



Рабочая программа дисциплины составлена с учетом требований:

- федерального государственного образовательного стандарта высшего образования 38.04.03 «Управление персоналом» (уровень магистратуры), утвержденного приказом Министерства образования и науки РФ от 12 августа 2020 г. № 958;

- порядка организации и осуществления образовательной деятельности по образовательным программам высшего образования – программам бакалавриата, программам специалитета, программам магистратуры, утвержденного приказом Министерства образования и науки РФ от 06.04.2021 № 245;

- профессионального стандарта «Специалист по управлению персоналом», утвержденного Министерством труда и социальной защиты РФ от 06.10.2015 г. №691н.

Составитель: к.э.н., доцент кафедры экономики Яковенко Н.Ю.

Рассмотрена на заседании кафедры экономики  
«18» мая 2022 г., протокол №12

Зав. кафедрой  Е.А.Голованева

Руководитель основной профессиональной образовательной программы  Яковенко Н.Ю.

## 1. ЦЕЛЬ И ЗАДАЧИ ДИСЦИПЛИНЫ

Целью дисциплины является формирование навыков и умений, необходимых для успешной работы в команде профессионалов; выработать у них лидерские качества, научить студентов разбираться в вопросах группового поведения, умение работать с людьми, грамотно управлять командной работой сотрудников организации.

Задачи:

Задачами дисциплины являются:

- изучение концепций, принципов, требований и функций лидерства;
- изучение современных подходов к организации труда на предприятии, применяемые в отечественной и зарубежной практике;
- формирование знания специфических для стран национальных особенностей практики менеджмента и лидерства, развитие умений использовать их как конкурентные преимущества организации;
- формирование, развитие и совершенствование профессиональных навыков менеджера (принятия решений, управления конфликтами и стрессами, формирования команд, эффективного осуществления коммуникаций и др.);
- выработка лидерских качеств и навыков и их совершенствование;
- стимулирование к самостоятельному изучению современной учебной и научной литературы и проведение учебно-исследовательской работы.

## 2. МЕСТО ДИСЦИПЛИНЫ В СТРУКТУРЕ ОСНОВНОЙ ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ПРОГРАММЫ (ОПОП)

### 2.1 Цикл (раздел) ОПОП, к которому относится дисциплина

«Лидерство и формирование команды» относится к дисциплинам части, формируемой участниками образовательных отношений (Б1.В.05) основной профессиональной образовательной программы.

### 2.2. Логическая взаимосвязь с другими частями ОПОП

<b>Наименование предшествующих дисциплин, практик, на которых базируется данная дисциплина (модуль)</b>	1. Нормирование, организация и гуманизация труда 2. Современные проблемы управления персоналом
<b>Требования к предварительной подготовке обучающихся</b>	<b>знать:</b> <ul style="list-style-type: none"><li>– особенности процессов и документооборота по операционному управлению персоналом, организации, нормированию и стимулированию трудовой деятельности персонала;</li><li>– понятийный аппарат (на продвину-</li></ul>

	<p>том уровне) экономической, организационной, управленческой, социологической, психологической теорий, правового и нормативного обеспечения в профессиональной деятельности с учетом передовой практики и результатов научных исследований в управлении персоналом;</p> <p><b>уметь:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– осуществлять администрирование процессов и документооборота по операционному управлению персоналом, организации, нормированию и стимулированию трудовой деятельности персонала;</li> <li>– решать профессиональные задачи и критически оценивать существующие передовые практики и современные проблемы в управлении персоналом и в смежных областях;</li> <li>– разрабатывать и обеспечивать реализацию стратегии, политик и технологий в системе управления персоналом организации в динамичной среде</li> </ul> <p><b>Владеть</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– методами администрирования процессов и документооборота по операционному управлению персоналом, организации, нормированию и стимулированию трудовой деятельности персонала;</li> <li>– современными инструментальными методами сбора, обработки и анализа данных при решении управленческих задач в управлении персоналом;</li> <li>– методами определения и оценки социальной и экономической эффективности стратегий, политик и технологий и современных проблем в управлении персоналом организации в динамичной среде.</li> </ul>
--	--

Преподавание курса «Лидерство и формирование команды» неразрывно связано с проведением воспитательной работы со студентами. В связи с этим на практических занятиях рассматриваются вопросы, позволяющие раскрыть роль здорового образа жизни, влияние вредных привычек и т.д.

### III. ПЕРЕЧЕНЬ ПЛАНИРУЕМЫХ РЕЗУЛЬТАТОВ ОБУЧЕНИЯ ПО ДИСЦИПЛИНЕ, СООТНЕСЕННЫХ С ПЛАНИРУЕМЫМИ РЕЗУЛЬТАТАМИ ОСВОЕНИЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ПРОГРАММЫ

Коды компетенций	Формулировка компетенции	Индикаторы достижения компетенции	Планируемые результаты обучения по дисциплине
УК-3	Способен осуществлять критический анализ проблемных ситуаций на основе системного подхода, выработать стратегию действий	<b>УК-3.1.</b> Разрабатывает командную стратегию по работе коллектива учитывая интересы, особенности поведения и мнения (включая критические) людей с которыми работает / взаимодействует, в т.ч. посредством корректировки своих действий	<p><b>Знать:</b> методы разработки командной стратегии по работе коллектива, особенности поведения людей в группе.</p> <p><b>Уметь:</b> разрабатывать командную стратегию по работе коллектива учитывая интересы, особенности поведения и мнения людей с которыми работает.</p> <p><b>Владеть:</b> приемами разработки командной стратегии, по работе коллектива, приемами формирования эффективной команды, методами управления конфликтами.</p>
		<b>УК-3.4.</b> Планирует командную работу, распределяет поручения, делегирует полномочия и управляет членами команды	<p><b>Знать:</b> методы планирования командной работы, принципы формирования команд, способы распределения ролей в команде, правила индивидуального и группового поведения.</p> <p><b>Уметь:</b> распределять поручения, делегировать полномочия и управлять членами команды.</p> <p><b>Владеть:</b> способностью планировать командную работу, оценивать управленческие навыки, применять на практике методы делегирования полномочий.</p>

## IV. ОБЪЕМ, СТРУКТУРА, СОДЕРЖАНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ, ВИДЫ УЧЕБНОЙ РАБОТЫ И ФОРМЫ КОНТРОЛЯ ЗНАНИЙ

### 4.1. Распределение объема учебной работы по формам обучения

Вид работы (в соответствии с учебным планом)	Объем учебной работы, час	
	Очная	Заочная
<b>Формы обучения</b> (вносятся данные по реализуемым формам)	<b>3</b>	<b>3</b>
<b>Семестр изучения дисциплины</b>	<b>3</b>	<b>3</b>
Общая трудоемкость, всего, час	144	144
зачетные единицы	4	4
<b>1. Контактная работа</b>	<b>48,25</b>	<b>22,25</b>
<b>1.1. Контактная аудиторная работа (всего)</b>	<b>25,25</b>	<b>18,25</b>
В том числе:		
Лекции ( <i>Лек</i> )	22	4
Практические занятия ( <i>Пр</i> )	26	6
Установочные занятия ( <i>УЗ</i> )	-	2
Текущие консультации ( <i>ТК</i> )	-	6
<b>1.2. Промежуточная аттестация</b>		
Зачет ( <i>КЗ</i> )	<b>0,25</b>	<b>0,25</b>
Выполнение курсовой работы (проекта) ( <i>КНР</i> )	-	
Выполнение контрольной работы ( <i>ККН</i> )		
<b>1.3. Контактная внеаудиторная работа (контроль)</b>	<b>23</b>	<b>4</b>
<b>2. Самостоятельная работа обучающихся (всего)</b>	<b>72,75</b>	<b>121,75</b>
в том числе:		
Самостоятельная работа по проработке лекционного материала	22,57	19
Самостоятельная работа по подготовке к лабораторно-практическим занятиям	26,18	37
Работа над темами (вопросами), вынесенными на самостоятельное изучение	12	16
Самостоятельная работа по видам индивидуальных заданий: подготовка реферата (контрольной работы)	12	49,75
Подготовка к зачету	-	-

## 4.2 Общая структура дисциплины и виды учебной работы

Наименование модулей и разделов дисциплины	Объемы видов учебной работы по формам обучения, час							
	Очная форма обучения				Заочная форма обучения			
	Всего	Лекции	Практические занятия	Самостоятельная работа	Всего	Лекции	Практические занятия	Самостоятельная работа
1	2	3	4	5	6	7	8	9
<b>Модуль 1. «Лидерство в современной организации»</b>	<b>50,75</b>	<b>12</b>	<b>14</b>	<b>24,75</b>	<b>36</b>	<b>2</b>	<b>4</b>	<b>30</b>
1. Лидерство и менеджмент	8	2	2	4	8	2	-	6
2. Современные концепции лидерства	10	4	2	4	6	-	-	6
3. Власть и влияние как инструменты лидерства	8	2	2	4	8	-	2	6
4. Личностные характеристики лидера	8	2	2	4	4	-	-	4
5. Развитие навыков лидерства	8	2	4	4	6	-	2	4
<i>Итоговое занятие по модулю 1</i>	<i>6,75</i>	-	2	<i>4,75</i>	4	-	-	4
<b>Модуль 2. «Команда, управление командой»</b>	<b>46</b>	<b>10</b>	<b>12</b>	<b>24</b>	<b>30</b>	<b>2</b>	<b>2</b>	<b>26</b>
1. Команда как социальная группа	8	2	2	4	5	1	-	4
2. Распределение ролей в команде	8	2	2	4	4	-	-	4
3. Командообразование	8	2	2	4	7	-	1	6
4. Особенности взаимодействия людей в группе	8	2	2	4	5	1	-	4
5. Управление конфликтами в команде.	8	2	2	4	5	-	1	4
<i>Итоговое занятие по модулю 2</i>	<i>6</i>	-	2	<i>4</i>				<i>4</i>
<i>Подготовка реферата по планированию схемы и структуры опыта по теме НИР, предложенной преподавателем или выбранной самостоятельно</i>				<b>12</b>				<b>16</b>
<i>Самостоятельная работа по видам индивидуальных заданий: подготовка контрольной работы студента-заочника</i>				<b>12</b>				<b>49,75</b>
<b>Выполнение контрольной работы</b>								
<b>Текущие консультации</b>							<b>6</b>	
<b>Зачет</b>			<b>0,25</b>				<b>0,25</b>	
<b>Контактная аудиторная работа (всего)</b>	<b>25,25</b>	<b>22</b>	<b>26</b>		<b>18,25</b>	<b>4</b>	<b>6</b>	
<b>Контактная внеаудиторная работа (всего)</b>			<b>23</b>				<b>4</b>	
<b>Самостоятельная работа (всего)</b>			<b>72,75</b>				<b>121,75</b>	
<b>Общая трудоемкость</b>			<b>144</b>				<b>144</b>	

## 4.3 Содержание дисциплины

Наименование и содержание модулей и разделов дисциплины
1
<b>Модуль 1. «Лидерство в современной организации»</b>
<b><i>1. Лидерство и менеджмент</i></b>
1.1. Понятие и сущность лидерства
1.2. Взаимосвязь лидерства и управления
1.3. Руководитель организации как традиционный менеджер
1.4. Руководитель организации как лидер
<b><i>2. Современные концепции лидерства</i></b>
2.1. Теория черт лидера
2.2. Стили лидерства. Поведенческие концепции лидерства
2.3. Ситуационный подход к лидерству
2.4. Концепция атрибутивного лидерства (причинно-следственный подход к изучению лидерства)
2.5. Харизматическое лидерство
2.6. Психологический обмен как механизм выдвижения в лидеры
2.7. ИмPLICITная теория
<b><i>3. Власть и влияние как инструменты лидерства</i></b>
3.1. Концепции власти и влияния
3.2. Сущность понятий «власть» и «влияние»
3.3. Природа власти
3.4. Стратегии влияния
3.5. Делегирование полномочий как инструмент власти
3.6. Наделение властью и участие в управлении
<b><i>4. Личностные характеристики лидера</i></b>
4.1. Личность менеджера
4.2. Личностные ресурсы в реализации лидерской позиции
4.3. Модель компетенций современного лидера
4.4. Социальная ответственность лидера
4.5. Понятие и формирование имиджа лидера
4.6. Основы тайм-менеджмента. Управление временем
4.7. Презентация и самопрезентация. Искусство публичного выступления
<b><i>5. Развитие навыков лидерства</i></b>
5.1. Эмоциональный интеллект руководителя
5.2. Самооценка как основа развития эмоционального интеллекта
5.3. Навыки творческого решения проблем
5.4. Поддерживающие коммуникации, наставничество и консультирование
5.5. Стратегия переговоров.
<i>Итоговое занятие по модулю 1</i>
<b>Модуль 2. «Команда, управление командой»</b>
<b><i>1. Команда как социальная группа</i></b>
1.1. Понятие команды
1.2. Типология команд
1.3. Характеристики социальных групп и их типология

<b>2. Распределение ролей в команде</b>
2.1. Поведение человека в организации
2.2. Концепция командных ролей Р.М. Белбина
2.3. «Колесо команды» Марджерисона-Маккена
2.4. Модель управленческих ролей Т.Ю. Базарова
<b>3. Командообразование</b>
3.1. Естественный путь командообразования
3.2. Целенаправленный путь командообразования
3.3. Комплексный подход к командной эффективности
3.4. Уровни командной эффективности
<b>4. Особенности взаимодействия людей в группе</b>
4.1. Психологические механизмы взаимодействия
4.2. Феномены групповой жизнедеятельности
4.3. Социально-психологический климат в команде
<b>5. Управление конфликтами в команде</b>
5.1. Конфликты как проявление противоречий и источник развития
5.2. Особенности конфликтов в командах
5.3. Типы конфликтов и эффективность работы команды
5.4. Цикл и уровни конфликта
5.5. Основные формы поведения в конфликтной ситуации
5.6. Практические навыки управления конфликтами
5.7. Переговоры как основной инструмент разрешения конфликтов
<i>Итоговое занятие по модулю 2</i>
<b><i>Подготовка реферата по планированию схемы и структуры опыта по теме НИР предложенной преподавателем или выбранной самостоятельно:</i></b>
- задача и объект исследований. Полная факториальная схема эксперимента. Рабочая гипотеза. Основные элементы методики. Планируемые учеты и наблюдения.
- схема и структура опыта. Основные элементы методики по планируемой теме выпускной квалификационной работы.
<b><i>Самостоятельная работа по видам индивидуальных заданий: подготовка контрольной работы студента-заочника</i></b>
<b><i>Зачет</i></b>

**V. ОЦЕНКА ЗНАНИЙ И ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ ДЛЯ ПРОВЕДЕНИЯ ТЕКУЩЕГО КОНТРОЛЯ ЗНАНИЙ И ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ ОБУЧАЮЩИХСЯ ПО ДИСЦИПЛИНЕ**

**5.1. Формы контроля знаний, рейтинговая оценка и формируемые компетенции (дневная форма обучения)**

№ п/п	Наименование модулей и разделов дисциплины	Формируемые компетенции	Объем учебной работы				Форма контроля знаний	Количество баллов (min)	Количество баллов (max)
			Общая трудоемкость	Лекции	Практические занятия	Самостоятельная работа			
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<b>Всего по дисциплине</b>		<b>УК-1; УК-3.1; УК-3.4</b>	<b>144</b>	<b>22</b>	<b>26</b>	<b>72,75</b>	зачет	<b>51</b>	<b>100</b>
<i><b>I. Рубежный рейтинг</b></i>							<b>Общая сумма баллов, набранная в ходе освоения дисциплины</b>	<b>31</b>	<b>60</b>
<b>Модуль 1. «Лидерство и команда как категории»</b>		<b>УК-3.1; УК-3.4</b>	<b>48,57</b>	<b>12</b>	<b>14</b>	<b>22,57</b>		<b>16</b>	<b>35</b>
1.	Лидерство и менеджмент	УК-3.1; УК-3.4	7	2	2	3	Тестирование	3	7
2.	Современные концепции лидерства	УК-3.1; УК-3.4	8	2	2	4	Решение ситуационных задач	3	7
3.	Власть и влияние как инструменты лидерства	УК-3.1; УК-3.4	8	2	2	4	Решение ситуационных задач	3	7
4.	Личностные характеристики лидера	УК-3.1; УК-3.4	8	2	2	4	Тестирование	3	7
5.	Развитие навыков лидерства	УК-3.1; УК-3.4	11	4	4	5	Решение ситуационных задач	4	7
<i>Итоговое занятие по модулю I</i>			4,57	-	2	2,57	Тестирование	-	-
<b>Модуль 2. «Команда, управление командой»</b>		<b>УК-3.1; УК-3.4</b>	<b>48,18</b>	<b>10</b>	<b>12</b>	<b>26,18</b>		<b>15</b>	<b>25</b>
1.	Команда как социальная группа	УК-3.1; УК-3	10	2	2	6	Решение ситуационных	3	5

							задач		
2.	Распределение ролей в команде	УК-3.1; УК-3.4	8	2	2	4	Тестирование	3	5
3.	Командообразование	УК-3.1; УК-3.4	9	2	2	5	Решение ситуационных задач	3	5
4.	Особенности взаимодействия людей в группе	УК-3.1; УК-3.4	4	2	2	4	Тестирование	3	5
5.	5.Управление конфликтами в команде.	УК-3.1; УК-3.4	9	2	2	5	Решение ситуационных задач	3	5
<i>Итоговое занятие по модулю 2</i>			4,18	-	2	2,18	Тестирование		
<b>II. Творческий рейтинг</b>		УК-3.1; УК-3.4					Оценка выполнения индивидуального творческого задания	2	5
<i>Подготовка реферата по планированию схемы и структуры опыта по теме НИР предложенной преподавателем или выбранной самостоятельно.</i>		УК-3.1; УК-3.4	12	-	-	12	Реферат		
<b>III. Рейтинг личностных качеств</b>							Оценка личностных качеств обучающегося, проявленных при изучении дисциплины	3	10
<b>IV. Промежуточная аттестация</b>		УК-3.1; УК-3.4					Тестирование	15	25

## 5.2. Оценка знаний студента

### 5.2.1. Основные принципы рейтинговой оценки знаний

Оценка знаний по дисциплине осуществляется согласно положению «О балльно-рейтинговой системе оценки обучения в ФГБОУ ВО Белгородский ГАУ».

Уровень развития компетенций оценивается с помощью рейтинговых баллов.

Рейтинги	Характеристика рейтингов	Максимум баллов
Рубежный	Отражает работу обучающегося на протяжении всего периода изучения дисциплины. Определяется суммой баллов, которые студент получит по результатам изучения каждого модуля.	60
Творческий	Результат выполнения обучающимся индивидуального творческого задания различных уровней сложности, в том числе, участие в различных конференциях и конкурсах на протяжении всего курса изучения дисциплины.	5
Рейтинг личностных качеств	Оценка личностных качеств обучающихся, проявленных ими в процессе реализации дисциплины (модуля) (дисциплинированность, посещаемость учебных занятий, сдача вовремя контрольных мероприятий, ответственность, инициатива и др.)	10
Промежуточная аттестация	Является результатом аттестации на окончательном этапе изучения дисциплины по итогам сдачи зачета. Отражает уровень освоения информационно-теоретического компонента в целом и основ практической деятельности в частности.	25
Итоговый рейтинг	Определяется путём суммирования всех рейтингов	100

Итоговая оценка компетенций обучающегося осуществляется путём автоматического перевода баллов общего рейтинга в стандартные оценки.

Не зачтено	Зачтено	Зачтено	Зачтено
менее 51 балла	51-67 баллов	67,1-85 баллов	85,1-100 баллов

### 5.2.2. Критерии оценки знаний обучающегося на зачете

Оценка «зачтено» на зачете определяется на основании следующих критериев:

- обучающийся усвоил взаимосвязь основных понятий дисциплины и их значение для приобретаемой профессии, при этом проявил творческие способности в понимании, изложении и использовании учебно-программного материала;
- обучающийся демонстрирует полное знание учебно-программного материала, успешно выполнил предусмотренные в программе задания, усвоил основную литературу, рекомендованную в программе;

- обучающийся показал систематический характер знаний по дисциплине и способность к их самостоятельному пополнению и обновлению в ходе дальнейшей учебной работы и профессиональной деятельности.

Оценка «не зачтено» определяется на основании следующих критериев:

- обучающийся допускает грубые ошибки в ответе и при выполнении заданий, при этом не обладает необходимыми знаниями для их устранения под руководством преподавателя;

- обучающийся демонстрирует проблемы в знаниях основного учебно-программного материала, допускает принципиальные ошибки в выполнении предусмотренных программой заданий;

- обучающийся не может продолжать обучение или приступить к профессиональной деятельности по окончании вуза без дополнительных занятий по соответствующей дисциплине.

**5.3. Фонд оценочных средств. Типовые контрольные задания или иные материалы, необходимые для оценки формируемых компетенций по дисциплине** (приложение 1)

## **VI. УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ И ИНФОРМАЦИОННОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ**

### **6.1. Основная учебная литература**

1. Резник С.Д. Организационное поведение: учебник / С.Д. Резник. - 6, перераб. и доп. - Москва: ООО «Научно-издательский центр ИНФРА-М», 2021. - 433 с. - ISBN 978-5-16-016252-2. - ISBN 978-5-16-108564-6: ~Б. ц. <http://znanium.com/catalog/document/?pid=1089957&id=370350>

### **6.2. Дополнительная литература**

1. Авдеев В.В. Работа с командой: психологические возможности: Практикум: для самостоятельной работы над оптимизацией совместной деятельности / В.В. Авдеев. - 1. - Москва: ООО «КУРС», 2021. - 152 с. - ISBN 978-5-905554-35-3. - ISBN 978-5-16-100247-6. - ISBN 978-5-16-006842-8: ~Б. ц.

<http://znanium.com/catalog/document/?pid=1210075&id=367110>

### **6.3. Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы обучающихся по дисциплине**

Самостоятельная работа студентов заключается в инициативном поиске информации о наиболее актуальных проблемах, которые имеют большое практическое значение и являются предметом научных дискуссий в рамках изучаемой дисциплины.

Самостоятельная работа планируется в соответствии с календарными планами рабочей программы по дисциплине и в методическом единстве с тематикой учебных аудиторных занятий.

### **6.3.1. Методические указания по освоению дисциплины**

Вид учебных занятий	Организация деятельности студента
Лекция	Написание конспекта лекций: кратко, схематично, последовательно фиксировать основные положения, выводы, формулировки, обобщения; помечать важные мысли, выделять ключевые слова, термины. Проверка терминов, понятий с помощью энциклопедий, словарей, справочников с выписыванием толкований в тетрадь. Обозначить вопросы, термины, материал, который вызывает трудности, пометить и попытаться найти ответ в рекомендуемой литературе. Если самостоятельно не удастся разобраться в материале, необходимо сформулировать вопрос и задать преподавателю на консультации, на практическом занятии.
Практические занятия	Проработка рабочей программы, уделяя особое внимание целям и задачам структуре и содержанию дисциплины. Конспектирование источников. Работа с конспектом лекций, подготовка ответов к контрольным вопросам, просмотр рекомендуемой литературы. Решение расчетно-графических заданий, решение задач и др.
Самостоятельная работа	Знакомство с основной и дополнительной литературой, включая справочные издания, зарубежные источники, конспект основных положений, терминов, сведений, требующих для запоминания и являющихся основополагающими в этой теме.
Подготовка к экзамену	При подготовке к экзамену необходимо ориентироваться на конспекты лекций, рекомендуемую литературу и др.

Приступая к изучению дисциплины, обучающимся необходимо внимательно ознакомиться с тематическим планом занятий, списком рекомендованной литературы.

Преподавание дисциплины предусматривает: лекции, практические занятия, самостоятельную работу (изучение теоретического материала; подготовка к практическим занятиям; выполнение домашних заданий, в т.ч. рефераты, доклады; индивидуальные расчеты по методическим указаниям к изучению дисциплины, решение задач, выполнение тестовых заданий, устным опросам, зачету), консультации преподавателя.

Главной задачей каждой лекции является раскрытие сущности темы и анализ ее главных положений. На первой лекции доводится до внимания студентов структура курса и его разделы, а также рекомендуемая литература. Каждая лекция охватывает определенную тему курса и представляет собой логически вполне законченную работу. Лекционный материал снабжен конкретными примерами. Целями проведения практических занятий являются: установление связей теории с практикой в форме экспериментального подтверждения положений теории; развитие логического мышления; умение выбирать оптимальный метод решения; обучение студентов умению анализировать полученные результаты; контроль самостоятельной работы обучающихся

по освоению курса.

В ходе подготовки к практическому занятию обучающимся следует внимательно ознакомиться с планом, вопросами, вынесенными на обсуждение, изучить соответствующий лекционный материал, предлагаемую литературу. Нельзя ограничиваться только имеющейся учебной литературой (учебниками и учебными пособиями). Обращение к монографиям, статьям из специальных журналов, хрестоматийным выдержкам, а также к материалам средств массовой информации позволит в значительной мере углубить проблему, что разнообразит процесс ее обсуждения. С другой стороны, обучающимся следует помнить, что они должны не просто воспроизводить сумму полученных знаний по заданной теме, но и творчески переосмыслить существующие в современной науке подходы к пониманию тех или иных проблем, явлений, событий, продемонстрировать и убедительно аргументировать собственную позицию.

Теоретический материал по тем темам, которые вынесены на самостоятельное изучение, обучающийся прорабатывает в соответствии с вопросами для подготовки к экзамену. Пакет заданий для самостоятельной работы выдается в начале семестра, определяются конкретные сроки их выполнения и сдачи. Результаты самостоятельной работы контролируются преподавателем и учитываются при аттестации обучающегося.

Для закрепления теоретического материала обучающиеся выполняют различные задания (тестовые задания, рефераты, задачи, и проч.). Их выполнение призвано обратить внимание обучающихся на наиболее сложные, ключевые и дискуссионные аспекты изучаемой темы, помочь систематизировать и лучше усвоить пройденный материал.

При самостоятельном выполнении заданий обучающиеся могут выявить тот круг вопросов, который усвоили слабо, и в дальнейшем обратить на них особое внимание. Контроль самостоятельной работы обучающихся по выполнению заданий осуществляется преподавателем с помощью выборочной и фронтальной проверок на практических занятиях.

Консультации преподавателя проводятся в соответствии с графиком, утвержденным на кафедре. Обучающийся может ознакомиться с ним на информационном стенде. При необходимости дополнительные консультации могут быть назначены по согласованию с преподавателем в индивидуальном порядке.

Примерный курс лекций, содержание и методика выполнения практических заданий, методические рекомендации для самостоятельной работы содержатся в УМК дисциплины.

1. УМК по дисциплине «Лидерство и формирование команды» – Режим доступа: <https://www.do.belgau.edu.ru> -(логин, пароль)

### 6.3.2. Видеоматериалы

1. Каталог учебных видеоматериалов на официальном сайте ФГБОУ ВО Белгородский ГАУ – Режим доступа: <http://bsaa.edu.ru/InfResource/library/video>

### 6.4. Ресурсы информационно-телекоммуникационной сети «Интернет», современные профессиональные базы данных, информационные справочные системы

1. <http://www.cecsi.ru/coach/leadership.html> - лидерство. Эффективный лидер
2. <http://www.mevriz.ru/> - журнал «Менеджмент в России и за рубежом»
3. <http://psyfactor.org/> - Пси-фактор. Центр практической психологии
4. [Справочно – правовая система КонсультантПлюс/ http://www.consultant.ru/](http://www.consultant.ru/)
5. [Справочно – правовая система Гарант/ http://www.garant.ru/](http://www.garant.ru/)

## VII. МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

### 7.1. Помещения, укомплектованные специализированной мебелью, оснащенные оборудованием и техническими средствами обучения, служащими для представления учебной информации большой аудитории

Учебная аудитория для проведения занятий лекционного типа № 1**	Специализированная мебель на 100 посадочных мест. Рабочее место преподавателя: 2 стола, стул, кафедра-трибуна напольная, доска меловая настенная. Набор демонстрационного оборудования: проектор EPSON; экран для проектора с электроприводом ScreenMedia; ноутбук Asus 15.6"; 2 акустические колонки Microlab. жалюзи-2 шт., система видеонаблюдения
Учебная лаборатория «Экономика аграрного сектора» для проведения занятий семинарского типа, групповых и индивидуальных консультаций, текущего контроля и промежуточной аттестации № 302**	Компьютер в сборе (15 комплектов) Стол ученический, стул ученический, стул вертушка, доска меловая настенная, стенд, купольная видеокамера
Помещения для самостоятельной работы с возможностью подключения к Интернету и обеспечением доступа в электронную информационно-образовательную среду Белгородского ГАУ (читальные залы биб-	Специализированная мебель; комплект компьютерной техники в сборе (системный блок: Asus P4BGL-MX\Intel Celeron, 1715 MHz\256 Мб PC2700 DDR SDRAM\ST320014A (20 Гб, 5400 RPM, Ultra-ATA/100)\ NEC CD-ROM CD-3002A\Intel(R) 82845G/GL/GE/PE/GV Graphics Controller, монитор: Proview 777(N) / 786(N) [17" CRT], клавиатура, мышь.); Foxconn G31MVP/G31MXP\DualCore Intel Pentium E2200\1 Гб DDR2-800 DDR2 SDRAM\MAXTOR STM3160215A (160 Гб, 7200 RPM, Ultra-ATA/100)\Optiarc DVD RW AD-7243S\Intel GMA 3100 монитор: acer v193w [19"], клавиатура, мышь.) с возможностью

лиотеки)***	подключения к сети Интернет и обеспечения доступа в электронную информационно-образовательную среду Белгородского ГАУ; настенный плазменный телевизор SAMSUNG PS50C450B1 Black HD (диагональ 127 см); аудио-видео кабель HDMI
Помещение для хранения и профилактического обслуживания учебного оборудования №214**	Стол 2-х тумбовый-3шт, стулья полумягкие деревянные-1шт, стулья полумягкие металлические-2шт, тумбочка-2шт, шкаф книжный со стеклом -2шт, шкаф плат.двух дверный-1шт, сейф-1шт, компьютер в комплекте-1шт, принтер-1шт, ноутбук-2шт, жалюзи-1шт.

## 7.2. Комплект лицензионного программного обеспечения

Учебная аудитория для проведения занятий лекционного типа № 1**	MS Windows WinStrtr 7 Acdmc Legalization RUS OPL NL. Договор №180 от 12.02.2011. Срок действия лицензии – бессрочно; MS Office Std 2010 RUS OPL NL Acdmc. Договор №180 от 12.02.2011. Срок действия лицензии – бессрочно; Anti-virus Kaspersky Endpoint Security для бизнеса (Сублицензионный договор №963/2021 от 23.12.2021) - 522 лицензия. Срок действия лицензии – 28.12.2022.
Учебная лаборатория «Экономика аграрного сектора» для проведения занятий семинарского типа, групповых и индивидуальных консультаций, текущего контроля и промежуточной аттестации № 302**	- MS Office Std 2010 RUS OPL NL Acdmc. Договор No180 от 12.02.2011. Срок действия лицензии – бессрочно; - Anti-virus Kaspersky Endpoint Security для бизнеса (Сублицензионный договор №963/2021 от 23.12.2021) - 522 лицензия. Срок действия лицензии – 28.12.2022. - Информационно правовое обеспечение "Гарант" (для учебного процесса). Договор №ЭПС-12-119 от 01.09.2012. Срок действия - бессрочно. (отечественное ПО) - СПС КонсультантПлюс: Версия Проф. Консультант Финансист. КонсультантПлюс: Консультации для бюджетных организаций. Договор от 01.01.2017. Срок действия - бессрочно (отечественное ПО)
Помещения для самостоятельной работы с возможностью подключения к Интернету и обеспечением доступа в электронную информационно-образовательную среду Белгородского ГАУ (читальные залы библиотеки)***	MS Windows WinStrtr 7 Acdmc Legalization RUS OPL NL. Договор №180 от 12.02.2011. Срок действия лицензии – бессрочно; MS Office Std 2010 RUS OPL NL Acdmc. Договор №180 от 12.02.2011. Срок действия лицензии – бессрочно; Anti-virus Kaspersky Endpoint Security для бизнеса (Сублицензионный договор №963/2021 от 23.12.2021) - 522 лицензия. Срок действия лицензии – 28.12.2022. Информационно правовое обеспечение "Гарант" (для учебного процесса). Договор №ЭПС-12-119 от 01.09.2012. Срок действия - бессрочно. СПС КонсультантПлюс: Версия Проф. Консультант Финансист. КонсультантПлюс: Консультации для бюджетных организаций. Договор от 01.01.2017. Срок действия - бессрочно.
Помещение для хранения и профилактического обслуживания учебного оборудования №214**	MS Windows WinStrtr 7 Acdmc Legalization RUS OPL NL. Договор №180 от 12.02.2011. Срок действия лицензии – бессрочно; MS Office Std 2010 RUS OPL NL Acdmc. Договор №180 от 12.02.2011. Срок действия лицензии – бессрочно; Anti-virus Kaspersky Endpoint Security для бизнеса (Сублицензионный договор №963/2021 от 23.12.2021) - 522 лицензия. Срок действия лицензии – 28.12.2022.

### **7.3. Электронно-библиотечные системы и электронная информационно-образовательная среда обеспечивающие одновременный доступ не менее 25 процентов обучающихся по программе магистратуры:**

– ЭБС «ZNANIUM.COM», договор на оказание услуг № 5547 эбс/118 с Обществом с ограниченной ответственностью «ЗНАНИУМ» от 10.12.2021

– ЭБС «AgriLib», лицензионный договор №ПДД 3/15 на предоставление доступа к электронно-библиотечной системе ФГБОУ ВПО РГАЗУ от 31.01.2020

– ЭБС «Лань», договор №74 с Обществом с ограниченной ответственностью «Издательство Лань» от 08.10.2021

– ЭБС «Рукопт», договор №ДС-284 от 15.01.2016 с открытым акционерным обществом «ЦКБ»БИБКОМ», с обществом с ограниченной ответственностью «Агентство «Книга-Сервис».

### **7.4. Места проведения практической подготовки**

Практическая подготовка в форме практических занятий предусматривает участие обучающихся в выполнении отдельных элементов работ, связанных с будущей профессиональной деятельностью.

Практическая подготовка в форме практических занятий осуществляется в структурных подразделениях Университета: в планово-финансовом отделе.

В ходе практической подготовки в форме практических занятий обучающиеся на примере конкретных видов работ закрепляют знания по основным элементам организации заработной платы; выбор способа формирования заработной платы, форм системы оплаты труда, перечня доплат и надбавок, критериев премирования.

Каждый обучающийся принимает участие в разработке положения об оплате труда, положения о премировании.

## **VIII. ОСОБЕННОСТИ ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ) ДЛЯ ИНВАЛИДОВ И ЛИЦ С ОГРАНИЧЕННЫМИ ВОЗМОЖНОСТЯМИ ЗДОРОВЬЯ**

В случае обучения в университете инвалидов и лиц с ограниченными возможностями здоровья учитываются особенности психофизического развития, индивидуальные возможности и состояние здоровья таких обучающихся.

Образование обучающихся из числа инвалидов и лиц с ограниченными возможностями здоровья может быть организовано как совместно с другими обучающимися, так и в отдельных группах. Обучающиеся из числа лиц с ограниченными возможностями здоровья обеспечены печатными и (или) электронными образовательными ресурсами в формах, адаптированных к ограничениям их здоровья. Обучение инвалидов осуществляется также в со-

ответствии с индивидуальной программой реабилитации инвалида (при наличии).

Для лиц с ограниченными возможностями здоровья по слуху возможно предоставление учебной информации в визуальной форме (краткий конспект лекций; тексты заданий). На аудиторных занятиях допускается присутствие ассистента, а также сурдопереводчиков и (или) тифлосурдопереводчиков. Текущий контроль успеваемости осуществляется в письменной форме: обучающийся письменно отвечает на вопросы, письменно выполняет практические задания. Доклад (реферат) также может быть представлен в письменной форме, при этом требования к содержанию остаются теми же, а требования к качеству изложения материала (понятность, качество речи, взаимодействие с аудиторией и т. д.) заменяются на соответствующие требования, предъявляемые к письменным работам (качество оформления текста и списка литературы, грамотность, наличие иллюстрационных материалов и т.д.). Промежуточная аттестация для лиц с нарушениями слуха проводится в письменной форме, при этом используются общие критерии оценивания. При необходимости время подготовки к ответу может быть увеличено.

Для лиц с ограниченными возможностями здоровья по зрению университетом обеспечивается выпуск и использование на учебных занятиях альтернативных форматов печатных материалов (крупный шрифт или аудиофайлы) а также обеспечивает обучающихся надлежащими звуковыми средствами воспроизведения информации (диктофонов и т.д.). Допускается присутствие ассистента, оказывающего обучающемуся необходимую техническую помощь. Текущий контроль успеваемости осуществляется в устной форме. При проведении промежуточной аттестации для лиц с нарушением зрения тестирование может быть заменено на устное собеседование по вопросам.

Для лиц с ограниченными возможностями здоровья, имеющих нарушения опорно-двигательного аппарата материально-технические условия университета обеспечивают возможность беспрепятственного доступа обучающихся в учебные помещения, а также пребывания в них (наличие пандусов, поручней, расширенных дверных проемов, лифтов; наличие специальных кресел и других приспособлений). На аудиторных занятиях, а также при проведении процедур текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации лицам с ограниченными возможностями здоровья, имеющим нарушения опорно-двигательного аппарата могут быть предоставлены необходимые технические средства (персональный компьютер, ноутбук или другой гаджет); допускается присутствие ассистента (ассистентов), оказывающего обучающимся необходимую техническую помощь (занять рабочее место, передвигаться по аудитории, прочитать задание, оформить ответ, общаться с преподавателем).

*Приложение №1 к рабочей программе дисциплины*

**Министерство сельского хозяйства Российской Федерации  
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования  
«Белгородский государственный аграрный университет имени В.Я. Горина»  
(ФГБОУ ВО Белгородский ГАУ)**

**ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ  
для проведения промежуточной аттестации обучающихся**

**по дисциплине «Лидерство и формирование команды»**

Направление подготовки – 38.04.03 «Управление персоналом»

Направленность – Управление персоналом организации

Квалификация – магистр

Год начала подготовки – 2022

Майский, 2022

## 1. Перечень компетенций с указанием этапов их формирования в процессе освоения образовательной программы

Код контролируемой компетенции	Формулировка контролируемой компетенции	Индикаторы достижения компетенции	Этап (уровень) освоения компетенции	Планируемые результаты обучения	Наименование модулей и (или) разделов дисциплины	Наименование оценочного средства	
						Текущий контроль	Промежуточная аттестация
УК-3	<i>Способен осуществлять критический анализ проблемных ситуаций на основе системного подхода, выработать</i>	УК-3.1. Разрабатывает командную стратегию по работе коллектива учитывая интересы, особенности поведения и мнения (включая критические) людей, с которыми работает / взаимодействует, в т.ч. посредством корректировки своих действий	Первый этап (пороговой уровень)	<b>Знать:</b> методы разработки командной стратегии по работе коллектива, особенности поведения людей в группе.	Модуль 1. «Лидерство и команда как категории» Модуль 2. «Команда, управление командой»	Тестирование	Итоговое тестирование
			Второй этап (продвинутый уровень)	<b>Уметь:</b> разрабатывать командную стратегию по работе коллектива учитывая интересы, особенности поведения и мнения людей, с которыми работает.	Модуль 1. «Лидерство и команда как категории» Модуль 2. «Команда, управление командой»		
			Третий этап (высокий уровень)	<b>Владеть:</b> приемами разработки командной стратегии, по работе коллектива, приемами формирования эффективной команды, методами управления конфликтами.	Модуль 1. «Лидерство и команда как категории» Модуль 2. «Команда, управление командой»	Тестирование Решение ситуационных задач	Итоговое тестирование
		УК-3.4. Планирует командную работу,	Первый этап (пороговой)	<b>Знать:</b> методы планирования ко-	Модуль 1. «Лидерство и команда как категории»	Тестирование	

		распределяет поручения, делегирует полномочия и управляет членами команды	уровень	мандной работы, принципы формирования команд, способы распределения ролей в команде, правила индивидуального и группового поведения.	Модуль 2. «Команда, управление командой»		тестирование
			Второй этап (продвинутый уровень)	<b>Уметь:</b> распределять поручения, делегировать полномочия и управлять членами команды.	Модуль 1. «Лидерство и команда как категории» Модуль 2. «Команда, управление командой»	Решение ситуационных задач	Итоговое тестирование
			Третий этап (высокий уровень)	<b>Владеть:</b> способностью планировать командную работу, оценивать управленческие навыки, применять на практике методы делегирования полномочий.	Модуль 1. «Лидерство и команда как категории» Модуль 2. «Команда, управление командой»	Тестовый контроль Решение ситуационных задач	Итоговое тестирование

1. Описание показателей и критериев оценивания компетенций на различных этапах их формирования, описание шкал оценивания

Компетенция	Планируемые результаты обучения (показатели достижения заданного уровня компетенции)	Уровни и критерии оценивания результатов обучения, шкалы оценивания			
		<i>Компетентность не сформирована</i>	<i>Пороговый уровень компетентности</i>	<i>Продвинутый уровень компетентности</i>	<i>Высокий уровень компетентности</i>
		<i>не зачтено</i>	<i>зачтено</i>	<i>зачтено</i>	<i>зачтено</i>

<p><b>УК-1</b> Способен осуществлять критический анализ проблемных ситуаций на основе системного подхода, выработать стратегию действий</p>	<p><b>УК-3.1.</b> Разрабатывает командную стратегию по работе коллектива учитывая интересы, особенности поведения и мнения (включая критические) людей с которыми работает / взаимодействует, в т.ч. посредством корректировки своих действий</p>	<p><b>Не способен</b> разрабатывать командную стратегию по работе коллектива учитывая интересы, особенности поведения и мнения (включая критические) людей с которыми работает / взаимодействует, в т.ч. посредством корректировки своих действий.</p>	<p><b>Частично способен</b> разрабатывать командную стратегию по работе коллектива учитывая интересы, особенности поведения и мнения (включая критические) людей с которыми работает / взаимодействует, в т.ч. посредством корректировки своих действий..</p>	<p><b>Владеет способностью</b> разрабатывать командную стратегию по работе коллектива учитывая интересы, особенности поведения и мнения (включая критические) людей с которыми работает / взаимодействует, в т.ч. посредством корректировки своих действий.</p>	<p><b>Свободно владеет способностью</b> разрабатывать командную стратегию по работе коллектива учитывая интересы, особенности поведения и мнения (включая критические) людей с которыми работает / взаимодействует, в т.ч. посредством корректировки своих действий.</p>
	<p><b>Знать:</b> методы разработки командной стратегии по работе коллектива, особенности поведения людей в группе.</p>	<p>Допускает грубые ошибки в знаниях методов разработки командной стратегии по работе коллектива, особенностей поведения людей в группе.</p>	<p>Может изложить: методы разработки командной стратегии по работе коллектива, особенности поведения людей в группе</p>	<p>Знает сущность методов разработки командной стратегии по работе коллектива, особенностей поведения людей в группе.</p>	<p>Аргументировано использует методы разработки командной стратегии по работе коллектива, особенности поведения людей в группе.</p>
	<p><b>уметь:</b> разрабатывать командную стратегию по работе коллектива учитывая интересы, особенности поведения и мнения людей с которыми работает.</p>	<p>➤ Не умеет разрабатывать командную стратегию по работе коллектива учитывая интересы, особенности поведения и мнения людей с которыми работает.</p>	<p>➤ Частично умеет разрабатывать командную стратегию по работе коллектива учитывая интересы, особенности поведения и мнения людей с которыми работает.</p>	<p>➤ Способен осуществлять разработку командной стратегии по работе коллектива учитывая интересы, особенности поведения и мнения людей с которыми работает.</p>	<p>Способен самостоятельно разрабатывать командную стратегию по работе коллектива учитывая интересы, особенности поведения и мнения людей с которыми работает.</p>

	<b>владеть:</b> приемами разработки командной стратегии, по работе коллектива, приемами формирования эффективной команды, методами управления конфликтами.	➤ Не владеет приемами разработки командной стратегии, по работе коллектива, приемами формирования эффективной команды, методами управления конфликтами.	Частично владеет приемами разработки командной стратегии, по работе коллектива, приемами формирования эффективной команды, методами управления конфликтами.	Владеет приемами разработки командной стратегии, по работе коллектива, приемами формирования эффективной команды, методами управления конфликтами.	Свободно владеет приемами разработки командной стратегии, по работе коллектива, приемами формирования эффективной команды, методами управления конфликтами.
	<b>УК-3.4.</b> Планирует командную работу, распределяет поручения, делегирует полномочия и управляет членами команды	Не способен планировать командную работу, распределять поручения, делегировать полномочия и управлять членами команды	частично способен планировать командную работу, распределять поручения, делегировать полномочия и управлять членами команды	владеет способностью планировать командную работу, распределять поручения, делегировать полномочия и управлять членами команды	свободно владеет способностью планировать командную работу, распределять поручения, делегировать полномочия и управлять членами команды
	<b>Знать:</b> методы планирования командной работы, принципы формирования команд, способы распределения ролей в команде, правила индивидуального и группового поведения.	➤ Допускает грубые ошибки в знаниях методов планирования командной работы, принципов формирования команд, способов распределения ролей в команде, правилах индивидуального и группового поведения.	➤ Может изложить: методы планирования командной работы, принципы формирования команд, способы распределения ролей в команде, правила индивидуального и группового поведения.	Знает сущность методов планирования командной работы, принципов формирования команд, способов распределения ролей в команде, правилах индивидуального и группового поведения.	Аргументировано использует методы планирования командной работы, принципы формирования команд, способы распределения ролей в команде, правила индивидуального и группового поведения.

	<p><b>Уметь:</b> распределять поручения, делегировать полномочия и управлять членами команды.</p>	<p>Не умеет распределять поручения, делегировать полномочия и управлять членами команды.</p>	<p>Частично умеет распределять поручения, делегировать полномочия и управлять членами команды.</p>	<p>Способен распределять поручения, делегировать полномочия и управлять членами команды.</p>	<p>Способен самостоятельно распределять поручения, делегировать полномочия и управлять членами команды.</p>
	<p><b>Владеть:</b> ➤ способностью планировать командную работу, оценивать управленческие навыки, применять на практике методы делегирования полномочий.</p>	<p>➤ Не владеет способностью планировать командную работу, оценивать управленческие навыки, применять на практике методы делегирования полномочий</p>	<p>➤ Частично владеет способностью планировать командную работу, оценивать управленческие навыки, применять на практике методы делегирования полномочий</p>	<p>➤ Владеет способностью планировать командную работу, оценивать управленческие навыки, применять на практике методы делегирования полномочий</p>	<p>➤ Свободно владеет способностью планировать командную работу, оценивать управленческие навыки, применять на практике методы делегирования полномочий</p>

**3. Типовые контрольные задания или иные материалы, необходимые для оценки знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций в процессе освоения образовательной программы**

*Перечень вопросов для определения входного рейтинга*

1. Понятие и основные свойства организационной культуры
2. Понятие и функции организационной культуры
3. Принципы организационной культуры
4. Процесс формирования организационной культуры
5. Уровни изучения организационной культуры
6. Стратегии изучения организационной культуры
7. Субкультуры в организациях
8. Роль и место оргкультуры в системе управления человеческими ресурсами
9. Элементы и характеристики организационной культуры
10. Миссии и девизы компании
11. Организационный климат
12. Имидж организации и его формирование
13. Репутация компании
14. Символы, обряды, мифы и легенды в компании
15. Цели и целеполагание различных типов организационных культур
16. Ценности и нормы культуры как критериальная основа поведения персонала.
17. Корпоративный кодекс компании.
18. Организационная культура и удовлетворенность трудом
19. Определение типа сотрудника, идеального для культуры компании
20. Методы недирективного сокращения персонала
21. Мотивация персонала как элемент культуры компании
22. Мотивация персонала различных организационных культурах
23. Понятие коммуникации. Общие требования к эффективным коммуникациям
24. Виды коммуникаций, предпочитаемые культурами
25. Системы оценки результативности персонала
26. Аттестация персонала
27. Набор и отбор персонала, качества работников наиболее подходящие для успешно адаптации в различных культурах.
28. Проблемы и сложности отбора персонала, соответствующего культуре компании.
29. Мотивация, потребность мотив, стимул, механизм мотивации персонала, методы выработки воздействия.
30. Понятие вознаграждения, принципы системы вознаграждения, факторы демотивации персонала.
31. Нетрадиционные методы мотивации.

32. Приобщение персонала к организационной культуре компании.
33. Социализация, индивидуализация, реакция сотрудника на перемены.
34. Обучение персонала различных организационных культур.
35. Отличительные особенности обучающихся организаций, определение потребности персонала в обучении.
36. Организационная культура и система управления знаниями в компании.
37. Оценка труда, оценка персонала, выбор методов оценки персонала в зависимости от организационной культуры компании.
38. Этапы проведения аттестации, самооценка сотрудника, оценка сотрудника руководителем, оценка сотрудника экспертами.
39. Постаттестационное собеседование.
40. Организационные решения по итогам аттестации.

#### **Критерии оценивания:**

*«зачтено»*: выставляется при условии, если студент показывает хорошие знания изученного учебного материала; самостоятельно, логично и последовательно излагает и интерпретирует материалы учебного курса; полностью раскрывает смысл предлагаемого вопроса; владеет основными терминами и понятиями изученного курса; показывает умение переложить теоретические знания на предполагаемый практический опыт.

*«не зачтено»*: выставляется при наличии серьезных упущений в процессе изложения учебного материала; в случае отсутствия знаний основных понятий и определений курса или присутствии большого количества ошибок при интерпретации основных определений; если студент показывает значительные затруднения при ответе на предложенные основные и дополнительные вопросы; при условии отсутствия ответа на основной и дополнительный вопросы.

#### ***Первый этап (пороговой уровень)***

**ЗНАТЬ** (помнить и понимать): методы действий в нестандартных ситуациях; методы принятия решений; методы руководства коллективом в сфере своей профессиональной деятельности; методику профилактики конфликтов в кросскультурной среде; методику поддержки комфортного морально-психологического климата в организации и эффективной организационной культуры; методы анализа морально-психологического климата и состояния организационной культуры; методы организации управления конфликтами и стрессами.

#### ***Тестовые задания для порогового уровня***

1. **Группа, возникающая стихийно и добровольно на основе межличностных отношений – ... группа**
  - а) большая
  - б) референтная
  - в) формальная
  - г) неформальная

- 2. Общие черты, объединяющие руководителей и лидеров**
  - а) предпочитают порядок во взаимодействии с подчиненными
  - б) строят свои отношения с подчиненными на доверии, мотивируя и вдохновляя их распределение ролей управления и подчинения
  - в) стимулирование персонала организации
  - г) **нацеливание его на решение определенных задач**
  - д) **забота о средствах, при помощи которых эти задачи могут быть решены**
- 3. Групповая сплоченность выражается в ...**
  - а) содержании совместной деятельности
  - б) стремлении членов группы к сотрудничеству и сохранению группы при решении групповых задач
  - в) характере групповых коммуникаций
  - г) исполнении функций, которые выполняют члены группы
- 4. Причины возникновения малой группы**
  - а) смысл жизни
  - б) престижность профессии
  - в) потребности в общении
  - г) чувства принадлежности, взаимопомощи, взаимной защиты
  - д) социальные установки
- 5. Наиболее устойчивая малая группа**
  - а) диада
  - б) группы с четным количеством человек
  - в) группа до 15 человек
  - г) группы с нечетным количеством человек
- 6. Конформизм означает ...**
  - а) устойчивость к групповому давлению
  - б) полное отрицание группы, ее норм и мнений
  - в) сознательное самоопределение в группе
  - г) отсутствие собственной позиции, беспринципное и некритическое следование любому образцу, обладающему наибольшей силой давления
- 7. Формальный лидер ...**
  - а) выдвигается за счет своих способностей оказывать влияние на других и благодаря своим деловым и личным качествам
  - б) вызывает у людей доверие, излучает доброту, вселяет уверенность, снимает психологическую напряженность
  - в) имеет поддержку в виде делегированных ему официальных полномочий
- 8. Основатель школы групповой динамики**
  - а) Б. Такмен
  - б) Джекоб Морено
  - в) Чарльз Кули
  - г) Курт Левин
- 9. Групповые цели определяются ...**

- а) совокупностью целей каждого члена группы
- б) целями лидера группы
- в) внешней средой
- г) социальной организацией, в которую включена малая группа

**10. При возникновении конфликта во время группового принятия решения, руководитель должен ...**

- а) не вмешиваться в ход обсуждения
- б) настоять на своем мнении
- в) контролировать ход процесса

**11. Формальные группы – это группы, в которых ...**

- а) основной характеристикой является пространственная близость и малочисленный состав
- б) нечетко выражена цель совместной деятельности
- в) ценности группы играют в жизни личности роль эталона
- г) поведение членов группы и их положение строго регламентировано правилами организации

**12. Основой конфликта между человеком и организационным окружением является ...**

- а) неспособность организации изменить свою структуру после появления в ней нового человека
- б) несоответствие между вознаграждением и трудом, который необходим для его получения
- в) психологическая несовместимость нового человека и организационного окружения
- г) несоответствие роли, которую предлагает организация человеку, его претензиям занимать определенное место в организации

**13. Закончите фразу: «Организационное окружение – это часть организации, с которой ...**

- а) человек контактирует наиболее эффективно
- б) человеку удобно и приятно контактировать
- в) человек сталкивается во время своей работы

**14. Сущность приемлемости роли**

- а) Полное удовлетворение своей деятельностью
- б) Мотивация работника, с целью удовлетворения задач организации
- в) Неосознанное выполнение роли, с целью получения результата для данной организации
- г) Человек готов выполнять роль осознанно, исходя из того, что выполнение данной роли будет давать ему определенное удовлетворение и приведет к получению положительного результата

**15. Комбинация факторов, порождающая много проблем в отношениях между членами группы**

- а) все перечисленные
- б) высокая взаимозависимость и низкая дифференциация в оплате труда

- в) низкая взаимозависимость и низкая дифференциация в оплате труда
- г) высокая взаимозависимость членов группы и высокая дифференциация в оплате труда

### **Критерии оценивания:**

Тестовые задания оцениваются по шкале: 1 балл за правильный ответ, 0 баллов за неправильный ответ. Итоговая оценка по тесту формируется путем суммирования набранных баллов и отнесения их к общему количеству вопросов в задании. Помножив полученное значение на 100%, можно привести итоговую оценку к традиционной следующим образом:

#### **Процент правильных ответов Оценка**

- 90 – 100% *От 16 баллов и/или «отлично»*
- 70 – 89 % *От 12 до 15 баллов и/или «хорошо»*
- 50 – 69 % *От 9 до 11 баллов и/или «удовлетворительно»*
- менее 50 % *От 0 до 8 баллов и/или «неудовлетворительно»*

### ***Второй этап (продвинутый уровень)***

**УМЕТЬ** (применять, анализировать, оценивать, синтезировать): действовать в нестандартных ситуациях, нести социальную и этическую ответственность за принятые решения; толерантно воспринимая социальные, этнические, конфессиональные и культурные различия; обеспечивать профилактику конфликтов в кросскультурной среде, поддерживать комфортный морально-психологический климат в организации и эффективную организационную культуру; применять на практике методы анализа морально-психологического климата и состояния организационной культуры; применять на практике методы организации управления конфликтами и стрессами.

### ***Перечень ситуационных задач для продвинутого уровня***

#### **1. Командная игра «Киносъемка»**

Команде предстоит пройти трудный путь создания фильма. Для этого путем обсуждения и голосования выбираются продюсер, режиссера и помощника режиссера. Они знакомят всех участников со сценарием и распределяет роли. Для этого всем членам команды выдается текст сценария и «черный список», где показаны минимальные гонорары киносъемочной группы.

На следующем этапе подготовки к съемке членам группы предстоит:

- прогнать основные сцены фильма;
- освоить работу с камерой и светом;
- изготовить костюмы главных героев;
- загримировать главных героев;
- подготовить сцену танцев, музыкальное сопровождение и все музыкальные сцены;
- подготовить декорации ко всем сценам и многое, многое другое.

Основной этап процесса можно условно разделить на репетицию, обсуждение и внесение корректив в сцену и на непосредственно съемку. В каждой сцене задействуется массовка. Таким образом ни один из членов киносъёмочной группы ни останется без работы.

Результатом киносъёмки является видеокассета с записью фильма, а также отчет продюсера. Помимо любительской камеры, идет видеозапись тренинга на профессиональную камеру. После монтажа фильм отдают участникам программы.

На заключительном этапе – кинопремьере – все члены съёмочной группы имеют возможность увидеть фильм на большом экране. После премьеры объявляются доходы кинопроекта от проката и торжественно вручаются гонорары и дивиденды участникам съёмочной группы.

## **2. Командная игра «Настольная карта приключений»**

Команды по очереди кидают кубик. В зависимости от того, какое количество очков на нем выпадет, двигаются с помощью фишек по карте. На каждой остановке их ожидает препятствие. Возможно, команды попадут на волшебные «остановки», условиями которых является передвижение на несколько шагов вперед или назад, или пропуск хода. А возможно, команда будет бросать кубик два раза подряд. Первая задача каждой команды – как можно быстрее достичь финиша, самую быструю команду ожидает большой приз. Вторая задача каждой команды – заработать как можно больше очков при выполнении задания или прохождении препятствия.

## **3. Командная игра «Остров Сокровищ»**

Одновременно на Остров сокровищ попадают две команды: пиратов и лордов. Они знают о том, что на острове зарыт клад и что найти его можно при помощи карты. Однако мудрые люди, спрятавшие сокровища, разделили карту на несколько частей, и разные ее части спрятали в разных местах острова. Они рассказали легенду, как найти части данной карты. Кроме того, хозяева сокровищ везде поставили ловушек для незваных гостей, и как оказалось, на острове обитают духи, охраняющие несметные сокровища. Поэтому и лордам и пиратам придется, пройдя по раздельности огонь, воду и медные трубы объединиться, для того чтобы общими усилиями достигнуть намеченной цели.

## **4. Стратегическая игра «Военные действия»**

Война – слишком серьезное дело, чтобы доверять его военным.

На арене военных действий выступают две армии. Их основная цель – не поражение наибольшего числа противников, а выполнение максимального количества боевых заданий, например:

- захватить флаг над штабом противника;

- провести наступательную операцию, захватить плацдарм и удерживать его в течение определенного времени;
- привести в свой штаб пленного командира подразделения противника;
- соорудить минное поле – ловушку для противника.

Случайным методом выбираются роли участников команд: генералы, штабисты, командиры подразделений, разведчики, связисты, диверсанты, санитары. На пути к штабу противника команды преодолевают различные полосы препятствий, выполняют дополнительные задания штаба, исходя из «стратегического положения на фронте».

Через равные промежутки времени по сигналу члены команд меняются ролями. Таким образом каждый участник игры может проявить себя с разных сторон: побывать рядовым, генералом и связистом. «Ранение» и «смерть» игроков осуществляется путем срыва знаков различия с противника. «Раненый» может продолжать игру только после того, как санитар восстановит его знаки различия. «Убитый» – после того, как санитар или товарищи по оружию доставят его в штаб. Игра идет в режиме нон-стоп.

Вместе с боевыми группами на задание отправляется инструктор, следящий за соблюдением правил игры. Он засчитывает победы и поражения. Результаты местных боев доставляются в каждый из штабов, где ведется зачет своих побед и поражений противника. Командиры подразделений обеспечиваются радиосвязью для координации действий со штабом.

Апофеозом игры становится заключительный этап – «взятие высоты» и поднятие там флага Вашей организации. После оглашения результатов «войны», всем игрокам раздаются боевые награды и захваченные трофеи.

## **5. Стратегическая командная игра «Проект»**

Перед группами (3-4 микрогруппы по 5-6 человек) первоначально ставится задача создать и презентовать проект в какой-то конкретной, например, социальной области.

Алгоритм может быть таким: цель, объект, масштаб и сроки, основные направления, средства реализации, препятствия и угрозы, перспективы, нестандартные решения.

На следующем этапе группам предлагается выбрать наилучший проект или интегрировать все имеющиеся проекты.

Возможны варианты, когда группы сразу осознают преимущества совместного варианта проекта, но обычно участники доказывают преимущества своего варианта и недостатки других. Нецелесообразно форсировать этот процесс – одни группы идут к осознанию длинным путем, другие коротким.

Цель командной работы – показать группе, что взаимодействие не просто создает арифметическую сумму частей, а выводит идею и деятельность на принципиально иной, более высокий уровень.

## **6. Игры реального командного взаимодействия**

«Веревочный курс» – это систематизированный активный тренинг

личностного и командного роста, который дает максимальный командообразующий эффект.

Основная цель «Веровочного курса» – осознание преимуществ командного взаимодействия и получение навыков работы в команде, а также раскрытие личностного потенциала каждого из участников тренинга в сжатые сроки.

Основные задачи тренинга:

- улучшить общую атмосферу, снять напряженность, способствовать эмоциональной скованности;
- получить опыт конструктивного сотрудничества и сопричастности команде;
- повысить эффективность внутрикомандного взаимодействия;
- помочь команде принять новичков в свой круг;
- развить у команды чувство уверенности в собственных силах;
- научить доверять членам своей команды;
- выработать чувство ответственности за результат и его зависимости от личного вклада каждого в общее дело;
- мотивировать участников к творческому подходу в решении проблем;
- выработать в участниках способность быстро реагировать и принимать совместные стратегические решения;
- помочь участникам раскрыть свой потенциал, повысить творческую активность каждого члена команды.

Программа может состоять как из одного «низкого» курса (командные задания, различающиеся по степени сложности), так и с элементами «высокого» курса. В «низком» курсе в неформальной форме отрабатываются различные аспекты внутригруппового и ролевого взаимодействия. В курс включаются командные препятствия и логические задачи. Все упражнения тренинга построены таким образом, что успех команды зависит от усилий каждого. Невнимательность одного участника обязательно сказывается на общем результате команды. «Высокий» курс – логическое продолжение первого. Задания, предусмотренные этим курсом, вполне можно назвать экстремальными. Это некий вызов самому себе каждого участника команды, преодоление своих страхов и комплексов.

#### **7. Деловая игра «Катастрофа на воздушном шаре».**

Цель: определить уровень командного взаимодействия.

Проводится в мини-группах по 7-9 человек.

*Процедура проведения:*

Мини-группа садится в круг, берется за руки.

А) Ведущий зачитывает следующий текст:

Возьмите друг друга за руки, почувствуйте друг друга. Итак, все мы сейчас находимся в корзине воздушного шара и отправляемся в путешествие на один из необитаемых островов в Атлантическом океане. Там весной уже тепло, растут ананасы и не надо оформлять никаких виз: остров-то необитае-

мый! Короче, вы набрали в этот шар множество полезных вещей, чтобы жить без проблем по крайней мере неделю, а на самом деле – с запасом, и вот вы уже готовы к полету. Вас провожают куча друзей и родственников. Хлопоты, объятия, поцелуи, прощания...

Закройте глаза.

Легкое покачивание и вы отрываетесь от земли. Холодок в груди, а потом ощущение свободы и простора полета... Вот уже не разглядеть лиц людей под вами, дома становятся похожими на детские кубики, дороги превращаются в ниточки – и вы летите под облаками. Вы летите над городами и лесами, ветер силен, и вот уже вы видите синюю полосу от края до края горизонта – это Атлантический океан. Океан неспокоен, вам сверху видны белые барашки волн – на какое вам до этого дело, ваш воздушный шар уверенно несет вас в даль. И вот уже вдали видите маленькую точку – вот остров, куда вы летите! Над островом много птиц, вот уже несколько чаек пролетело совсем близко от вас. Остров уже хорошо виден, вы уже готовы потихоньку снижаться – где-то минут через двадцать вы будете на твердой земле! Какие интересные приключения ожидают вас там!

Но что это? Вы видите, как от горы отрывается какая-то крупная птица и летит прямо навстречу вам! Это – гигантский орел, и он смотрит на вас недобрыми глазами! Может быть, он принял вас за своего соперника? Он делает вокруг вас круг за кругом, потом вдруг взмывает над шаром, исчезает из поля вашего зрения – и вдруг вы слышите клекот, царапанье чем-то острым по ткани, удары – и шипение.

У вас есть винтовка, кто-то из вас стреляет на удачу – и орел, теряя кровь, на своих широких крыльях начинает медленно скользить в сторону и вниз. Но ваш шар тоже начинает терять высоту. Ваш единственный шанс спастись – долететь до земли, потому что внизу начался шторм и любого пловца просто разобьет об острые рифы и скалы. Долететь до острова – около 20 минут. Но это приблизительно. Может быть и больше, может быть и меньше. Точную цифру вам никто не скажет. Есть шанс спастись, если облегчите шар, освободившись от не самых нужных вещей. Но что выбросить?

Список вещей (выдается каждому участнику)

№ п/п	Содержание упаковок	Вес (объем)	1	2
1	Миски, кружки, ложки	4 кг		
2	Ракетница с комплектом сигнальных ракет	5 кг		
3	Подборка полезных книг про все	9 кг		
4	Консервы мясные	20 кг		
5	Топоры, ножи, лопата	14 кг		
6	Канистра с питьевой водой	20 л		
7	Бинты, вата, перекись, зеленка	1,5 кг		
8	Винтовка с запасом патронов	20 кг		
9	Презервативы и какие-то лекарства	0,5 кг		
10	Импортный шоколад	7 кг		
11	Золото, бриллианты и яркие украшения	0,4 кг		

12	Очень большая собака	75 кг		
13	Рыболовные снасти	0,6 кг		
14	Туалетное зеркало, шило, мыло и шампунь	1 кг		
15	Теплая одежда и одеяла	50 кг		
16	Соль, сахар, специи, набор поливитаминов	2 кг		
17	Плетеный нейлоновый канат	150 м		
18	Медицинский спирт	10 л		

Б) Индивидуальная работа.

Ведущий зачитывает инструкцию:

У вас 7 минут на работу. За это время вы должны найти себе ручку и записать свое решение в первой из трех свободных колонок справа. Ранжируете строго индивидуально. Запрещены любые разговоры. За разговоры команда будет штрафоваться. Начинаем работу по моей команде.

В) Командная работа.

Ведущий зачитывает инструкцию:

Хорошо это или плохо, но вы в шаре не одни – в шаре вся ваша команда, и кроме вашего мнения есть мнения другие. Соответственно, вам надо договориться. Во второй колонке вы должны записать командный ранжир выкидываемых вещей. Каждая команда должна теперь выработать свое общее решение, но не голосованием по большинству голосов, а консенсусом, то есть общим, единодушным согласием. Если хоть один человек будет против, решение не принимается.

На принятие общего решения у вас 20 минут. Не уложились в 20 минут – ваша команда попадает в океан и всех съедают голодные акулы. Но имейте в виду: если вы прилетите не с тем набором вещей, то ваша жизнь на острове будет грустной и недолгой.

Если вы договоритесь быстрее – это показатель качественной командной работы. Вы будете за это вознаграждены: каждая сэкономленная минута – это одна сохраненная вам вещь.

Ведущий отмечает, за какое время было принято общегрупповое решение, определяется время выполнения задания каждой командой.

Г) Обсуждение.

По окончании игры участники в общем кругу высказываются, кто помогал им принимать решение, а кто мешал, в чем был прав, а в чем ошибался каждый из них.

## 8. Стратегическая игра «Фермеры».

Цель: тренировка навыков командной работы при решении определенного типа задач.

Проводится в мини-группах по 10-15 человек.

Время выполнения – 1 час.

*Процедура проведения:*

Ведущий раздает участникам листы с текстом инструкции и дает сигнал к началу работы.

Инструкция:

1. Ведущий объявит вам, когда следует начать работать.
2. Каждый участник получит фрагмент информации. Выданный вам текст нельзя показывать другим участникам. Произносить его можно.
3. Когда вы обменяетесь информацией между собой, вам станет ясно, в чем заключается задание. Далее вам следует определить, как вы будете его выполнять.
4. Когда вы решите, что справились с поставленной задачей, назовите ответ ведущему, который оценит его правильность.
5. Если работа окажется завершенной не полностью или к этому моменту вы сделаете больше, чем требуется, ведущий скажет, что вам следует продолжить работу, но вы не получите дополнительных инструкций о том, что вы сделали правильно, а что – нет.
6. В работе необходимо соблюдать следующие правила:
  - после начала работы нельзя обращаться к ведущему с вопросами, все сомнения должны разрешаться в группе;
  - нельзя показывать фрагменты полученной вами информации другим членам группам;
  - ничего нельзя записывать.
7. На выполнение задания дается 20 минут.

### ***Критерии оценивания***

***оценка «зачтено»*** выставляется студенту, если задача решена без ошибок или с минимальным количеством ошибок;

***оценка «не зачтено»*** выставляется студенту, если задача не решена или решена не верно.

### ***Третий этап (высокий уровень)***

**ВЛАДЕТЬ:** способами действовать в нестандартных ситуациях; готовность руководить коллективом в сфере своей профессиональной деятельности; способами обеспечивать профилактику конфликтов в кросскультурной среде, поддержки комфортного морально-психологического климата в организации и эффективной организационной культуры; навыками анализа морально-психологического климата и состояния организационной культуры; навыками организации управления конфликтами и стрессами, способностью лично эффективно участвовать в посреднической, социально-профилактической и консультационной деятельности по управлению конфликтами и стрессами

### ***Тестовые задания для высокого уровня***

**1. Организационное окружение включает те элементы организационной среды, которые взаимодействуют с ...**

- а) руководителем
- б) группой в целом
- в) внешней средой
- г) человеком

**2. Если индивид не приемлет нормы поведения и ценности организации, то он ...**

- а) бунтарь
- б) преданный сотрудник
- в) приспособленец
- г) оригинал

**3. Изменение поведения человека на основе опыта, отражающего действия человека и реакцию окружающих на эти действия – это ...**

- а) неформальная социализация
- б) корпоративный дух
- в) динамика развития
- г) научение поведению

**4. Место, работа и вознаграждение – это ожидания ...**

- а) индивида в отношении самого себя
- б) индивида в отношении других индивидов
- в) организации в отношении индивида
- г) индивида об организационном окружении

**5. Организационное окружение – это ...**

- а) индивиды, окружающие человека в организации
- б) внешняя среда организации
- в) та часть внешней среды, с которой человек взаимодействует
- г) та часть организации, с которой человек сталкивается во время своей работы

**6. Дайте определение понятию «неформальная организация»**

- а) способ организованности, построенный на социальной формализации связей, статусов и норм
- б) спонтанно сложившаяся система социальных связей, норм и действий, являющихся продуктом длительного межличностного общения
- в) определенный набор целесообразно ориентированных стандартов поведения определенных лиц в определенных ситуациях
- г) совокупность оборудования, квалификационных навыков и соответствующих научно-технических знаний, необходимых для осуществления желаемых преобразований в информации материалах или людях

**7. Укажите наиболее характерные особенности формальной организации**

- а) случайный характер возникновения
- б) принципиальная безличность и рациональность
- в) нечеткость границ и непостоянство состава
- г) отсутствие общих целей членов организации

**8. Отличительной чертой формальной организации является**

- а) сознательная координация действий двух или более лиц
- б) отсутствие единства в действиях ее членов
- в) жесткое давление на ее членов

г) наличие должностных инструкций и предписаний

**9. Каков главный признак неформальной организации?**

а) существование лидера в организации

б) отношения между людьми, не зафиксированные в организационных положениях

в) социально-психологическое отношение между людьми

г) противодействия решениям принятым администрацией

**10. Какому стилю присуща высокая концентрация власти в руках руководителя?**

а) авторитарному

б) демократическому

в) либеральному

**11. Какой стиль руководства характеризуется невмешательством в деятельность подчиненных?**

а) авторитарный

б) демократическом

в) либеральном

**12. При каком стиле управления большинство решений принимается на основе консультаций и обмена мнениями?**

а) авторитарном

б) демократическом

в) либеральном

**13. Установите соответствие между стилем лидерства и его характеристикой**

а) высокая концентрация власти в руках руководителя

б) невмешательство в деятельность подчиненных

в) большинство решений принимается на основе консультаций и обмена мнениями

1) демократический

2) авторитарный

3) либеральный

**14. Какой вид власти будет наиболее приемлем в исследовательской группе из высококвалифицированных специалистов?**

а) эксперта

б) традиция

в) через страх

г) харизмы

**15. Власть, построенная на силе личных качеств или способности лидера, является...**

а) харизматической

б) экспертной

в) принудительной

г) диктаторской

### **Критерии оценивания:**

Тестовые задания оцениваются по шкале: 1 балл за правильный ответ, 0 баллов за неправильный ответ. Итоговая оценка по тесту формируется путем суммирования набранных баллов и отнесения их к общему количеству вопросов в задании. Помножив полученное значение на 100%, можно привести итоговую оценку к традиционной следующим образом:

#### **Процент правильных ответов Оценка**

90 – 100% *От 16 баллов и/или «отлично»*

70 – 89 % *От 12 до 15 баллов и/или «хорошо»*

50 – 69 % *От 9 до 11 баллов и/или «удовлетворительно»*

менее 50 % *От 0 до 8 баллов и/или «неудовлетворительно»*

### ***Перечень ситуационных задач для высокого уровня***

#### **1. Коммуникативная игра «Строительство дороги».**

Цель: заключить договор между представителями соседних деревень, в котором должны быть указаны суммы, вносимые каждой деревней за ремонт единственной дороги, связывающей между собой эти населенные пункты и город.

Проводится в 5 мини-группах по 5-7 человек.

*Процедура проведения:*

1. Подготовка к переговорам. Каждая деревня (команда) вырабатывает условия, на которых она готова финансировать строительство дороги, а также выбирает делегата, который поедет в город на переговоры.

2. Переговоры. Делегатам предстоит обсудить предложения каждой команды и подготовить проект договора о финансировании ремонта дороги.

3. Ратификация договора. Делегаты возвращаются в свои деревни. Каждая команда обсуждает итоги проведения переговоров определяет решение (или диапазон решений) для представления делегатом на последнем раунде переговоров. Команды имеют возможность оставить или поменять своих делегатов.

4. Подписание договора. Представители от групп вырабатывают итоговое взаимоприемлемое решение относительно условий инвестирования ремонта дороги. Результатом переговоров должен стать подписанный всеми сторонами договор с указанием вносимых каждой деревней сумм и прочих условий. Если договор не составлен или хотя бы одна сторона его не подписала, игра признается проигранной.

*Ведущий выдает участникам лист с инструкцией.* От Города по берегу озера идет старинный тракт. Вдоль тракта на равных расстояниях друг от друга расположены селения Тяпкино, Петухи, Бабашкино, Кузьяевка и наконец Свистуха, за которой начинается непроходимое болото (расстояние от Города до Тяпкино такое же, как и между соседними селениями). Тракт совсем пришел в негодность. Его необходимо восстанавливать заново, для чего

необходимо выровнять дорогу и замостить мелким камнем и булыжником по всей длине.

Дорога очень важна для жителей этих селений – они возят по ней свои товары на базары и ярмарки в Город и там делают свои покупки. Но вот задача! Городской го лова сказал, что городская казна пуста. Вся тяжесть восстановления тракта легла на плечи самих жителей селений.

Однажды выборные от всех пяти селений решили собраться на совет в Городе, чтобы договориться о покупке камня и найме рабочих. Дело не простое – ведь на постройку дороги потребуется целых шестьсот рублей!

Веря в то, что Вы человек хозяйственный и справедливый, вас всем миром выбрали от Вашего села участником на этот совет, доверяя Вам решить, сколько денег придется уплатить жителям Вашего селения. Решение это на совете должно быть скреплено договором.

Вы уверены в том, что без новой дороги Ваше селение не будет процветать. Кроме того, вы понимаете, что никакой договор не приведет ни к какому результату, если с ним не будет согласен хотя бы один участник совета. С другой стороны, вы не обираетесь подписывать любой договор, если полностью не уверены, что оговоренные в нем решения справедливы.

После завершения игры участники команды индивидуально записывают число, показывающее степень соответствия условий договора интересам их деревни. Ведущий фиксирует все индивидуальные баллы на доске напротив названия соответствующей деревни. Лучшим результатом считается заключенный договор, условия которого полностью или почти полностью (8-9 баллов) устраивают жителей деревень.

### **2. Заполнить таблицу «Представления о команде у разных авторов»:**

Автор	Определение	Выходные данные источника (название, указание стр. или адрес электронного ресурса)

### **3. Заполнить таблицу «Представления о понятии «командообразование» у разных авторов»:**

Автор	Определение	Выходные данные источника (название, указание стр. или адрес электронного ресурса)

### **4. Заполнить таблицу «Сравнительный анализ понятий «команда» и «группа»»:**

Команда	Группа

### **5. Заполните таблицу «Виды проектных групп и их специфика»:**

Название проектной группы	Характеристика проектной группы	Сложности и противоречия

**6.** В команде существуют разногласия в понимании сути кардинальных решений, происходящих в организации. Опишите ваши действия, как руководителя, в данной ситуации.

**7.** Вас назначили начальником отдела, который характеризуется высоким уровнем текучести кадров. Опишите ваши действия в данной ситуации.

**8.** Составьте список вопросов, которые возможно спросить при проведении собеседования при приеме на работу и которые позволяют определить роль человека в команде.

**9.** Заполните таблицу

«Вопросы для анализа деятельности команды»: Тип задач	Вопросы для рефлексии деятельности в команде

**10.** Вы – руководитель молодой, динамично развивающейся компании. Компания занимается продажей автомобилей иностранного производства. Ее численность – 150 человек. Разработайте план мероприятий, направленных на формирование команды. Программа должна включать в себя указание мероприятий, сроков проведения, ответственных лиц, затрат.

**11.** Вам необходимо выбрать программу тренинга командообразования для ваших сотрудников. По каким критериям бы будете осуществлять выбор? Приведите список критериев и их обоснование.

**12.** Составьте примерный список упражнений, которые можно использовать руководителю непосредственно на рабочем месте для формирования команды в своей организации/отделе.

### ***Критерии оценивания***

**оценка «зачтено»** выставляется студенту, если задача решена без ошибок или с минимальным количеством ошибок;

**оценка «не зачтено»** выставляется студенту, если задача не решена или решена не верно.

### **Тематика рефератов**

- |   |
|---|
| <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Модели лидерства и их влияние на эффективность организации</li> <li>2. Лидерство как основной инструмент управления предприятием</li> <li>3. Эффективность лидерства в системе управления</li> <li>4. Лидерство в малом предпринимательстве (на примере предприятия)</li> <li>5. Корпоративная культура предприятия как основа формирования лидерских компетенций</li> <li>6. Лидерство и руководство в современной организации</li> <li>7. Лидерство и делегирование полномочий</li> </ol> |
|---|

8. Технологии эффективного управления командой
9. Роль лидера в развитии организации и персонала
10. Лидерство и стиль руководства как основа стратегического развития предприятия
11. Лидерство и власть в организации
12. Лидерский потенциал руководителя
13. Основы влияния личностных качеств лидера на эффективность деятельности предприятия
14. Лидерство в бизнесе
15. Режим дня как основа личностной эффективности
16. Тайм-менеджмент в современной управленческой культуре
17. Гендерные различия феномена лидерства
18. Тенденции современного командообразования.
19. Российская специфика создания команды в коллективе.
20. Лидерство на уровне общественных движений.
21. Политическое лидерство
22. Лидерство в организации
23. Понятие об индивидуальном и групповом лидерстве.
24. Социально-психологическая компетентность лидера.
25. Коммуникативная компетентность лидера.
26. Эмоциональная компетентность лидера.
27. Готовность к изменениям как компетенция лидера.
28. Ассертивность как лидерское качество.
29. Стрессоустойчивость как личностное качество лидера.
30. Креативный лидер: понятие и характеристика.
31. Трансформационное лидерство в организации.
32. Патриотизм и принятие социальной ответственности как условие развития лидерства в молодежной среде.
33. Роли в проектной команде.
34. Компоненты деловой культуры руководителя.
35. История и классификация метода кейсов.

***Критерии оценивания реферата по планированию схемы и структуры опыта по теме НИР предложенной преподавателем или выбранной самостоятельно:***

**Требования:** реферат должен быть оформлен на бумажном носителе согласно утвержденной схеме реферата. Количество страниц – 5-10. Обязательно должны быть ссылки на источник информации.

Студент должен уметь изложить содержание своего реферата без опоры на бумажный носитель.

### ***Критерии оценивания:***

<b>Критерии оценивания реферата</b>	<b>Баллы</b>
Избранная тема раскрыта с опорой на соответствующие понятия, теоретические положения и выводы. Изложение материала логично, грамотно, без ошибок. Свободное владение профессиональной терминологией. Умение высказывать и обосновать свои суждения. Обучающийся дает четкий, полный, правильный ответ на теоретические вопросы, владеет навыками взаимосвязи между теорией и практикой.	5-4
Обучающийся ориентируется в материале, владеет профессиональной терминологией, осознанно применяет теоретические знания, но содержание и форма ответа имеют отдельные неточности; материал изложен неполно, допускает неточности при планировании научных исследований, обнаруживается недостаточно глубокое понимание изученного материала.	2-3
Отсутствуют необходимые теоретические знания; допущены ошибки в определении понятий и расчетов, искажен их смысл; при защите реферата в ответе обучающегося проявляется незнание основного материала, допускаются грубые ошибки в изложении, не может применять знания для планирования научных исследований.	0-1

### ***Перечень вопросов к зачету***

1. Истоки теории лидерства.
2. Концепция Ф. Гальтона.
3. Специфика лидерства как неформального феномена и как руководства.
4. Какие стили лидерства были выявлены под руководством К. Левина?
5. Что такое теория поля?
6. Каким образом проводилось исследование стилей лидерства?
7. Каковы принципы изучения «жизненного пространства» личности?
8. В чем суть ситуационной концепции лидерства?
9. Каким образом можно объяснить возрастающий интерес к ситуации в исследованиях лидерства?
10. Что такое ситуация, какие элементы она в себя включает?
11. В чем суть трансформационной парадигмы лидерства?
12. Чем в большей степени определяется харизматическое лидерство?
13. Какие примеры лидеров-харизматиков вам известны?
14. Какую роль играют последователи в формировании лидерской позиции?
15. Что такое обмен в контексте теории психологического обмена?
16. Какие основные принципы этики лидера вам известны?
17. Каким образом описывает структуру личности Фрейд?

18. Что такое тайм-менеджмент?
19. Какие уровни тайм-менеджмента вам известны?
20. Какой способ управления временем считается более эффективным?
21. Каким образом в эффективном управлении временем соотносятся понятия «срочное» и «важное»?
22. Что такое социально-психологическая структура группы?
23. Что такое социально-психологический климат коллектива?
24. Параметры, влияющие на оценку социально-психологического климата в коллективе?
25. Что такое социометрия?
26. Каковы основные этапы проведения социометрии?
27. Какие основные характеристики типов личности Вам известны?
28. Кто первым ввел социометрический метод?
29. Что такое команда?
30. Какие способы формирования команд вам известны?
31. Какую роль тренинг может играть в процессе командообразования?
32. Какие этапы проходит команда в своем становлении?
33. Каковы критерии эффективности команд?
34. Что такое собеседование?
35. Тренинговые упражнения, направленные на командообразование.
36. Каково соотношение лидерства и руководства, их сходства и различия?
37. Социально-психологические методы руководства коллективом.
38. Каким образом соотносятся стили управления в эффективном управлении?
39. Чем характеризуются формы внутрикомандного культурного контекста управленческих групп: «комбинат», «клика», «кружок», «команда»?
40. Что такое манипулирование?
41. Чем манипулирование отличается от управления?
42. Какие виды манипулирования вам известны?

***Критерии оценивания:***

*«зачтено»:* выставляется при условии, если студент показывает хорошие знания изученного учебного материала; самостоятельно, логично и последовательно излагает и интерпретирует материалы учебного курса; полностью раскрывает смысл предлагаемого вопроса; владеет основными терминами и понятиями изученного курса; показывает умение переложить теоретические знания на предполагаемый практический опыт.

*«не зачтено»:* выставляется при наличии серьезных упущений в процессе изложения учебного материала; в случае отсутствия знаний основных понятий и определений курса или присутствии большого количества ошибок при интерпретации основных определений; если студент показывает значительные затруднения при ответе на предложенные основные и дополнительные вопросы; при условии отсутствия ответа на основной и дополнительный вопросы.

#### **4. Методические материалы, определяющие процедуры оценивания знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций**

Процедура оценки знаний, умений и навыков и (или) опыта деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций, производится преподавателем в форме текущего контроля и промежуточной аттестации.

Для повышения эффективности текущего контроля и последующей промежуточной аттестации обучающихся осуществляется структурирование дисциплины на модули. Каждый модуль учебной дисциплины включает в себя изучение законченного раздела, части дисциплины.

Основными видами текущего контроля знаний, умений и навыков в течение каждого модуля учебной дисциплины являются *подготовка реферата, решение задач, тестовый контроль, рубежный контроль*.

Студент должен выполнить все контрольные мероприятия, предусмотренные в модуле учебной дисциплины к указанному сроку, после чего преподаватель проставляет балльные оценки, набранные студентом по результатам текущего контроля модуля учебной дисциплины.

Контрольное мероприятие считается выполненным, если за него студент получил оценку в баллах, не ниже минимальной оценки, установленной программой дисциплины по данному мероприятию.

Промежуточная аттестация обучающихся проводится в форме *зачета*. Зачет проводится для оценки уровня усвоения обучающимся учебного материала лекционных курсов и практических занятий, а также самостоятельной работы. Оценка выставляется по результатам учебной работы студента в течение семестра и итогового тестирования на последнем занятии. Для видов учебной работы студента, по которым формой итогового отчета является зачет, определены оценки «зачтено» и «не зачтено».

Оценка «зачтено» ставится в том случае, если обучающийся:

- владеет знаниями, выделенными в качестве требований к знаниям обучающихся в области изучаемой дисциплины;
- демонстрирует глубину понимания учебного материала с логическим и аргументированным его изложением;
- владеет основным понятийным аппаратом по дисциплине;
- демонстрирует практические умения и навыки в области исследовательской деятельности.

Оценка «не зачтено» ставится в том случае, если обучающийся:

- демонстрирует знания по изучаемой дисциплине, но отсутствует глубокое понимание сущности учебного материала;
- допускает ошибки в изложении фактических данных по существу материала, представляется неполный их объем;
- демонстрирует недостаточную системность знаний;
- проявляет слабое знание понятийного аппарата по дисциплине;

- проявляет непрочность практических умений и навыков в области исследовательской деятельности.

В этом случае студент сдаёт зачёт в форме устных и письменных ответов на любые вопросы в пределах освоенной дисциплины.

Основными видами поэтапного контроля результатов обучения студентов являются: рубежный рейтинг, творческий рейтинг, рейтинг личностных качеств, рейтинг сформированности прикладных практических требований, промежуточная аттестация.

Уровень развития компетенций оценивается с помощью рейтинговых баллов.

Рейтинги	Характеристика рейтингов	Максимум баллов
Рубежный	Отражает работу студента на протяжении всего периода изучения дисциплины. Определяется суммой баллов, которые студент получит по результатам изучения каждого модуля.	60
Творческий	Результат выполнения студентом индивидуального творческого задания различных уровней сложности, в том числе, участие в различных конференциях и конкурсах на протяжении всего курса изучения дисциплины.	5
Рейтинг личностных качеств	Оценка личностных качеств обучающихся, проявленных ими в процессе реализации дисциплины (модуля) (дисциплинированность, посещаемость учебных занятий, сдача вовремя контрольных мероприятий, ответственность, инициатива и др.)	10
Рейтинг сформированности прикладных практических требований	Оценка результата сформированности практических навыков по дисциплине (модулю), определяемый преподавателем перед началом проведения промежуточной аттестации и оценивается как «зачтено» или «не зачтено».	+
Промежуточная аттестация	Является результатом аттестации на окончательном этапе изучения дисциплины по итогам сдачи зачета или экзамена. Отражает уровень освоения информационно-теоретического компонента в целом и основ практической деятельности в частности.	25
Итоговый рейтинг	Определяется путём суммирования всех рейтингов	100

Общий рейтинг по дисциплине складывается из рубежного, творческого, рейтинга личностных качеств, рейтинга сформированности прикладных практических требований, промежуточной аттестации (экзамена или зачета).

Рубежный рейтинг – результат текущего контроля по каждому модулю дисциплины, проводимого с целью оценки уровня знаний, умений и навыков студента по результатам изучения модуля. Оптимальные формы и методы рубежного контроля: устные собеседования, письменные контрольные опро-

сы, в т.ч. с использованием ПЭВМ и ТСО, результаты выполнения лабораторных и практических заданий. В качестве практических заданий могут выступать крупные части (этапы) курсовой работы или проекта, расчетно-графические задания, микропроекты и т.п.

Промежуточная аттестация – результат аттестации на окончательном этапе изучения дисциплины по итогам сдачи *зачета/ экзамена*, проводимого с целью проверки освоения информационно-теоретического компонента в целом и основ практической деятельности в частности. Оптимальные формы и методы выходного контроля: письменные экзаменационные или контрольные работы, индивидуальные собеседования.

Творческий рейтинг – составная часть общего рейтинга дисциплины, представляет собой результат выполнения студентом индивидуального творческого задания различных уровней сложности.

Рейтинг личностных качеств - оценка личностных качеств обучающихся, проявленных ими в процессе реализации дисциплины (модуля) (дисциплинированность, посещаемость учебных занятий, сдача вовремя контрольных мероприятий, ответственность, инициатива и др.

Рейтинг сформированности прикладных практических требований - оценка результата сформированности практических навыков по дисциплине (модулю), определяемый преподавателем перед началом проведения промежуточной аттестации и оценивается как «зачтено» или «не зачтено».

В рамках балльно-рейтинговой системы контроля успеваемости студентов, семестровая составляющая балльной оценки по дисциплине формируется при наборе заданной в программе дисциплины суммы баллов, получаемых студентом при текущем контроле в процессе освоения модулей учебной дисциплины в течение семестра.

Итоговая оценка /зачёта/ компетенций студента осуществляется путём автоматического перевода баллов общего рейтинга в стандартные оценки.

Максимальная сумма рейтинговых баллов по учебной дисциплине составляет 100 баллов.

Оценка «зачтено» ставится в том случае, если итоговый рейтинг студента составил 51 балл и более.

Оценка «не зачтено» ставится в том случае, если итоговый рейтинг студента составил менее 51 балла.