

Документ подписан простой электронной подписью  
Информация о владельце:  
ФИО: Костровец Лариса Борисовна  
Должность: директор  
Дата подписания: 29.06.2026 18:02:13  
Уникальный программный ключ:  
6882606104c36dbde41c4ab93a65382136a292d6

*Приложение 3*  
к образовательной программе

## **РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ**

### **Б1.В.ДВ.02.01 Лидерство и руководство в управлении человеческими ресурсами**

(индекс, наименование дисциплины в соответствии с учебным планом)

### **38.04.03 Управление персоналом**

(код, наименование направления подготовки/специальности)

### **Управление персоналом**

(наименование образовательной программы)

### **Магистр**

(квалификация)

### **Очная форма обучения**

(форма обучения)

Год набора - 2025

Донецк

**Автор(ы)-составитель(и) РПД:**

*" 0 ., 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 30 0 0403" " " "  
" " " одобрена на заседании  
кафедры управления персоналом и экономики труда Донецкого филиала  
РАНХиГС.

протокол №8 от «05» марта 2025 г.

## РАЗДЕЛ 1. ОРГАНИЗАЦИОННО-МЕТОДИЧЕСКИЙ

### 1.1. ЦЕЛИ ДИСЦИПЛИНЫ

Цель изучения учебной дисциплины «Лидерство и руководство в управлении человеческими ресурсами»: обеспечить системное представление обучающегося о задачах, функциях, роли и месте лидерства и руководства в управлении человеческими ресурсами в системе менеджмента организации.

### 1.2. УЧЕБНЫЕ ЗАДАЧИ ДИСЦИПЛИНЫ

сформировать у обучающихся:

- теоретические знания и практические навыки в области лидерства и командообразования;
- комплексные знания в области лидерства и основ командной работы в организации;
- выработать системное представление об основных методах и подходах к управлению командой, необходимых для эффективного управления человеческими ресурсами.

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

Цикл (раздел) ОПОП ВО: Б1.В.ДВ.02

*1.3.1. Дисциплина "Лидерство и руководство в управлении человеческими ресурсами" опирается на следующие элементы ОПОП ВО:*

Правовая система управления персоналом

Формирование кадровой политики и планирование персонала организации

Современные тенденции управления персоналом

Инновационные технологии разработки, обоснования и принятия кадровых решений

Деловые коммуникации в профессиональной сфере

Управление кадровым потенциалом и человеческим капиталом организации

Психология межличностных отношений

*1.3.2. Дисциплина "Лидерство и руководство в управлении человеческими ресурсами" выступает опорой для следующих элементов:*

Научно-исследовательская работа (по теме выпускной квалификационной работы)

Профессиональная практика

### 1.4. РЕЗУЛЬТАТЫ ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ:

*УК-3.2: Способен организовывать команду и эффективно руководить работой команды для достижения поставленной цели*

Знать:

**Уровень 1** теоретические основы организации командной работы

**Уровень 2** способы, приемы, подходы к организации командной работы для достижения поставленной цели

**Уровень 3** методику организации командной работы эффективного руководстваа работой команды для достижения поставленной цели

Уметь:

**Уровень 1** подбирать методы руководства

**Уровень 2** организовывать трудовой процесс в организации

**Уровень 3** руководить трудовым процессом и работой в команде

Владеть:

**Уровень 1** навыками работы в коллективе

**Уровень 2** методами подбора стиля руководства

**Уровень 3** навыками командной работы и эффективного руководства

### 1.4. РЕЗУЛЬТАТЫ ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ:

*УК-3.3: Использует методы управления межличностными отношениями, формирует команды, выявляет творческий потенциал персонала, развивает лидерство и исполнительность*

Знать:

**Уровень 1** методы управления межличностными отношениями

**Уровень 2** методы формирования сплоченной команды и способы выявления творческого потенциала

	персонала
<b>Уровень 3</b>	подходы к развитию лидерства и исполнительности
Уметь:	
<b>Уровень 1</b>	управлять межличностными отношениями, формировать команду
<b>Уровень 2</b>	работать в коллективе, выявлять творческий потенциал персонала
<b>Уровень 3</b>	развивать лидерство и исполнительность
Владеть:	
<b>Уровень 1</b>	навыками управления межличностными отношениями
<b>Уровень 2</b>	навыками формирования команды, выявления творческого потенциала персонала
<b>Уровень 3</b>	практиками подбора и развития лидерских качеств.
<b>1.4. РЕЗУЛЬТАТЫ ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ:</b>	
<i>УК-3.4: Знает основные принципы и владеет современными технологиями и методами управленческого командообразования</i>	
Знать:	
<b>Уровень 1</b>	теоретические основы управленческого командообразования
<b>Уровень 2</b>	принципы управленческого командообразования
<b>Уровень 3</b>	технологии и методы управленческого командообразования
Уметь:	
<b>Уровень 1</b>	применять на практике принципы и технологии управленческого командообразования
<b>Уровень 2</b>	выявлять лидерские качества
<b>Уровень 3</b>	применять технологии и методы управленческого командообразования на практике
Владеть:	
<b>Уровень 1</b>	практическими навыками применения принципов управленческого командообразования
<b>Уровень 2</b>	современными технологиями управленческого командообразования
<b>Уровень 3</b>	современными методами управленческого командообразования
<b>1.4. РЕЗУЛЬТАТЫ ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ:</b>	
<i>УК-3.5: Способен развивать лидерские качества, осуществлять управление межличностными отношениями в коллективе</i>	
Знать:	
<b>Уровень 1</b>	теоретические основы развития лидерских качеств
<b>Уровень 2</b>	способы развития лидерских качеств
<b>Уровень 3</b>	методику развития лидерских качеств и управления межличностными отношениями
Уметь:	
<b>Уровень 1</b>	развивать лидерские качества
<b>Уровень 2</b>	подбирать способы развития лидерских качеств и управления межличностными отношениями
<b>Уровень 3</b>	развивать лидерские качества, осуществлять управление межличностными отношениями в коллективе
Владеть:	
<b>Уровень 1</b>	навыками развития лидерских качеств
<b>Уровень 2</b>	способами управления межличностными отношениями
<b>Уровень 3</b>	методикой развития лидерских качеств и управления межличностными отношениями в коллективе

**В результате освоения дисциплины "Лидерство и руководство в управлении человеческими**

<b>3.1</b>	<b>Знать:</b>
	методику организации командной работы и эффективного руководства работой команды для достижения поставленной цели;
	подходы к развитию лидерства и исполнительности;
	технологии и методы управленческого командообразования;
	методику развития лидерских качеств и управления межличностными отношениями.
<b>3.2</b>	<b>Уметь:</b>
	руководить трудовым процессом и работой в команде;
	развивать лидерство и исполнительность;
	применять технологии и методы управленческого командообразования на практике;
	развивать лидерские качества, осуществлять управление межличностными отношениями в коллективе.
<b>3.3</b>	<b>Владеть:</b>
	командной работы и эффективного руководства;
	практиками подбора и развития лидерских качеств;
	современными методами управленческого командообразования;
	методикой развития лидерских качеств и управления межличностными отношениями в коллективе.
<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.	
<b>Промежуточная аттестация</b>	
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 "Лидерство и руководство в управлении человеческими ресурсами" видом промежуточной аттестации является Зачет с оценкой	

**РАЗДЕЛ 2. СОДЕРЖАНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ**

<b>2.1. ТРУДОЕМКОСТЬ ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ</b>						
Общая трудоёмкость дисциплины "Лидерство и руководство в управлении человеческими ресурсами" составляет 3 зачётные единицы, 108 часов.						
Количество часов, выделяемых на контактную работу с преподавателем и самостоятельную работу обучающегося, определяется учебным планом.						
<b>2.2. СОДЕРЖАНИЕ РАЗДЕЛОВ ДИСЦИПЛИНЫ</b>						
Наименование разделов и тем /вид занятия/	Семестр / Курс	Часов	Компетенции	Литература	Инте ракт.	Примечание
<b>Раздел 1. Основы лидерства. Лидерство и управление</b>						
Тема 1.1. Теоретические основы лидерства. /Лек/	3	2	УК-3.2 УК-3.3 УК-3.4 УК-3.5	Л1.1 Л1.2 Л1.3 Л1.4 Л1.5Л2.1 Л2.2Л3.1 Л3.2 Л3.3 Э1 Э2 Э3 Э4	0	
Тема 1.1. Теоретические основы	3	2	УК-3.2	Л1.1 Л1.2	0	

лидерства. /Сем зан/			УК-3.3 УК-3.4 УК-3.5	Л1.3 Л1.4 Л1.5Л2.1 Л2.2Л3.1 Л3.2 Л3.3 Э1 Э2 Э3 Э4		
Тема 1.1. Теоретические основы лидерства. /Ср/	3	3	УК-3.2 УК-3.3 УК-3.4 УК-3.5	Л1.1 Л1.2 Л1.3 Л1.4 Л1.5Л2.1 Л2.2Л3.1 Л3.2 Л3.3 Э1 Э2 Э3 Э4	0	
Тема 1.2. Теории лидерства /Лек/	3	2	УК-3.2 УК-3.3 УК-3.4 УК-3.5	Л1.1 Л1.2 Л1.3 Л1.4 Л1.5Л2.1 Л2.2Л3.1 Л3.2 Л3.3 Э1 Э2 Э3 Э4	0	
Тема 1.2. Теории лидерства /Сем зан/	3	2	УК-3.2 УК-3.3 УК-3.4 УК-3.5	Л1.1 Л1.2 Л1.3 Л1.4 Л1.5Л2.1 Л2.2Л3.1 Л3.2 Л3.3 Э1 Э2 Э3 Э4	0	
Тема 1.2. Теории лидерства /Ср/	3	0	УК-3.2 УК-3.3 УК-3.4 УК-3.5	Л1.1 Л1.2 Л1.3 Л1.4 Л1.5Л2.1 Л2.2Л3.1 Л3.2 Л3.3 Э1 Э2 Э3 Э4	0	
Тема 1.3. Стиль лидерства /Лек/	3	2	УК-3.2 УК-3.3 УК-3.4 УК-3.5	Л1.1 Л1.2 Л1.3 Л1.4 Л1.5Л2.1 Л2.2Л3.1 Л3.2 Л3.3 Э1 Э2 Э3 Э4	0	
Тема 1.3 Стиль лидерства /Сем зан/	3	2	УК-3.2 УК-3.3 УК-3.4 УК-3.5	Л1.1 Л1.2 Л1.3 Л1.4 Л1.5Л2.1 Л2.2Л3.1 Л3.2 Л3.3 Э1 Э2 Э3 Э4	0	
Тема 1.3 Стиль лидерства /Ср/	3	2	УК-3.2 УК-3.3 УК-3.4 УК-3.5	Л1.1 Л1.2 Л1.3 Л1.4 Л1.5Л2.1 Л2.2Л3.1 Л3.2 Л3.3 Э1 Э2 Э3 Э4	0	
<b>Раздел 2. Основы эффективного лидерства в управлении человеческими ресурсами</b>						

Тема 2.1. Место и роль управления персоналом в системе управления предприятием /Лек/	3	2	УК-3.2 УК-3.3 УК-3.4 УК-3.5	Л1.1 Л1.2 Л1.3 Л1.4 Л1.5Л2.1 Л2.2Л3.1 Л3.2 Л3.3 Э1 Э2 Э3 Э4	0	
Тема 2.1. Место и роль управления персоналом в системе управления предприятием /Сем зан/	3	2	УК-3.2 УК-3.3 УК-3.4 УК-3.5	Л1.1 Л1.2 Л1.3 Л1.4 Л1.5Л2.1 Л2.2Л3.1 Л3.2 Л3.3 Э1 Э2 Э3 Э4	0	
Тема 2.1. Место и роль управления персоналом в системе управления предприятием /Ср/	3	0	УК-3.2 УК-3.3 УК-3.4 УК-3.5	Л1.1 Л1.2 Л1.3 Л1.4 Л1.5Л2.1 Л2.2Л3.1 Л3.2 Л3.3 Э1 Э2 Э3 Э4	0	
Тема 2.2. Значение и роль управления персоналом в системе управления предприятием /Лек/	3	2	УК-3.2 УК-3.3 УК-3.4 УК-3.5	Л1.1 Л1.2 Л1.3 Л1.4 Л1.5Л2.1 Л2.2Л3.1 Л3.2 Л3.3 Э1 Э2 Э3 Э4	0	
Тема 2.2. Значение и роль управления персоналом в системе управления предприятием /Сем зан/	3	2	УК-3.2 УК-3.3 УК-3.4 УК-3.5	Л1.1 Л1.2 Л1.3 Л1.4 Л1.5Л2.1 Л2.2Л3.1 Л3.2 Л3.3 Э1 Э2 Э3 Э4	0	
Тема 2.2. Значение и роль управления персоналом в системе управления предприятием /Ср/	3	2	УК-3.2 УК-3.3 УК-3.4 УК-3.5	Л1.1 Л1.2 Л1.3 Л1.4 Л1.5Л2.1 Л2.2Л3.1 Л3.2 Л3.3 Э1 Э2 Э3 Э4	0	
Тема 2.3 Организационная структура управления персонала /Лек/	3	2	УК-3.2 УК-3.3 УК-3.4 УК-3.5	Л1.1 Л1.2 Л1.3 Л1.4 Л1.5Л2.1 Л2.2Л3.1 Л3.2 Л3.3 Э1 Э2 Э3 Э4	0	
Тема 2.3 Организационная структура управления персонала /Сем зан/	3	2	УК-3.2 УК-3.3 УК-3.4 УК-3.5	Л1.1 Л1.2 Л1.3 Л1.4 Л1.5Л2.1 Л2.2Л3.1 Л3.2 Л3.3 Э1 Э2 Э3 Э4	0	
Тема 2.3 Организационная структура управления персонала /Ср/	3	7	УК-3.2 УК-3.3	Л1.1 Л1.2 Л1.3 Л1.4	0	

			УК-3.4 УК-3.5	Л1.5Л2.1 Л2.2Л3.1 Л3.2 Л3.3 Э1 Э2 Э3 Э4		
<b>Раздел 3. Межличностные коммуникации и техника принятия управленческих решений</b>						
Тема 3.1. Межличностные коммуникации в управлении. /Лек/	3	2	УК-3.2 УК-3.3 УК-3.4 УК-3.5	Л1.1 Л1.2 Л1.3 Л1.4 Л1.5Л2.1 Л2.2Л3.1 Л3.2 Л3.3 Э1 Э2 Э3 Э4	0	
Тема 3.1. Межличностные коммуникации в управлении. /Сем зан/	3	2	УК-3.2 УК-3.3 УК-3.4 УК-3.5	Л1.1 Л1.2 Л1.3 Л1.4 Л1.5Л2.1 Л2.2Л3.1 Л3.2 Л3.3 Э1 Э2 Э3 Э4	0	
Тема 3.1. Межличностные коммуникации в управлении. /Ср/	3	12	УК-3.2 УК-3.3 УК-3.4 УК-3.5	Л1.1 Л1.2 Л1.3 Л1.4 Л1.5Л2.1 Л2.2Л3.1 Л3.2 Л3.3 Э1 Э2 Э3 Э4	0	
Тема 3.2. Структура и критерии эффективности /Лек/	3	2	УК-3.2 УК-3.3 УК-3.4 УК-3.5	Л1.1 Л1.2 Л1.3 Л1.4 Л1.5Л2.1 Л2.2Л3.1 Л3.2 Л3.3 Э1 Э2 Э3 Э4	0	
Тема 3.2. Структура и критерии эффективности /Сем зан/	3	2	УК-3.2 УК-3.3 УК-3.4 УК-3.5	Л1.1 Л1.2 Л1.3 Л1.4 Л1.5Л2.1 Л2.2Л3.1 Л3.2 Л3.3 Э1 Э2 Э3 Э4	0	
Тема 3.2. Структура и критерии эффективности /Ср/	3	20	УК-3.2 УК-3.3 УК-3.4 УК-3.5	Л1.1 Л1.2 Л1.3 Л1.4 Л1.5Л2.1 Л2.2Л3.1 Л3.2 Л3.3 Э1 Э2 Э3 Э4	0	
Тема 3.3. Техника принятия управленческих решений. /Лек/	3	2	УК-3.2 УК-3.3 УК-3.4 УК-3.5	Л1.1 Л1.2 Л1.3 Л1.4 Л1.5Л2.1 Л2.2Л3.1 Л3.2 Л3.3 Э1 Э2 Э3 Э4	0	

Тема 3.3. Техника принятия управленческих решений. /Сем зан/	3	2	УК-3.2 УК-3.3 УК-3.4 УК-3.5	Л1.1 Л1.2 Л1.3 Л1.4 Л1.5Л2.1 Л2.2Л3.1 Л3.2 Л3.3 Э1 Э2 Э3 Э4	0	
Тема 3.3. Техника принятия управленческих решений. /Ср/	3	20	УК-3.2 УК-3.3 УК-3.4 УК-3.5	Л1.1 Л1.2 Л1.3 Л1.4 Л1.5Л2.1 Л2.2Л3.1 Л3.2 Л3.3 Э1 Э2 Э3 Э4	0	
/Конс/	3	2		Л1.1 Л1.3 Л1.4 Л1.5Л2.1 Л2.2Л3.1 Л3.2 Л3.3 Э1 Э2 Э3 Э4	0	

### РАЗДЕЛ 3. ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫЕ ТЕХНОЛОГИИ

В процессе освоения дисциплины "Лидерство и руководство в управлении человеческими ресурсами" используются следующие образовательные технологии: лекции (Л), семинарские занятия (Сем), самостоятельная работа студентов (СР) 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 данные справочных материалов, научных статей т.д. В ходе лекции предусмотрена обратная связь со студентами, активизирующие вопросы, просмотр и обсуждение видеofilмов. 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. Семинарские занятия предполагают аудиторную работу студентов (или в режиме видеоконференции) по усвоению знаний тем лекций в форме устного опроса, дискуссий, выступления с докладами и их обсуждения. Самостоятельная работа предназначена для внеаудиторной работы студентов, связанной с конспектированием источников, учебного материала, изучением дополнительной литературы по дисциплине, подготовкой к текущему и семестровому контролю, а также выполнением индивидуального задания в форме тезисов доклада конференции, презентации.

### 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	Королева, Л. А.	Управление человеческими ресурсами: учебное пособие (376 с.)	Челябинск, Саратов : Южно-Уральский институт управления и экономики, Ай Пи Эр Медиа, 2019

	Авторы,	Заглавие	Издательство, год
Л1.3	С. А. Баркалов, Л. А. Сахарова, Т. В. Гнеднева	Лидерство и управление организацией : учебное пособие (254 с.)	Воронеж : Научная книга, 2012
Л1.4	В. И. Новичков, И. М. Виноградова, О. Н. Коротун, И. С. Кошель	Лидерство : учебное пособие (102 с.)	Москва : Дашков и К, 2017
Л1.5	А. Н. Байдаков, А. В. Назаренко, О. С. Звягинцева	Лидерство и командообразование : учебное пособие (132 с.)	Ставрополь : Ставропольский государственный аграрный университет, 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	А. Г. Дементьева, М. И. Соколова	Управление человеческими ресурсами: теория и практика : учебник для студентов вузов (352 с.)	Москва : Аспект Пресс, 2015

## 3. Методические разработки

	Авторы,	Заглавие	Издательство, год
Л3.1	Баранник Ю.Г.	Лидерство и руководство в управлении человеческими ресурсами: Конспект лекций для обучающихся образовательной программы магистратуры направления подготовки 38.04.03 Управление персоналом Профиль «Управление персоналом» всех форм обучения (50 с.)	Донецк: ФГБОУ ВО «ДОНАУИГС», 2024
Л3.2	Баранник Ю.Г.	Лидерство и руководство в управлении человеческими ресурсами: Методические рекомендации для проведения семинарских занятий для обучающихся образовательной программы магистратуры направления подготовки 38.04.03 Управление персоналом Профиль «Управление персоналом» всех форм обучения (20 с.)	Донецк: ФГБОУ ВО «ДОНАУИГС», 2024
Л3.3	Баранник Ю.Г.	Лидерство и руководство в управлении человеческими ресурсами: Методические рекомендации по организации дополнительной внеаудиторной (самостоятельной) работы для обучающихся образовательной программы магистратуры направления подготовки 38.04.03 Управление персоналом Профиль «Управление персоналом» всех форм обучения (18)	Донецк: ФГБОУ ВО «ДОНАУИГС», 2024, 2024

### 4.2. Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети "Интернет"

Э1	ЭБС «SOCHUM»	<a href="https://sochum.ru">https://sochum.ru</a>
Э2	ЭБС «ЗНАНИУМ»	<a href="https://znanium.ru">https://znanium.ru</a>
Э3	ЭБС «ЛАНЬ»	<a href="https://e.lanbook.com">https://e.lanbook.com</a>
Э4	Научная электронная библиотека «КИБЕРЛЕНИНКА»	<a href="https://cyberleninka.ru/">https://cyberleninka.ru/</a>

### 4.3. Перечень программного обеспечения

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

Федеральная служба государственной статистики. – URL: <https://rosstat.gov.ru/statistic>  
 Роструд Федеральная служба по труду и занятости. – URL: <https://rostrud.gov.ru/>  
 КлассИнформ.РУ Справочник кодов общероссийских классификаторов. URL:<https://classinform.ru/>  
 Общероссийский классификатор профессий рабочих, должностей служащих и тарифных разрядов. – URL: <http://okpdr.ru/>  
 Единый квалификационный справочник должностей руководителей, специалистов и других служащих (ЕКС). – URL: <http://bizlog.ru/eks/>  
 Журнал «КСК эксперт». – URL: <https://journal.ksk.expert/>  
 Журнал «Управление персоналом» ». – URL: <https://www.top-personal.ru/>  
 «Кадровое дело» Практический журнал по кадровой работе». – URL: <https://www.kdelo.ru/>

#### 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

1. Теория лидерских качеств. Составляющие лидерства. Отличие менеджера от лидера.
2. Стили лидерства.
3. Континуум лидерского поведения согласно Танненбауму и Шмидту.
4. Источники личной власти по Дж. Френча и Б. Рэй вену.
5. Стратегия влияния.
6. Ситуационное лидерство.
7. Стили поведения лидера и принятия им решений согласно Херси-Бланшару.
8. Команды и разделенное лидерство. Замещение лидерства.
9. «Двигатель» лидерства. «Старая» и «новая» системы «идеи - ценности» General Electric.
10. Структура «внутренних» и «внешних» навыков менеджера.
11. «Окно Джохари» как средство самопознания.
12. Системы ценностей американской, японской и арабской культуры.
13. Отношение к изменениям.
14. Межличностная ориентация.
15. Стиль мышления.
16. Анализ стиля мышления согласно Майерс-Бриггс.
17. Предпочтения людей разного типа в отношении работы.
18. Десять управленческих ролей согласно Г. Минцбергу.
19. Структура межличностных коммуникаций и критерий их эффективности, коммуникативный шум.
20. Факторы, влияющие на эффективность коммуникаций.
21. Навыки вербальных коммуникаций.
22. Невербальные коммуникации. Интерпретация невербальных сигналов.
23. Типология личности и деловое общение.
24. Характеристика четырех школ преимуществ.
25. Психофизиологические основы общения.
26. Рекомендации по общению с представителями некоторых типов личности.
27. Состояние лица и коммуникации. Специальные формы деловых коммуникаций.
28. Понятие управленческого решения. Основные этапы принятия управленческого решения.
29. Психологические проблемы принятия решения.
30. Типы управленческих решений.
31. Методы Индивидуального и группового принятия решений.
32. Пять стилей принятия решений в соответствии. Вруму и Ф. Йеттону.

33. Правила, которыми нужно пользоваться при выборе стилей. Критерии выбора стиля принятия решения.
34. Понятие команды. Этапы построения команды.
35. Сравнительные характеристики группы и эффективной команды.
36. Роли членов команды согласно Белбину.
37. Преимущества и ограничения командной деятельности.
38. Проверка целесообразности формирования команды. Современные приемы формирования команды. Национальные особенности построения команды.
39. Представление о конфликты как противоречия и источники развития.
40. Конфликт, как средство выявления проблемы. Стимулирующая функция конфликта. Конфликт, как спусковой клапан эмоций.
41. Структура (цикл) Конфликта и основные формы поведения в конфликтной ситуации.
42. Сигналы эскалации конфликта.
43. приемы прерывания цикла конфликта.
44. Пять основных типов поведения в конфликтной ситуации.
45. Выбор средства управления конфликтом.

### 5.2. Темы письменных работ

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.

### 5.3. Фонд оценочных средств

Фонд оценочных средств дисциплины "Лидерство и руководство в управлении человеческими ресурсами" разработан в соответствии с локальным нормативным актом ФГБОУ ВО "ДОНАУИГС".

Фонд оценочных средств дисциплины "Лидерство и руководство в управлении человеческими ресурсами" в полном объеме представлен в виде приложения к данному РПД.

### 5.4. Перечень видов оценочных средств

устный опрос  
 доклад, сообщение  
 ситуационная задача  
 контроль знаний по разделу, тестовые задания

## 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, организует 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»  
(ФГБОУ ВО «ДОНАУИГС»)**

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

**ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ**

по дисциплине

**«Лидерство и руководство в управлении человеческими ресурсами»**

Направление подготовки	38.04.03 Управление персоналом
Профиль	Управление персоналом
Квалификация	магистр
Форма обучения	очная

Донецк  
2025

Фонд оценочных средств по дисциплине «Лидерство и руководство в управлении человеческими ресурсами» для обучающихся 2 курса образовательной программы магистратуры направления подготовки код «38.04.03 Управление персоналом (профиль «Управление персоналом») очной формы обучения

Автор,  
разработчик:

доцент, канд.экон.наук, доцент Ю.Г.Баранник

ФОС рассмотрен на заседании  
кафедры

Управление персоналом и экономика труда

Протокол заседания кафедры от 05.03.2025г. № 9

Заведующий кафедры

\_\_\_\_\_ (подпись)

А.М. Стадник

\_\_\_\_\_ (инициалы, фамилия)

**РАЗДЕЛ 1.**  
**ПАСПОРТ ФОНДА ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ**  
**по учебной дисциплине «Лидерство и руководство в управлении**  
**человеческими ресурсами»**

**1.1. Основные сведения о дисциплине (модуле)**

Таблица 1

Характеристика учебной дисциплины (сведения соответствуют разделу РПУД)

Образовательная программа	магистратуры
Направление подготовки	38.04.03 Управление персоналом
Профиль	Управление персоналом
Количество разделов учебной дисциплины	4
Дисциплина базовой части образовательной программы	Б1.В.ДВ.02.01.
Формы контроля	- Текущий контроль (устный опрос, тестовое задание, контроль знаний по разделу). - Промежуточная аттестация (экзамен,)
Показатели	Очная форма обучения
Количество зачетных единиц (кредитов)	4
Семестр	3
<b>Общая трудоемкость (академ. часов)</b>	144
<b>Аудиторная работа:</b>	38
Лекционные занятия	18
Семинарские занятия	18
<b>Самостоятельная работа</b>	66
<b>Контроль</b>	27
Консультации	2
<i>Форма промежуточной аттестации</i>	ЗаО

**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
<p>УК-3: Способен организовывать и руководить работой команды, вырабатывая командную стратегию для достижения поставленной цели</p>	<p>УК-3.3: Организует и обеспечивает эффективную работу команды в условиях реализации командных стратегий</p>	<p><b>Знать:</b> - работу команды; - командную стратегию; - методы эффективной работы команды</p> <p><b>Уметь:</b> - организовать работу команды - реализовывать командную стратегию. - вырабатывать командную стратегию</p> <p><b>Владеть:</b> - организационными способностями; - знаниями командной стратегии; - навыками вырабатывания командной стратегии для достижения поставленной цели;</p>	УК-3, 3-1
			УК-3, 3-2
			УК-3, 3-3
			УК-3, У-1
			УК-3, У-2
			УК-3, У-3
			УК-3, В-1
УК-3, В-2			
УК-3, В-3			
	<p>УК-3.4: Знает основные принципы и владеет современными технологиями и методами управленческого командообразования</p>	<p><b>Знать:</b> - методы управления межличностными отношениями, - методы формирования команды; - творческий потенциал персонала.</p> <p><b>Уметь:</b> - использовать методы управления межличностными отношениями; - формировать команды - выявлять творческий потенциал персонала</p> <p><b>Владеть:</b> - методами управления межличностными</p>	УК-3.4, 3-1
			УК-3.4, 3-2
			УК-3.4, 3-3
			УК-3.4, У-1
			УК-3.4, У-2
			УК-3.4, У-3
			УК-3.4, В-1

		отношениями,; - методами формирования команды; - методами определения творческого потенциала персонала	УК-3.4, В-2 УК-3.4, В-2
	УК-3.5: Способен развивать лидерские качества, осуществлять управление межличностными отношениями в коллективе	<b>Знать:</b> - интересы организации во внешней среде, - коммуникационные процессы; - направления повышения эффективности коммуникационных процессов  <b>Уметь:</b> -проводить переговоры,; - представлять интересы организации в органах государственной власти; - разрабатывать предложения по повышению их эффективности коммуникационных процессов  <b>Владеть</b> :- способностью проводить переговоры - методами ведения деловой переписки - нормами этики делового общения	УК-3.5, 3-1
УК-3.5, 3-2			
УК-3.5, 3-3			
УК-3.5, У-1			
УК-3.5, У-2			
УК-3.5, У-3			
УК-3.5, В-1			
УК-3.5, В-2			
УК-3.5, В-3			

Таблица 3

Этапы формирования компетенций в процессе освоения основной образовательной программы

№ п/п	Контролируемые разделы (темы) дисциплины	Номер семестра	Код индикатора компетенции	Наименование оценочного средства
<b>Раздел 1. Основы лидерства. Лидерство и управление</b>				

1	Тема 1.1. Теоретические основы лидерства.	3	УК-3.3.3	Устный опрос, доклад (сообщение)
2	Тема 1.2 Стиль лидерства	3	УК-3.3	Устный опрос, доклад (сообщение),
3	Тема 1.2.Теории лидерства	3	УК-3, 3-1	Устный опрос, доклад (сообщение),
4	Тема 1.4. Практика лидерства.	3	УК-3.5, В-1 УК-3.4, У-2	Устный опрос, доклад (сообщение),
5	Тема 1.5 Законы лидерства	3	УК-3, У-1 УК-3.4, У-2	Устный опрос, доклад (сообщение), контроль знаний по разделу
<b>Раздел 2. Основы эффективного лидерства в управлении трудовыми ресурсами</b>				
6	Тема 2.1. Место и роль управления персоналом в системе управления предприятием	3	УК-3.4, В-2 УК-3.5, 3-1	Устный опрос, доклад (сообщение)
7	Тема 2.2. Значение и роль управления персоналом в системе управления предприятием	3	УК-3, 3-3 УК-3.4, У-2	Устный опрос, доклад (сообщение), контроль знаний по разделу
8	Тема 2.3 Организационная структура управления персонала	3	УК-3.4, В-2 УК-3.5, 3-1	Устный опрос, доклад (сообщение)
9	Тема 2.4.Задачи органов управления персоналам	3	УК-3, 3-3 УК-3.4, У-2	Устный опрос, доклад (сообщение)
10	Тема 2.5.Пути формирования лидера персонала	3	УК-3.5, В-1 УК-3.5, В-2	Устный опрос, доклад (сообщение), контроль знаний по разделу
<b>Раздел 3. Функциональное разделение труда и организационная структура службы управления персоналом</b>				
11	Тема 3.1. Межличностные коммуникации в управлении, их структура и критерии эффективности	3	УК-3.5, 3-2	Устный опрос, доклад (сообщение),
12	Тема 3.2. Техника принятия управленческих решений.	3	ПК-5, У-1	Устный опрос, доклад (сообщение),
13	. Тема 3.3. Структура служб управления	3	ПК-5, У-1	Устный опрос, доклад



P.1.T.1.1	0,5	1	1	1	3,5	4	0,5	0,5
P.1.T.1.2	0,5	1	1	1	3,5		0,5	0,5
P.1.T.1.3	0,5	1	1	1	3,5		0,5	0,5
P.1.T.1.4	0,5	1	1	1	3,5		0,5	0,5
P.1.T.1.5	0,5	1	1	1	3,5		0,5	0,5
<b>P-2</b>								
P.2.T.2.1	0,5	1	1	1	3,5	2	0,5	0,5
P.2.T.2.2	0,5	1	1	1	3,5		0,5	0,5
P.2.T.2.3	0,5	1	1	1	3,5		0,5	0,5
P.2.T.2.4	0,5	1	1	1	3,5		0,5	0,5
P.2.T.2.5	0,5	1	1	1	3,5		0,5	0,5
<b>P-3</b>								
P.3. T.3.1	0,5	1	1	1	3,5	2	0,5	0,5
P.3.T3.2	0,5	1	1	1	3,5		0,5	0,5
P.3. T.3.3	0,5	1	1	1	3,5		0,5	0,5
P.3. T.3.14	0,5	1	1	1	3,5		0,5	0,5
P.3. T.3.15	0,5	1	1	1	3,5		0,5	0,5
<b>P.4</b>								
P.4. T.4.1	0,5	1	1	1	3,5	2	0,5	0,5
P.4. T.4.2	0,5	1	1	1	3,5		0,5	0,5
P.4. T.4.3	0,5	1	1	1	3,5		0,5	0,5
P.4.T.4.4	0,5	1	1	1	3,5		0,5	0,5
P.4.T.4.5	0,5	1	1	1	3,5		0,5	0,5
<b>Итого: 1006</b>	<b>10</b>	<b>20</b>	<b>20</b>	<b>20</b>	<b>70</b>	<b>10</b>	<b>10</b>	<b>10</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 задание

### 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 «отлично», 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

Контролируемые разделы (темы) учебной дисциплины	Вопросы для подготовки к индивидуальному / фронтальному устному опросу по темам дисциплины
<b>Раздел 1. Основы лидерства. Лидерство и управление</b>	
Тема 1 Теоретические основы лидерства.	1.Определение понятия лидерства. 2. Природа лидерства. 3.Элементы лидерства. 4.Типы лидерства.
Тема 2. Стили лидерства	1. Стил в системе управления организацией. 2. Классификация стилей.
Тема 3.Теории лидерства	1. Взаимосвязи категорий управления. 2. Зависимость стиля лидерства от ситуации.
Тема 4. Практика лидерства.	1. Система стилеобразующих факторов. 2.Комплексность стили. Анализ стилей.
Тема 5. Законы лидерства	1. Законы экономики и законы трудовых отношений. 2. Адаптация законов государства и экономических законов.
<b>Раздел 2. Основы эффективного лидерства в управлении трудовыми ресурсами</b>	
Тема .1. Место и роль управления персоналом в системе управления предприятием	1. Критерии качества управленческого труда и стили управления. 2. Моделирование межуровневого анализа влияния стили лидерства.
Тема .2. Значение и роль управления персоналом в системе управления предприятием	1. Оценка влияния стили управления. Эффективность стили лидерства. 2. Законы лидерства.

	Тема 23 Организационная структура управления персоналом	1. Управление персоналом организации 2. Стили управления персоналом
	Тема 4. Задачи органов управления персоналом	1. Методы управления персоналом 2. Эффективность управления персоналом
	Тема 5. Пути формирования лидера персонала	1. Влияние коллектива на становление лидера 2. Поведение лидера в коллективе
<b>Раздел 3. Функциональное разделение труда и организационная структура службы управления персоналом</b>		
	Тема 1 Межличностные коммуникации в управлении, их структура и критерии эффективности	1. Десять управленческих ролей согласно Г. Минцбергу. 2. Структура межличностных коммуникаций и критерий их эффективности, коммуникативный шум. Факторы, влияющие на эффективность коммуникаций.
	Тема 2 Межличностные коммуникации в управлении, их структура и критерии эффективности	1. Навыки вербальных, невербальных коммуникаций. Состояние лица и коммуникации. Типология личности и деловое общение. 2. Характеристика четырех школ преимуществ. Психофизиологические основы общения.
	Тема 3. Техника принятия управленческих решений.	1. Понятие управленческого решения. Основные этапы принятия управленческого решения. 2. Психологические проблемы принятия решения. Ловушка «привязанности» решений.
	Тема 4. Роль отделов служб управления персоналом	1. Типы управленческих решений. Методы индивидуального и группового принятия решений. 2. Пять стилей принятия решений в соответствии В. Вруму и Ф. Йеттоном. Критерии выбора стиля принятия решения.

	Тема 5. Задачи служб управления персоналом.	1. Аудит и задачи отделов управления 2. Организационная культура.
<b>Раздел 4. Роль лидера в разрешении конфликтов и преодолении стрессов.</b>		
	Тема 1 Управление конфликтами в организации значение лидера	1. Понятие конфликта и источники его возникновения. 2. Структура конфликта и основные формы поведения в конфликтной ситуации. Виды конфликтов.
	Тема .2 Управление конфликтами в организации значение лидера	1. Пять основных типов поведения в конфликтной ситуации. Выбор средства управления конфликтом. Уровень конфликтов в организации и их источники. 2. Практические навыки управления конфликтами различных уровней.
	Тема 3 Управление стрессами.	1. Стресс на рабочем месте. 2. Источники и динамика стресса.
	Тема 4 Управление стрессами	3. Классификация факторов стресса на рабочем месте. 4. Стратегия управления стрессами.
	Тема 5 Управление стрессами	1. Расчет и сравнение показателей эффективности управления персоналом. 2. Эффективность управленческого персонала.

## **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 «Лидерство и руководство в управлении человеческими ресурсами».

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

**Выберите верный ответ на вопрос**

### **Раздел 1. Основы лидерства. Лидерство и управление**

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;
  - г) стремление руководить организацией.
  
2. Преимуществами функциональной структуры управления являются:
  - а) возможность углубленной деловой и профессиональной специализации персонала;
  - б) ясность в распределении полномочий и ответственности;
  - в) возможность адекватного учета региональных условий бизнеса;
  - г) возможность передать ответственность за выполнение программы другим структурам.
  
3. Процесс принятия решений начинается с:
  - а) определения лица, ответственного за принятие решений;
  - б) постановки управленческих целей;
  - в) выявления проблемы;
  - г) получения задания от руководителя.
  
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;
  - г) возможность передать сложные вопросы коллективу.
  
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;
  - г) возможность выполнения сложных программ.
  
6. К компетенции службы персонала относятся функции:
  - а) распределение властных полномочий;
  - б) обучение персонала;
  - в) определение потребностей в повышении квалификации персонала;
  - г) подбор персонала.
  
7. Преимуществами матричной структуры управления являются:

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

8. Организационные изменения встречают наибольшее сопротивление вследствие:

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

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

- а) быть общительным и уметь вдохновлять людей на максимальную самоотдачу;
- б) иметь аналитический склад ума;
- в) быть предельно объективным и полагаться на факты и логику;
- г) быть готовым взять на себя все функции управления.

10. Какими основными пределами должен обладать такой тип руководителя как «лидер»?

- а) способность определить место сбоев 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;
- г) умение своевременно принимать решения.

## **Раздел 2. Основы эффективного лидерства в управлении трудовыми ресурсами**

1. Реальное влияние при управлении по целям имеют руководители:

- а) среднего уровня;
- б) низшего уровня;
- в) высшего уровня.;
- г) все.

2. Основные функции управления:

- а) планирование, контроль;
- б) планирование, организация, мотивация, контроль;
- в) организация, мотивация;
- г) составление производственных программ.

3. Для чего осуществляется делегирование своих полномочий другим руководителям?

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

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

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

5. Из чего состоит экономический механизм менеджмента?

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

6.. Какая способность менеджера, по Мак-Грегору, приводит к успеху?

- а) трудоспособность;
- б) прогнозирование человеческого поведения;
- в) лидерство;
- г) сонет с членами организации.

7. Выберите роли менеджера в организации:

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

8.Значение управления персоналом в управляющей системе.

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

9.Законы лдерства заключаются в?

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

10. Основные качества характеризуют лидера:

- а) ум или интеллектуальные способности, настойчивость;
- б) господство или преобладание над другими;
- в) уверенность в себе;
- г) активность и энергичность;

### **Раздел 3. Функциональное разделение труда и организационная структура службы управления персоналом**

1.Основными компонентами модели коммуникации являются:

- а) объект, субъект, взаимодействие;
- б) источник, сообщение, канал, получатель;
- в) объект, субъект, влияние, обратная связь;
- г) руководитель, менеджер, группа, организация.

2. Одна из важнейших функций корпоративной культуры - это:

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

3. Какими основными пределами должен обладать такой архетип руководителя как «лидер»?

- а) способность определить место сбоев 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;
- г) уметь выделять главное в выполнении задания.

4. Что означает «принять решение»?

- а) перебрать несколько альтернатив, дающих наиболее эффективные возможности решения проблемы;
- б) отдать распоряжение о выборе возможной альтернативы;
- в) отдать распоряжение к реализации конкретного плана;
- г) самому убедиться в необходимости выполнения распоряжения.

5. Каким образом связаны коммуникации и производство?

- а) коммуникации затрагивают связь лидера и организации;
- б) коммуникации сокращают неэффективное время менеджера;
- в) коммуникации сокращают управленческий персонал;
- г) коммуникации не влияют на работу менеджера.

6. Современные коммуникационные технологии.

- а) телефон;
- б) совещание;
- в) письменное распоряжение;
- г) телефон, компьютер, факс...

7. Какие негативы в современных коммуникациях.

- а) влияние на экологию человека;
- б) множественность одновременных распоряжений;
- в) отсутствие технических средств;
- г) возможность искажения информации.

8. Какие новшества вводятся в образовательный процесс?

- а) новые технологии получения профессии дистанционно;
- б) безконтактное обучение профессии;
- в) консультативное получение профессии;
- г) получение теоретических знаний заочно.

9. Вербальное и невербальное общение это:

- а) общение при личных встречах и через различные средства связи;
- б) связь только через технические средства;
- в) только личные связи;
- г) общение только по производственным вопросам.

10. Методы управления развитием персонала:

- а) профессиональное обучение, подготовка резерва руководителей, развитие карьеры;
- б) выдвижение передовиков производства по служебной лестнице;
- в) выдвижение в управляющие опытных работников;
- г) выдвижение по карьере «удобных» сотрудников.

#### Раздел 4. Роль лидера в разрешении конфликтов и преодолении стрессов.

1. Какой смысл вкладывается в слово «риск» при принятии решений?

- а) степень значимости проблемы для общей деятельности фирмы;
- б) степень влияния неправильно развязанной проблемы на служебное положение руководителя;
- в) уровень определенности, с которой можно прогнозировать результат;
- г) желание сделать больше меньшими усилиями.

2. Чем характеризуется компромисс при принятии решения?

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

3. Причины организационных конфликтов:

- а) распределение ресурсов, взаимозависимость задач, различия в целях;
- б) различия в представлениях и ценностях, разногласия в управлении;
- в) различия в манере поведения и жизненном опыте;
- г) неудовлетворительные коммуникации; недостаточность профессионализма.

4. Стили поведения в конфликтной ситуации:

- а) конкуренция, приспособление, компромисс, уклонение, сотрудничество;
- б) администрирование;
- в) либерализм;
- г) соглашательство.

5. Основы межличностных методов управления конфликтными:

- а) собственный стиль, стиль других вовлеченных в конфликт людей, природа самого конфликта;
- б) отрицание предыдущего менеджмента;
- в) соглашение с визави по производственным вопросам;
- г) рациональности действий.

6. Реализация стиля сотрудничества происходит по следующему плану:

- а) определить проблему как совокупность целей;
- б) определить личную выгоду;
- в) показать собственное производство;
- г) выслушивать мнение собственного коллектива.

7. Как менеджер должен относиться к конфликтам в организации?

- а) предотвращать конфликты;
- б) прекращать конфликты;
- в) управлять конфликтами, стремясь минимизировать их отрицательные для организации последствия.
- г) ожидать прекращения конфликта.

8. Почему следует избегать эмоциональных конфликтов?

- а) эмоциональные конфликты разрушают деловые отношения;
- б) эмоциональные конфликты деструктивны для организации;
- в) эмоциональные конфликты трудно разрешить.

г) эмоциональные конфликты постоянны.

9. Какие методы разрешения конфликтов относятся к межличностным?

- а) уклонение;
- б) переговоры;
- в) посредничество;
- г) сотрудничество.

10. Какие конфликты называются дисфункциональными?

- а) между функциональными подразделениями
- б) нарушающие выполнение функций
- в) мешающие решению проблемы
- г) снижающие групповое сотрудничество

### 2.3 Рекомендации по оцениванию результатов ситуационных заданий

Максимальное количество баллов*	Правильность (ошибочность) решения
Отлично	Полные верные ответы. В логичном рассуждении при ответах нет ошибок, задание полностью выполнено. Получены правильные ответы, ясно прописанные во всех строках заданий и таблиц
Хорошо	Верные ответы, но имеются небольшие неточности, в целом не влияющие на последовательность событий, такие как небольшие пропуски, не связанные с основным содержанием изложения. Задание оформлено не вполне аккуратно, но это не мешает пониманию вопроса
Удовлетворительно	Ответы в целом верные. В работе присутствуют несущественная хронологическая или историческая ошибки, механическая ошибка или описка, несколько исказившие логическую последовательность ответа
	Допущены более трех ошибок в логическом рассуждении, последовательности событий и установлении дат. При объяснении исторических событий и явлений указаны не все существенные факты
Неудовлетворительно	Ответы неверные или отсутствуют

\* Представлено в таблице 2.1.

### ТИПОВЫЕ СИТУАЦИОННЫЕ ЗАДАНИЯ ДЛЯ ПРОВЕРКИ УРОВНЯ СФОРМИРОВАННОСТИ КОМПЕТЕНЦИИ

## Раздел 1. Основы лидерства. Лидерство и управление

Задание 1. На основании рисунка 1.1. «Модель эффективного управления трудовыми ресурсами», показывающего соотношение между человеком, занимаемой должностью и полученным результатом, оцените действие модели управления трудовыми ресурсами на примере известной вам организации.

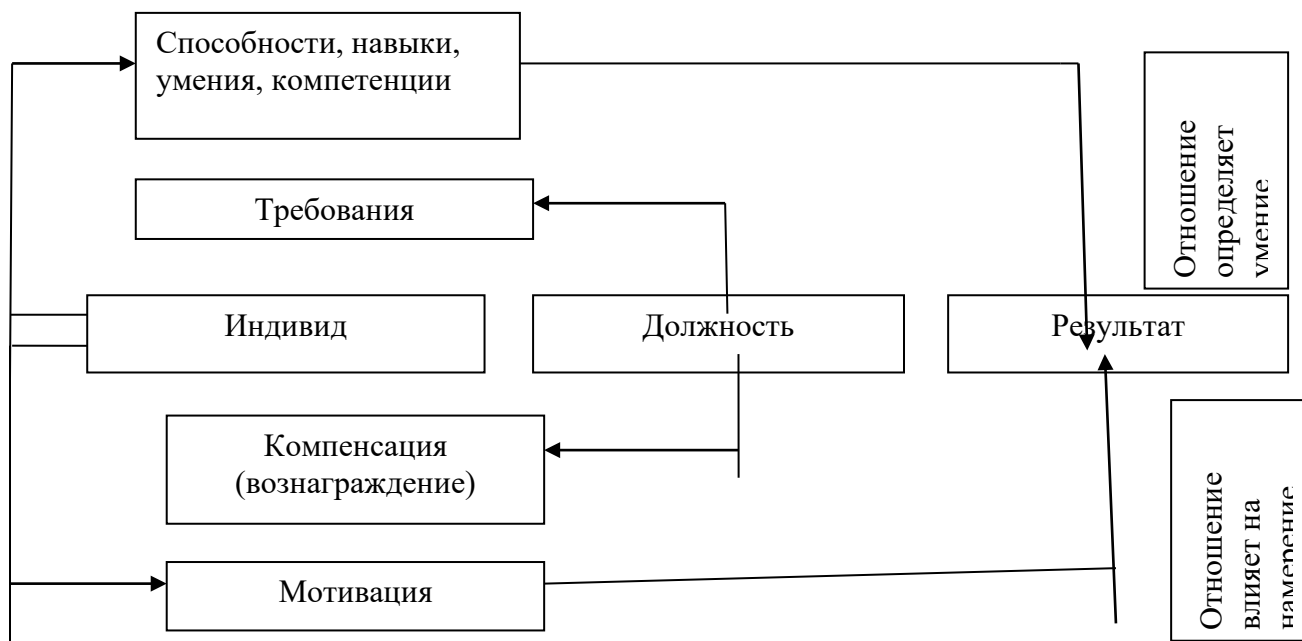


Рисунок 1.1 – Модель эффективного управления трудовыми ресурсами

Задание 2. На основании современных концепций управления персоналом составьте перечень острых проблем современного управления персоналом в России и теми аспектами, которые, по Вашему мнению, тормозят развитие современного подхода к управлению человеческими ресурсами. Проанализируйте указанные проблемы.

## Раздел 2. Основы эффективного лидерства в управлении трудовыми ресурсами

Задача 1. У Вас в подразделении есть несколько подчиненных, которые совершают немотивированные действия. Вы видите их постоянно вместе, при этом Вам кажется, что Вы знаете, кто у них неформальный лидер. Вам нужно заставить их хорошо работать, а не устраивать «тусовки» прямо на рабочем месте. Вы не знаете, какой интерес их объединяет. Что Вы предпримите для изменения ситуации и улучшения работы?

Задача 2. Руководитель небольшой компании обратился с просьбой к экспертам поговорить с его ценным сотрудником, который скорее всего после выполнения текущего проекта решил уволиться. Причем об этом служба HR узнала случайно, увидев актуализированное резюме работника на соответствующем портале. Перед экспертом стояла задача выяснить истинные причины, по которым сотрудник решил уйти, и дать рекомендации руководителю, которые помогут исправить ситуацию и предотвратить подобное в дальнейшем. Представьте себя на месте эксперта, каким образом Вы бы построили разговор? Какие рекомендации Вы бы дали руководителю?

## Раздел 3. Функциональное разделение труда и организационная структура службы управления персоналом

Задача 1. Исходные данные. Региональный директор многонациональной фармацевтической компании пригласил преподавателей одной из московских бизнес-школ подготовить программу обучения для региональных представительств. По его замыслу, по окончании программы руководители должны получить четкое представление о своих задачах, функциях и обязанностях, выработать навыки управления представительствами, которые занимаются реализацией продукции в регионах и в которых работает от трех до пяти человек, понять культуру материнской компании. По словам регионального директора, из двадцати руководителей представительств лишь двое участвовали в программе профессионального обучения в Западной Европе, остальные довольствовались «инструктажем на рабочем месте». Большинство из них работает в компании меньше одного года, причем их карьеры весьма разнообразны - от инженеров-механиков до хирургов.

Постановка задачи. Прокомментируйте последовательность действий по подготовке и реализации программы обучения.

1. С чего следует начать подготовку программы сотрудникам бизнес-школы?
2. Как оценить эффективность данной программы обучения?
3. Какие методы обучения будут наиболее приемлемыми для данной программы?

Задача 2. Вы - начальник отдела. В отделе напряженная обстановка, срываются сроки выполнения работ. Не хватает сотрудников. Выезжая в командировку, Вы случайно встречаете свою подчиненную, которая уже две недели находится на больничном. При этом очевидно, что она находится в полном здравии и кого-то с нетерпением встречает в аэропорту. Как Вы поступите в этом случае? Объясните свое решение.

#### **Раздел 4. Роль лидера в разрешении конфликтов и преодолении стрессов.**

Задача 1 Исходные данные: между двумя вашими коллегами возник конфликт, который мешает им успешно работать. Каждый из них в отдельности обращался к Вам с просьбой разобраться и поддержать его позицию. Постановка задачи: Выберите и обоснуйте свой вариант поведения в этой ситуации: А) пресечь конфликт на работе, а конфликтные взаимоотношения порекомендовать разрешить в неслужебное время; Б) попросить разобраться в конфликте представителей службы управления персоналом; В) лично разобраться в мотивах конфликта и найти приемлемый для обеих сторон вариант примирения; Г) выяснить, кто из членов коллектива является авторитетом для конфликтующих сотрудников, и попытаться через него воздействовать на них.

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

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

Задача 3. Одна сотрудница высказывает другой претензии по поводу многочисленных и часто повторяющихся ошибок в работе. Вторая сотрудница принимает

высказанные претензии за оскорбление. Между ними возник конфликт. В чем причина конфликта? Определите конфликтную ситуацию.

## **2.1. Описание оценочных средств по видам заданий текущего контроля**

### **2.1.1. 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:

правильность ответа по содержанию задания (учитывается количество и характер ошибок при ответе);

полнота и глубина ответа (учитывается количество усвоенных фактов, понятий и т.п.);

сознательность ответа (учитывается понимание излагаемого материала);

логика изложения материала (учитывается умение строить целостный, последовательный рассказ, грамотно пользоваться специальной терминологией);

рациональность использованных приемов и способов решения поставленной учебной задачи (учитывается умение использовать наиболее прогрессивные и эффективные способы достижения цели);

своевременность и эффективность использования наглядных пособий и технических средств при ответе (учитывается грамотно и с пользой применять наглядность и демонстрационный опыт при устном ответе);

использование дополнительного материала (обязательное условие);

рациональность использования времени, отведенного на задание (не одобряется растянутость выполнения задания, устного ответа во времени, с учетом индивидуальных особенностей обучающихся).

1 балл (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;

0,75 балла (хорошо) - ставится, если обучающийся дает ответ, удовлетворяющий тем же требованиям, что и для оценки «хорошо», но допускает 1- 2 ошибки, которые сам же исправляет.

0,5 балла (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.

0 баллов (неудовлетворительно) \* - ставится, если обучающийся обнаруживает незнание ответа на соответствующее задание, допускает ошибки в формулировке определений и правил, искажающие их смысл, беспорядочно и неуверенно излагает материал.

\* 0 в журнал не ставится

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

Максимальное количество баллов	Критерии
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.

### **Вопросы к зачету**

1. Теория лидерских качеств. Составляющие лидерства. Отличие менеджера от лидера.
2. Стили лидерства.
3. Континуум лидерского поведения согласно Танненбауму и Шмидту.
4. Источники личной власти по Дж. Френча и Б. Рэй вену.
5. Стратегия влияния.
6. Ситуационное лидерство.
7. Стили поведения лидера и принятия им решений согласно Херси-Бланшару.
8. Команды и разделенное лидерство. Замещение лидерства.
9. «Двигатель» лидерства. «Старая» и «новая» системы «идеи - ценности» General Electric.
10. Структура «внутренних» и «внешних» навыков менеджера.
11. «Окно Джохари» как средство самопознания.
12. Системы ценностей американской, японской и арабской культуры.
13. Отношение к изменениям.
14. Межличностная ориентация.
15. Стиль мышления.
16. Анализ стиля мышления согласно Майерс-Бриггс.
17. Предпочтения людей разного типа в отношении работы.
18. Десять управленческих ролей согласно Г. Минцбергу.
19. Структура межличностных коммуникаций и критерий их эффективности, коммуникативный шум.
20. Факторы, влияющие на эффективность коммуникаций.
21. Навыки вербальных коммуникаций.
22. Невербальные коммуникации. Интерпретация невербальных сигналов.
23. Типология личности и деловое общение.
24. Характеристика четырех школ преимуществ.
25. Психофизиологические основы общения.
26. Рекомендации по общению с представителями некоторых типов личности.
27. Состояние лица и коммуникации. Специальные формы деловых коммуникаций.
28. Понятие управленческого решения. Основные этапы принятия управленческого решения.
29. Психологические проблемы принятия решения.
30. Типы управленческих решений.
31. Методы Индивидуального и группового принятия решений.
32. Пять стилей принятия решений в соответствии. Вруму и Ф. Йеттону.

33. Правила, которыми нужно пользоваться при выборе стилей. Критерии выбора стиля принятия решения.
34. Понятие команды. Этапы построения команды.
35. Сравнительные характеристики группы и эффективной команды.
36. Роли членов команды согласно Белбину.
37. Преимущества и ограничения командной деятельности.
38. Проверка целесообразности формирования команды. Современные приемы формирования команды. Национальные особенности построения команды.
39. Представление о конфликты как противоречия и источники развития.
40. Конфликт, как средство выявления проблемы. Стимулирующая функция конфликта. Конфликт, как спусковой клапан эмоций.
41. Структура (цикл) Конфликта и основные формы поведения в конфликтной ситуации.
42. Сигналы эскалации конфликта.
43. приемы прерывания цикла конфликта.
44. Пять основных типов поведения в конфликтной ситуации.
45. Выбор средства управления конфликтом.