?

- а) повышением ответственности;
- б) изменениям структуры персонала;
- в) изменения в руководстве;
- г) изменениями в организации.

3. Чем характеризуется компромисс при принятии решения?

- а) установление некоего среднего в результате спора двух сотрудников;
- б) уменьшением выгоды в одной области с целью уменьшения нежелательных последствий в другом;
- в) принятием решения аудитивно, учитывающий мнения всех заинтересованных сторон;
- г) повышением ответственности.

4. Какая способность лидера приводит к успеху?

- а) трудоспособность;
- б) прогнозирование человеческого поведения;
- в) лидерство;
- г) решение психологических проблем.

Задание

Лидерство включает в себя процесс влияния, вместе с тем полное отождествление этих двух феноменов недостаточно оправданно, так как в любой организации каждый ее член так или иначе, в той или иной степени оказывает влияние на других сотрудников.

Прочитайте текст и расположите этапы формирования эффективного лидера в логической последовательности:

1. Определение цели группы.
2. Оказание воздействия на изменение поведения других.
3. Влияния, которые приносят удовлетворение, награду, достижение цели.
4. Цель члена группы изменить поведение других членов группы.
5. Установление межличностных отношений в коллективе.

Запишите соответствующую последовательность цифр слева направо

--	--	--	--	--

Тема 7 Команда: сущность и этапы построения. Преимущества и ограничения командной деятельности. ПК-4.3

Тест 1

Внимательно прочитайте текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается только один из предложенных вариантов.

Внимательно прочитайте предложенные варианты ответа.

Выбрать один верный ответ.

Записать только букву выбранного варианта ответа

Тесты.

1. Какие преимущества команды?

- а) не допускает необоснованных решений;
- б) несет совместную ответственность;
- в) сокращает затраты;
- г) несет совместную ответственность.

2. Роли в команде?

- а) подбор членов в команде;
- б) организация работ;
- в) активизация членов команды;
- г) повышение производственной культуры.

3. Какие этапы создания команд?

- а) формируются автоматически;
- б) создаются в течении работы;
- в) создаются управлением;
- г) определяются коллективом.

4. Основы формирования команд.

- а) по общей специальности;
- б) общие интересы;
- в) по социальной принадлежности.
- г) общие намерения.

Тема 8 Создание команды. Роли в команде. ПК-4.3

Тест 1.

Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается только один из предложенных вариантов.

Внимательно прочитать предложенные варианты ответа.

Выбрать один верный ответ.

Записать только букву выбранного варианта ответа

Тесты.

1. Основным отличием команды от обычной рабочей группы является:

- а) наличие лидера;
- б) наличие синергетического эффекта;
- в) раз мер;
- г) время функционирования.

2. Какие роли управленцев в организации?

- а) наблюдатель;
- б) проводник (передача информации, рассылка, звонки);
- в) лидер;
- г) решала.

3. Какие цели решает команда?

- а) возможность решения более сложных задач;
- б) рост материальной заинтересованности;
- в) неуязвимость;
- г) конкурентоспособность.

4. Какие сложности в формировании команды?

- а) выдвижение альтернатив;
- б) языковой барьер;
- в) разный уровень мастерства;
- г) необязательные дискуссии.

5.4. Формы текущего контроля успеваемости обучающихся в рамках КТ и типовые оценочные материалы:

Доклад

Тематика докладов:

1. Этические принципы лидерства.

2. Власть как основа лидерства.

3. Сущность теорий лидерства.

Методические рекомендации по подготовке доклада.

Подготовка доклада способствует формированию навыков исследовательской работы, расширяет познавательные интересы, приучает критически мыслить. При написании доклада по заданной теме составляется план, подбираются основные источники. В процессе работы с источниками, систематизируют полученные сведения, делают выводы и обобщения.

Подготовка доклада требует от обучающегося большой самостоятельности и серьезной интеллектуальной работы, которая принесет наибольшую пользу, если будет включать с себя следующие этапы: изучение наиболее важных научных работ по данной теме, перечень которых дает сам преподаватель; анализ изученного материала, выделение наиболее значимых для раскрытия темы фактов, мнений разных ученых и научных положений; обобщение и логическое построение материала доклада, например, в форме развернутого плана; написание текста доклада с соблюдением требований научного стиля.

Построение доклада включает три части: вступление, основную часть и заключение. Во вступлении указывается тема доклада, устанавливается логическая связь ее с другими темами или место рассматриваемой проблемы среди других проблем, дается краткий обзор источников, на материале которых раскрывается тема и т. п. Основная часть должна иметь четкое логическое построение, в ней должна быть раскрыта тема доклада. В заключении обычно подводятся итоги, формулируются выводы, подчеркивается значение рассмотренной проблемы и т. п.

Критерии оценивания доклада:

Критерии оценки	Диапазон баллов	Описание критерия
Содержание и раскрытие темы	0-20	Детальное, последовательное описание всех этапов с конкретными примерами
Грамотность изложения	0-20	Соблюдены все правила грамматики, орфографии и пунктуации
Стилистика	0-20	Единый стиль изложения, точные формулировки, уместное использование терминов, лаконичность

Логика изложения	0-20	Чёткая последовательность изложения, логические связи между частями текста, аргументы подтверждают выводы
Оригинальность	0-20	Уникальный подход к теме, нестандартные решения, инновационные идеи, собственная позиция автора
Итого максимально:	100	

КТ – 2.

Тема 1.

Опрос:

Вопросы для опроса:

№ п.п.	Содержание вопроса
1.	Основные подходы к изучению теории лидерства:
2.	Кто такие лидеры и что такое лидерство?.
3.	Главные признаки лидерства:
4.	Какие уровни лидеров?
5.	Функции лидерства на уровне малой группы
6.	Формальное и неформальное лидерство

Критерии оценивания опроса:

Диапазон баллов	Описание критерия
85-100	Обучающийся полно излагает материал (отвечает на вопрос), дает правильное определение основных понятий; обнаруживает понимание материала, может обосновать свои суждения, применить знания на практике, привести необходимые примеры не только из учебника, но и самостоятельно составленные; излагает материал последовательно и правильно с точки зрения норм литературного языка.
65-84	Обучающийся дает ответ, удовлетворяющий тем же требованиям, что и для оценки «отлично», но допускает 1–2 ошибки, которые сам же исправляет, и 1–2 недочета в последовательности и языковом оформлении излагаемого.

55-64	Обучающийся обнаруживает знание и понимание основных положений данной темы, но излагает материал неполно и допускает неточности в определении понятий или формулировке правил; не умеет достаточно глубоко и доказательно обосновать свои суждения и привести свои примеры; излагает материал непоследовательно и допускает ошибки в языковом оформлении излагаемого.
0-54	Обучающийся обнаруживает незнание вопроса, допускает ошибки в формулировке определений и правил, искажающие их смысл, беспорядочно и неуверенно излагает материал.

Тема 1.

Тестовые задания с инструкцией по выполнению:

Тест 1.

Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается несколько правильных ответов из предложенных вариантов.

Внимательно прочитать предложенные варианты ответа.

Выбрать несколько правильных ответов.

Записать только буквы выбранных вариантов ответа.

Лидерство предполагает

- а) психологическая характеристика поведения отдельных членов группы;
- б) тип управленческого взаимодействия, основанный на наиболее эффективном для ситуации сочетании различных источников власти и направленный на побуждение людей к достижению общих целей;
- в) распределение властных полномочий.
- г) организацию командной работы.

Задания.

Задача 1 Исходные данные: между двумя вашими коллегами возник конфликт, который мешает им успешно работать. Каждый из них в отдельности обращался к Вам с просьбой разобраться и поддержать его позицию.

Постановка задачи: Выберите и обоснуйте свой вариант поведения в этой ситуации:

А) пресечь конфликт на работе, а конфликтные взаимоотношения порекомендовать разрешить в неслужебное время;

Б) попросить разобраться в конфликте представителей службы управления персоналом;

В) лично разобраться в мотивах конфликта и найти приемлемый для обеих сторон вариант примирения;

Г) выяснить, кто из членов коллектива является авторитетом для конфликтующих сотрудников, и попытаться через него воздействовать на них.

Обоснование. Вы лидер в коллективе и к Вашим рекомендациям прислушиваются члены коллектива, а другие формы не всегда действенны и могут привести к длительным разборкам конфликта, что помешает решению основной задачи организации.

Тема 2

Тема 2.

Опрос:

Вопросы для опроса:

№ п.п.	Содержание вопроса
1.	Стиль в системе управления организацией.
2.	2. Классификация стилей. Характеристика управленческих отношений
3.	Взаимосвязи 'связь категорий управления. Зависимость стиля лидерства от ситуации. Система стилеобразующих факторов.
4.	Комплексность стиля.
5.	Анализ стилей.

Критерии оценивания опроса:

Диапазон баллов	Описание критерия
85-100	Обучающийся полно излагает материал (отвечает на вопрос), дает правильное определение основных понятий; обнаруживает понимание материала, может обосновать свои суждения, применить знания на практике, привести необходимые примеры не только из учебника, но и самостоятельно составленные; излагает материал последовательно и правильно с точки зрения норм литературного языка.

65-84	Обучающийся дает ответ, удовлетворяющий тем же требованиям, что и для оценки «отлично», но допускает 1–2 ошибки, которые сам же исправляет, и 1–2 недочета в последовательности и языковом оформлении излагаемого.
55-64	Обучающийся обнаруживает знание и понимание основных положений данной темы, но излагает материал неполно и допускает неточности в определении понятий или формулировке правил; не умеет достаточно глубоко и доказательно обосновать свои суждения и привести свои примеры; излагает материал непоследовательно и допускает ошибки в языковом оформлении излагаемого.
0-54	Обучающийся обнаруживает незнание вопроса, допускает ошибки в формулировке определений и правил, искажающие их смысл, беспорядочно и неуверенно излагает материал.

Тест 1.

Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается несколько правильных ответов из предложенных вариантов.

Внимательно прочитать предложенные варианты ответа.

Выбрать несколько правильных ответов.

Записать только буквы выбранных вариантов ответа.

1. Какими чертами характера должен обладать такой архетип руководителя как «администратор»?

- а) быть общительным и уметь вдохновлять людей на максимальную самоотдачу;
- б) иметь аналитический склад ума;
- в) быть предельно объективным и полагаться на факты и логику.
- г) Быть твердым в выполнении заданий.

Контроль.

Лидер обладает готовностью руководить коллективом в сфере своей профессиональной деятельности, знает основные принципы и владеет современными технологиями и методами управленческого командообразования.

Ответ:

Методы управленческого командообразования. Для успешной деятельности организации необходимо оценивать внимательно ее слабые и сильные стороны, а также возможности и угрозы, которые могут его ждать в будущем. Широко известным методом такой оценки является SWOT-анализ

(англ. SWOT) — сила (strength), слабость (weakness), возможности (opportunities) и угрозы (threats).

Алгоритм применения SWOT-анализа

1. Приступая к работе, необходимо ясно представлять себе цели, в соответствии с которыми определяются слабые и сильные стороны, а также возможности и угрозы. Не бывает «слабых сторон вообще», «угроз вообще». То, что является сильной стороной при достижении одной цели, может оказаться слабостью для преследования другой цели. Другое дело, что SWOT-анализ, как и любой другой анализ, может привести к переопределению целей.

2. Составить список сильных сторон организации. Эти сильные стороны могут касаться ключевых сотрудников организации, опыта деятельности и так далее.

3. Составить список слабых сторон организации.

4. Со списками слабых и сильных сторон необходимо проделать определенную аналитическую работу. Дело в том, что среди всех этих характеристик есть два типа:

Качество – это нечто, принадлежащее объекту анализа самому по себе, то есть не вытекающее из отношений этого объекта с другими объектами. Например, ноу-хау, разработанное в этой организации и принадлежащее ей.

Свойство – это нечто такое, что проявляется во взаимодействии объекта с другими объектами. Например, наличие дешевых услуг типографии – это свойство, а не качество, оно вытекает из отношений с этой типографией. Следовательно, оно неподвластно (или не совсем подвластно) данной организации. Оно зависит и от типографии и может однажды «улетучиться» по его воле.

Тема 3.

Опрос:

Вопросы для опроса:

№ п.п.	Содержание вопроса
1.	Практика лидерства
2.	Оценка влияния стиля управления.
3.	Эффективность стиля лидерства.
4.	Основные компетенции в реализации лидерской позиции
5.	Функции лидерства на уровне малой группы

Критерии оценивания опроса:

Диапазон баллов	Описание критерия
85-100	Обучающийся полно излагает материал (отвечает на вопрос), дает правильное определение основных понятий; обнаруживает понимание материала, может обосновать свои суждения, применить знания на практике, привести необходимые примеры не только из учебника, но и самостоятельно составленные; излагает материал последовательно и правильно с точки зрения норм литературного языка.
65-84	Обучающийся дает ответ, удовлетворяющий тем же требованиям, что и для оценки «отлично», но допускает 1–2 ошибки, которые сам же исправляет, и 1–2 недочета в последовательности и языковом оформлении излагаемого.
55-64	Обучающийся обнаруживает знание и понимание основных положений данной темы, но излагает материал неполно и допускает неточности в определении понятий или формулировке правил; не умеет достаточно глубоко и доказательно обосновать свои суждения и привести свои примеры; излагает материал непоследовательно и допускает ошибки в языковом оформлении излагаемого.
0-54	Обучающийся обнаруживает незнание вопроса, допускает ошибки в формулировке определений и правил, искажающие их смысл, беспорядочно и неуверенно излагает материал.

Контроль.

Исходные данные: Подчиненный (коллега) игнорирует Ваши советы и указания, делает все по-своему, не обращая внимания на замечания, не исправляя того, на что Вы ему указываете.

Постановка задачи: Как Вы поступите с этим подчиненным (коллегой) в дальнейшем:

А) разобравшись в мотивах упорства и видя несостоятельность, применить обычные административные меры наказания;

Б) в интересах дела постараетесь вызвать его на откровенный разговор, попытаетесь найти с ним общий язык, настроить деловой контракт;

В) обратитесь к коллективу, рассчитывая на то, что его неправильное поведение будет осуждено и к нему примут меры общественного воздействия;

Г) попытаетесь вначале разобраться в том, не совершаете ли сами ошибок во взаимоотношениях с подчиненными (коллегами), а потом уже решите, как поступить.

Примерный ответ:

Решение возникшей проблемы зависит от Вашей толерантности и Вы попытаетесь вначале разобраться в том, не совершаете ли сами ошибок во взаимоотношениях с подчиненными (коллегами), а потом уже решите, как поступить.

Вывод. Разрешение проблемы и установление взаимопонимания с подчиненными позволит в кратчайший срок решить поставленную перед персоналом задачу и сохранить взаимопонимание в коллективе.

Тест 1.

Тема 4.

Опрос:

Вопросы для опроса:

№ п.п.	Содержание вопроса
1.	Под законом понимают
2.	Компетенции современного лидера.
3.	Эмоциональная компетентность
4.	Прогнозирование развития внешней среды и последствия взаимодействия с ней.
5.	Влияние законов для формирования лидера

Критерии оценивания опроса:

Диапазон баллов	Описание критерия
85-100	Обучающийся полно излагает материал (отвечает на вопрос), дает правильное определение основных понятий; обнаруживает понимание материала, может обосновать свои суждения, применить знания на практике, привести необходимые примеры не только из учебника, но и самостоятельно составленные; излагает материал последовательно и правильно с точки зрения норм литературного языка.
65-84	Обучающийся дает ответ, удовлетворяющий тем же требованиям, что и для оценки «отлично», но допускает 1–2 ошибки, которые сам же исправляет, и 1–2 недочета в

	последовательности и языковом оформлении излагаемого.
55-64	Обучающийся обнаруживает знание и понимание основных положений данной темы, но излагает материал неполно и допускает неточности в определении понятий или формулировке правил; не умеет достаточно глубоко и доказательно обосновать свои суждения и привести свои примеры; излагает материал непоследовательно и допускает ошибки в языковом оформлении излагаемого.
0-54	Обучающийся обнаруживает незнание вопроса, допускает ошибки в формулировке определений и правил, искажающие их смысл, беспорядочно и неуверенно излагает материал.

Задание 1.

Лидер обладает готовностью руководить коллективом в сфере своей профессиональной деятельности, знает основные принципы и владеет современными технологиями и методами управленческого командообразования.

Какими методами управленческого командообразования использует лидер?

Задание 2. Лидер способен развивать управленческие качества, осуществлять управление межличностными отношениями в коллективе.

В случае, если цель члена группы, назовем его «А», состоит в том, чтобы изменить поведение члена «Б», то усилия «А» есть попытка лидерства. Если член «Б» действительно изменил свое поведение в результате усилий «А», то это успешное лидерство. Если же изменение поведения «Б» принесло члену «А» удовлетворение, награду, достижение цели, то, это можно назвать эффективным лидерством

Лидерство включает в себя процесс влияния, вместе с тем полное отождествление этих двух феноменов недостаточно оправданно, так как в любой организации каждый ее член так или иначе, в той или иной степени оказывает влияние на других сотрудников.

Прочитайте текст и расположите этапы формирования эффективного лидера в логической последовательности:

1. Определение цели группы.
2. Оказание воздействия на изменение поведения других.
3. Влияния, которые приносят удовлетворение, награду, достижение цели.
4. Цель члена группы изменить поведение других членов группы.
5. Установление межличностных отношений в коллективе.

Запишите соответствующую последовательность цифр слева направо

--	--	--	--	--

Тема 5.

Опрос:

Вопросы для опроса:

№ п.п.	Содержание вопроса
1.	Роль коммуникации в управлении персоналом.
2.	Информационное обеспечение процесса управления.
3.	. Особенности межличностных коммуникаций.
4.	Коммуникация как процесс передачи информации
5.	Понятие «информация»

Критерии оценивания опроса:

Диапазон баллов	Описание критерия
85-100	Обучающийся полно излагает материал (отвечает на вопрос), дает правильное определение основных понятий; обнаруживает понимание материала, может обосновать свои суждения, применить знания на практике, привести необходимые примеры не только из учебника, но и самостоятельно составленные; излагает материал последовательно и правильно с точки зрения норм литературного языка.
65-84	Обучающийся дает ответ, удовлетворяющий тем же требованиям, что и для оценки «отлично», но допускает 1–2 ошибки, которые сам же исправляет, и 1–2 недочета в последовательности и языковом оформлении излагаемого.
55-64	Обучающийся обнаруживает знание и понимание основных положений данной темы, но излагает материал неполно и допускает неточности в определении понятий или формулировке правил; не умеет достаточно глубоко и

	доказательно обосновать свои суждения и привести свои примеры; излагает материал непоследовательно и допускает ошибки в языковом оформлении излагаемого.
0-54	Обучающийся обнаруживает незнание вопроса, допускает ошибки в формулировке определений и правил, искажающие их смысл, беспорядочно и неуверенно излагает материал.

Задание

Исходные данные: Подчиненный (коллега) игнорирует Ваши советы и указания, делает все по-своему, не обращая внимания на замечания, не исправляя того, на что Вы ему указываете.

Постановка задачи: Как Вы поступите с этим подчиненным (коллегой) в дальнейшем:

А) разобравшись в мотивах упорства и видя несостоятельность, применить обычные административные меры наказания;

Б) в интересах дела постараетесь вызвать его на откровенный разговор, попытаетесь найти с ним общий язык, настроить деловой контракт;

В) обратитесь к коллективу, рассчитывая на то, что его неправильное поведение будет осуждено и к нему примут меры общественного воздействия;

Г) попытаетесь вначале разобраться в том, не совершаете ли сами ошибок во взаимоотношениях с подчиненными (коллегами), а потом уже решите, как поступить.

Тема 6.

Опрос:

Вопросы для опроса:

№ п.п.	Содержание вопроса
1.	Процесс принятия управленческих решений в управлении персоналом
2.	Процесс принятия управленческих решений в планировании персонала.
3.	Процесс принятия управленческих решений в организации труда.
4.	Подготовка управленческих решений
5.	Этапы принятия решения

Критерии оценивания опроса:

Диапазон баллов	Описание критерия
85-100	Обучающийся полно излагает материал (отвечает на вопрос), дает правильное определение основных понятий; обнаруживает понимание материала, может обосновать свои суждения, применить знания на практике, привести необходимые примеры не только из учебника, но и самостоятельно составленные; излагает материал последовательно и правильно с точки зрения норм литературного языка.
65-84	Обучающийся дает ответ, удовлетворяющий тем же требованиям, что и для оценки «отлично», но допускает 1–2 ошибки, которые сам же исправляет, и 1–2 недочета в последовательности и языковом оформлении излагаемого.
55-64	Обучающийся обнаруживает знание и понимание основных положений данной темы, но излагает материал неполно и допускает неточности в определении понятий или формулировке правил; не умеет достаточно глубоко и доказательно обосновать свои суждения и привести свои примеры; излагает материал непоследовательно и допускает ошибки в языковом оформлении излагаемого.
0-54	Обучающийся обнаруживает незнание вопроса, допускает ошибки в формулировке определений и правил, искажающие их смысл, беспорядочно и неуверенно излагает материал.

Задание.1

Лидер способен развивать управленческие качества, осуществлять управление межличностными отношениями в коллективе.

В случае, если цель члена группы, назовем его «А», состоит в том, чтобы изменить поведение члена «Б», то усилия «А» есть попытка лидерства. Если член «Б» действительно изменил свое поведение в результате усилий «А», то это успешное лидерство. Если же изменение поведения «Б» принесло члену «А» удовлетворение, награду, достижение цели, то, это можно назвать эффективным лидерством

Лидерство включает в себя процесс влияния, вместе с тем полное отождествление этих двух феноменов недостаточно оправданно, так как в любой организации каждый ее член так или иначе, в той или иной степени оказывает влияние на других сотрудников.

Прочитайте текст и расположите этапы формирования эффективного лидера в логической последовательности:

1. Определение цели группы.
2. Оказание воздействия на изменение поведения других.
3. Влияния, которые приносят удовлетворение, награду, достижение цели.
4. Цель члена группы изменить поведение других членов группы.
5. Установление межличностных отношений в коллективе

Запишите соответствующую последовательность цифр слева направо

--	--	--	--	--

Тема 7.

Опрос:

Вопросы для опроса:

№ п.п.	Содержание вопроса
1.	Сущность, необходимость и роль команд в организации.
2.	Команд как основных связующих звеньев и факторов организационной адаптации.
3.	Определение команды
4.	Принципы работы в команде
5.	Основы объединения в команду

Критерии оценивания опроса:

Диапазон баллов	Описание критерия
85-100	Обучающийся полно излагает материал (отвечает на вопрос), дает правильное определение основных понятий; обнаруживает понимание материала, может обосновать свои суждения, применить знания на практике, привести необходимые примеры не только из учебника, но и самостоятельно составленные; излагает материал последовательно и правильно с точки зрения норм литературного языка.
65-84	Обучающийся дает ответ, удовлетворяющий тем же требованиям, что и для оценки «отлично», но допускает 1–2 ошибки, которые сам же исправляет, и 1–2 недочета в последовательности и языковом оформлении излагаемого.
55-64	Обучающийся обнаруживает знание и понимание основных положений данной темы, но излагает материал

	неполно и допускает неточности в определении понятий или формулировке правил; не умеет достаточно глубоко и доказательно обосновать свои суждения и привести свои примеры; излагает материал непоследовательно и допускает ошибки в языковом оформлении излагаемого.
0-54	Обучающийся обнаруживает незнание вопроса, допускает ошибки в формулировке определений и правил, искажающие их смысл, беспорядочно и неуверенно излагает материал.

Задание.

Для достижения поставленной задачи перед организацией/предприятием/ необходимо иметь сплоченную команду работников/исполнителей.

Расположить в логической последовательности создание команды:

1. Ставятся индивидуальные задачи перед персоналом организации. Каждому члену коллектива разъясняется его место в коллективе и индивидуальная производственная задача.
2. Изучается структура персонала организации. Изучается кадровый состав предприятия и соответствие занимаемых рабочих мест.
3. Устанавливается перспектива профессионального продвижения каждого члена коллектива. Совместно с каждым членом коллектива составляется профессиограмма продвижения по службе.
4. Формируется личность лидера коллектива. Проводятся собеседования, собрания в коллективе, выясняются различные требования к лидеру.
5. Определить конечную цель. На этом этапе формируется цель предприятия. Определяются ресурсы предприятия с помощью которых можно достичь поставленной цели предприятия.

--	--	--	--	--

Тема 8.

Опрос:

Вопросы для опроса:

№ п.п.	Содержание вопроса

1.	Переход от команды к организации
2.	Положительные и отрицательные стороны формирования индивидуального «лица команды»
3.	Этапы развития команды
4.	Эффективные средств борьбы с негативными сторонами команды
5.	Современные приемы формирования команд.

Критерии оценивания опроса:

Диапазон баллов	Описание критерия
85-100	Обучающийся полно излагает материал (отвечает на вопрос), дает правильное определение основных понятий; обнаруживает понимание материала, может обосновать свои суждения, применить знания на практике, привести необходимые примеры не только из учебника, но и самостоятельно составленные; излагает материал последовательно и правильно с точки зрения норм литературного языка.
65-84	Обучающийся дает ответ, удовлетворяющий тем же требованиям, что и для оценки «отлично», но допускает 1–2 ошибки, которые сам же исправляет, и 1–2 недочета в последовательности и языковом оформлении излагаемого.
55-64	Обучающийся обнаруживает знание и понимание основных положений данной темы, но излагает материал неполно и допускает неточности в определении понятий или формулировке правил; не умеет достаточно глубоко и доказательно обосновать свои суждения и привести свои примеры; излагает материал непоследовательно и допускает ошибки в языковом оформлении излагаемого.
0-54	Обучающийся обнаруживает незнание вопроса, допускает ошибки в формулировке определений и правил, искажающие их смысл, беспорядочно и неуверенно излагает материал.

Задание 1.

Сформулируйте отличия эффективно действующая команда от обычной рабочей группы отличается:

- разделением роли лидера между членами команды;

- сочетанием как индивидуальной, так и общей ответственностью;
- наличием особых целей команды, выработанных поставленных перед собой самими ее членами;
- коллективным характером результата совместной деятельности;
- поощрением открытых дискуссий и активной позиции на собраниях, если это направлено на выявление и разрешение актуальных проблем;
- использованием при измерении результативности оценок в основном коллективного продукта, а не суммарного вклада отдельных членов;
- совместным обсуждением текущих задач, совместной выработкой соответствующих решений и совместной практической реализацией замыслов
- использованием при измерении результативности оценок в основном коллективного продукта, а не суммарного вклада отдельных членов;
- совместным обсуждением текущих задач, совместной выработкой соответствующих решений и совместной практической реализацией замыслов.

Задание 2.

Главная цель формирования команды — самостоятельное управление и преодоление своих проблем. Этот процесс может не реализовываться сразу же, а в течение длительного времени. Нередко команде препятствует эффективно работать само руководство или менеджер. В ходе совместной работы определяются самые важные (актуальные) командные проблемы, и группа может достичь нового равновесного состояния, которое устанавливает более высокий уровень личного участия и общекомандного климата.

В активной стадии процесса формирования команды выделяются *четыре* основные цели:

- изменение набора целей или приоритетов;
- анализ и распределение способа работы;
- анализ норм, способа принятия решений, коммуникаций;
- определение взаимосвязей между людьми, выполняющими работу.

Целесообразное формирование команды влияет на эффективность всей последующей ее деятельности. Запишите кратко на что влияет формирование команды:

- руководство и качество принятия решений улучшаются;
- изменяется командная организационная культура (обычно в сторону большей открытости);
- появляются последовательность в отстаивании: своей позиции и разумная кооперация среди всех членов команды.

4.

Контроль.

закрытый на установление последовательности

Создает и организовывает команду для выполнения производственной задачи.

Для достижения поставленной задачи перед организацией/предприятием/ необходимо иметь сплоченную команду работников/исполнителей.

Расположить в логической последовательности создание команды:

1. Ставятся индивидуальные задачи перед персоналом организации. Каждому члену коллектива разъясняется его место в коллективе и индивидуальная производственная задача.

2. Изучается структура персонала организации. Изучается кадровый состав предприятия и соответствие занимаемых рабочих мест.

3. Устанавливается перспектива профессионального продвижения каждого члена коллектива. Совместно с каждым членом коллектива составляется профессиограмма продвижения по службе.

4. Формируется личность лидера коллектива. Проводятся собеседования, собрания в коллективе, выясняются различные требования к лидеру.

5. Определить конечную цель. На этом этапе формируется цель предприятия. Определяются ресурсы предприятия с помощью которых можно достичь поставленной цели предприятия.

--	--	--	--	--

6. Формы промежуточной аттестации, критерии и шкала оценивания, типовые оценочные материалы по дисциплине

6.1. Промежуточная аттестация (зачет с оценкой) проводится в письменной форме. Обучающийся получает экзаменационный билет с вариантами задач. Обучающийся получает чистые маркированные листы бумаги для записей решения задач, затем приступает к решению. Необходимо дать ответ в письменном виде, подробно изложив ход решения, при необходимости завершить решение выводами.

6.2. Типовые оценочные материалы промежуточной аттестации

Типовые проверочные задания для самоподготовки обучающегося к промежуточной аттестации:

Тема 1. Теоретические основы лидерства. Теории лидерства

1. Задания открытого типа.

1.1. Вопросы открытого типа.

№ п.п.	Вопрос
1.	Понятие, цели, функции лидерства
2.	Понятие лидерства

1.2. Контрольные задания с ключами правильных ответов:

Задание 1.

В базовом периоде численность персонала предприятия составила 1250 чел. В плановом периоде намечено увеличить объем выпускаемой продукции на 6%, фонд зарплаты на 5%, среднюю зарплату на 4%.

Определить возможный рост производительности труда и плановую численность персонала.

2. Задания комбинированного типа:

2.1. Тестовые задания с обоснованием выбора.

№ п.п.	Содержание задания	Правильный ответ	Аргументы, обосновывающие выбор ответа
1.	Главная роль лидеров всегда и везде – привносить элементы хаоса туда, где царит порядок. Феномен лидерства является объектом научного и практического интереса		

	уже давно.. <u>В чем содержания теории</u> <u>черт лидерства:</u> Варианты ответов: а) любой человек б) обладает определенным набором личностных свойств		
2.	Кто такие лидеры и что такое лидерство? Варианты ответов: а) управляющие б) свойства		

3. Задания закрытого типа.

3.1. Тестовые задания.

Тест 1.

Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается только один из предложенных вариантов.

Внимательно прочитать предложенные варианты ответа.

Выбрать один верный ответ.

Записать только букву выбранного варианта ответа.

Главные признаки лидерства:

- а) высокая активность и инициативность;
- б) разработка служебных функций;
- в) согласование порядка деятельности;
- г) ответственность.

Тест 2.

Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается несколько правильных ответов из предложенных вариантов.

Внимательно прочитать предложенные варианты ответа.

Выбрать несколько правильных ответов.

Записать только буквы выбранного варианта ответа.

. Для чего осуществляется делегирование своих полномочий другим руководителям?

- а) для оптимального решения комплексной задачи;
- б) для сохранения «группового» стиля работы;
- в) для проверки квалификации рабочих;
- г) для сохранения персонала.

Тема 2. Стилль лидерства. ПК-4.3

1. Задания открытого типа.

1.1. Вопросы открытого типа.

№ п.п.	Вопрос
1.	Сущность лидерства
2.	Стили лидера

1.2. Контрольные задания с ключами правильных ответов.

Задание 1.

Лидер обладает готовностью руководить коллективом в сфере своей профессиональной деятельности, знает основные принципы и владеет современными технологиями и методами управленческого командообразования.

Какие методы командообразования используются?

Ответ:

2. Задания комбинированного типа.

2.1. Тестовые задания с обоснованием выбора.

Лидерство – способность оказывать влияние, как на отдельную личность, так и на группу, направляя усилия всех на достижение целей организации.

Лидерство в группе складывается из компонентов: делового, эмоционального и информационного. Различные типы лидеров эффективны при руководстве коллективом.

Эффективное лидерство служит для достижения стратегических целей команды.

Элемент лидерства, который наиболее сильно влияет на эффективность управления командой:

- А. Внешние данные;
- Б. Профессиональные знания;

- В. Доверчивость;
- Г. Деловитость;
- Д. Эмоциональность

Ответ

3. Задания закрытого типа.

3.1. Тестовые задания.

Тест 1.

Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается только один из предложенных вариантов.

Внимательно прочитать предложенные варианты ответа.

Выбрать один верный ответ.

Записать только букву выбранного варианта ответа.

Из чего состоит экономический механизм лидерства?

- а) внутрифирменное управление, управление производством;
- б) управления персоналом, управления производством;
- в) внутрифирменное управление, управление персоналом.
- г) определение способов решения задания.

11. Что означает «принять решение»?

- а) перебрать несколько альтернатив, дающих наиболее эффективные возможности решения проблемы;
- б) отдать распоряжение о выборе возможной альтернативы;
- в) отдать распоряжение к реализации конкретного плана;
- г) определить персонал для выполнения задания.

Тема 3. Практика лидерства. ПК-4.3.

1. Задания открытого типа.

1.1. Вопросы открытого типа.

№ п.п.	Вопрос	Ответ
-----------	--------	-------

1.	Этапы принятия решений	
2.	Качества лидера в принятии решений	

1.2. Контрольные задания с ключами правильных ответов.

Задание 1.

Задача 1 Между двумя вашими коллегами возник конфликт, который мешает им успешно работать. Каждый из них в отдельности обращался к Вам с просьбой разобраться и поддержать его позицию.

Выберите и обоснуйте свой вариант поведения в этой ситуации:

А) пресечь конфликт на работе, а конфликтные взаимоотношения порекомендовать разрешить в неслужебное время;

Б) попросить разобраться в конфликте представителей службы управления персоналом;

В) лично разобраться в мотивах конфликта и найти приемлемый для обеих сторон вариант примирения;

Г) выяснить, кто из членов коллектива является авторитетом для конфликтующих сотрудников, и попытаться через него воздействовать на них.

2. Задания комбинированного типа.

2.1. Тестовые задания с обоснованием выбора.

Лидерство в группе складывается из компонентов: делового, эмоционального и информационного. Различные типы лидеров эффективны при руководстве коллективом.

Эффективное лидерство служит для достижения стратегических целей команды.

Элемент лидерства, который наиболее сильно влияет на эффективность управления командой:

А. Внешние данные;

Б. Профессиональные знания;

В. Доверчивость;

Г. Деловитость;

Д. Эмоциональность.

3. Задания закрытого типа.

3.1. Тестовые задания.

Тест 1.

Внимательно прочитайте текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается только один из предложенных вариантов.

Внимательно прочитайте предложенные варианты ответа.

Выбрать один верный ответ.

Записать только букву выбранного варианта ответа.

1. Основные функции управления:

- а) планирование, контроль;
- б) планирование, организация, мотивация, контроль;
- в) организация, мотивация;
- г) обучение, профессиональный рост.

Этот вид финансового риска характеризует риск, финансовые потери по которому не превышают расчетной суммы прибыли по осуществляемой финансовой операции:

- а) допустимый финансовый риск;
- б) критический финансовый риск;
- в) катастрофический финансовый риск;
- г) возможный финансовый риск.

Тест 2.

Внимательно прочитайте текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается несколько правильных ответов из предложенных вариантов.

Внимательно прочитайте предложенные варианты ответа.

Выбрать несколько правильных ответов.

Записать только буквы выбранного варианта ответа.

Какими свойствами обладает лидер при принятии решений?

- а) консерватор;
- б) инноватор;
- в) диктатор;
- г) либерал.

Тема 4. Законы лидерства.ПК-4.3

1. Задания открытого типа.

1.1. Вопросы открытого типа.

№ п.п.	Вопрос	Ответ
1.	Основы формирования законов лидерства	
2.	Значение законов лидерства	

1.2. Контрольные задания с ключами правильных ответов.

Задание 1.

Какими законами лидерства должен обладать лидер?

Законами экономики, социальными законами, законами государства, законами предприятия.

2. Задания комбинированного типа.

2.1. Тестовые задания с обоснованием выбора.

№ п.п.	Содержание задания	Правильный ответ	Аргументы, обосновывающие выбор ответа
1.	Лидер становится лидером потому, что люди верят ему. Своими действиями и поступками лидер оправдывает оказанное ему доверие. Он создает собственный имидж и репутацию честного, делового человека, способного решать поставленные задачи.		

	Варианты ответов: а) закон искренности б) закон предвидения		
2.	Каким образом воспитывается эмоциональный лидер? Варианты ответов: а) контролировать реакцию б) постоянным выполнением задач.		

3. Задания закрытого типа.

3.1. Тестовые задания.

Тест 1.

Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается только один из предложенных вариантов.

Внимательно прочитать предложенные варианты ответа.

Выбрать один верный ответ.

Записать только букву выбранного варианта ответа.

Какими средствами достигает лидер совершенства в работе?

а) качеством и количеством работы

б) наймом персонала;

в) повышением собственной компетенции;

г) повышением собственной квалификации.

Тема 5. Межличностные коммуникации в управлении, их структура и критерии эффективности. ПК-4.3

1. Задания открытого типа.

1.1. Вопросы открытого типа.

№ п.п.	Вопрос	Ответ
--------	--------	-------

1.	Что относится к межличностным коммуникациям?	
2.	В чем заключается эффективность межличностных коммуникаций?	

1.2. Контрольные задания.

Задание 1.

Методы управления межличностными отношениями формируют в целом коммуникационный процесс, который предполагает наличие отправителя информации, получателя информации и процесса обмена информацией. Управляющий коллективом таким образом определяет творческий потенциал персонала, развивает лидерство и исполнительность.

Методами управления межличностными отношениями являются:

- А. Передача устной информации через партнеров;
- Б. Влияние на поведение других членов организации;
- В. Командообразование;
- Г. Конкурентность в коллективе.

Задание 2.

Подчиненный (коллега) игнорирует Ваши советы и указания, делает все по-своему, не обращая внимания на замечания, не исправляя того, на что Вы ему указываете.

Как Вы поступите с этим подчиненным (коллегой) в дальнейшем:

- А) разобравшись в мотивах упорства и видя несостоятельность, применить обычные административные меры наказания;
- Б) в интересах дела постараетесь вызвать его на откровенный разговор, попытаетесь найти с ним общий язык, настроить деловой контракт;
- В) обратитесь к коллективу, рассчитывая на то, что его неправильное поведение будет осуждено и к нему примут меры общественного воздействия;
- Г) попытаетесь вначале разобраться в том, не совершаете ли сами ошибок во взаимоотношениях с подчиненными (коллегами), а потом уже решите, как поступить.

2. Задания комбинированного типа.

2.1. Тестовые задания с обоснованием выбора.

№ п.п.	Содержание задания	Правильный ответ	Аргументы, обосновывающие выбор ответа
1.	<p>Организация – это многоуровневая структура с уровнями руководства и подчинения. Такая структура эффективно функционирует только при существовании хорошо налаженной связи между всеми уровнями, так называемыми каналами коммуникации.</p> <p>Варианты ответов: а) вербальные б) личные</p>		
2.	<p>Что означают вертикальные каналы коммуникации позволяют обеспечить связь всех уровней управления.</p> <p>Варианты ответов: а) восходящие б) подчиненность</p>		

3. Задания закрытого типа.

3.1. Тестовые задания.

Тест 1.

Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается только один из предложенных вариантов.

Внимательно прочитать предложенные варианты ответа.

Выбрать один верный ответ.

Записать только букву выбранного варианта ответа.

Задание 1

1. Какое значение имеет обратная связь с точки зрения повышения эффективности коммуникации?

- а) положительная;
- б) неопределенная;
- в) отрицательная;
- г) переходное.

2. Подчиненный (коллега) игнорирует Ваши советы и указания, делает все по-своему, не обращая внимания на замечания, не исправляя того, на что Вы ему указываете.

Как Вы поступите с этим подчиненным (коллегой) в дальнейшем:

А) разобравшись в мотивах упорства и видя несостоятельность, применить обычные административные меры наказания;

Б) в интересах дела постараетесь вызвать его на откровенный разговор, попытаетесь найти с ним общий язык, настроить деловой контракт;

В) обратитесь к коллективу, рассчитывая на то, что его неправильное поведение будет осуждено и к нему примут меры общественного воздействия;

Г) попытаетесь вначале разобраться в том, не совершаете ли сами ошибок во взаимоотношениях с подчиненными (коллегами), а потом уже решите, как поступить.

Тема 6. Техника принятия управленческих решений. Психологические проблемы принятия решений ПК-4.3.

1. Задания открытого типа.

1.1. Вопросы открытого типа,

№ п.п.	Вопрос	Ответ
1.	Управленческие решения	
2.	Этапы принятия решений	

1.2. Контрольные задания с ключами правильных ответов.

Задание 1.

В любой организации каждый ее член так или иначе, в той или иной степени оказывает влияние на других сотрудников.

Прочитайте текст и расположите этапы формирования эффективного лидера в логической последовательности:

1. Определение цели группы.
2. Оказание воздействия на изменение поведения других.
3. Влияния, которые приносят удовлетворение, награду, достижение цели.
4. Цель члена группы изменить поведение других членов группы.
5. Установление межличностных отношений в коллективе.

Запишите соответствующую последовательность цифр слева направо

--	--	--	--	--

Необходимость развития персонала в современных условиях обусловлена следующими причинами:

- увеличение затрат на персонал;
- давление со стороны конкурентов.

Ценовая борьба, требующая сокращения затрат, но более эффективное использование труда;

- технологические изменения;
- рост социальной ответственности организации за увеличение потенциала своих работников.

2. Задания комбинированного типа.

2.1. Тестовые задания с обоснованием выбора.

№ п.п.	Содержание задания	Правильный ответ	Аргументы, обосновывающие выбор ответа
1.	Необходимость развития персонала в современных условиях обусловлена следующими причинами: ? Варианты ответов: а) конкуренцией б) ценовой политикой		
2.	Развитие – это деятельность, направленная на		

	<p>изменение характеристик объекта управления в связи с изменившимися условиями деятельности.</p> <p>К методам управления развитием персонала относят:</p> <p>Варианты ответов:</p> <p>а) профессиональное обучение</p> <p>б) задачи лидера</p>		
--	---	--	--

3. Задания закрытого типа.

3.1. Тестовые задания.

Тест 1.

Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается только один из предложенных вариантов.

Внимательно прочитать предложенные варианты ответа.

Выбрать один верный ответ.

Записать только букву выбранного варианта ответа.

Основной характеристикой организации как открытой системы является:

- а) правильный подбор персонала;
- б) готовность пересмотреть свою миссию;
- в) способность адаптировать методы ведения бизнеса к условиям внешнего окружения, меняются.
- г) возможность передачи полномочий другим лицам.

Понятие карьера в настоящее время:

- а) результат трудовой деятельности;
- б) итог уровня профессионализма;
- в) передвижение по служебной лестнице;
- г) решение коллектива.

Тема 7. Команда: сущность и этапы построения. Преимущества и ограничения командной деятельности. ПК-4.3

1. Задания открытого типа.

1.1. Вопросы открытого типа,

№ п.п.	Вопрос	Ответ
1.	Сущность команды	
2.	Отличия команд	

1.2. Контрольные задания с ключами правильных ответов.

Задание 1.

В чем успешность всех нововведений в организациях в настоящее время?

- а) повышении производительностью труда;
- б) чувством общности;
- в) решением руководством;
- г) решением коллектива.

Роль лидера в формировании команд?

- а) объединить персонал;
- б) активизировать работников;
- в) значение команд;
- г) стимулировать адаптацию.

2. Задания комбинированного типа.

2.1. Тестовые задания с обоснованием выбора.

№ п.п.	Содержание задания	Правильный ответ	Аргументы, обосновывающие выбор ответа
1.	Существенные информационные, интеллектуальные и эмоциональные перегрузки субъектов		

	<p>деятельности, вызванные возрастанием роли и усложнением социальных систем, привели к необходимости совместной деятельности команды.</p> <p>Основы возникновения команд?</p> <p>Варианты ответов: а) неопределенность; б) конкуренция.</p>		
2.	<p>Причины необходимости оптимизации не только индивидуальной, но, прежде всего, совместной деятельности политической команды</p> <p>Варианты ответов: а) информационные, интеллектуальные и эмоциональные перегрузки б) задачи лидера</p>		

3. Задания закрытого типа.

3.1. Тестовые задания.

Задание.1. Какие из перечисленных мероприятий эффективны для компании?

- а) Команда создает создать безопасное пространство для обсуждения трудностей;
- б)Компания разрабатывает политику открытых дверей;
- в)Команда постепенно внедряет принципы плюрализма,
- г)призывая лидера стать ролевой моделью.

2.

1. Для достижения поставленной задачи перед организацией необходимо иметь сплоченную команду.

Расположить в логической последовательности создание команды:

1. Ставятся индивидуальные задачи перед персоналом организации.
2. Изучается структура персонала организации.
3. Устанавливается перспектива профессионального продвижения каждого члена коллектива.
4. Формируется личность лидера коллектива.
5. Определить конечную цель. предприятия.

--	--	--	--	--

Тема 8 Создание команды. Роли в команде. ПК-4.3

1. Задания открытого типа.

1.1. Вопросы открытого типа,

№ п.п.	Вопрос	Ответ
1.	Сущность команды	
2.	Отличия команд	

1.2. Контрольные задания с ключами правильных ответов.

Задание 1

В чем различие группы и команды?

- а) размерами
- б) длительностью существования
- в) команды выращиваются, а группы создаются;
- г) эффективностью.

2. Задания комбинированного типа.

2.1. Тестовые задания с обоснованием выбора.

№ п.п.	Содержание задания	Правильный ответ	Аргументы, обосновывающие выбор ответа
1.	<p>. Их роль состоит в том, чтобы достигать целей, стоящих перед командой. характерные для членов команды, играющих эту роль:</p> <p>Варианты ответов: а) Специалисты по решению задач. б) активисты..</p>		
2.	<p>Концепция жизненного цикла команды не предполагает, что реальная группа последовательно проходит все этапы командообразования. Выраженность и продолжительность этапов проявляется по-разному в каждой команде.</p> <p>Варианты ответов: а) фррмирование б) распад</p>		

3. Задания закрытого типа.

3.1. Тестовые задания

Тест 1.

Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается только один из предложенных вариантов.

Внимательно прочитать предложенные варианты ответа.

Выбрать один верный ответ.

Записать только букву выбранного варианта ответа.

1. Выберите роли менеджера в организации:

- а) наблюдатель;
- б) проводник (передача информации, рассылка, звонки);
- в) лидер;
- г) управленец.

2. Какими основными свойствами должен обладать такой архетип руководителя как «лидер»?

- а) способность определить место сбоев и принять меры;
- б) умение решать личностные конфликты;
- в) умение общаться с людьми;
- г) способность распознавать потенциал каждого работника.

3. Основные подходы к определению эффективного лидерства:

- а). подход с позиции личных качеств.
- б. поведенческий подход. Ситуационный подход.
- в). амбициозный подход;
- г) по требованию руководства.

6.3. Критерии и шкала оценивания на основе БРС.

КРИТЕРИИ ОЦЕНИВАНИЯ	РЕЗУЛЬТАТ В БАЛЛАХ
Дан полный, в логической последовательности развернутый ответ на поставленный вопрос, где он продемонстрировал знания предмета в полном объеме учебной программы, достаточно глубоко осмысливает дисциплину, самостоятельно, и исчерпывающе отвечает на дополнительные вопросы, приводит собственные примеры по проблематике поставленного вопроса, решил предложенные практические задания без ошибок	40
Дан развернутый ответ на поставленный вопрос, где обучающийся демонстрирует знания, приобретенные на лекционных и семинарских занятиях, а также полученные посредством изучения обязательных учебных материалов по курсу, дает аргументированные ответы, приводит примеры, в	30-39

<p>ответе присутствует свободное владение монологической речью, логичность и последовательность ответа. Однако допускается неточность в ответе. Решил предложенные практические задания с небольшими неточностями.</p>	
<p>Дан ответ, свидетельствующий в основном о знании процессов изучаемой дисциплины, отличающийся недостаточной глубиной и полнотой раскрытия темы, знанием основных вопросов теории, слабо сформированными навыками анализа явлений, процессов, недостаточным умением давать аргументированные ответы и приводить примеры, недостаточно свободным владением монологической речью, логичностью и последовательностью ответа. Допускается несколько ошибок в содержании ответа и решении практических заданий.</p>	20-29
<p>Дан ответ, который содержит ряд серьезных неточностей, обнаруживающий незнание процессов изучаемой предметной области, отличающийся неглубоким раскрытием темы, незнанием основных вопросов теории, несформированными навыками анализа явлений, процессов, неумением давать аргументированные ответы, слабым владением монологической речью, отсутствием логичности и последовательности. Выводы поверхностны. Решение практических заданий не выполнено, т.е. обучающийся не способен ответить на вопросы даже при дополнительных наводящих вопросах преподавателя.</p>	0-19

6.4. Для решения контрольных заданий обучающемуся разрешается использование калькулятора.

7. Методические материалы по освоению дисциплины (модуля)

Подготовка к лекциям.

Главное в период подготовки к лекционным занятиям – научиться методам самостоятельного умственного труда, сознательно развивать свои творческие способности и овладевать навыками творческой работы. Для этого необходимо строго соблюдать дисциплину учебы и поведения. Четкое планирование своего рабочего времени и отдыха является необходимым условием для успешной самостоятельной работы. В основу его нужно положить рабочие программы

изучаемых в семестре дисциплин. Каждому обучающемуся следует составлять еженедельный и семестровый планы работы, а также план на каждый рабочий день. С вечера всегда надо распределять работу на завтрашний день. В конце каждого дня целесообразно подводить итог работы: тщательно проверить, все ли выполнено по намеченному плану, не было ли каких-либо отступлений, а если были, по какой причине это произошло. Нужно осуществлять самоконтроль, который является необходимым условием успешной учебы. Если что-то осталось невыполненным, необходимо изыскать время для завершения этой части работы, не уменьшая объема недельного плана.

Самостоятельная работа на лекции.

Слушание и запись лекций – сложный вид вузовской аудиторной работы. Внимательное слушание и конспектирование лекций предполагает интенсивную умственную деятельность обучающегося. Краткие записи лекций, их конспектирование помогает усвоить учебный материал. Конспект является полезным тогда, когда записано самое существенное, основное и сделано это самим обучающимся. Не надо стремиться записать дословно всю лекцию. Такое «конспектирование» приносит больше вреда, чем пользы. Запись лекций рекомендуется вести по возможности собственными формулировками. Желательно запись осуществлять на одной странице, а следующую оставлять для проработки учебного материала самостоятельно в домашних условиях. Конспект лекции лучше подразделять на пункты, параграфы, соблюдая красную строку. Этому в большой степени будут способствовать пункты плана лекции, предложенные преподавателям. Принципиальные места, определения, формулы и другое следует сопровождать замечаниями «важно», «особо важно», «хорошо запомнить» и т.п. Можно делать это и с помощью разноцветных маркеров или ручек. Лучше если они будут собственными, чтобы не приходилось просить их у однокурсников и тем самым не отвлекать их во время лекции. Целесообразно разработать собственную «маркографию» (значки, символы), сокращения слов. Не лишним будет и изучение основ стенографии. Работая над конспектом лекций, всегда необходимо использовать не только учебник, но и ту литературу, которую дополнительно рекомендовал лектор. Именно такая серьезная, кропотливая работа с лекционным материалом позволит глубоко овладеть знаниями.

Подготовка к практическим занятиям.

Подготовку к каждому практическому занятию каждый обучающийся должен начать с ознакомления с планом практического занятия, который отражает содержание предложенной темы. Тщательное продумывание и изучение вопросов плана основывается на проработке текущего материала лекции, а затем изучения обязательной и дополнительной литературы, рекомендованную к данной теме. На основе индивидуальных предпочтений обучающемуся необходимо самостоятельно выбрать тему доклада по проблеме практического занятия и по возможности подготовить по нему презентацию. Если программой дисциплины предусмотрено

выполнение практического задания, то его необходимо выполнить с учетом предложенной инструкции (устно или 10 письменно). Все новые понятия по изучаемой теме необходимо выучить наизусть и внести в глоссарий, который целесообразно вести с самого начала изучения курса. Результат такой работы должен проявиться в способности обучающегося свободно ответить на теоретические вопросы практического занятия, его выступлении и участии в коллективном обсуждении вопросов изучаемой темы, правильном выполнении практических заданий и контрольных работ.

Структура практического занятия:

В зависимости от содержания и количества отведенного времени на изучение каждой темы может практическое занятие состоять из четырех-пяти частей:

1. Обсуждение теоретических вопросов, определенных программой дисциплины.
2. Доклад и/ или выступление с презентациями по проблеме практического занятия.
3. Обсуждение выступлений по теме – дискуссия.
4. Выполнение практического задания с последующим разбором полученных результатов или обсуждение практического задания, выполненного дома, если это предусмотрено программой.
5. Подведение итогов занятия.

Первая часть – обсуждение теоретических вопросов - проводится в виде фронтальной беседы со всей группой и включает выборочную проверку преподавателем теоретических знаний обучающихся. Примерная продолжительность — до 15 минут. Вторая часть — выступление обучающихся с докладами, которые должны сопровождаться презентациями с целью усиления наглядности восприятия, по одному из вопросов практического занятия. Обязательный элемент доклада – представление и анализ статистических данных, обоснование социальных последствий любого экономического факта, явления или процесса. Примерная продолжительность — 20-25 минут. После докладов следует их обсуждение – дискуссия. В ходе этого этапа практического занятия могут быть заданы уточняющие вопросы к докладчикам. Примерная продолжительность – до 15-20 минут. Если программой предусмотрено выполнение практического задания в рамках конкретной темы, то преподавателями определяется его содержание и дается время на его выполнение, а затем идет обсуждение результатов. Если практическое задание должно было быть выполнено дома, то на практическом занятии преподаватель проверяет его выполнение (устно или письменно). Примерная продолжительность – 15-20 минут. Подведением итогов заканчивается практическое занятие. Обучающимся должны быть объявлены оценки за работу и даны их четкие обоснования. Примерная продолжительность — 5 минут.

Работа с литературными источниками.

В процессе подготовки к практическим занятиям, обучающимся необходимо обратить особое внимание на самостоятельное изучение рекомендованной учебно-методической (а также научной и популярной) литературы. Самостоятельная работа с учебниками, учебными пособиями, научной, справочной и популярной литературой, материалами периодических изданий и Интернета, статистическими данными является наиболее эффективным методом получения знаний, позволяет значительно активизировать процесс овладения информацией, способствует более глубокому усвоению изучаемого материала, формирует у обучающихся свое отношение к конкретной проблеме. Более глубокому раскрытию вопросов способствует знакомство с дополнительной литературой, рекомендованной преподавателем, что позволяет обучающимся проявить свою индивидуальность в рамках выступления на занятиях, выявить широкий спектр мнений по изучаемой проблеме.

8. Учебная литература и ресурсы информационно-телекоммуникационной сети Интернет

8.1. Основная литература

1. Лидерство и управление командой : учебное пособие / А. Д. Ишков, Н. Г. Милорадова, Е. Ю. Елисеева [и др.]. — Москва : МИСИ – МГСУ, 2024. — 58 с. — ISBN 978-5-7264-3544-2. — Текст : электронный // Лань : электронно-библиотечная система. — URL: <https://e.lanbook.com/book/452198>
2. Лидерство : учебное пособие / В.И. Новичков [и др.]. — Москва : Дашков и К, 2017. — 102 с. — ISBN 978-5-394-02979-0.
3. Чегринцова, С. В. Лидерство и командообразование в организации : учебное пособие / С. В. Чегринцова. — Тверь : ТвГУ, 2020. — 115 с. — Текст : электронный // Лань : электронно-библиотечная система. — URL: <https://e.lanbook.com/book/165733>

8.2 Дополнительная литература

1. Лидерство и управление командой: учебное пособие / сост. Фадеева В.Н.; Томский политехнический университет. – Томск: Изд-во Томского политехнического университета, 2014. – 188 с.

1. Спивак, В. А. Лидерство : учебник для академического бакалавриата / В. А. Спивак. — М. : Издательство Юрайт, 2014. — 393 с. — Серия : Бакалавр. Академический курс

2.Целютина, Т. В. Технологии командообразования и внутриорганизационных коммуникаций : учебное пособие / Т. В. Целютина. — Белгород : НИУ БелГУ, 2023. — 196 с. — ISBN 978-5-9571-3410-7. — Текст : электронный // Лань : электронно-библиотечная система. — URL: <https://e.lanbook.com/book/448526>

3. Чанько, А.Д. Команды в современных организациях. Учебник./ А.Д.Чанько— СПб.: Высшая школа менеджмента, 2011. — 408 с.

8.3. Нормативные правовые документы и иная правовая информация

1. Трудовой кодекс Российской Федерации от 30.12.2001 № 197-ФЗ (ред. от 22.04.2025). -Доступ из справ.-правовой системы «КонсультантПлюс».

2. Федеральный закон от 27.07.2006 № 152-ФЗ «О персональных данных» (ред. от 21.02.2025). -Доступ из справ.-правовой системы «КонсультантПлюс».

3. Профессиональные стандарты (по актуальному перечню Минтруда России). -Режим доступа: <https://profstandart.rosmintrud.ru> (официальный сайт).

8.4. Интернет-ресурсы

• Электронно-библиотечная система «Юрайт» : <https://urait.ru> – доступ через личный кабинет РАНХиГС (по подписке)

• Электронно-библиотечная система Znanium : <https://znanium.com> – доступ через университетскую сеть

• Электронная библиотека IPRbooks : <http://www.iprbookshop.ru/> – доступ по логину/паролю (справка в библиотеке)

• Справочно-правовая система «КонсультантПлюс» : <http://www.consultant.ru/> – свободный доступ к кодексам и текущему законодательству

• Справочно-правовая система «Гарант» : <http://www.garant.ru/> – свободный доступ к основным актам

• Официальный интернет-портал правовой информации : <http://pravo.gov.ru/> – бесплатно, официальные публикации законов

• Российская государственная библиотека (РГБ) : <https://www.rsl.ru/> – доступ к каталогам и электронным диссертациям

• КиберЛенинка (научные статьи по HR и психологии труда) : <https://cyberleninka.ru/> – свободный доступ

• Профессиональный портал «HR-Лига» : <https://www.hrliga.com/> – методические материалы и обзоры по подбору персонала

• Портал «Работа в России» (аналитика рынка труда) : <https://trudvsem.ru/> – государственная информационная система

• Онлайн-библиотека по социологии и психологии труда (соционет) : <http://www.socionet.ru/> – открытый доступ

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

Требования к аудиториям

- **Лекционные занятия:** учебная аудитория для проведения лекций (вместимость не менее количества обучающихся в группе) с возможностью демонстрации презентаций и нормативных документов.

- **Семинарские (практические) занятия:** аудитория для практических занятий, оборудованная рабочими местами для обучающихся и преподавателя, с возможностью групповой работы (в том числе в малых группах).

- **Помещения для самостоятельной работы:** читальный зал или специализированная аудитория с доступом к сети Интернет и лицензионным электронно-библиотечным системам (ЭБС) для самостоятельной подготовки, выполнения расчётных заданий, написания докладов и рефератов.

Требования к оборудованию

- **Доска** (меловая или маркерная) – для схем, таблиц, разбора кейсов.

- **Мультимедийный проектор** – для демонстрации презентаций, видеоматериалов (например, ассессмент-центр, примеры интервью), нормативных документов.

- **Персональный компьютер (стационарный) или ноутбук** для преподавателя (или стационарный компьютер в аудитории) с характеристиками: операционная система не ниже Windows 7 (или аналогичная по функциям, например, macOS, Linux с графической оболочкой).

- При необходимости – **ноутбук или планшет** для студентов при выполнении групповых заданий (может быть предусмотрен мобильный класс).

Требования к программному обеспечению

- **Пакет Microsoft Office** (или его бесплатный аналог, например, LibreOffice) для подготовки документов, презентаций, таблиц (в том числе для построения матриц сравнения кандидатов, чек-листов, анализа воронки подбора).

- При наличии лицензий – специализированное ПО для HR-аналитики (необязательно, но рекомендуется для демонстрации):

- *Профильное ПО* (например: «1С:Зарплата и управление персоналом», «БОСС-Кадровик», ATS-системы в ознакомительном режиме).

- Антивирусное программное обеспечение (например, Kaspersky, Dr.Web – по наличию).

Информационные справочные системы (доступ через сеть Интернет)

- **Справочно-правовая система «КонсультантПлюс»** – для доступа к ТК РФ, ФЗ-152, ФЗ-125, постановлениям Госкомстата, судебной практике по трудовым спорам.

Режим доступа: <http://www.consultant.ru> – бесплатный доступ к основным актам; полные версии – по подписке образовательной организации.

- **Справочно-правовая система «Гарант»** – альтернативный источник правовой информации.

Режим доступа: <http://www.garant.ru>

- **Официальный интернет-портал правовой информации** (правовой портал) – официальное опубликование законов.

Режим доступа: <http://pravo.gov.ru>

- **Профессиональные стандарты (официальный реестр Минтруда России)** – для изучения требований к должностям.

Режим доступа: <https://profstandart.rosmintrud.ru>

- **Электронно-библиотечные системы (ЭБС)** – Юрайт, Znanium, IPRbooks (доступ через университетскую сеть или по логину/паролю).

- **Поисковые системы общего назначения (Yandex, Google)** – для отработки навыков X-Ray-поиска и Boolean-запросов (в рамках тем 1.5 и 2.1).

Доступ к сети Интернет

Для всех помещений, используемых при проведении лекционных, семинарских занятий и для самостоятельной работы, обеспечивается возможность подключения к информационно-телекоммуникационной сети Интернет (по проводной или беспроводной технологии, скорость – не менее 1 Мбит/с на одно рабочее место).