

Документ подписан простой электронной подписью
Информация о владельце:
ФИО: Костровец Лариса Борисовна
Должность: директор
Дата подписания: 28.05.2026 08:23:04
Уникальный программный ключ:
6882606104c36dbde41c4ab93a65382136a292d6

Приложение 4
к образовательной программе

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ

Б1.О.05 Лидерство, управление командами и развитие человеческих ресурсов

(индекс, наименование дисциплины в соответствии с учебным планом)

38.04.02 Менеджмент

(код, наименование направления подготовки/специальности)

Менеджмент туризма и гостиничного бизнеса

(наименование образовательной программы)

Магистр

(квалификация)

Очная

(форма обучения)

Год набора – 2026

Донецк

Автор-составитель РПД:

Дубровская Наталья Ивановна, старший преподаватель кафедры туризма

Заведующий кафедрой:

Овчаренко Людмила Александровна, д-р экон. наук, доцент, заведующий кафедрой туризма

Рабочая программа дисциплины Б1.О.05 Лидерство, управление командами и развитие человеческих ресурсов одобрена на заседании кафедры туризма Донецкого филиала РАНХиГС.

протокол № 5 от «19» февраля 2026 г.

СОДЕРЖАНИЕ

1. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине, соотнесенных с планируемыми результатами освоения образовательной программы.....	4
2. Объем и место дисциплины в структуре образовательной программы.....	6
3. Содержание и структура дисциплины	7
4. Типы оценочных материалов, показатели и критерии их оценивания.....	10
5. Формы аттестации, типовые оценочные материалы для текущего контроля успеваемости обучающихся, критерии и шкалы оценивания по контрольным точкам.....	14
6. Формы промежуточной аттестации, критерии и шкала оценивания, типовые оценочные материалы по дисциплине	32
7. Методические материалы по освоению дисциплины.....	37
8. Учебная литература и ресурсы информационно-телекоммуникационной сети Интернет.....	38
9. Материально-техническая база, информационные технологии, программное обеспечение и информационные справочные системы.....	40

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

Дисциплина Б1.О.05 Лидерство, управление командами и развитие человеческих ресурсов обеспечивает формирование у обучающихся следующих универсальных компетенций

ОТФ/ТФ и реквизиты ПС (при наличии)	Код компетенции	Наименование компетенции	Код индикатора достижения компетенций	Наименование индикатора достижения компетенций	Образовательный результат
	УК-3.	УК-3. Способен организовывать и руководить работой команды, вырабатывая командную стратегию для достижения поставленной цели	УК-3.1.	Анализирует возможные последствия личных действий и планирует свои действия для достижения заданного результата	УК-3.1. З-1. Знает основы лидерства и управления поведением персонала в гостиничной индустрии УК-3.1. У-1. Умеет анализировать последствия управленческих решений и планировать действия команды
			УК-3.2.	Осуществляет обмен информацией, знаниями и опытом с членами команды	УК-3.2. З-1. Знает методы командного взаимодействия и обмена знаниями УК-3.2. У-1. Умеет организовывать эффективную коммуникацию в команде
			УК-3.3.	Демонстрирует поведение эффективного организатора и координатора командного взаимодействия	УК-3.3. З-1. Знает модели лидерства и координации командной работы УК-3.3. У-1. Умеет организовывать и координировать работу команды
	УК-6.	Способен определять и реализовывать приоритеты собственной деятельности и способы ее совершенствования на основе	УК-6.1.	Определяет стимулы, мотивы и приоритеты собственной профессиональной деятельности и цели карьерного роста	УК-6.1. З-1. Знает основы профессионального развития и карьерного планирования УК-6.1. У-1. Умеет определять профессиональные цели, мотивацию и приоритеты собственной профессиональной деятельности
			УК-6.2.	Эффективно применяет методы самоорганизации и саморазвития с учетом	УК-6.2. З-1. Знает методы самоорганизации и развития управленческих компетенций

ОТФ/ТФ и реквизиты ПС (при наличии)	Код компетенции	Наименование компетенции	Код индикатора достижения компетенций	Наименование индикатора достижения компетенций	Образовательный результат
		самооценки		приоритетных задач	УК-6.2. У-1. Умеет применять инструменты самоорганизации и саморазвития с учетом приоритетных задач в сфере профессиональной деятельности
	ОПК-3.	ОПК-3. Способен самостоятельно принимать обоснованные организационно-управленческие решения, оценивать их операционную и организационную эффективность, социальную значимость, обеспечивать их реализацию в условиях сложной (в том числе кросс-культурной) и динамичной среды	ОПК-3.1	Разрабатывает организационно-управленческие решения на основе анализа проблемных ситуаций и стратегических планов организации	ОПК-3.1. 3-2. Знает основы лидерства и управления поведением персонала в гостиничной индустрии ОПК-3.1. У-2. Умеет анализировать последствия управленческих решений и планировать действия команды
			ОПК-3.3	Участствует в реализации принятых решений в условиях сложной (в том числе кросс-культурной) и динамичной среды	ОПК-3.3. 3-1. Знает принципы и методы управления командами ОПК-3.3. У-1. Умеет реализовывать управленческие решения в условиях сложной и динамической среды

2. Объем и место дисциплины в структуре образовательной программы

Общий объем дисциплины: 3 з.е., 108 академических часа

Объем академических часов, выделенных на контактную работу обучающихся с преподавателем (по видам учебных занятий) и на самостоятельную работу обучающихся:

- 12 ак. часов лекционных занятий;
- 18 ак. часов практических занятий;
- 69 ак. час самостоятельной работы;
- 9 ак. часов контактная работа на аттестацию в период экзаменационных сессий;

Дисциплина Б1.О.05 Лидерство, управление командами и развитие человеческих ресурсов изучается в 1 семестре.

Форма промежуточной аттестации – зачет с оценкой.

3. Содержание и структура дисциплины

3.1. Структура дисциплины

№ п/п	Наименование тем и (или) разделов	Все го	Объем дисциплины, академических часов											Форма текущего контроля успеваемости, промежуточной аттестации*		
			Контактная работа обучающихся с преподавателем по видам учебных занятий							Самостоятельная работа						
			Период теоретического обучения				Период промежуточной аттестации			СРкр	СРэк	СР				
			Занятие лекционного типа		Занятие семинарского типа		ИК	КСР	КЭ				Каттэк		Контр оль	
Л	ВЛ	ЛР	ПЗ													
РАЗДЕЛ 1. РАЗДЕЛ 1. ОСНОВЫ ЛИДЕРСТВА И КОМАНДООБРАЗОВАНИЯ																
Тема 1.1	Понятие и природа лидерства.	15	2	0	0	2	0	0	0	0	0	0	0	0	11	Устный опрос, доклад ситуационное задание,
Тема 1.2	Формирование и развитие команд.	15	2	0	0	2	0	0	0	0	0	0	0	0	11	Устный опрос, доклад ситуационное задание,
Тема 1.3	Коммуникации и мотивация в команде	15	2	0	0	2	0	0	0	0	0	0	0	0	11	Устный опрос, доклад ситуационное задание
РАЗДЕЛ 2. УПРАВЛЕНИЕ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ И РАЗВИТИЕ ПЕРСОНАЛА																
Тема 2.1	Управление человеческими ресу рсами (HRM)	18	2	0	0	4	0	0	0	0	0	0	0	0	12	Устный опрос, доклад ситуационное задание,
Тема 2.2	Развитие и обучение персонала	18	2	0	0	4	0	0	0	0	0	0	0	0	12	Устный опрос, доклад ситуационное задание,
Тема 2.3	Конфликты и принятие решений в команде	18	2	0	0	4	0	0	0	0	0	0	0	0	12	Устный опрос, доклад ситуационное задание
	Промежуточная аттестация	9	0	0	0	0	0	0	0	9	0	0	0	0	0	Зачет с оценкой
Итого:		108	12	0	0	18	0	0	0	9	0	0	0	69		

Используемые сокращения:

Л – лекции - занятия, предусматривающие преимущественную передачу учебной информации обучающимся педагогическими работниками организации.

ВЛ – видео лекции.

ЛР – лабораторные работы.

ПЗ – практические занятия (за исключением лабораторных работ).

ИК – индивидуальные консультации.

КСР – контроль самостоятельной работы.

КЭ – консультации перед экзаменом.

Каттэк – контактная работа на аттестацию в период экзаменационных сессий.

Контроль – контактная работа на аттестацию в период экзаменационных сессий для заочной формы обучения

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

СРэк – самостоятельная работа на подготовку к экзамену.

СР – самостоятельная работа в семестре на подготовку к учебным занятиям

3.2. Содержание дисциплины

РАЗДЕЛ 1. ОСНОВЫ ЛИДЕРСТВА И КОМАНДООБРАЗОВАНИЯ.

Тема 1.1. Понятие и природа лидерства.

Определение лидерства, отличие от менеджмента. Функции лидера в организации. Базовые теории лидерства (теория черт, поведенческие теории). Типы и стили лидерства (авторитарный, демократический, либеральный). Современные концепции лидерства.

Тема 1.2. Формирование и развитие команд.

Понятие команды, отличие команды от группы. Этапы развития команды (модель Такмана: формирование, шторм, нормализация, исполнение, завершение). Типология команд. Принципы эффективного командообразования.

Тема 1.3. Коммуникации и мотивация в команде.

Роль эффективной коммуникации в управлении командой. Вербальные и невербальные каналы коммуникации. Обратная связь как инструмент управления. Теории мотивации. Методы мотивации персонала в команде.

РАЗДЕЛ 2. УПРАВЛЕНИЕ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ И РАЗВИТИЕ ПЕРСОНАЛА

Тема 2.1. Управление человеческими ресурсами (HRM)

Концепция HRM: цели, задачи, функции. Стратегическое управление человеческими ресурсами. HR-процессы: подбор, адаптация, оценка, развитие. Корпоративная культура и её влияние на управление персоналом.

Тема 2.2. Развитие и обучение персонала

Значение обучения и развития для организации. Модели обучения (70–20–10, цикл Колба). Инструменты развития: тренинги, наставничество, коучинг, ротация. Планирование карьеры и кадрового резерва. Оценка эффективности

Тема 2.3. Конфликты и принятие решений в команде

Природа конфликтов в коллективе: причины и виды. Методы разрешения конфликтов (переговоры, медиация). Стили поведения в конфликте (модель Томаса–Килманна).

4. Типы оценочных материалов, показатели и критерии их оценивания

4.1. Оценочные материалы по дисциплине Б1.О.05 Лидерство, управление командами и развитие человеческих ресурсов входят в состав оценочных материалов по образовательной программе. Совокупность оценочных материалов по всем дисциплинам (модулям) образовательной программы составляет фонд оценочных средств (далее – ФОС). ФОС используется при проведении текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации обучающихся с целью оценивания достижения обучающимися планируемых результатов обучения.

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

4.3. Для самостоятельной работы обучающихся при подготовке к текущему контролю успеваемости и промежуточной аттестации в рабочих программах дисциплин размещены типовые проверочные задания, которые можно условно разделить на задания закрытого, комбинированного и открытого типов.

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

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

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

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

4.4. Типы заданий, сценарии выполнения, критерии оценивания

Тип задания	Инструкция	Сценарии выполнения	Критерии оценивания
Задание закрытого типа с выбором одного правильного ответа из нескольких вариантов предложенных	Прочитайте текст, выберите правильный ответ	<ol style="list-style-type: none"> 1. Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается только один из предложенных вариантов. 2. Внимательно прочитать предложенные варианты ответа. 3. Выбрать один верный ответ. 4. Записать только номер (или букву) выбранного варианта ответа (например, 3 или В). 	Ответ считается верным, если правильно указана цифра или буква
Задание закрытого типа на установление соответствия	Прочитайте текст и установите соответствие	<ol style="list-style-type: none"> 1. Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидаются пары элементов. 2. Внимательно прочитать оба списка: список 1 – вопросы, утверждения, факты, понятия и т.д.; список 2 – утверждения, свойства объектов и т.д. 3. Сопоставить элементы списка 1 с элементами списка 2, сформировать пары элементов. 4. Записать попарно буквы и цифры (в зависимости от задания) вариантов ответа (например, А1 или Б4). 	Ответ считается верным, если правильно указаны цифры или буквы
Задание закрытого типа с выбором нескольких правильных ответов из нескольких вариантов предложенных	Прочитайте текст, выберите правильные ответы	<ol style="list-style-type: none"> 1. Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается несколько правильных ответов из предложенных вариантов. 2. Внимательно прочитать предложенные варианты ответа. 3. Выбрать несколько правильных ответов. 4. Записать только номера (или буквы) выбранного варианта ответа (например, 1 4 или А Г). 	Ответ считается верным, если правильно установлены все соответствия (позиции из одного столбца верно сопоставлены с позициями другого)
Задание закрытого типа на установление последовательности	Прочитайте текст и установите последовательность	<ol style="list-style-type: none"> 1. Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается последовательность элементов. 2. Внимательно прочитать предложенные варианты ответа. 3. Построить верную последовательность из предложенных элементов. 4. Записать буквы/цифры (в зависимости от задания) вариантов ответа в нужной последовательности (например, БАВ или 135). 	Ответ считается верным, если правильно указана вся последовательность цифр

Тип задания	Инструкция	Сценарии выполнения	Критерии оценивания
Задание комбинированного типа с выбором одного правильного ответа из предложенных и обоснованием выбора	Прочитайте текст, выберите правильный ответ и запишите аргументы, обосновывающие выбор ответа	<ol style="list-style-type: none"> 1. Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается только один из предложенных вариантов. 2. Внимательно прочитать предложенные варианты ответа. 3. Выбрать один верный ответ. 4. Записать только номер (или букву) выбранного варианта ответа. 5. Записать аргументы, обосновывающие выбор ответа (например, 4 текст обоснования). 	<p>Ответ считается верным, если правильно указана цифра или буква и приведены корректные аргументы, используемые при выборе ответа</p>
Задание открытого типа с развернутым ответом	Прочитайте текст и запишите развернутый обоснованный ответ	<ol style="list-style-type: none"> 1. Внимательно прочитать текст задания и понять суть вопроса. 2. Продумать логику и полноту ответа. 3. Записать ответ, используя четкие компактные формулировки. 4. В случае расчетной задачи, записать решение и ответ 	<p>Ответ считается верным:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Отсутствие фактических ошибок. 2. Раскрытие объема используемых понятий (полнота ответа). 3. Обоснованность ответа (наличие аргументов). 4. Логическая последовательность излагаемого материала.

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

Итоговая балльная оценка	Традиционная система	Бинарная система	ECTS	
			Для традиционной системы	Для бинарной системы
90 – 100	Отлично	Зачтено	A	P/ Passed
80 – 89	Хорошо		B	P/ Passed
75 – 79			C	P/ Passed
70 – 74			Удовлетворительно	D
60 – 69	E			P/ Passed
0 – 59	Неудовлетворительно	Не зачтено	F	F/Failed

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

Максимальная сумма баллов за текущий контроль успеваемости	Максимальная сумма баллов за промежуточную аттестацию	Максимальная итоговая балльная оценка ((ст.1+ст.2)/2)	Максимальная сумма баллов за повторную промежуточную аттестацию ((ст.1+ст.2)/2)
100 баллов	100 баллов	100 баллов	100 баллов

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

5.1. В ходе реализации дисциплины Б1.О.05 Лидерство, управление командами и развитие человеческих ресурсов используются следующие формы текущего контроля успеваемости обучающихся (в том числе, задания к контрольным точкам).

устный опрос, доклад, ситуационное задание, контрольная точка по разделу.

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

Тема 1.1. Понятие и природа лидерства

Вопросы для устного опроса:

1. В чём состоит отличие лидерства от менеджмента?
2. Назовите и кратко охарактеризуйте основные теории лидерства.
3. Какие стили лидерства выделяет классическая типология?
4. Что такое трансформационное лидерство? Приведите пример его проявления.
5. В чём суть концепции лидерства служения (servant leadership)?
6. Какие ситуационные модели лидерства вы знаете? Кратко опишите одну из них.
7. Какие качества и навыки необходимы современному лидеру?

Темы для докладов

1. Эволюция теорий лидерства: от теории черт до современных концепций.
2. Авторитарный стиль лидерства: преимущества и недостатки.
3. Демократическое лидерство в современных организациях.
4. Либеральный стиль руководства: когда он эффективен?
5. Трансформационное лидерство: кейсы успешных компаний.
6. Лидерство служения: философия и практика.
7. Ситуационное лидерство: модель Фидлера и модель «путь-цель».

Ситуационное задание:

Вы — новый лидер отдела продаж в компании. Команда скептически относится к изменениям, сотрудники привыкли к жёсткому контролю предыдущего руководителя. Ваша философия — демократический стиль лидерства.

Задание:

1. Опишите 3 первых шага для установления доверительных отношений с командой.
2. Предложите 2–3 способа вовлечь сотрудников в принятие решений.
3. Как вы будете измерять эффективность перехода к демократическому стилю? Укажите 2–3 КРІ.

4. Какие возможные риски такого перехода вы видите и как их минимизировать?

Тема 1.2. Формирование и развитие команд

Вопросы для устного опроса:

1. Чем команда отличается от группы?
2. Опишите этапы развития команды по модели Такмана.
3. Какие типы команд существуют в организациях?
4. Какие роли в команде выделяет модель Белбина?
5. Какие принципы лежат в основе эффективного командообразования?
6. Какие методы командообразования наиболее эффективны для виртуальных команд?
7. Как измерить эффективность работы команды?

Темы для докладов:

1. Модель развития команды Брюса Такмана: практическое применение.
2. Роли в команде по модели Белбина: анализ и примеры.
3. Функциональные и кросс-функциональные команды: сравнительная характеристика.
4. Виртуальные команды: особенности управления и развития.
5. Методы командообразования: традиционные и инновационные подходы.
6. Оценка эффективности команд: метрики и инструменты.
7. Формирование команд в стартапах: специфика и вызовы.

Ситуационное задание:

Вы руководите проектом по разработке нового продукта. Команда сформирована из сотрудников разных отделов, участники плохо знают друг друга. Через месяц работы появились конфликты, сроки срываются.

Задание:

1. Определите 2–3 основные причины сложившейся ситуации.
2. Предложите план действий на ближайшие 2 недели для улучшения взаимодействия в команде.

3. Какие инструменты командообразования вы используете на каждом этапе?
4. Как будете отслеживать прогресс и корректировать план?

Тема 1.3. Коммуникации и мотивация в команде

Вопросы для устного опроса:

1. Какова роль эффективной коммуникации в управлении командой?
2. Какие барьеры коммуникации существуют в командах? Как их преодолеть?
3. В чём разница между вербальными и невербальными каналами коммуникации?
4. Почему обратная связь важна для управления командой?
5. Назовите правила эффективной обратной связи.
6. Кратко изложите суть теорий мотивации Маслоу, Герцберга и МакКлелланда.
7. Какие методы мотивации персонала наиболее эффективны в современных организациях?

Темы для докладов :

1. Барьеры коммуникации в команде и способы их преодоления.
2. Вербальные и невербальные каналы коммуникации: сравнительный анализ.
3. Обратная связь как инструмент управления: лучшие практики.
4. Теория иерархии потребностей Маслоу в управлении персоналом.
5. Двухфакторная теория мотивации Герцберга: применение в организациях.
6. Теория приобретённых потребностей МакКлелланда: кейс-стади.
7. Материальная и нематериальная мотивация: баланс и эффективность.

Ситуационное задание:

В вашем отделе снизилась производительность. Сотрудники жалуются на отсутствие признания их заслуг, многие планируют увольняться.

Задание:

1. Проведите диагностику ситуации: какие аспекты мотивации нарушены (по теориям Маслоу, Герцберга)?
2. Разработайте программу нематериальной мотивации на 3 месяца (5–6 мероприятий).
3. Предложите систему регулярной обратной связи для сотрудников.
4. Как вы будете оценивать эффективность предложенных мер? Укажите 2–3 показателя.

Тема 2.1. Управление человеческими ресурсами (HRM)

Вопросы для устного опроса:

1. Что включает в себя концепция HRM?
2. В чём заключается стратегическое управление человеческими ресурсами?
3. Перечислите основные HR-процессы и кратко охарактеризуйте каждый.
4. Как корпоративная культура влияет на управление персоналом?
5. Какие современные тренды в HRM вы знаете?
6. В чём разница между традиционным кадровым учётом и современным HRM?
7. Как HRM связано со стратегией организации?

Темы для докладов (7 шт.):

1. Стратегическое управление человеческими ресурсами: подходы и инструменты.
2. HR-процессы в организации: подбор, адаптация, оценка, развитие.
3. Корпоративная культура как фактор управления персоналом.
4. Цифровизация HR: тренды и перспективы.
5. Гибкие форматы работы: влияние на HRM.
6. Well-being программы: значение для современных организаций.
7. HR-аналитика: использование данных для принятия решений.

Ситуационное задание:

Компания планирует перейти на гибридный формат работы. Вам поручено разработать HR-стратегию для этого перехода.

Задание:

1. Какие HR-процессы потребуют изменений? Перечислите 3–4 ключевых процесса.
2. Предложите меры по поддержанию корпоративной культуры в гибридном формате.
3. Разработайте план адаптации сотрудников к новому формату (3–4 шага).
4. Какие показатели будете отслеживать для оценки успешности перехода? Укажите 3 KPI.

Тема 2.2. Развитие и обучение персонала

Вопросы для устного опроса (7 шт.):

1. Почему обучение и развитие персонала важны для организации?
2. Опишите модель обучения 70–20–10.
3. Какие инструменты развития персонала существуют?
4. Что такое планирование карьеры и кадрового резерва?
5. Как оценить эффективность обучения персонала?
6. Что включает модель Киркпатрика для оценки обучения?
7. В чём разница между наставничеством и коучингом?

Темы для докладов :

1. Модель обучения 70–20–10: практическое применение.
2. Наставничество в организации: организация и эффективность.
3. Коучинг как инструмент развития персонала.
4. Планирование карьеры и кадрового резерва: лучшие практики.
5. Оценка эффективности обучения по модели Киркпатрика.
6. Корпоративные университеты: опыт российских и зарубежных компаний.
7. Микрообучение: преимущества и ограничения.

Ситуационное задание:

Руководство выделило бюджет на обучение сотрудников. Вам нужно разработать программу обучения для отдела маркетинга (15 человек) на год.

Задание:

1. Проведите краткий анализ потребностей в обучении (2–3 ключевые области).

2. Составьте годовую программу обучения: 3 курса/тренинга с указанием формата и продолжительности.
3. Для каждого курса предложите 1–2 метода оценки эффективности (по модели Киркпатрика).
4. Рассчитайте примерный бюджет программы (укажите основные статьи расходов).

Тема 2.3. Конфликты и принятие решений в команде

Вопросы для устного опроса (7 шт.):

1. Каковы основные причины возникновения конфликтов в коллективе?
2. Какие методы разрешения конфликтов существуют?
3. Опишите стили поведения в конфликте по модели Томаса–Килманна.
4. Какие методы принятия групповых решений вы знаете?
5. В чём преимущества и недостатки мозгового штурма?
6. Как лидер может предотвратить деструктивные конфликты в команде?
7. Какова роль лидера в принятии групповых решений?

Темы для докладов:

1. Природа конфликтов в организации: причины и виды.
2. Методы разрешения конфликтов: переговоры и медиация.
3. Модель Томаса–Килманна: анализ стилей поведения в конфликте.
4. Методы принятия групповых решений: сравнительная характеристика.
5. Мозговой штурм: правила и лучшие практики.
6. Метод Дельфи: применение в управлении.
7. Роль лидера в управлении конфликтами и принятии решений.

Ситуационное задание:

В проектной команде возник конфликт между двумя ключевыми участниками из-за разных подходов к решению задачи. Работа замедлилась, остальные члены команды нервничают.

Задание:

1. Определите тип конфликта и его основные причины (2–3 причины).
2. Выберите метод разрешения конфликта (по модели Томаса–Килманна) и обоснуйте выбор.

По видам учебной деятельности баллы распределяются следующим образом:

Раздел/Темы	Формы текущего контроля			КТ
	УО	Э	СЗ	
Р-1. / Т-1.1.	5	10	10	10
Р-1. / Т-1.2.	5			
Р-1. / Т-1.3.	5			
Р-2. / Т-2.1.	5	10	10	10
Р-2. / Т-2.2.	5			
Р-2. / Т-2.3.	5			
Р-2. / Т-2.4.	5			
Р-2. / Т-2.5.	5			
100	40	20	20	20

УО – устный опрос;

Д – доклад;

СЗ – ситуационное задание;

КТ – контрольные точки по разделу.

Критерии оценки устного опроса.

Оценка «5 баллов» ставится, если обучающийся полно и аргументировано отвечает по содержанию вопроса; обнаруживает понимание материала, может обосновать свои суждения, применить знания на практике, привести необходимые примеры; излагает материал последовательно и правильно, с соблюдением исторической и хронологической последовательности;

Оценка «4 балла» ставится, если обучающийся дает ответ, удовлетворяющий тем же требованиям, что и для оценки «отлично», но допускает одну-две ошибки, которые сам же исправляет.

Оценка «3 балла» ставится, если обучающийся обнаруживает знание и понимание основных положений изученной темы, но излагает материал неполно и допускает неточности в определении понятий или формулировке правил; не умеет достаточно глубоко и доказательно обосновать свои суждения и привести свои примеры; излагает материал непоследовательно и допускает ошибки.

Оценка «2-1 балла» ставится, если обучающийся обнаруживает не полное знание и понимание основных положений изученной темы, допускает серьезные

неточности в определении понятий или формулировке правил, излагает материал непоследовательно и допускает многочисленные ошибки.

Критерии оценки ситуационного задания.

Оценка «10-9 баллов» ставится, если обучающийся самостоятельно провел анализ ситуации, выразил своё мнение по поставленной проблеме, аргументировал его, точно определив содержание проблемы и ее составляющих, дал рекомендации по эффективному решению представленной ситуации. Фактических ошибок, связанных с пониманием проблемы, нет; работа оформлена правильно. Представлены полные, аргументированные выводы.

Оценка «8-7 баллов» ставится, если обучающийся дает ответ, удовлетворяющий тем же требованиям, что и для оценки «отлично», но допускает одну-две ошибки, которые сам же исправляет.

Оценка «6-4 балла» ставится, если обучающийся проводит достаточно самостоятельный анализ основных этапов и смысловых составляющих ситуации; понимает базовые основы и теоретическое обоснование решаемой задачи. Допущено не более 3 ошибок в анализе результатов решения проблемы и написании выводов.

Оценка «3-1 балла» ставится, если обучающийся при решении ситуации провел не полный анализ, допустив более 3 ошибок. Не раскрыта теоретическая составляющая проблемы. Допущено три или более трех ошибок в анализе результатов решения и написании выводов.

Критерии оценки докладов.

Оценка «10-9 баллов» ставится, если обучающийся 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; работа оформлена правильно.

Оценка «8-7 баллов» ставится, 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.

Оценка «6-4 балла» ставится, 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 .

Оценка «3-1 балла» ставится, 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 темы.

5.3. Типовые оценочные материалы для текущего контроля успеваемости обучающихся (контрольные точки).

Каждый раздел дисциплины завершается контрольной точкой (далее – КТ). Текущий контроль успеваемости по дисциплине предусматривает две КТ в течение периода освоения дисциплины в 1 и 2 семестрах. Максимальное количество баллов за любой тип работ в рамках КТ составляет 100 (сто) баллов.

Распределение весовых коэффициентов по КТ в рамках текущего контроля успеваемости по дисциплине и формулы расчета:

Наименование контрольной точки	Максимальное количество баллов за работу в рамках КТ, которое может набрать обучающийся	Коэффициент веса контрольной точки	Результат контрольной точки, участвующий в формировании итоговой балльной оценки по дисциплине (отражается в журнале БРС в СДО)
КТ 1	100	0,1	10
КТ 2	100	0,1	10

Итого	x	0,2	20
-------	---	-----	----

Формула расчета результата контрольной точки:

Результат контрольной точки = Количество баллов за работу в рамках КТ
x Коэффициент веса контрольной точки.

Контрольные точки по разделу проводятся в виде тестирования по всем темам раздела

Критерии оценивания тестовых заданий

Уровень выполнения текущих тестовых заданий оценивается в баллах. Баллы выставляются следующим образом:

правильное выполнение задания, где надо выбрать один верный ответ из предложенных – 5 баллов;

правильное выполнение задания, где требуется найти соответствие или установить последовательность событий – по 5 баллов за безошибочно выполненное задание;

правильное выполнение задания комбинированного типа с выбором одного правильного ответа из предложенных и обоснованием выбора – 10 баллов.

Типовые тестовые задания по разделу 1

Тестовые задания с множественным выбором

1. Какие стили лидерства выделяет классическая типология? Выберите все верные варианты:
 - а) авторитарный;
 - б) демократический;
 - в) либеральный;
 - г) трансформационный;
 - д) ситуационный.

2. Согласно модели Такмана, какие этапы проходит команда в своём развитии? Выберите все верные варианты:
 - а) формирование;
 - б) шторм (конфликт);

- в) стабилизация;
- г) нормализация;
- д) исполнение.

3. Какие роли в команде выделяет модель Белбина? Выберите все верные варианты:

- а) генератор идей;
- б) аналитик;
- в) мотиватор;
- г) координатор;
- д) стратег.

4. Что относится к барьерам коммуникации в команде? Выберите все верные варианты:

- а) языковые различия;
- б) обратная связь;
- в) стереотипы и предубеждения;
- г) шум и помехи;
- д) активное слушание.

5. Какие теории мотивации упоминались в рамках курса? Выберите все верные варианты:

- а) теория Маслоу;
- б) теория Герцберга;
- в) теория ожидания;
- г) теория справедливости;
- д) теория Такмана.

Задания на соответствие

1. Соотнесите стиль лидерства с его характеристикой:

Стиль лидерства	Характеристика
1. Авторитарный	А. Лидер минимально вмешивается в процессы, предоставляет полную свободу
2. Демократически	Б. Лидер принимает решения единолично, жёстко контролирует

Стиль лидерства	Характеристика
й	т выполнение
3. Либеральный	В. Лидер вовлекает команду в принятие решений, поощряет инициативу

2. Соотнесите этап развития команды (по Такману) с его описанием:

Этап	Описание
1. Формирование	А. Конфликты, борьба за роли и влияние
2. Шторм	Б. Чёткое распределение ролей, эффективная работа
3. Нормализация	В. Знакомство, установление правил, осторожное взаимодействие
4. Исполнение	Г. Установление норм, сплочение, разрешение конфликтов

3. Соотнесите теорию мотивации с её сутью:

Теория	Суть
1. Маслоу	А. Мотивация через гигиенические факторы и мотиваторы
2. Герцберг	Б. Иерархия потребностей: от базовых к самоактуализации
3. МакКлелланд	В. Потребности достижения, аффилиации, власти

Задания на очерёдность действий (3 шт.)

1. Расположите этапы процесса принятия группового решения в правильной последовательности:
 1. оценка альтернатив;
 2. выбор решения;
 3. формулировка проблемы;
 4. генерация идей;
 5. реализация решения.
2. Установите правильную последовательность этапов командообразования:
 1. формирование общих целей;
 2. распределение ролей;

3. знакомство участников;
 4. оценка результатов работы;
 5. выполнение задач.
3. Расположите шаги эффективной обратной связи в логической последовательности:
1. предложение путей улучшения;
 2. описание наблюдаемого поведения;
 3. выражение признания (если уместно);
 4. обсуждение последствий поведения;
 5. согласование дальнейших действий.

Задания открытого типа

1. Раскройте суть трансформационного лидерства. Приведите 2–3 примера его проявления в реальной организации.
2. Опишите 3–4 практических метода командообразования, которые можно применить в виртуальной команде. Обоснуйте выбор.
3. Объясните, почему обратная связь важна для управления командой. Приведите правила эффективной обратной связи и проиллюстрируйте их примерами.
4. Сравните авторитарный и демократический стили лидерства. В каких ситуациях каждый из них наиболее эффективен? Приведите по одному примеру для каждого стиля.

Ситуационное задание

Вы — лидер проектной команды из 8 человек. На этапе «шторма» по модели Такмана в команде возникли конфликты: два участника открыто спорят, остальные разделились на группы поддержки. Работа замедлилась, атмосфера напряжённая.

Задание:

1. Определите причины конфликта (минимум 2).
2. Предложите 3 конкретных действия для разрешения ситуации.

3. Опишите, как вы будете предотвращать подобные конфликты на этапе нормализации.
4. Укажите, какие инструменты коммуникации будете использовать для восстановления сплочённости команды.

Типовые тестовые задания по разделу 2

Тестовые задания с множественным выбором (5 шт.)

1. Какие процессы входят в HRM? Выберите все верные варианты:
 - а) подбор персонала;
 - б) адаптация;
 - в) оценка;
 - г) развитие;
 - д) маркетинг.
2. Какие инструменты развития персонала существуют? Выберите все верные варианты:
 - а) тренинги;
 - б) наставничество;
 - в) коучинг;
 - г) аттестация;
 - д) ротация.
3. Что включает стратегическое управление человеческими ресурсами? Выберите все верные варианты:
 - а) согласование HR-процессов с целями организации;
 - б) подбор персонала на текущие вакансии;
 - в) планирование кадрового резерва;
 - г) анализ внешней среды (рынок труда, тренды);
 - д) проведение разовых тренингов.
4. Какие современные тренды в HRM актуальны? Выберите все верные варианты:
 - а) цифровизация HR-процессов;

- б) жёсткий контроль рабочего времени;
- в) гибкие форматы работы (гибрид, удалёнка);
- г) фокус на благополучии сотрудников (well-being);
- д) сокращение обучения персонала.

5. Какие методы разрешения конфликтов существуют? Выберите все верные варианты:

- а) переговоры;
- б) медиация;
- в) силовое давление;
- г) компромисс;
- д) избегание.

Задания на соответствие (3 шт.)

1. Соотнесите HR-процесс с его целью:

Процесс	Цель
1. Подбор персонала	А. Помочь новому сотруднику адаптироваться в коллективе
2. Адаптация	Б. Оценить соответствие компетенций сотрудника должности
3. Оценка персонала	В. Найти кандидата, соответствующего требованиям вакансии
4. Развитие персонала	Г. Повысить квалификацию сотрудника, подготовить к карьерному росту

2. Соотнесите модель обучения с её сутью:

Модель	Суть
1. 70–20–10	А. Обучение через опыт, социальное взаимодействие и формальное обучение
2. Цикл Колба	Б. Четыре этапа: конкретный опыт → рефлексия → теория → эксперимент
3. Модель Киркпатрика	В. Четыре уровня оценки: реакция, обучение, поведение, результаты

3. Соотнесите тип конфликта с методом его разрешения:

Тип конфликта	Метод разрешения
1. Межличностный	А. Переговоры с участием медиатора
2. Групповой	Б. Чёткое распределение ролей и задач
3. Ролевой	В. Индивидуальная беседа, выявление причин
4. Ценностный	Г. Обсуждение ценностей и поиск компромисса

Задания на очерёдность действий

1. Расположите этапы процесса подбора персонала в правильной последовательности:

1. адаптация нового сотрудника;
2. составление профиля должности;
3. проведение собеседований и оценка кандидатов;
4. размещение вакансии и сбор резюме;
5. принятие решения о найме и оформление документов.

2. Установите правильную последовательность этапов оценки персонала:

1. анализ результатов и обратная связь;
2. определение критериев оценки;
3. подведение итогов и принятие кадровых решений;
4. сбор данных (анкеты, наблюдения, тесты);
5. планирование оценки (цели, методы, сроки).

3. Расположите шаги внедрения системы наставничества в логической последовательности:

1. оценка эффективности программы наставничества;
2. обучение наставников;
3. назначение наставников и подопечных;
4. разработка положения о наставничестве;

5. запуск программы и мониторинг.

Задания открытого типа (4 шт.)

1. Раскройте суть стратегического управления человеческими ресурсами (HRM). Объясните, как HRM связано со стратегией организации. Приведите 2–3 примера согласования HR-процессов с бизнес-целями.

2. Опишите модель обучения 70–20–10.

Как она применяется на практике в компаниях? Приведите по одному примеру для каждой составляющей (70 % опыта, 20 % социального обучения, 10 % формального обучения).

3. Объясните, как корпоративная культура влияет на управление персоналом. Приведите 3–4 конкретных примера такого влияния (позитивного и/или негативного).

4. Раскройте содержание модели Киркпатрика для оценки эффективности обучения. Охарактеризуйте каждый из четырёх уровней (реакция, обучение, поведение, результаты) и предложите по одному инструменту оценки для каждого уровня.

Ситуационное задание

Вы — HR-менеджер в компании, которая планирует внедрить систему дистанционного обучения для сотрудников. Руководство выделило бюджет, но сотрудники разного возраста и уровня цифровой грамотности относятся к нововведению скептически. Некоторые опасаются, что это увеличит нагрузку, другие не уверены в своих технических навыках.

Задание:

1. Определите 2–3 основные причины сопротивления сотрудников.

2. Предложите 3 конкретных шага для успешного внедрения системы дистанционного обучения с учётом сопротивления.

3. Разработайте план коммуникации с сотрудниками: какие каналы использовать (e-mail, встречи, чат и т.д.) и какие ключевые сообщения донести.

4. Укажите 2–3 показателя (KPI), по которым можно будет оценить успешность внедрения системы обучения через 3 месяца. Предложите способ оценки эффективности обучения по модели Киркпатрика (хотя бы по одному уровню)

5.4. Описание дополнительных материалов и оборудования, необходимых для выполнения проверочных заданий

Дополнительные материалы и оборудование не требуются.

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

6.1. Промежуточная аттестация по дисциплине

Промежуточная аттестация по дисциплине Б 1.О.05 Лидерство, управление командами и развитие человеческих ресурсов. (зачет с оценкой) выставляется по сумме баллов, полученных за текущий контроль и контрольные точки. В случае, если баллов недостаточно, зачет с оценкой проводится в устной форме. Обучающийся получает билет с заданием и ему дается время на подготовку.

6.2. Типовые оценочные материалы промежуточной аттестации

Вопросы для проведения зачета

1. Дайте определение лидерства. В чём состоят ключевые отличия лидерства от менеджмента? Приведите примеры.
2. Охарактеризуйте основные теории лидерства: теорию черт, поведенческие теории и ситуационные теории.
3. Сравните авторитарный, демократический и либеральный стили лидерства. Укажите преимущества и недостатки каждого.
4. Раскройте суть трансформационного лидерства. Приведите пример его реализации в современной организации.
5. Что такое лидерство служения (servant leadership)? В каких ситуациях оно наиболее эффективно?

6. Чем команда отличается от группы? Назовите ключевые признаки эффективной команды.
7. Опишите этапы развития команды по модели Брюса Такмана (формирование, шторм, нормализация, исполнение, завершение).
8. Какие роли существуют в команде согласно модели Белбина? Приведите 3–4 примера ролей и их функций.
9. Какие типы команд выделяют в менеджменте (функциональные, кросс-функциональные, виртуальные и т. д.)? Кратко охарактеризуйте каждый.
10. Какие принципы лежат в основе эффективного командообразования? Приведите 2–3 практических метода командообразования.
11. Какова роль эффективной коммуникации в управлении командой? Назовите 2–3 барьера коммуникации и способы их преодоления.
12. В чём разница между вербальными и невербальными каналами коммуникации? Приведите примеры использования каждого в управлении командой.
13. Почему обратная связь важна для управления командой? Опишите 2–3 правила эффективной обратной связи.
14. Кратко изложите суть теорий мотивации Маслоу, Герцберга и МакКлелланда. Как их можно применить в управлении командой?
15. Какие методы мотивации персонала наиболее эффективны в современных организациях? Приведите 3–4 примера материальных и нематериальных методов.
16. Что включает в себя концепция HRM? Назовите цели, задачи и основные функции управления человеческими ресурсами.
17. В чём заключается стратегическое управление человеческими ресурсами? Как HRM связано со стратегией организации?
18. Перечислите и кратко охарактеризуйте основные HR-процессы: подбор, адаптация, оценка, развитие персонала.
19. Как корпоративная культура влияет на управление персоналом? Приведите 2–3 примера влияния.

20. Какие современные тренды в HRM вы знаете (например, цифровизация, гибкие форматы работы)? Кратко опишите их значение.

21. Почему обучение и развитие персонала важны для организации? Назовите 2–3 аргумента.

22. Опишите модель обучения 70–20–10. Как она применяется на практике?

23. Какие инструменты развития персонала существуют (тренинги, наставничество, коучинг, ротация и т. д.)? Приведите 2–3 примера и кратко охарактеризуйте.

24. Что такое планирование карьеры и кадрового резерва? Как оно помогает организации?

25. Как оценить эффективность обучения персонала? Опишите модель Киркпатрика (4 уровня оценки).

26. Тема 2.3. Конфликты и принятие решений в команде

27. Каковы основные причины возникновения конфликтов в коллективе? Приведите 3–4 примера.

28. Какие методы разрешения конфликтов существуют? Кратко охарактеризуйте переговоры и медиацию.

29. Опишите стили поведения в конфликте по модели Томаса–Килманна (соперничество, сотрудничество, компромисс, избегание, приспособление).

30. Какие методы принятия групповых решений вы знаете (мозговой штурм, метод Дельфи, консенсус и т. д.)? Сравните 2–3 метода.

31. Какова роль лидера в управлении конфликтами и принятии решений? Приведите 2–3 конкретных примера действий лидера в конфликтной ситуации.

6.3. Критерии и шкала оценивания на основе БРС

КРИТЕРИИ ОЦЕНИВАНИЯ	РЕЗУЛЬТАТ В БАЛЛАХ
Дан полный, в логической последовательности развернутый ответ на поставленный вопрос, где обучающийся продемонстрировал знания предмета в полном объеме учебной программы, достаточно глубоко осмысливает	90-100

дисциплину, самостоятельно, и исчерпывающе отвечает на дополнительные вопросы, приводит собственные примеры по проблематике поставленного вопроса, решил предложенные практические задания без ошибок	
Дан развернутый ответ на поставленный вопрос, где обучающийся демонстрирует знания, приобретенные на лекционных и семинарских занятиях, а также полученные посредством изучения обязательных учебных материалов по курсу, дает аргументированные ответы, приводит примеры, в ответе присутствует свободное владение монологической речью, логичность и последовательность ответа. Однако допускается неточность в ответе. Решил предложенные практические задания с небольшими неточностями.	75-89
Дан ответ, свидетельствующий в основном о знании процессов изучаемой дисциплины, отличающийся недостаточной глубиной и полнотой раскрытия темы, знанием основных вопросов теории, слабо сформированными навыками анализа явлений, процессов, недостаточным умением давать аргументированные ответы и приводить примеры, недостаточно свободным владением монологической речью, логичностью и последовательностью ответа. Допускается несколько ошибок в содержании ответа и решении практических заданий.	60-74
Дан ответ, который содержит ряд серьезных неточностей, обнаруживающий незнание процессов изучаемой предметной области, отличающийся неглубоким раскрытием темы, незнанием основных вопросов теории, несформированными навыками анализа явлений, процессов, неумением давать аргументированные ответы, слабым владением монологической речью, отсутствием логичности и последовательности. Выводы поверхностны. Решение практических заданий не выполнено, т.е. обучающийся не способен ответить на вопросы даже при дополнительных наводящих вопросах преподавателя.	1-59

Шкала оценивания результатов промежуточной аттестации

№ п/п	Тип задания	Максимальное количество баллов
Задание 1	Ответ на вопрос открытого типа с развернутым ответом	30
Задание 2	Тестовые задания закрытого типа с выбором одного правильного ответа из нескольких вариантов предложенных	20
Задание 3	Решение ситуационного задания	50
	Итого	100

Для получения общей итоговой оценки по дисциплине нужно вычислить среднее арифметическое оценок по текущей работе и промежуточной аттестации

Критерии оценивания заданий открытого типа с развернутым ответом

Оценка «30-25 баллов» 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 логической последовательности;

Оценка «24-15 баллов» ставится, если обучающийся дает ответ, удовлетворяющий тем же требованиям, что и для оценки «отлично», но допускает одну-две ошибки, которые сам же исправляет.

Оценка «14-5 баллов» ставится, если обучающийся обнаруживает знание и понимание основных положений изученной темы, но излагает материал неполно и допускает неточности в определении понятий или формулировке правил; не умеет достаточно глубоко и доказательно обосновать свои суждения и привести свои примеры; излагает материал непоследовательно и допускает ошибки.

Оценка «4-0 баллов» ставится, если обучающийся обнаруживает не полное знание и понимание основных положений изученной темы, допускает серьезные неточности в определении понятий или формулировке правил, излагает материал непоследовательно и допускает многочисленные ошибки.

Критерии оценивания тестовых заданий

Уровень выполнения текущих тестовых заданий оценивается в баллах. Баллы выставляются следующим образом: правильное выполнение задания, где надо выбрать один верный ответ – 4 балла

Критерии оценивания решения ситуационного задания

Оценка «50-45 баллов» ставится, если обучающийся самостоятельно провел анализ ситуации, выразил своё мнение по проблеме, поставленной в задании, аргументировал его, точно определив содержание проблемы и ее составляющих, дал рекомендации по эффективному решению представленной ситуации. Фактических ошибок, связанных с пониманием проблемы, нет; работа оформлена правильно.

Оценка «44-35 баллов» ставится, если обучающийся дает ответ, удовлетворяющий тем же требованиям, что и для оценки «отлично», но допускает одну-две ошибки, которые сам же исправляет.

Оценка «34-25 баллов» ставится, если обучающийся правильно провел анализ ситуации, допустив не более 3 ошибок, проводит достаточно

самостоятельный анализ основных этапов и смысловых составляющих задания; понимает базовые основы задания. Допущено не более 3 ошибок.

Оценка «24-15 баллов» ставится, если обучающийся при выполнении задания провел не полный анализ ситуации, допустив более 3 ошибок. Не раскрыта теоретическая составляющая проблемы. Допущено более трех ошибок.

Оценка «14-0 баллов» ставится, если обучающийся при неправильно провел анализ, выводы сделаны неполные и недостаточно аргументированные

6.4. Описание дополнительных материалов и оборудования, необходимых для выполнения проверочных заданий

Для выполнения задания промежуточной аттестации по дисциплине (при необходимости) обучающемуся разрешается использование словаря

7. Методические материалы по освоению дисциплины

Приступая к изучению дисциплины, студенту необходимо внимательно ознакомиться с тематическим планом

занятий, списком рекомендованной литературы. Следует уяснить последовательность выполнения индивидуальных учебных заданий.

Самостоятельная работа студента предполагает работу с научной и учебной литературой, умение создавать тексты. Уровень и глубина усвоения дисциплины зависят от активной и систематической работы, изучения рекомендованной литературы.

При изучении дисциплины студенты выполняют следующие задания: - изучают рекомендованную научно- практическую и учебную литературу; - выполняют задания, предусмотренные для самостоятельной работы. Основными видами аудиторной работы студентов являются лекционные и практические занятия.

В ходе занятий преподаватель излагает и разъясняет основные, наиболее сложные понятия темы, а также связанные с ней теоретические и практические проблемы, дает рекомендации и указания на самостоятельную работу. Занятия практического вида являются аудиторными занятиями.

Для того, чтобы аудиторный материал практических занятий был освоен обучающимся ему необходимо:

– предварительно изучить теоретический материал по данной теме, ознакомиться с литературой, рекомендованной преподавателем, и найденной самостоятельно; выполнить задания, предложенные преподавателем, к занятию; составить перечень вопросов, вызывающих затруднения, неясности или сомнения, обсудить их с преподавателем или на занятии;

8. Учебная литература и ресурсы информационно-телекоммуникационной сети Интернет

8.1. Основная литература

1. Байдаков, А. Н. *Лидерство и командообразование : учебное пособие* / А. Н. Байдаков, А. В. Назаренко, О. С. Звягинцева. — М. : Издательство, 2020. — 132 с.

2. Баркалов, С. А. *Лидерство и управление организацией : учебное пособие* / С. А. Баркалов, Л. А. Сахарова, Т. В. Гнеднева. — Воронеж : Научная книга, 2012. — 254 с.

3. Дементьева, А. Г. *Управление человеческими ресурсами: теория и практика : учебник* / А. Г. Дементьева. — Екатеринбург : Издательство Уральского университета, 2017. — 380 с.

4. Королева, Л. А. *Управление человеческими ресурсами : учебное пособие*. — М. : КНОРУС, 2019. — 376 с.

5. Новичков, В. И. *Лидерство : учебное пособие* / В. И. Новичков, О. Н. Коротун, И. С. Кошель. — М. : Дашков и К°, 2017. — 102 с.

6. Чиликина, И. А. *Мотивация трудовой деятельности : курс лекций*. — М. : ИНФРА-М, 2018. — 66 с.

7. Шекшня, С. В. *Управление персоналом современной организации : учебно-практическое пособие*. — М. : Бизнес-школа «Интел-Синтез», 2016. — 368 с.

8.2. Дополнительная литература

1. Армстронг, М. *Стратегическое управление человеческими ресурсами* / М. Армстронг ; пер. с англ. — М. : ИНФРА-М, 2021. — 328 с.

2. Базаров, Т. Ю. Психология управления : учебник для вузов. — 2-е изд., перераб. и доп. — М. : Юрайт, 2023. — 345 с.
3. Веснин, В. Р. Управление человеческими ресурсами. Теория и практика : учебник. — М. : Проспект, 2022. — 688 с.
4. Друкер, П. Эффективный руководитель / П. Друкер ; пер. с англ. — М. : Манн, Иванов и Фербер, 2019. — 240 с.
5. Кибанов, А. Я. Управление персоналом организации: актуальные технологии / А. Я. Кибанов. — М. : КноРус, 2021. — 416 с.
6. Магура, М. И. Современные персонал-технологии / М. И. Магура, М. Б. Курбатова. — М. : Бизнес-школа «Интел-Синтез», 2017. — 376 с.
7. Питерс, Т. В поисках совершенства. Уроки самых успешных компаний Америки / Т. Питерс, Р. Уотермен ; пер. с англ. — М. : Альпина Пабlishер, 2020. — 528 с.
8. Роббинз, С. П. Основы организационного поведения / С. П. Роббинз ; пер. с англ. — М. : Вильямс, 2019. — 448 с.
9. Фишер, Р. Путь к согласию, или Переговоры без поражения / Р. Фишер, У. Юри ; пер. с англ. — М. : Наука, 2018. — 158 с.
10. Херси, П. Менеджмент организационного поведения. Эффективность и рост / П. Херси, К. Бланшар ; пер. с англ. — СПб. : Питер 2021. — 352 с.

8.3. Нормативные правовые документы и иная правовая информация

1. Об утверждении государственной программы Российской Федерации «Развитие туризма» от 24 декабря 2021г. N 2439: Постановление: [Утверждена Постановлением Правительства Российской Федерации от 24 декабря 2021 г. N 2439]. – Текст: электронный // Правительство Российской Федерации: официальный сайт. – Москва, 2026. – Загл. с титул. экрана. – URL: <http://government.ru/docs/all/138661/>

2. Об утверждении государственной программы Донецкой Народной Республики «Развитие туризма» от 24 декабря 2025г. N 130-3: Постановление: [Утверждена Постановлением Правительства Донецкой Народной Республики от 24 декабря 2025 г. No 130-3]. – Текст: электронный // Правительство Донецкой

Народной Республики: официальный сайт. – Донецк, 2026. – Загл. с титул. экрана. – URL: <http://publication.pravo.gov.ru/document/8000202512260032>

8.4. Интернет-ресурсы

1. Научная электронная библиотека «КИБЕРЛЕНИНКА»
<https://cyberleninka.ru/>
2. Электронно-библиотечная система «Лань» <https://e.lanbook.com/>
3. Электронно-библиотечная система «ЗНАНИУМ» <https://znanium.ru>

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

1. Специализированные аудитории для проведения практических занятий с использованием мультимедийного оборудования и возможностью прямого выхода в сеть Интернет.
2. Специализированная мебель и оргсредства: аудитории и компьютерные классы, оборудованные посадочными местами.
3. Технические средства обучения: персональные компьютеры; компьютерные проекторы; интерактивная доска
4. Лицензионные электронные ресурсы: Windows, Microsoft Office (Excel, InfoPath, PowerPoint, Publisher, Word).
5. Информационные справочные и поисковые системы «Консультант Плюс», «Гарант».