

Документ подписан простой электронной подписью  
Информация о владельце:  
ФИО: Костровец Лариса Борисовна  
Должность: директор  
Дата подписания: 29.06.2026 18:09:47  
Уникальный программный ключ:  
6882606104c36dbde41c4ab93a65382136a292d6

*Приложение 3*  
к образовательной программе

## **РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ**

### **Б1.В.04 Командообразование и лидерство**

(индекс, наименование дисциплины в соответствии с учебным планом)

### **38.03.03 Управление персоналом**

(код, наименование направления подготовки/специальности)

### **Управление персоналом организации и государственной службы**

(наименование образовательной программы)

### **Бакалавр**

(квалификация)

### **Очная форма обучения**

(форма обучения)

Год набора - 2025

Донецк

**Автор(ы)-составитель(и) РПД:**

*Баранник Ю.Г., канд. экон. наук, доцент, доцент кафедры управления персоналом и экономики труда*

**Заведующий кафедрой:**

*Стадник А.М., канд. наук по гос. упр., доцент, заведующий кафедрой управления персоналом и экономики труда*

Рабочая программа дисциплины *Б1.В.04 Командообразование и лидерство* одобрена на заседании кафедры *управления персоналом и экономики труда Донецкого филиала РАНХиГС.*

протокол №9 от «05» марта 2025 г.

## РАЗДЕЛ 1. ОРГАНИЗАЦИОННО-МЕТОДИЧЕСКИЙ

### 1.1. ЦЕЛИ ДИСЦИПЛИНЫ

Цель изучения учебной дисциплины «Командообразование и лидерство»: обеспечить системное представление студента о задачах, функциях, роли и месте лидера и команды в деятельности организации по достижению поставленных целей.

### 1.2. УЧЕБНЫЕ ЗАДАЧИ ДИСЦИПЛИНЫ

Обучение современным тенденциям развития теории основ лидерства, умениям применять на практике основы подбора лидера и научной основы формирования команды, методами подбора и воспитания лидеров

### 1.3. МЕСТО ДИСЦИПЛИНЫ В СТРУКТУРЕ ОСНОВНОЙ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ПРОГРАММЫ

Цикл (раздел) ОПОП ВО: Б1.В

1.3.1. Дисциплина "Командообразование и лидерство" опирается на следующие элементы ОПОП ВО:

Основы управления персоналом

Технологии личной эффективности управленца

Информационные технологии в управлении персоналом

Управление человеческими ресурсами

Организационное поведение

1.3.2. Дисциплина "Командообразование и лидерство" выступает опорой для следующих элементов:

Управление социальным развитием персонала

Управление конфликтами персонала в организации

Маркетинг персонала

Оценка и аттестация персонала

Организационная культура и мотивационное управление

Антикризисное управление персоналом

Качественные методы и технологии в управлении персоналом

### 1.4. РЕЗУЛЬТАТЫ ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ:

УК ОС-3.6: Определяет свою роль в социальном взаимодействии и в командной работе, учитывая особенности поведения и интересы других членов команды, исходя из стратегии сотрудничества для достижения поставленной цели

Знать:

**Уровень 1** - стратегии сотрудничества;

**Уровень 2** - важность планирования перспективных целей деятельности  
- направления собственной деятельности

**Уровень 3** - направления собственной деятельности

Уметь:

**Уровень 1** развивать работу в команде;

**Уровень 2** - развивать работу в коллективе с акцентом на интересы членов команды;

**Уровень 3**  
- использовать навыки работы в команде для развития стратегии организации

Владеть:

**Уровень 1** - видением личного профессионального роста;

**Уровень 2** - мением оценивать идеи других членов команды;

**Уровень 3** - анализом возможные последствия личных действий

### 1.4. РЕЗУЛЬТАТЫ ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ:

УК ОС-3.7: Формирует команды и организует групповую работу, разрешает конфликтные ситуации, принимает управленческие решения на основе личной ответственности

Знать:

<b>Уровень 1</b>	- методы организации групповой работы на основе знаний принципов формирования команды
<b>Уровень 2</b>	- функции и методы анализа и диагностики состояния социальной и трудовой сферы общества
<b>Уровень 3</b>	- принципы организации работы в коллективе
Уметь:	
<b>Уровень 1</b>	оценивать идеи других членов команды для достижения поставленных целей.
<b>Уровень 2</b>	строить продуктивное взаимодействие
<b>Уровень 3</b>	разрешать конфликты в команде
Владеть:	
<b>Уровень 1</b>	умением оценивать идеи других членов команды
<b>Уровень 2</b>	Анализом возможные последствия личных действий
<b>Уровень 3</b>	личной возможностью
<b>1.4. РЕЗУЛЬТАТЫ ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ:</b>	
<i>ПКс-6.1: Демонстрирует умение организовывать групповую работу на основе знаний принципов формирования команды</i>	
Знать:	
<b>Уровень 1</b>	преимущества групповой работы
<b>Уровень 2</b>	способы организации групповой работы
<b>Уровень 3</b>	принципы формирования команды
Уметь:	
<b>Уровень 1</b>	активизировать команду
<b>Уровень 2</b>	организовывать групповую работу
<b>Уровень 3</b>	подавать пример в работе
Владеть:	
<b>Уровень 1</b>	умением сплачивать команду
<b>Уровень 2</b>	определять приоритеты
<b>Уровень 3</b>	видеть главное в руководстве командой
<b>В результате освоения дисциплины "Командообразование и лидерство" обучающийся</b>	
<b>3.1</b>	<b>Знать:</b>
	важность планирования перспективных целей деятельности
	направления собственной деятельности
	идеи других членов команды
	возможные последствия личных действий в социальном взаимодействии
<b>3.2</b>	<b>Уметь:</b>
	планировать перспективы целей деятельности
	определять приоритеты личного развития
	оценивать идеи других членов команды для достижения поставленных целей.
	строить продуктивное взаимодействие
<b>3.3</b>	<b>Владеть:</b>
	методами планирования перспективных целей деятельности
	видением личного профессионального роста
	умением оценивать идеи других членов команды
	Анализом возможные последствия личных действий
<b>1.5. ФОРМЫ КОНТРОЛЯ</b>	
Текущий контроль успеваемости позволяет оценить уровень сформированности элементов	

компетенций (знаний, умений и приобретенных навыков), компетенций с последующим объединением оценок и проводится в форме: устного опроса на лекционных и семинарских/практических занятиях (фронтальный, индивидуальный, комплексный), письменной проверки (тестовые задания, контроль знаний по разделу, ситуационных заданий и т.п.), оценки активности работы обучающегося на занятии, включая задания для самостоятельной работы.

### **Промежуточная аттестация**

Результаты текущего контроля и промежуточной аттестации формируют рейтинговую оценку работы студента. Распределение баллов при формировании рейтинговой оценки работы студента осуществляется в соответствии с действующим локальным нормативным актом. По дисциплине "Командообразование и лидерство" видом промежуточной аттестации является Экзамен

## **РАЗДЕЛ 2. СОДЕРЖАНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ**

### **2.1. ТРУДОЕМКОСТЬ ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ**

Общая трудоёмкость дисциплины "Командообразование и лидерство" составляет 3 зачётные единицы, 108 часов.

Количество часов, выделяемых на контактную работу с преподавателем и самостоятельную работу обучающегося, определяется учебным планом.

### **2.2. СОДЕРЖАНИЕ РАЗДЕЛОВ ДИСЦИПЛИНЫ**

Наименование разделов и тем /вид занятия/	Семестр / Курс	Часов	Компетенции	Литература	Инте ракт.	Примечание
<b>Раздел 1. Раздел 1. Основы лидерства. Природа и определение понятия лидерства.</b>						
Тема 1.1. Теоретические основы лидерства. Теории лидерства /Лек/	5	2	УК ОС-3.6 УК ОС-3.7 ПКс-6.1	Л1.1 Л1.2Л2.1 Л2.2Л3.1 Э1 Э2 Э3 Э4 Э5	0	
Тема 1.1. Теоретические основы лидерства. Теории лидерства /Сем зан/	5	2	УК ОС-3.6 УК ОС-3.7 ПКс-6.1	Л1.1 Л1.2Л2.1 Л2.2Л3.1 Э1 Э2 Э3 Э4 Э5	0	
Тема 1.1. Теоретические основы лидерства. Теории лидерства /Ср/	5	7	УК ОС-3.6 УК ОС-3.7 ПКс-6.1	Л1.1 Л1.2Л2.1 Л2.2Л3.1 Э1 Э2 Э3 Э4 Э5	0	
Тема 1.2 Стиль лидерства /Лек/	5	2	УК ОС-3.6 УК ОС-3.7 ПКс-6.1	Л1.1 Л1.2Л2.1 Л2.2Л3.1 Э1 Э2 Э3 Э4 Э5	0	
Тема 1.2 Стиль лидерства /Сем зан/	5	2	УК ОС-3.6 УК ОС-3.7 ПКс-6.1	Л1.1 Л1.2Л2.1 Л2.2Л3.1 Э1 Э2 Э3 Э4 Э5	0	
Тема 1.2 Стиль лидерства /Ср/	5	2	УК ОС-3.6 УК ОС-3.7 ПКс-6.1	Л1.1 Л1.2Л2.1 Л2.2Л3.1 Э1 Э2 Э3 Э4 Э5	0	
Тема 1.3. Практика лидерства. /Лек/	5	2	УК ОС-	Л1.1	0	

			3.6 УК ОС-3.7 ПКс-6.1	Л1.2Л2.1 Л2.2Л3.1 Э1 Э2 Э3 Э4 Э5		
Тема 1.3. Практика лидерства. /Сем зан/	5	4	УК ОС- 3.6 УК ОС-3.7 ПКс-6.1	Л1.1 Л1.2Л2.1 Л2.2Л3.1 Э1 Э2 Э3 Э4 Э5	0	
Тема 1.3. Практика лидерства. /Ср/	5	2	УК ОС- 3.6 УК ОС-3.7 ПКс-6.1	Л1.1 Л1.2Л2.1 Л2.2Л3.1 Э1 Э2 Э3 Э4 Э5	0	
<b>Раздел 2. Раздел 2. Основы эффективного лидерства в команде</b>						
Тема 2.1 Законы лидерства /Лек/	5	2	УК ОС- 3.6 УК ОС-3.7 ПКс-6.1	Л1.1 Л1.2Л2.1 Л2.2Л3.1 Э1 Э2 Э3 Э4 Э5	0	
Тема 2.1 Законы лидерства /Сем зан/	5	4	УК ОС- 3.6 УК ОС-3.7 ПКс-6.1	Л1.1 Л1.2Л2.1 Л2.2Л3.1 Э1 Э2 Э3 Э4 Э5	0	
Тема 2.1 Законы лидерства /Ср/	5	2	УК ОС- 3.6 УК ОС-3.7 ПКс-6.1	Л1.1 Л1.2Л2.1 Л2.2Л3.1 Э1 Э2 Э3 Э4 Э5	0	
Тема 2.2. Межличностные коммуникации в управлении, их структура и критерии эффективности /Лек/	5	2	УК ОС- 3.6 УК ОС-3.7 ПКс-6.1	Л1.1 Л1.2Л2.1 Л2.2Л3.1 Э1 Э2 Э3 Э4 Э5	0	
Тема 2.2. Межличностные коммуникации в управлении, их структура и критерии эффективности /Сем зан/	5	4	УК ОС- 3.6 УК ОС-3.7 ПКс-6.1	Л1.1 Л1.2Л2.1 Л2.2Л3.1 Э1 Э2 Э3 Э4 Э5	0	
Тема 2.2. Межличностные коммуникации в управлении, их структура и критерии эффективности /Ср/	5	2	УК ОС- 3.6 УК ОС-3.7 ПКс-6.1	Л1.1 Л1.2Л2.1 Л2.2Л3.1 Э1 Э2 Э3 Э4 Э5	0	
Тема 2.3. Техника принятия управленческих решений. Психологические проблемы принятия решений /Лек/	5	2	УК ОС- 3.6 УК ОС-3.7 ПКс-6.1	Л1.1 Л1.2Л2.1 Л2.2Л3.1 Э1 Э2 Э3 Э4 Э5	0	
Тема 2.3. Техника принятия управленческих решений. Психологические проблемы принятия решений /Сем зан/	5	4	УК ОС- 3.6 УК ОС-3.7 ПКс-6.1	Л1.1 Л1.2Л2.1 Л2.2Л3.1 Э1 Э2 Э3	0	

				Э4 Э5		
Тема 2.3. Техника принятия управленческих решений. Психологические проблемы принятия решений /Ср/	5	2	УК ОС-3.6 УК ОС-3.7 ПКс-6.1	Л1.1 Л1.2Л2.1 Л2.2Л3.1 Э1 Э2 Э3 Э4 Э5	0	
<b>Раздел 3. Раздел 3. Основы формирования команд. Роли в команде</b>						
Тема 3.1. Команда: сущность и этапы построения. /Лек/	5	2	УК ОС-3.6 УК ОС-3.7 ПКс-6.1	Л1.1 Л1.2Л2.1 Л2.2Л3.1 Э1 Э2 Э3 Э4 Э5	0	
Тема 3.1. Команда: сущность и этапы построения. /Сем зан/	5	4	УК ОС-3.6 УК ОС-3.7 ПКс-6.1	Л1.1 Л1.2Л2.1 Л2.2Л3.1 Э1 Э2 Э3 Э4 Э5	0	
Тема 3.1. Команда: сущность и этапы построения. /Ср/	5	2	УК ОС-3.6 УК ОС-3.7 ПКс-6.1	Л1.1 Л1.2Л2.1 Л2.2Л3.1 Э1 Э2 Э3 Э4 Э5	0	
Тема 3.2 Создание команды. Роли в команде. /Лек/	5	2	УК ОС-3.6 УК ОС-3.7 ПКс-6.1	Л1.1 Л1.2Л2.1 Л2.2Л3.1 Э1 Э2 Э3 Э4 Э5	0	
Тема 3.2 Создание команды. Роли в команде. /Сем зан/	5	4	УК ОС-3.6 УК ОС-3.7 ПКс-6.1	Л1.1 Л1.2Л2.1 Л2.2Л3.1 Э1 Э2 Э3 Э4 Э5	0	
Тема 3.2 Создание команды. Роли в команде. /Ср/	5	4	УК ОС-3.6 УК ОС-3.7 ПКс-6.1	Л1.1 Л1.2Л2.1 Л2.2Л3.1 Э1 Э2 Э3 Э4 Э5	0	
Тема 3.3. Отличия команд от рабочих групп. Жизненный цикл команды /Лек/	5	0	УК ОС-3.6 УК ОС-3.7 ПКс-6.1	Л1.1 Л1.2Л2.1 Л2.2Л3.1 Э1 Э2 Э3 Э4 Э5	0	
Тема 3.3. Отличия команд от рабочих групп. Жизненный цикл команды /Сем зан/	5	4	УК ОС-3.6 УК ОС-3.7 ПКс-6.1	Л1.1 Л1.2Л2.1 Л2.2Л3.1 Э1 Э2 Э3 Э4 Э5	0	
Тема 3.3. Отличия команд от рабочих групп. Жизненный цикл команды /Ср/	5	8	УК ОС-3.6 УК ОС-3.7 ПКс-6.1	Л1.1 Л1.2Л2.1 Л2.2Л3.1 Э1 Э2 Э3 Э4 Э5	0	
/Конс/	5	2	УК ОС-3.6 УК	Л1.1 Л1.2Л2.1	0	

			ОС-3.7 ПКс-6.1	Л2.2Л3.1 Э1 Э2 Э3 Э4 Э5		
--	--	--	-------------------	-------------------------------	--	--

### РАЗДЕЛ 3. ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫЕ ТЕХНОЛОГИИ

В процессе освоения дисциплины используются следующие образовательные технологии: лекции (Л), семинарские занятия (СЗ), самостоятельная работа обучающихся (СРО) по выполнению различных видов заданий.

В процессе освоения дисциплины используются следующие интерактивные образовательные технологии: проблемная лекция (ПЛ). Лекционный материал представлен в виде слайд-презентации в формате «Power Point». Для наглядности используются материалы различных научных и технических экспериментов, справочных материалов, научных статей т.д. В ходе лекции предусмотрена обратная связь с обучающимися, активизирующие вопросы, просмотр и обсуждение видеофильмов. При проведении лекций используется проблемно-ориентированный междисциплинарный подход, предполагающий творческие вопросы и создание дискуссионных ситуаций.

При изложении теоретического материала используются такие методы, как: монологический, показательный, диалогический, эвристический, исследовательский, проблемное изложение, а также следующие принципы дидактики высшей школы, такие как: последовательность и систематичность обучения, доступность обучения, принцип научности, принципы взаимосвязи теории и практики, наглядности и др. В конце каждой лекции предусмотрено время для ответов на проблемные вопросы.

3.3 Самостоятельная работа предназначена для внеаудиторной работы обучающихся, связанной с конспектированием источников, учебного материала, изучением дополнительной литературы по дисциплине, подготовкой к текущему и семестровому контролю, а также выполнением индивидуального задания в форме реферата, эссе, презентации, эмпирического исследования.

### РАЗДЕЛ 4. УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ И МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

#### 4.1. Рекомендуемая литература

##### 1. Основная литература

	Авторы,	Заглавие	Издательство, год
Л1.1	Чегринцова, С. В.	Лидерство и командообразование в организации: учебное пособие (115 с.)	Тверь : Твер. гос.ун-т, 2020
Л1.2	Байдаков, А. Н. А. Н. Байдаков, А. В. Назаренко, О. С. Звягинцева	Лидерство и командообразование : учебное пособие (132 с.)	Ставрополь : СтГАУ, 2019

##### 2. Дополнительная литература

	Авторы,	Заглавие	Издательство, год
Л2.1	Петров, А. Ю., Махароблидзе, А. В.	Soft skills современного менеджера : командообразование и лидерские навыки : учебное пособие (188 с.)	Екатеринбург : Издательство Уральского университета, 2017
Л2.2	Сафонова, Н. М.	Лидерство и командообразование : учебное пособие (68 с.)	Набережные Челны : Набережнoчелнинский государственный педагогический университет, 2017

##### 3. Методические разработки

	Авторы,	Заглавие	Издательство, год
Л3.1	П. С. Гурий	Стратегическое лидерство и командообразование: методические рекомендации для проведения семинарских занятий для обучающихся второго курса образовательной программы магистратуры направления подготовки 38.04.02 Менеджмент (магистерская программа: "Стратегическое управление" ) очной формы обучения (51 с.)	Донецк : ГОУ ВПО "ДОНАУИГС", 2021

#### 4.2. Перечень ресурсов

информационно-телекоммуникационной сети "Интернет"		
Э1	Научная электронная библиотека «КИБЕРЛЕНИНКА»	<a href="https://cyberleninka.ru/">https://cyberleninka.ru/</a>
Э2	ЭБС «ЛАНЬ»	<a href="https://e.lanbook.com">https://e.lanbook.com</a>
Э3	ЭБС «ЗНАНИУМ»	<a href="https://znanium.ru">https://znanium.ru</a>
Э4	ЭБС «SOCHUM»	<a href="https://sochum.ru">https://sochum.ru</a>
Э5	Федеральная служба государственной статистики	<a href="https://rosstat.gov.ru/statistic">https://rosstat.gov.ru/statistic</a>
4.3. Перечень программного обеспечения		
Лицензионное и свободно распространяемое программное обеспечение, в том числе отечественного производства: Лицензионное и свободно распространяемое программное обеспечение, в том числе отечественного производства: - Libre Office (лицензия Mozilla Public License v2.0.) - 7-Zip (лицензия GNU Lesser General Public License) - AIMP (лицензия LGPL v.2.1) - STDU Viewer (freeware for private non-commercial or educational use) - GIMP (лицензия GNU General Public License) - Inkscape (лицензия GNU General Public License).		
4.4. Профессиональные базы данных и информационные справочные системы		
ОФедеральная служба государственной статистики. – URL: <a href="https://rosstat.gov.ru/statistic">https://rosstat.gov.ru/statistic</a> Росструд Федеральная служба по труду и занятости. – URL: <a href="https://rostrud.gov.ru/">https://rostrud.gov.ru/</a> КлассИнформ.РУ Справочник кодов общероссийских классификаторов. URL: <a href="https://classinform.ru/">https://classinform.ru/</a> Общероссийский классификатор профессий рабочих, должностей служащих и тарифных разрядов. – URL: <a href="http://okpdr.ru/">http://okpdr.ru/</a> Единый квалификационный справочник должностей руководителей, специалистов и других служащих (ЕКС). – URL: <a href="http://bizlog.ru/eks/">http://bizlog.ru/eks/</a> Журнал «КСК эксперт». – URL: <a href="https://journal.ksk.expert/">https://journal.ksk.expert/</a> Журнал «Управление персоналом». – URL: <a href="https://www.top-personal.ru/">https://www.top-personal.ru/</a> «Кадровое дело» Практический журнал по кадровой работе». – URL: <a href="https://www.kdelo.ru/">https://www.kdelo.ru/</a>		
4.5. Материально-техническое обеспечение дисциплины		
Для проведения учебных занятий, предусмотренных образовательной программой, закреплены аудитории согласно расписанию учебных занятий: рабочее место преподавателя, посадочные места по количеству обучающихся, доска меловая, персональный компьютер с лицензированным программным обеспечением общего назначения, мультимедийный проектор, экран, интерактивная панель.		

## РАЗДЕЛ 5. ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ

### 5.1. Контрольные вопросы и задания

Перечень контрольных вопросов для самоподготовки

1. Найдите общие черты между понятием «группа» и «команда».
2. Перечислит признаки, характеризующие эффективную команду.
3. Опишите роли членов команды по Белбину.
4. В чем проявляются преимущества командной деятельности?
5. Какие Вы знаете ограничения командной деятельности?
6. Назовите основные этапы построения команды?
7. Какие характерные черты формального лидерства?
8. Что представляет из себя неформальное лидерство?
9. Какой взаимосвязи 'связь между лидерством и управлением?
10. В чем заключаются отличия менеджера от лидера?
11. Охарактеризуйте гипотезы, относящиеся к ситуационных теорий лидерства.
12. Какое имеет значение ситуация для лидерства?
13. Что такое ситуативный подход к лидерству?

Вопросы к экзамену

1. Теория лидерских качеств. Составляющие лидерства. Отличие менеджера от лидера.
2. Стили лидерства.
3. Стратегия влияния.

4. Ситуационное лидерство.
5. Выбор средства управления конфликтом.
6. Команды и разделенное лидерство. Замещение лидерства.
7. Структура «внутренних» и «внешних» навыков менеджера.
8. Стилль мышления.
9. Предпочтения людей разного типа в отношении работы.
10. Десять управленческих ролей согласно Г. Минцбергу.
11. Структура межличностных коммуникаций и критерии их эффективности, коммуникативный шум.
12. Факторы, влияющие на эффективность коммуникаций.
13. Навыки вербальных коммуникаций.
14. Невербальные коммуникации. Интерпретация невербальных сигналов.
15. Типология личности и деловое общение.
16. Характеристика четырех школ преимуществ.
17. Психофизиологические основы общения.
18. Рекомендации по общению с представителями некоторых типов личности.
19. Состояние лица и коммуникации. Специальные формы деловых коммуникаций.
20. Понятие управленческого решения. Основные этапы принятия управленческого решения.
21. Психологические проблемы принятия решения.
22. Типы управленческих решений.
23. Методы индивидуального и группового принятия решений.
24. Пять стилей принятия решений в соответствии Врумму и Ф. Йеттону.
25. Правила, которыми нужно пользоваться при выборе стилей. Критерии выбора стиля принятия решения.
26. Понятие команды. Этапы построения команды.
27. Сравнительные характеристики группы и эффективной команды.
28. Роли членов команды согласно Белбину.
29. Преимущества и ограничения командной деятельности.
30. Проверка целесообразности формирования команды. Современные приемы формирования команды. Национальные особенности построения команды.
31. Представление о конфликты как противоречия и источники развития.
32. Конфликт, как средство выявления проблемы. Стимулирующая функция конфликта. Конфликт, как спусковой клапан эмоций.
33. Структура (цикл) конфликта и основные формы поведения в конфликтной ситуации.
34. Сигналы эскалации конфликта.
35. Приемы прерывания цикла конфликта.
36. Пять основных типов поведения в конфликтной ситуации.

## 5.2. Темы письменных работ

### Тестовые задания

Выберите верный ответ на вопрос

Раздел 1. Основы лидерства. Природа и определение понятия лидерства.  
(Выберите один верный и наиболее полный ответ)

1. Лидерство это:

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

2. Преимуществами функциональной структуры управления являются:

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

3. Процесс принятия решений начинается с:

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

4. Суть делегирования состоит:

- а) поручении подчиненному принять какое-либо решение;
- б) передаче властных полномочий вниз и принятии их менеджером низшего звена;

в) в установлении приоритетов.

5. Основной характеристикой организации как открытой системы является:

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

8. К компетенции службы персонала относятся функции:

- а) распределение властных полномочий;
- б) обучение персонала;
- в) определение потребностей в повышении квалификации персонала.

9. В наибольшей степени зависят от национальной культуры следующие концепции менеджмента:

- а) трудовая мотивация;
- б) подбор персонала;
- в) отношение к власти.

11. Преимуществами матричной структуры управления являются:

- а) гибкость и адаптивность;
- б) улучшение использования интеллектуальных ресурсов;
- в) межфункциональная интеграция деятельности.

12. Одна из важнейших функций корпоративной культуры - это:

- а) укрепление дисциплины;
- б) формирование благоприятного психологического климата в организации;
- в) поддержание социальной стабильности в организации

13. Организационные изменения встречают наибольшее сопротивление вследствие:

- а) неправильной последовательности действий;
- б) консервативности людей;
- в) внешних обстоятельств.

16. Какая из человеческих потребностей является главной по теории мотивации Макклелланда?

- а) успех;
- б) деньги;
- в) свобода.

17. Чем характеризуется компромисс при принятии решения?

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

18. Что относится к категории «внутреннего вознаграждения»?

- а) зарплата;
- б) карьера;
- в) сама работа.

## Раздел 2 Основы эффективного лидерства в команде

(Выберите один верный и наиболее полный ответ)

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

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

2. Какие основные факторы участвуют в модели мотивации Виктора Врума?

- а) ожидание возможности результата, ожидание возможного вознаграждения от этого результата и ожидание ценности вознаграждения;

- б) сложность и напряженность работы и уровень вознаграждения;  
в) гигиенические факторы, факторы, связанные с характером и существом работы.
3. Реальное влияние при управлении по целям имеют руководители:  
а) среднего уровня;  
б) низшего уровня;  
в) высшего уровня.
5. Основные функции управления:  
а) планирование, контроль;  
б) планирование, организация, мотивация, контроль;  
в) организация, мотивация.
6. Для чего осуществляется делегирование своих полномочий другим руководителям?  
а) для оптимального решения комплексной задачи;  
б) для сохранения «группового» стиля работы;  
в) для проверки квалификации рабочих.
8. Который обратная связь имеет большее значение с точки зрения повышения эффективности коммуникации?  
а) положительная;  
б) неопределенная;  
в) отрицательная.
9. Из чего состоит экономический механизм менеджмента?  
а) внутрифирменное управление, управление производством;  
б) управления персоналом, управления производством;  
в) внутрифирменное управление, управление персоналом.
11. Что означает «принять решение»?  
а) перебрать несколько альтернатив, дающих наиболее эффективные возможности решения проблемы;  
б) отдать распоряжение о выборе возможной альтернативы;  
в) отдать распоряжение к реализации конкретного плана.
12. Уровни мотивации по Маслоу - это:  
а) потребность развития и признания;  
б) потребность развития и признания, социальная потребность и потребность в защищенности, основные потребности;  
в) социальная потребность и потребность в защищенности.
13. Какими основными пределами должен обладать такой тип руководителя как «лидер»?  
а) способность определить место збоївши и принять меры;  
б) умение решать личностные конфликты, которые возникают при волевых решениях;  
в) умение общаться с людьми, способность распознавать потенциал каждого человека и заинтересовывать его в полном использовании этого потенциала.
14. Какой смысл вкладывается в слово «риск» при принятии решений?  
а) степень значимости проблемы для общей деятельности фирмы;  
б) степень влияния неправильно развязанной проблемы на служебное положение руководителя;  
в) уровень определенности, с которой можно прогнозировать результат.
15. Какая способность менеджера, по Мак-Грегору, приводит к успеху?  
а) трудоспособность;  
б) прогнозирование человеческого поведения;  
в) лидерство;
18. Основными компонентами модели коммуникации являются:  
а) объект, субъект, взаимодействие;

- б) источник, сообщение, канал, получатель;  
в) объект, субъект, влияние, обратная связь.

**Раздел 3. Основы формирования команд. Роли команд**  
(Выберите один верный и наиболее полный ответ)

1. Основным отличием команды от обычной рабочей группы является:  
а) наличие лидера;  
б) наличие синергетического эффекта;  
в) размер.
2. Одна из важнейших функций корпоративной культуры - это:  
а) укрепление дисциплины;  
б) формирование благоприятного психологического климата в организации;  
в) поддержание социальной стабильности в организации.
3. Основным отличием команды от обычной рабочей группы является:  
а) наличие лидера;  
б) наличие синергетического эффекта;  
в) размер.
4. Выберите роли менеджера в организации:  
а) наблюдатель;  
б) проводник (передача информации, рассылка, звонки);  
в) лидер.
5. Какими основными пределами должен обладать такой архетип руководителя как «лидер»?  
а) способность определить место збоївши и принять меры;  
б) умение решать личностные конфликты, которые возникают при волевых решениях;

**5.3. Фонд оценочных средств**

Фонд оценочных средств дисциплины "Командообразование и лидерство" разработан в соответствии с локальным нормативным актом ФГБОУ ВО "ДОНАУИГС".

Фонд оценочных средств дисциплины "Командообразование и лидерство" в полном объеме представлен в виде приложения к данному РПД.

**5.4. Перечень видов оценочных средств**

**РАЗДЕЛ 6. СРЕДСТВА АДАПТАЦИИ ПРЕПОДАВАНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ К ПОТРЕБНОСТЯМ ЛИЦ С ОГРАНИЧЕННЫМИ ВОЗМОЖНОСТЯМИ ЗДОРОВЬЯ**

В случае необходимости, обучающимся из числа лиц с ограниченными возможностями здоровья (по заявлению обучающегося) могут предлагаться одни из следующих вариантов восприятия информации с учетом их индивидуальных психофизических особенностей:

1) с применением электронного обучения и дистанционных технологий.

2) с применением специального оборудования (техники) и программного обеспечения, имеющихся в ФГБОУ ВО "ДОНАУИГС".

В процессе обучения при необходимости для лиц с нарушениями зрения, слуха и опорно-двигательного аппарата предоставляются следующие условия:

- для лиц с нарушениями зрения: учебно-методические материалы в печатной форме увеличенным шрифтом; в форме электронного документа; в форме аудиофайла (перевод учебных материалов в аудиоформат); индивидуальные задания и консультации.

- для лиц с нарушениями слуха: учебно-методические материалы в печатной форме; в форме электронного документа; видеоматериалы с субтитрами; индивидуальные консультации с привлечением сурдопереводчика; индивидуальные задания и консультации.

- для лиц с нарушениями опорно-двигательного аппарата: учебно-методические материалы в печатной форме; в форме электронного документа; в форме аудиофайла; индивидуальные задания и консультации.

**РАЗДЕЛ 7. МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ДЛЯ ОБУЧАЮЩИХСЯ ПО УСВОЕНИЮ ДИСЦИПЛИНЫ**

Изучение курса предполагает, что преподаватель читает лекции, проводит семинарские занятия,

организуем самостоятельную работу обучающихся, проводит консультации, руководит подготовкой докладов обучающихся на научно-практических конференциях, осуществляет текущий и промежуточный контроль знаний обучающихся.

С целью качественного освоения обучающимися данной дисциплины на кафедре разработаны методические рекомендации по организации самостоятельной работы - комплекс рекомендаций и разъяснений, позволяющий обучающимся оптимальным образом организовать процесс изучения, как теоретического учебного материала дисциплины, так и подготовки к семинарским занятиям, в том числе проводимым с использованием активных и интерактивных технологий обучения.

**МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ  
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ**

**ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ  
ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ  
«ДОНЕЦКАЯ АКАДЕМИЯ УПРАВЛЕНИЯ И ГОСУДАРСТВЕННОЙ  
СЛУЖБЫ»**

**Факультет государственной службы и управления  
Кафедра управления персоналом и экономики труда**

**ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ**

по дисциплине (модулю)

**«Командообразование и лидерство»**

Направление подготовки	38.03.03 Управление персоналом
Профиль	«Управление персоналом организации и государственной службы»
Квалификация	бакалавр
Форма обучения	очная

Донецк  
2025



## РАЗДЕЛ 1.

### ПАСПОРТ ФОНДА ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ

по учебной дисциплине «Командообразование и лидерство»

#### 1.1. Основные сведения об учебной дисциплине

Таблица 1

Характеристика учебной дисциплины (сведения соответствуют разделу РПУД)

Образовательная программа	бакалавриата
Направление подготовки	38.03.03 Управление персоналом
Профиль	«Управление персоналом организаций и государственной службы»
Количество разделов учебной дисциплины	3
Часть образовательной программы	Б1.В.04 Часть, формируемая участниками образовательных отношений
Формы текущего контроля	- Текущий контроль (устный опрос, тестовое задание, контроль знаний по разделу). - Промежуточная аттестация экзамен
Показатели	Очная форма обучения
Количество зачетных единиц (кредитов)	3
Семестр	5
<b>Общая трудоемкость (академ. часов)</b>	108
<b>Аудиторная работа:</b>	50
Лекционные занятия	16
Семинарские занятия	32
<b>Самостоятельная работа</b>	31
<b>Контроль</b>	27
Консультации	2
<i>Форма промежуточной аттестации</i>	экзамен

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

Таблица 2

### Перечень компетенций и их элементов

Компетенция	Индикатор компетенции и его формулировка	Элементы индикатора компетенции	Индекс элемента
УК ОС-3: Способен вести себя в соответствии с требованиями ролевой позиции в командной работе	УК ОС-3.6: Определяет свою роль в социальном взаимодействии и в командной работе, учитывая особенности поведения и интересы других членов команды, исходя из стратегии сотрудничества для достижения поставленной цели	<b>Знать:</b>	
		- роль в социальном взаимодействии и в командной работе	УК-3.6,3-1
		-особенности поведения и интересы других членов команды	УК-3.6, 3-2
		-стратегии сотрудничества	УК-3.6,3-3
		<b>Уметь:</b>	
		- развивать работу в команде	УК-3.6, У-1
		-развивать работу в коллективе с акцентом на интересы членов команды	УК-3.6,У-2
		- использовать навыки работы в команде для развития стратегии организации	УК-3.6, У-3
		<b>Владеть:</b>	
		- методами работы в команде	УК-3.6, В-1
		-методами развития персонала;	УК-3.6,В-2
		-знаниями в области сплочения персонала	УК-3.6, В-3
УК ОС-3.7: Формирует команды и организует групповую работу, разрешает конфликтные ситуации, принимает управленческие решения на основе личной ответственности		<b>Знать:</b>	
		- стратегии сотрудничества;	УК-3.7,3-1
		- важность планирования перспективных целей деятельности	УК-3.7, 3-2
		- направления собственной деятельности	УК-3.7,3-3
		<b>Уметь:</b>	

		<ul style="list-style-type: none"> <li>- развивать работу в команде;</li> <li>- развивать работу в коллективе с акцентом на интересы членов команды;</li> <li>- использовать навыки работы в команде для развития стратегии организации</li> </ul>	УК-3.7, У-1
			УК-3.7,У-2
			УК-3.7, У-3
		<b>Владеть:</b>	УК-3.7 В-1
		<ul style="list-style-type: none"> <li>- видением личного профессионального роста;</li> <li>- мением оценивать идеи других членов команды;</li> <li>- анализом возможные последствия личных действий</li> </ul>	УК-3.7,В-2
			УК-3.7, В-3
ПКс-6: Способен применять знания функций и методов анализа и диагностики состояния социальной и трудовой сферы общества и организации на практике	ПК-6.1: Демонстрирует умение организовывать групповую работу на основе знаний принципов формирования команды	<b>Знать:</b>	
		<ul style="list-style-type: none"> <li>- методы организации групповой работы на основе знаний принципов формирования команды</li> <li>- функции и методы анализа и диагностики состояния социальной и трудовой сферы общества</li> <li>- принципы организации работы в коллективе</li> </ul>	ПК-6.1. 3-1
			ПК-6.1. 3-2
			ПК-6.1.3-3
		<b>Уметь:</b>	
		<ul style="list-style-type: none"> <li>- организовывать групповую работу</li> <li>- обсуждать методы развития персонала в коллективе</li> <li>- реализовывать идеи с использованием коллективного метода обсуждения</li> </ul>	ПК-6.1. У-1
			ПК-6.1. У-2
			ПК-6.1.У-3
		<b>Владеть:</b>	
		<ul style="list-style-type: none"> <li>- технологиями работы в коллективе-способностями к сплочению коллектива,</li> <li>- базовыми принципами формирования команды</li> </ul>	ПК-6.1. В-1
ПК-6.1. В-2			
ПК-6.1.В-3			

Таблица 3

Этапы формирования компетенций в процессе освоения основной образовательной программы

№ п/п	Контролируемые разделы (темы) дисциплины (модуля)	Номер семестра	Код индикатора компетенции	Наименование оценочного средства
1	2	3	4	5
<b>Раздел 1. Основы лидерства. Природа и определение понятия лидерства.</b>				
1	Тема 1.1. Теоретические основы лидерства. Теории лидерства	5	УК-3.4,3-1 УК-3.4, 3-2 УК-3.4,3-3	Устный опрос, доклад (сообщение)
2	Тема 1.2 Стиль лидерства	5	УК-3.4,3-1 УК-3.4,У-2	Устный опрос, доклад (сообщение),
3	Тема 1.3.. Практика лидерства. Законы лидерства	5	УК-3.4,В-2 ПК-6.1. В-1	Устный опрос, доклад (сообщение), контроль знаний по разделу
<b>Раздел 2. Основы эффективного лидерства в команде</b>				
4	Тема 2.1 Законы лидерства	5	ПК-6.1. В-1	Устный опрос, доклад (сообщение)
5	Тема 2.2. Межличностные коммуникации в управлении, их структура и критерии эффективности	5	УК-3.4,В-2	Устный опрос, доклад (сообщение)
6	Тема 2.3. .Техника принятия управленческих решений. Психологические проблемы принятия решений	5	ПК-6.1.В-3 УК-3.4, В-1	Устный опрос, доклад (сообщение), контроль знаний по разделу
<b>Раздел 3. Основы формирования команд. Роли в команде</b>				
7	Тема 3.1. Команда: сущность и этапы построения. Преимущества и ограничения командной деятельности	5	ПК-6.1.В-3	Устный опрос, доклад (сообщение),
8	Тема 3.2. Создание команды. Роли в команде.	5	УК-3.4, В-1	Устный опрос, доклад (сообщение),
9	Тема 3.3. Отличия команд от рабочих групп. Жизненный цикл команды	5	ПК-6.1.В-3	Устный опрос, доклад (сообщение), контроль знаний по разделу)

## РАЗДЕЛ 2.

### ТЕКУЩИЙ КОНТРОЛЬ ПО ДИСЦИПЛИНЕ (МОДУЛЮ)

#### «Командообразование и лидерство»

Текущий контроль знаний используется для оперативного и регулярного управления учебной деятельностью (в том числе самостоятельной работой) обучающихся. В условиях балльно-рейтинговой системы контроля результаты текущего оценивания обучающегося используются как показатель его текущего рейтинга. Текущий контроль успеваемости осуществляется в течение семестра, в ходе повседневной учебной работы по индивидуальной инициативе преподавателя. Данный вид контроля стимулирует у обучающегося стремление к систематической самостоятельной работе по изучению учебной дисциплины.

Таблица 2.1.

Распределение баллов по видам учебной деятельности  
(балльно-рейтинговая система) -

Наименование Раздела/Темы	Вид задания							
	ЛЗ	ПЗ / СЗ			Всего за тему	КЗР	Р (СР)	ИЗ*
		УО*	ТЗ*	РЗ*				
Р.1.Т.1.1	1	1	1	3	6	10		3
Р.1.Т.1.2	1	1	1	3	6			
Р.1.Т.1.3	1	1	1	3	6			
Р.2.Т.2.1	1	1	1	3	6	10	7	3
Р.2.Т.2.2	1	1	1	3	6			
Р.2.Т.2.3	1	1	1	3	6			
Р.2.Т.3.1	1	1	1	3	6	10		3
Р.3.Т.3.2	1	1	1	3	6			
Р.3.Т.3.3	1	1	1	3	6			
<b>Итого: 100б</b>	<b>9</b>	<b>9</b>	<b>9</b>	<b>27</b>	<b>54</b>	<b>30</b>	<b>7</b>	<b>9</b>

ЛЗ – лекционное занятие;

УО – устный опрос;

ТЗ – тестовое задание;

РЗ – разноуровневые задания;

\* другие с виды используемых заданий, предложенных в приложении 1

ПЗ – практическое занятие;

СЗ – семинарское занятие;

КЗР – контроль знаний по Разделу;

Р – реферат.

СР – самостоятельная работа обучающегося

ИЗ – индивидуальное задания

## 2.1. Рекомендации по оцениванию устных ответов обучающихся

С целью контроля усвоения прослушанного на лекции материала и определения уровня подготовленности обучающихся по теме в начале каждого семинарского занятия преподавателем проводится индивидуальный или фронтальный устный опрос по вопросам к семинарскому занятию.

Критерии оценки:

**Оценка «отлично»** - ставится, если обучающийся:

- 1) полно и аргументировано отвечает по содержанию вопроса;
- 2) обнаруживает понимание материала, может обосновать свои суждения, применить знания на практике, привести необходимые примеры;
- 3) излагает материал последовательно и правильно, с соблюдением исторической и хронологической последовательности;

**Оценка «хорошо»** -- ставится, если обучающийся дает ответ, удовлетворяющий тем же требованиям, что и для оценки «5», но допускает 1-2 ошибки, которые сам же исправляет.

**Оценка «удовлетворительно»**-- ставится, если обучающийся обнаруживает знание и понимание основных положений данного задания, но:

- 1) излагает материал неполно и допускает неточности в определении понятий или формулировке правил;
- 2) не умеет достаточно глубоко и доказательно обосновать свои суждения и привести свои примеры;
- 3) излагает материал непоследовательно и допускает ошибки.

## ВОПРОСЫ ДЛЯ САМОПОДГОТОВКИ ОБУЧАЮЩИХСЯ

№ п/п	Контролируемые разделы (темы) дисциплины (модуля)	Вопросы для подготовки к индивидуальному / фронтальному устному/письменному опросу по темам дисциплины (модуля)
<b>Раздел 1. Основы лидерства. Природа и определение понятия лидерства.</b>		
1	<b>Тема 1.</b> Теоретические основы лидерства. Теории лидерства	1.Определение понятия лидерства. 2. Природа лидерства. 3.Элементы лидерства. 4.Типы лидерства.
2	<b>Тема 2.</b> Стили лидерства	1. Стил в системе управления организацией. 2. Классификация стилей. Характеристика управленческих отношений. 3. Взаимосвязи 'связь категорий управления. Зависимость стиля лидерства от ситуации. Система стилеобразующих факторов. 4.Комплексность стиля. Анализ стилей.
3	<b>Тема 3.</b> Практика лидерства. Законы лидерства	1. Критерии качества управленческого труда и стиля управления. 2. Моделирование межуровневого анализа влияния стиля лидерства. 3. Оценка влияния стиля управления.

		Эффективность стиля лидерства. 4. Законы лидерства.
<b>Раздел 2. Основы эффективного лидерства в команде</b>		
4	<b>Тема 4. Законы лидерства</b>	1. Десять управленческих ролей согласно Г. Минцбергу. 2. Структура межличностных коммуникаций и критерий их эффективности, коммуникативный шум. Факторы, влияющие на эффективность коммуникаций. 3. Навыки вербальных, невербальных коммуникаций. Состояние лица и коммуникации. Типология личности и деловое общение. 4. Характеристика четырех школ преимуществ. Психофизиологические основы общения.
5	<b>Тема 5. Межличностные коммуникации в управлении, их структура и критерии эффективности</b>	1. Понятие управленческого решения. Основные этапы принятия управленческого решения. 2. Психологические проблемы принятия решения. Ловушка «прив занности» решений. 3. Типы управленческих решений. Методы индивидуального и группового принятия решений. 4. Пять стилей принятия решений В соответствии. Вруму и Ф. Йеттону. Критерии выбора стиля принятия решения.
6	<b>Тема 6. Техника принятия управленческих решений. Психологические проблемы принятия решений</b>	1. Понятие команды. Сравнительные характеристики группы и эффективной команды. 2. Роли членов команды согласно Белбину. Преимущества и ограничения командной деятельности. 3. Этапы построения команды. Проверка целесообразности формирования команды. 4. Современные приемы формирования команд.
<b>Раздел 3. Основы формирования команд. Роли в команде</b>		
7	<b>Тема 7. Команда: сущность и этапы построения. Преимущества и ограничения командной деятельности</b>	1. Этапы построения команды. 2. Проверка целесообразности формирования команды. 3. Современные приемы формирования команд
8	<b>Тема 8. Создание команды. Роли в команде.</b>	1. Сущность, необходимость и роль команд в организации. 2. Роли в команде
9	<b>Тема 9. Отличия команд от рабочих групп. Жизненный цикл команды</b>	1. Основные признаки реальной команды. 2. Жизненный цикл команды 3. Положительные и отрицательные стороны формирования индивидуального «лица команды» 4. Переход от команды к организации

## **2.2. Рекомендации по оцениванию результатов тестовых заданий обучающихся**

В завершении изучения каждого раздела дисциплины (модуля) может проводиться тестирование (контроль знаний по разделу, рубежный контроль).

*Критерии оценивания.* Уровень выполнения текущих тестовых заданий оценивается в баллах. Максимальное количество баллов по тестовым заданиям определяется преподавателям и представлено в таблице 2.1.

Тестовые задания представлены в виде оценочных средств и в полном объеме представлены в банке тестовых заданий в электронном виде. В фонде оценочных средств представлены типовые тестовые задания, разработанные для изучения дисциплины «Командообразование и лидерство».

### **ТИПОВЫЕ ТЕСТОВЫЕ ЗАДАНИЯ ДЛЯ ТЕКУЩЕГО КОНТРОЛЯ**

#### **Тестовые задания для текущего контроля знаний обучающихся по разделу 1**

#### ***Выберите верный ответ на вопрос***

#### **Раздел 1. Основы лидерства. Природа и определение понятия лидерства.**

(Выберите один верный и наиболее полный ответ)

1. Лидерство это:

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

2. Преимуществами функциональной структуры управления являются:

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

3. Процесс принятия решений начинается с:

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

4. Суть делегирования состоит:

- а) поручении подчиненному принять какое-либо решение;
- б) передаче властных полномочий вниз и принятии их менеджером низшего звена;
- в) в установлении приоритетов.

5. Основной характеристикой организации как открытой системы является:
- а) правильный подбор персонала;
  - б) готовность пересмотреть свою миссию;
  - в) способность адаптировать методы ведения бизнеса к условиям внешнего окружения, меняются.
6. К компетенции службы персонала относятся функции:
- а) распределение властных полномочий;
  - б) обучение персонала;
  - в) определение потребностей в повышении квалификации персонала.
7. В наибольшей степени зависят от национальной культуры следующие концепции менеджмента:
- а) трудовая мотивация;
  - б) подбор персонала;
  - в) отношение к власти.
8. Преимуществами матричной структуры управления являются:
- а) гибкость и адаптивность;
  - б) улучшение использования интеллектуальных ресурсов;
  - в) межфункциональная интеграция деятельности.
9. Одна из важнейших функций корпоративной культуры - это:
- а) укрепление дисциплины;
  - б) формирование благоприятного психологического климата в организации;
  - в) поддержание социальной стабильности в организации
10. Организационные изменения встречают наибольшее сопротивление вследствие:
- а) неправильной последовательности действий;
  - б) консервативности людей;
  - в) внешних обстоятельств.
11. Какая из человеческих потребностей является главной по теории мотивации Макклелланда?
- а) успех;
  - б) деньги;
  - в) свобода.
12. Чем характеризуется компромисс при принятии решения?
- а) установление некоего среднего в результате спора двух сотрудников;
  - б) уменьшением выгоды в одной области с целью уменьшения нежелательных последствий в другом;
  - в) принятием решения аудітивно, учитывающий мнения всех заинтересованных сторон.
13. Что относится к категории «внутреннего вознаграждения»?
- а) зарплата;
  - б) карьера;
  - в) сама работа.

## Раздел 2 Основы эффективного лидерства в команде

1. Какими чертами характера должен обладать такой архетип руководителя как «администратор»?
  - а) быть общительным и уметь вдохновлять людей на максимальную самоотдачу;
  - б) иметь аналитический склад ума;
  - в) быть предельно объективным и полагаться на факты и логику.
  
2. Какие основные факторы участвуют в модели мотивации Виктора Врума?
  - а) ожидание возможности результата, ожидание возможного вознаграждения от этого результата и ожидание ценности вознаграждения;
  - б) сложность и напряженность работы и уровень вознаграждения;
  - в) гигиенические факторы, факторы, связанные с характером и существом работы.
  
3. Реальное влияние при управлении по целям имеют руководители:
  - а) среднего уровня;
  - б) низшего уровня;
  - в) высшего уровня.
  
4. Основные функции управления:
  - а) планирование, контроль;
  - б) планирование, организация, мотивация, контроль;
  - в) организация, мотивация.
  
5. Для чего осуществляется делегирование своих полномочий другим руководителям?
  - а) для оптимального решения комплексной задачи;
  - б) для сохранения «группового» стиля работы;
  - в) для проверки квалификации рабочих.
  
6. Который обратная связь имеет большее значение с точки зрения повышения эффективности коммуникации?
  - а) положительная;
  - б) неопределенная;
  - в) отрицательная.
  
7. Из чего состоит экономический механизм менеджмента?
  - а) внутрифирменное управление, управление производством;
  - б) управления персоналом, управления производством;
  - в) внутрифирменное управление, управление персоналом.
  
8. Что означает «принять решение»?
  - а) перебрать несколько альтернатив, дающих наиболее эффективные возможности решения проблемы;
  - б) отдать распоряжение о выборе возможной альтернативы;
  - в) отдать распоряжение к реализации конкретного плана.
  
9. Уровни мотивации по Маслоу - это:
  - а) потребность развития и признания;
  - б) потребность развития и признания, социальная потребность и потребность в защищенности, основные потребности;
  - в) социальная потребность и потребность в защищенности.

10. Какими основными пределами должен обладать такой тип руководителя как «лидер»?
- а) способность определить место збоївши и принять меры;
  - б) умение решать личностные конфликты, которые возникают при волевых решениях;
  - в) умение общаться с людьми, способность распознавать потенциал каждого человека и заинтересовывать его в полном использовании этого потенциала.
11. Какой смысл вкладывается в слово «риск» при принятии решений?
- а) степень значимости проблемы для общей деятельности фирмы;
  - б) степень влияния неправильно развязанной проблемы на служебное положение руководителя;
  - в) уровень определенности, с которой можно прогнозировать результат.
12. Какая способность менеджера, по Мак-Грегору, приводит к успеху?
- а) трудоспособность;
  - б) прогнозирование человеческого поведения;
  - в) лидерство;
13. Основными компонентами модели коммуникации являются:
- а) объект, субъект, взаимодействие;
  - б) источник, сообщение, канал, получатель;
  - в) объект, субъект, влияние, обратная связь.

### **Раздел 3. Основы формирования команд. Роли команд**

1. Основным отличием команды от обычной рабочей группы является:
- а) наличие лидера;
  - б) наличие синергетического эффекта;
  - в) размер.
2. Одна из важнейших функций корпоративной культуры - это:
- а) укрепление дисциплины;
  - б) формирование благоприятного психологического климата в организации;
  - в) поддержание социальной стабильности в организации.
3. Основным отличием команды от обычной рабочей группы является:
- а) наличие лидера;
  - б) наличие синергетического эффекта;
  - в) размер.
4. Выберите роли менеджера в организации:
- а) наблюдатель;
  - б) проводник (передача информации, рассылка, звонки);
  - в) лидер.
5. Какими основными пределами должен обладать такой архетип руководителя как «лидер»?
- а) способность определить место збоївши и принять меры;
  - б) умение решать личностные конфликты, которые возникают при волевых решениях;

в) умение общаться с людьми, способность распознавать потенциал каждого человека и заинтересовывать его в полном использовании этого потенциала.

### 2.3. Рекомендации по оцениванию эссе (рефератов, докладов, сообщений)

<b>Максимальное количество баллов</b>	<b>Критерии</b>
отлично	Выставляется обучающемуся если он выразил своё мнение по сформулированной проблеме, аргументировал его, точно определив проблему содержание и составляющие. Приведены данные отечественной и зарубежной литературы, статистические сведения, информация нормативно правового характера. Обучающийся знает и владеет навыком самостоятельной исследовательской работы по теме исследования; методами и приемами анализа теоретических и/или практических аспектов изучаемой области. Фактических ошибок, связанных с пониманием проблемы, нет; графически работа оформлена правильно.
хорошо	Выставляется обучающемуся если работа характеризуется смысловой цельностью, связностью и последовательностью изложения; допущено не более 1 ошибки при объяснении смысла или содержания проблемы. Для аргументации приводятся данные отечественных и зарубежных авторов. Продемонстрированы исследовательские умения и навыки. Фактических ошибок, связанных с пониманием проблемы, нет. Допущены отдельные ошибки в оформлении работы.
удовлетворительно	Выставляется обучающемуся если в работе студент проводит достаточно самостоятельный анализ основных этапов и смысловых составляющих проблемы; понимает базовые основы и теоретическое обоснование выбранной темы. Привлечены основные источники по рассматриваемой теме. Допущено не более 2 ошибок в содержании проблемы, оформлении работы.
неудовлетворительно	Выставляется обучающемуся если работа представляет собой пересказанный или полностью заимствованный исходный текст без каких бы то ни было комментариев, анализа. Не раскрыта структура и теоретическая составляющая темы. Допущено три или более трех ошибок в содержании раскрываемой проблемы, в оформлении работы.

## **ТЕМЫ ЭССЕ (РЕФЕРАТОВ ДОКЛАДОВ, СООБЩЕНИЙ) ДЛЯ ПРОВЕРКИ УРОВНЯ СФОРМИРОВАННОСТИ КОМПЕТЕНЦИИ**

1. Этические принципы лидерства.
2. Власть как основа лидерства.
3. Правила планирования рабочего дня.
4. Условия успешного делегирования.
5. Физические симптомы стресса.
6. Конфликт, как спусковой клапан эмоций.
7. Конфликт между организацией и внешней средой.
8. Национальные особенности построения команды.
9. Ловушка подтверждающих доказательств, как психологическая проблема принятия решения.
10. Правила, которыми нужно пользоваться при выборе стилей.
11. Рекомендации по общению с представителями некоторых типов личности.
12. Специальные формы деловых коммуникаций.
13. Навыки вербальных коммуникаций.
14. Влияние лидерства на успехи предприятия.
15. Практика американского лидерства.
16. Качество управленческого труда.
17. Управление через мотивацию.
18. Основные противоречия современного управления и авторитарного лидерства.
20. Новые задачи и стиль управления.
21. Лидерство, как техника групповой работы в достижении цели.
22. Харизматическое лидерство.

### **2.4. Рекомендации по оцениванию иных форм текущего контроля (в зависимости от специфики дисциплины (модуля)).**

<b>Максимальное количество баллов*</b>	<b>Критерии</b>
Отлично	Выставляется обучающемуся, если ответ показывает глубокое и систематическое знание всего программного материала и структуры конкретного вопроса, а также основного содержания и новаций лекционного курса по сравнению с учебной литературой. Обучающийся демонстрирует отчетливое и свободное владение концептуально-понятийным аппаратом, научным языком и терминологией соответствующей научной области. Знание основной литературы и знакомство с дополнительно рекомендованной литературой. Логически корректное и убедительное изложение ответа
Хорошо	Выставляется обучающемуся, если его ответ демонстрирует знание узловых проблем программы и

	основного содержания лекционного курса; умение пользоваться концептуально понятийным аппаратом в процессе анализа основных проблем в рамках данной темы; знание важнейших работ из списка рекомендованной литературы. В целом логически корректное, но не всегда точное и аргументированное изложение ответа
Удовлетворительно	Выставляется обучающемуся, если его ответ демонстрирует фрагментарные, поверхностные знания важнейших разделов программы и содержания лекционного курса; затруднения с использованием научно-понятийного аппарата и терминологии дисциплины; неполное знакомство с рекомендованной литературой; частичные затруднения с выполнением предусмотренных программой заданий; стремление логически определенно и последовательно изложить ответ
Неудовлетворительно	Выставляется обучающемуся, если его ответ демонстрирует незнание, либо отрывочное представление о данной проблеме в рамках учебно-программного материала; неумение использовать понятийный аппарат; отсутствие логической связи в ответе

\* Представлено в таблице 2.1.

### **Перечень дискуссионных вопросов**

1. Найдите общие черты между понятием «группа» и «команда».
2. Перечислит признаки, характеризующие эффективную команду.
3. Опишите роли членов команды по Белбину.
4. В чем проявляются преимущества командной деятельности?
5. Какие Вы знаете ограничения командной деятельности?
6. Назовите основные этапы построения команды?
7. Какие характерные черты формального лидерства?
8. Что представляет из себя неформальное лидерство?
9. Какая взаимосвязь между лидерством и управлением?
10. В чем заключаются отличия менеджера от лидера?
11. Охарактеризуйте гипотезы, относящиеся к ситуационным теориям лидерства.
12. Какое имеет значение ситуация для лидерства?
13. Что такое ситуативный подход к лидерству?

## **КОМПЛЕКТ ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ ДЛЯ ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ (ЗАЧЕТ)**

### **Вопросы к экзамену по разделам (темам) дисциплины (модуля)**

1. Теория лидерских качеств. Составляющие лидерства. Отличие менеджера от лидера.
2. Стили лидерства.
3. Стратегия влияния.
4. Ситуационное лидерство.
5. Выбор средства управления конфликтом.
6. Команды и разделенное лидерство. Замещение лидерства.
7. Структура «внутренних» и «внешних» навыков менеджера.
8. Стил ь мышления.
9. Предпочтения людей разного типа в отношении работы.
10. Десять управленческих ролей согласно Г. Минцбергу.
11. Структура межличностных коммуникаций и критерий их эффективности, коммуникативный шум.
12. Факторы, влияющие на эффективность коммуникаций.
13. Навыки вербальных коммуникаций.
14. Невербальные коммуникации. Интерпретация невербальных сигналов.
15. Типология личности и деловое общение.
16. Характеристика четырех школ преимуществ.
17. Психофизиологические основы общения.
18. Рекомендации по общению с представителями некоторых типов личности.
19. Состояние лица и коммуникации. Специальные формы деловых коммуникаций.
20. Понятие управленческого решения. Основные этапы принятия управленческого решения.
21. Психологические проблемы принятия решения.
22. Типы управленческих решений.
23. Методы индивидуального и группового принятия решений.
24. Пять стилей принятия решений в соответствии Вруму и Ф. Йеттону.
25. Правила, которыми нужно пользоваться при выборе стилей. Критерии выбора стиля принятия решения.
26. Понятие команды. Этапы построения команды.
27. Сравнительные характеристики группы и эффективной команды.
28. Роли членов команды согласно Белбину.
29. Преимущества и ограничения командной деятельности.

30. Проверка целесообразности формирования команды. Современные приемы формирования команды. Национальные особенности построения команды.
31. Представление о конфликты как противоречия и источники развития.
32. Конфликт, как средство выявления проблемы. Стимулирующая функция конфликта. Конфликт, как спусковой клапан эмоций.
33. Структура (цикл) конфликта и основные формы поведения в конфликтной ситуации.
34. Сигналы эскалации конфликта.
35. Приемы прерывания цикла конфликта.
36. Пять основных типов поведения в конфликтной ситуации.

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ

РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ  
УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ

«ДОНЕЦКАЯ АКАДЕМИЯ УПРАВЛЕНИЯ И ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЫ»

Направление подготовки 38.03.03 Управление персоналом \_\_\_\_\_

Профиль Управление персоналом \_\_\_\_\_

Кафедра управления персоналом и экономики труда \_\_\_\_\_

Дисциплина (модуль) Командообразование и лидерство \_\_\_\_\_

Курс   2   Семестр   4   Форма обучения очно-заочная \_\_\_\_\_

### ЭКЗАМЕНАЦИОННЫЙ БИЛЕТ №1

#### Теоретические вопросы.

1. Теория лидерских качеств. Составляющие лидерства. Отличие менеджера от лидера
2. Типы управленческих решений.
3. Приемы прерывания цикла конфликта.

Экзаменатор: \_\_\_\_\_ Ю.Г.Баранник

Утверждено на заседании кафедры « \_\_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 20\_\_ г. (протокол № \_\_\_\_\_ от « \_\_\_\_\_ »  
\_\_\_\_\_ 20\_\_ г.)

Зав.кафедрой: \_\_\_\_\_ А.М.Стадник