Приложение 4
к образовательной программе
«Проектный менеджмент»

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ

Б1.В.01.12 Кадровый менеджмент в проектных командах
(индекс, наименование дисциплины в соответствии с учебным планом)

38.03.02 Менеджмент
(код, наименование направления подготовки)

Проектный менеджмент
(наименование образовательной программы)

очная форма обучения
(форма обучения)

ДОКУМЕНТ ПОДПИСАН
ЭЛЕКТРОННОЙ ПОДПИСЬЮ

Сертификат: 7EA87949AEF3929182CB76EC6B77ADA6
Владелец: Арсенян Арташес Завенович
Действителен: с 03.02.2026 до 29.04.2027

Год набора – 2026

Красногорск

Автор(ы)-составитель(и) РПД:

Понуждаев Эдуард Александрович, д. ф. н., доцент; профессор кафедры менеджмента, Факультета Экономики и менеджмента, Московский областной филиал.

Заведующий кафедрой:

Выпряжкина Ирина Борисовна, к.пс.н., доцент, заведующий кафедрой менеджмента, Факультета Экономики и менеджмента, Московский областной филиал

Рабочая программа дисциплины Б1.В.03 Кадровый менеджмент в проектных командах одобрена на заседании кафедры менеджмента, Факультета Экономики и менеджмента, Московский областной филиал.

протокол № 8 от «15» апреля 2026 г.

Содержание

1. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине, соотнесенных с планируемыми результатами освоения образовательной программы....4
2. Объем и место дисциплины (модуля) в структуре образовательной программы 4
3. Содержание и структура дисциплины (модуля) 5
4. Типы оценочных материалов, показатели и критерии оценивания....9
5. Формы аттестации, типовые оценочные материалы для текущего контроля успеваемости обучающихся, критерии и шкалы оценивания по контрольным точкам....12
6. Формы промежуточной аттестации, критерии и шкала оценивания, типовые оценочные материалы по дисциплине....22
7. Методические материалы по освоению дисциплины (модуля) 30
8. Учебная литература и ресурсы информационно-телекоммуникационной сети Интернет 32
9. Материально-техническая база, информационные технологии, программное обеспечение и информационные справочные системы 34

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

Дисциплина Б1.В.01.12 Кадровый менеджмент в проектных командах обеспечивает формирование у обучающихся следующих профессиональных компетенций:

Основание (ФГОС ВО/ ОС ВО)	Код компетенции	Наименование компетенции	Код индикатора достижения компетенций	Наименование индикатора достижения компетенций	Образовательный результат
	ПК-2	Способен реализовывать инвестиционный проект	ПК-2.1	Управляет эффективностью инвестиционного проекта	ПК-2.1 З-4. **Знает**- Методы управления персоналом при реализации инвестиционного проекта ПК-2.1 У-4. **Умеет**- Планировать потребности инвестиционного проекта в трудовых ресурсах

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

Общий объем дисциплины:

4,00 з. е., 144 ак. часа.

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

– очная форма обучения: лекции – 32 а. ч., практические занятия – 16 а. ч., самостоятельная работа – 87 а. ч., контроль – 9 а. ч.

Дисциплина Б1.В.01.12 Кадровый менеджмент в проектных командах относится к части дисциплин, формируемых участниками образовательных отношений, блока 1 учебного плана. Изучается на 3-м курсе очной формы обучения в 5 семестре.

Изучение дисциплины опирается на компетенции (знания и умения), полученные в процессе освоения следующих дисциплин: Б1.О.01.02.01 Общий менеджмент, (2 семестр), Б1.О.01.02.01 Организационное поведение (3 семестр), Б1.О.02.14 Теория организации (3 семестр), Б1.О.02.15 Управление человеческими ресурсами (3 семестр).

3. Содержание и структура дисциплины (модуля)

3.1. Структура дисциплины (модуля)

Очная форма обучения

№ п/п	Наименование тем и (или) разделов	Объём дисциплины, ак. час												Форма текущего контроля успеваемости, промежуточной аттестации
		ВСЕГО	Контактная работа обучающихся с преподавателем по видам учебных занятий									Самостоятельная работа		
			Период теоретического обучения						Период промежуточной аттестации (сессия)					
			Занятия лекционного типа		Занятия семинарского типа		ИК	КСР	КЭ	Кат тэк	Контроль	СРкр	СРэк	СР
			Л	ВЛ	ЛР	ПЗ								
Тема 1	Командный подход в управлении: генезис и эволюция научных идей	23	4	0	0	2	0	0	0	0		0	0	17	Практикум (проблемно-поисковые задания), тест
Тема 2	Личность в группе: основы теории и методологии управления	16	4	0	0	2	0	0	0	0		0	0	10	Практикум (проблемно-поисковые задания), тест
Тема 3	Группа в организации: специфика группового мышления и поведения	16	4	0	0	2	0	0	0	0		0	0	10	Практикум (проблемно-поисковые задания), тест
Тема 4	Организация в социуме: организационная структура, культура и деловая репутация	16	4	0	0	2	0	0	0	0		0	0	10	Практикум (проблемно-поисковые задания), тест
Тема 5	Руководство и лидерство в командах	16	4	0	0	2	0	0	0	0		0	0	10	Практикум (проблемно-поисковые задания), тест
Тема 6	Обучение и принятие решений в командах	16	4	0	0	2	0	0	0	0		0	0	10	Практикум (проблемно-поисковые задания), тест
Тема 7	Стимулирование и мотивация в командах	16	4	0	0	2	0	0	0	0		0	0	10	Практикум (проблемно-поисковые задания), тест

Тема 8	Управление изменениями: командный подход	16	4	0		2	0	0	0	0	0	0	10	Практикум (проблемно-поисковые задания), тест
Промежуточная аттестация		9	0	0	0	0	0	0	0	9	0	0	0	Зачёт с оценкой
Итого		**144**	**32**	**0**	**0**	**16**	**0**	**0**		**9**	**0**	**0**	**87**	

Используемые сокращения:

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

ВЛ – видео лекции.

ЛР – лабораторные работы.

ПЗ – практические занятия (за исключением лабораторных работ).

ИК – индивидуальные консультации.

КСР – контроль самостоятельной работы

КЭ – консультации перед экзаменом

Каттэк – контактная работа на аттестацию в период экзаменационных сессий

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

СРэк – самостоятельная работа на подготовку к экзамену.

СР – самостоятельная работа в семестре на подготовку к учебным занятиям.

3.2. Содержание дисциплины

Тема 1. Командный подход в управлении: генезис и эволюция научных идей

Истоки теории и методологии командообразования: от Сунь Цзы, Платона, Цицерона до Ф. У. Тейлора, А. Файоля, М. Вебера. Современные научные представления о командообразовании: от Хоторнского эксперимента Э. Мэйо и «гарвардской команды» (1927–1933) и «экспериментов в социальном пространстве» (1939) К. Левина до организационно-управленческих концепций П. Ф. Друкера, Г. Минцберга, И. Адизеса, Дж. Катценбаха и Д. Смита.

Памфлет Д. И. Писарева «Пчёлы» (1862): диалог с историей и современность.

Тема 2. Личность в группе: основы теории и методологии управления

Ключевые понятия (тезаурус) и ГСФ-концепция развития личности. Генетический аспект анализа бытия индивида в социуме: система природных (биологических) и социокультурных, материальных и духовных факторов. Индекс эффективности работника: ИЭР = П × К / М × Д и вариативность значений (=1, < 1, > 1). Субъектный (личностный, групповой, корпоративный, отраслевой / региональный, национальный, континентальный, глобальный уровни) и функциональный (сознание – деятельность – отношения) аспекты анализа бытия индивида в социуме.

Персональный менеджмент как эффективный инструмент формирования и развития малых групп. Сущность и содержание персонального менеджмента. Персональный менеджмент и самоменеджмент (self-management) как целое и часть. Субъектный, объектный и предметный аспекты персонального менеджмента.

«Пирамида самоменеджмента» (концепция С. Д. Резника): общая характеристика ступеней (целеполагание и целеустремлённость, организованность и дисциплина, профессионализм, технологичность, коммуникабельность, работоспособность, самоконтроль и контроллинг) и особенности реализации.

Книга М. Педлера, Дж. Бергойна, Т. Бойделла и др. «Самоменеджмент: пособие для руководителя» (“A manager’s guide to self-development”, 2007), статья К. Уокер «Спасите новоиспечённых менеджеров от самих себя!» (2002) и новые концептуальные идеи для саморазвития менеджера.

Тема 3. Группа в организации: специфика группового мышления и поведения

Понятие группы и классификация групп (версия Г. М. Андреевой). Особенности формирования и развития команд в контексте моделей ЖЦО Л. Грейнера, И. К. Адизеса. «Кривая командной эффективности» Дж. Катценбаха – Д. Смита и общая характеристика рабочих групп, псевдокоманд, потенциальных, настоящих и высокоэффективных команд.

Процесс создания, или восходящая фаза жизненного цикла малой группы (версии Б. Такмана и А. Н. Занковского): рекрутинг (нулевой, или догрупповой этап), формирование (Forming / «Детство»), брожение Storming / «Юность»), нормирование (Norming / «Молодость»), деятельность (Performing / «Зрелость»).

Статья Билла Фишера и Энди Бойнтона «Команды виртуозов» (2005).

Тема 4. Организация в социуме: организационная структура, культура и деловая репутация

Понятие организации и классификация организаций. Типология организационно-управленческих структур (версия Г. Минцберга). Книги «Структура в кулаке» (1983) и «Понимание организаций… финальное» (2023).

Организационная культура и деловая репутация организации: общее и особенное.

Особенности развития современных организаций: социокультурный и социально-психологический аспекты (на примере Airbus SE и авиакомпании «Трансаэро»).

Книга В. Крейнина «Конец утопии: взлёт и крах финансовой пирамиды» (2008).

Тема 5. Руководство и лидерство в командах

Диалектика руководства и лидерства. Лидерство как уникальный сплав качеств и атрибут современного руководителя. Универсальная и ситуативная Л-концепции.

Генри Минцберг о двух парадигмах лидерства: «героическая» и «вовлекающая». Оптимальное число лидеров в группе: мировоззренческая и методологическая дилеммы.

Новый тренд «от лидерства в командах – к командам лидеров». Книга Г. Хэмела «Манифест лидера. Что действительно важно сейчас…» (2012).

Тема 6. Обучение и принятие решений в командах

Профессиональное (корпоративное) обучение как фактор развития персонала. Виды обучения (подготовка, переподготовка, повышение квалификации) и модель определения потребностей в обучении на основе анализа результатов выполнения работы.

Понятие управленческого решения, классификация управленческих решений и основные требования к ним. Технология разработки и принятия УР: 1) анализ ситуации; 2) формулирование целей; 3) выявление альтернативных способов достижения цели (сценариев развития ситуации); 4) конкретизация задач по каждому сценарию (варианту) и определение необходимых ресурсов; 5) выбор оптимального варианта; 6) установление порядка действий с проработкой необходимых деталей; 7) составление плана-графика мероприятий («дорожная карта»); 8) доведение УР до ответственных исполнителей и контроль за выполнением соответствующих поручений.

Модель В. Врума – А. Яго – Ф. Йеттона и специфика её реализации в управлении командами. Книга С. Кови «7 навыков высокоэффективных людей».

Тема 7. Стимулирование и мотивация в командах

Мотивы и мотивация как совокупность внутренних «пружин», обусловливающих мышление и поведение человека. Стимулы и стимулирование как источники и процесс, влияющие на сознание и поведение субъекта.

Социально-философская концепция А. Тойнби («вызов – ответ») и бихевиоризм («стимул – реакция»), их современные интерпретации и значение.

Содержательные и процессуальные теории мотивации: общая характеристика и современное значение. «Пирамида» потребностей (А. Маслоу). ERG-теория (К. Альдерфер). Теория приобретённых потребностей (Д. МакКлелланд). Теория двух факторов (Ф. Герцберг). Теория подкрепления мотива и модификации поведения (Б. Ф. Скиннер). Теория ожидания (В. Врум). Теория справедливости (Д. С. Адамс). Целевая теория мотивации (Э. Локе). Комплексная мотивационная модель (Л. Портер, Э. Лоулер).

Система методов управления персоналом (финансово-экономические, административно-правовые, социально-психологические) и специфика их применения в командообразовании. Современные корпоративные системы стимулирования (мотивации) трудовой деятельности: основные достоинства и недостатки.

Тема 8. Управление изменениями: командный подход

Книга П. Ф. Друкера «Задачи менеджмента в XXI веке» и Г. Б. Клейнер о разновидностях менеджмента (функциональный, гуманистический, социальный системный).

«Триада И. Адизеса»: менеджмент, личная жизнь, политика. 10-этапная модель жизненного цикла организации, PAEI-концепция и лайфхак «Изменяйтесь быстро или умрите медленно».

Управление изменениями (Change management): сущность и необходимость, связь с проектным управлением (Project management). Базовые модели управления изменениями (К. Левина, Л. Грейнера, М. Бира и Н. Нориа, Ф. Гуияра и Дж. Келли, Р. Бекхарда и Д. Глейчера). Модель ADKAR.

Современный управленческий консалтинг: некоторые идеи и школы.

4. Типы оценочных материалов, показатели и критерии оценивания

4.1. Оценочные материалы по дисциплине Б1.В.01.12 Кадровый менеджмент в проектных командах входят в состав оценочных материалов по образовательной программе. Совокупность оценочных материалов по всем дисциплинам (модулям) образовательной программы составляют фонд оценочных средств (далее – ФОС). ФОС используется при проведении текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации обучающихся с целью оценивания достижения обучающимися планируемых результатов обучения.

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

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

Задания закрытого типа с выбором одного правильного ответа из нескольких вариантов предложенных — это тестовые задания, в которых каждый вопрос сопровождается готовыми вариантами ответов, из которых необходимо выбрать один или несколько правильных.

Задания закрытого типа на установление последовательности – это тестовые задания, в которых необходимо расположить все предложенные ответы в требуемой последовательности.

Задания закрытого типа на установление соответствия — это задания, в которых необходимо из всех предлагаемых ответов составить «пары», т. е. установить соответствие между ними.

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	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	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	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	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, БВА или 135).	Ответ считается верным, если правильно указана вся последовательность цифр
Задание комбинированного типа с выбором одного правильного ответа из предложенных и обоснованием выбора	Прочитайте текст, выберите правильный ответ и запишите аргументы, обосновывающие выбор ответа	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).	Ответ считается верным, если правильно указана цифра или буква и приведены корректные аргументы, используемые при выборе ответа
Задание открытого типа с развёрнутым ответом	Прочитайте текст и запишите развёрнутый обоснованный ответ	1. Внимательно прочитать текст задания и понять суть вопроса. 2.Продумать логику и полноту ответа. 3.Записать ответ, используя чёткие компактные формулировки. 4.В случае расчётной задачи, записать решение и ответ	Ответ считается верным: 1. Отсутствие фактических ошибок. 2. Раскрытие объёма 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 с применением БРС

Итоговая балльная оценка	Традиционная система	Бинарная система	ECTS	
			Для традиционной системы	Для бинарной системы
95-100	Отлично	Зачтено	A	P/ Passed
85-94			B	P/ Passed
75-84	Хорошо		C	P/ Passed
65-74			D	P/ Passed
55-64	Удовлетворительно		E	P/ Passed
0-54	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	Максимальная сумма баллов за повторную промежуточную аттестацию
60 баллов	40 баллов	100 баллов	100 баллов

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

5.1. В ходе реализации дисциплины 1.В.01.12 Кадровый менеджмент в проектных командах используются следующие формы текущего контроля успеваемости обучающихся (в том числе, задания к контрольным точкам):

практические задания (Практикум);

тестирование.

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

Вопросы и задания для самоконтроля и саморазвития (Практикум)

Тема 1. Командный подход в управлении: генезис и эволюция научных идей. ПК–2.1

1. Охарактеризуйте вклад в формирование и развитие организационно-управленческой мысли одного из представителей древней мировой культуры: а) Сунь-цзы, б) Лао-цзы, в) Кун-цзы, г) Аристотель, д) Цицерон.

2. Выберите и прокомментируйте 3–4 идеи, содержащиеся в трактате «Тактика Льва» и имеющие отношение к командообразованию.

3. Выберите и прокомментируйте 3–4 идеи, содержащиеся в сборнике «Домострой» и имеющие отношение к командообразованию.

4. Кого из выдающихся управленцев XX века считают «отцом» научного менеджмента и почему?

5. Почему Генри Форд принял решение о массовом производстве модели «Ford T» вопреки предложениям и рекомендациям его команды?

6. Дуглас МакГрегор — Курт Левин — Пол Герси & Кен Бланшар — Роберт Блейк & Джейн Моутон… По какому принципу составлена эта цепочка имён и каким образом её можно продолжить?

7. Охарактеризуйте четыре управленческие роли PAEI-модели Ицхака Адизеса.

8. Назовите и охарактеризуйте семь организационно-управленческих стилей по версии Тома Бойделла.

9. Охарактеризуйте восемь типов группового (командного) поведения по версии Майка Педлера — Джона Бергойна — Тома Бойделла.

10. Охарактеризуйте любую из трёх групп, образующих «десятку» управленческих ролей Генри Минцберга?

Тема 2. Личность в группе: основы теории и методологии управления. ПК–2.1

1. Охарактеризуйте три подсистемы ГСФ-концепции развития человека и общества.

2. Раскройте сущность индекса эффективности личности (ИЭЛ).

3. Охарактеризуйте 5-эементную систему общедидактических методов (концепция И. Я. Лернера): информационно-рецептивный, репродуктивный, проблемный, эвристический, исследовательский.

4. Охарактеризуйте 8-элементную концепцию обучения, разработанную А. А. Золотарёвым, и укажите 3–4 условия, позволяющие интенсифицировать процесс обучения.

5. Какие первоочередные шаги, по убеждению Кэрол Уокер, призваны спасти начинающего менеджера от самого себя?

Тема 3. Группа в организации: специфика группового мышления и поведения. ПК–2.1

1. Минимальный состав группы — это два или три человека? Поясните.

2. Определите понятия «малая группа», «малое предприятие», «малый бизнес» и укажите некоторые различия между ними с позиции (а) социальной психологии и (б) экономики и финансов.

3. Перечислите основные этапы (фазы) развития малой группы.

4. Назовите и прокомментируйте основные различия между рабочими группами и командами (по версии Джона Катценбаха и Дугласа Смита).

5. Согласно классической версии, «правило семи» ограничивает число сотрудников, непосредственно подчинённых одному руководителю. Между тем, в книге «Как работает Google» есть параграф с таким же названием, из которого можно узнать следующее: «Мы работали в других компаниях, где действовало правило семи, но во всех этих случаях это правило означало, что менеджерам разрешалось иметь не более семи непосредственных подчинённых. В версии Google предполагается, что у менеджеров должно быть как минимум семь непосредственных подчинённых (у Джонатана обычно было пятнадцать-двадцать, когда он руководил командой разработчиков Google). У нас по-прежнему существуют официальные организационные схемы, но это правило (которое на самом деле является скорее руководством, поскольку есть исключения) предусматривает более плоские схемы с меньшим контролем со стороны руководства и большей свободой сотрудников.

При таком количестве непосредственных подчинённых — у большинства менеджеров их гораздо больше семи — на микроменеджмент просто не остаётся времени»[1].

Что такое «микроменеджмент» и какова его роль в тимбилдинге? Как завершился эксперимент руководителя инженерного отдела Google Inc. Уэйна Розинга и что означает «правило двух пицц», упоминаемое в данной книге?

Тема 4. Организация в социуме: организационная структура, культура и деловая репутация. ПК–2.1

1. Если американца Ф. Тейлора именуют «отцом» научного управления, то его соотечественника Д. К. МакКаллума правомерно считать «праотцом» теории и практики менеджмента. Вы согласны? Поясните.

2. Какие организационно-управленческие структуры образуют «семёрку Г. Минцберга» и какую смысловую нагрузку имеет последнее слово в названии книги «Понимание организации… финальное»?

3. Назовите основные переменные концепций 6D и 7 D.

4. «Мишень», «Снежинка», «Одуванчик». Какое практическое значение в контексте многообразия рабочей силы и управления командами имеют эти термины?

5. Как по объёму соотносятся понятия «организационная культура» и «деловая репутация»?

Тема 5. Руководство и лидерство в командах. ПК–2.1

1. Точка зрения: “Becoming a leader isn’t easy, just as becoming a doctor or a poet... And anyone who claims otherwise is fooling himself. But learning to lead is a lot easier than most of us think it is, because each of us contains the capacity for leadership. In fact, almost every one of us can point to some leadership experience”[2]. Переведите высказывание Уоррена Бенниса на русский язык. Какую из альтернативных парадигм и стратегий реализации лидерского потенциала — универсальную или ситуационную — оно провозглашает?

2. В 2009 году в журнале Harvard Business Review (HBR) была опубликована статья Генри Минцберга под названием “Rebuilding Companies as Communities” («Перестраивая компании как сообщества»), в которой автор ввёл в научный оборот понятие “communityship”. Познакомьтесь с её содержанием и поясните заключительную фразу: “A healthy society balances leadership, communityship, and citizenship”[3].

3. В одном из интервью с Генри Минцбергом, где был затронут широкий спектр управленческих проблем, гуру менеджмента утверждал: «Дело не только в лидерах, дело во всех. Не только лидеры должны оценить ситуацию, её должны оценить все. Я … не эксперт по России, но несомненно в вашем правительстве слишком много лидерства. Вам нужно больше вовлечённости, а не построения всего и вся вокруг культа одного индивидуума. Корпоративная среда в этом смысле не отличается от политической. Таким образом, лидеры должны оценить ситуацию, но и все остальные также должны её оценить. Должно существовать общее ощущение, что эти вещи важны»[4].

Изменилось ли, по Вашему ощущению, положение дел через десятилетие после состоявшегося диалога? Ситуация улучшилась, ухудшилась или осталась прежней? (Отвечая

---

[1] Шмидт А. Как работает Google / Эрик Шмидт, Джонатан Розенберг, Алан Игл; пер. с англ. Д. Барретт. — М.: Эксмо, 2019. — 400 с. (С. 89–90)

[2] Bennis W. G. On Becoming Leaders. — Reading (MA): Addison–Wesley Publishing Company, 1989. — XIII, 226 p. (P. 3) / https://archive.org/details/onbecomingleader0000unse/mode/2up

[3] See: Mintzberg H. Rebuilding Companies as Communities // Harvard business review. 2009. July–August. Pp.140 – 143 / https://hbr.org/2009/07/rebuilding-companies-as-communities

[4] См.: Управление изменениями: обновление вместо трансформации (интервью Александра Мягкова с Генри Минцбергом) // Вестник МБУИ. 2012. С. 10–11 / https://ru.calameo.com/read/00531383261577fb4cc7c?page=1

на вопрос, постарайтесь не быть голословным, а «измерить качество», т. е. опираться на факты и убедительные аргументы несмотря на следующую ремарку самого Г. Минцберга: «Слишком много важных вещей в жизни не поддаются измерению»[5].)

4. В книге гуру менеджмента Коносуке Мацуситы «Миссия бизнеса» есть немало поучительных историй. Вот одна из них:

«В те времена, когда Япония ещё не была одной из богатейших стран мира, нищий зашёл в крупную и известную кондитерскую, чтобы купить себе мандзу (японское пирожное, наполненное бобовым джемом). Продавец, поражённый тем, что в его первоклассный магазин зашёл бедный человек, поспешно завернул пирожное в бумагу и уже хотел отдать свёрток нищему, как появился хозяин магазина и воскликнул: “Подожди минутку, я сам его обслужу”. Сказав это, он лично вручил свёрток бедняку, а когда тот заплатил, вежливо поклонился и сказал: “Большое спасибо, что посетили наш магазин”.

Как только клиент вышел, молодой продавец спросил владельца: “Почему вы захотели лично его обслужить? Вы никогда раньше этого не делали. Товары всегда продаю либо я, либо старший продавец”.

Владелец ответил: “Я прекрасно понимаю твоё недоумение. Но мы должны быть особенно довольны и благодарны именно этому клиенту, и я хотел выразить ему свою благодарность. Разумеется, мы ценим наших обычных клиентов, но этот — особенный”.

“Что же в нём особенного?” — спросил молодой человек…»[6]

Каким, по Вашему мнению, был ответ владельца магазина?

5. Раскройте сущность концепций универсального и ситуационного лидерства.

Тема 6. Обучение и принятие решений в командах. ПК–2.1

1. В работах известного военного теоретика, педагога, генерала Михаила Ивановича Драгомирова (1830–1905) есть немало ценных и актуальных идей. В одной из них автор системы «развития мозговой деятельности» для солдат писал: «Для того, чтобы воспитать и образовать солдата, офицер, конечно, должен твёрдо знать то, что от солдата требуется. Но одного этого мало. Необходимо, чтобы офицер умел хотя бы приступить к делу воспитания и образования солдата»[7]. Что значит фраза «хотя бы приступить к делу» и как можно соотнести эту мысль с деятельностью современных менеджеров в отношении подчинённых им лиц? Поясните.

2. Кратко охарактеризуйте три вида обучения (подготовка, переподготовка и повышение квалификации) персонала и попытайтесь соотнести их сущность и содержание с понятиями: “upskilling”, “reskilling”, “cross-skilling”.

3. Сравните основные достоинства (возможности) и недостатки (ограничения) известных Вам форм обучения (образовательной деятельности).

4. Поясните название подхода («четыре ключа»), который Маркус Бакингем и Курт Коффман предложили в книге[8]. О чем речь и почему во главу угла они поставили необходимость «отбирать по таланту»? Разве все люди талантливы?

5. Проанализируйте следующую иллюстрацию с позиции участников процесса обучения (преподаватель, обучающийся), а затем ответьте на поставленные вопросы.

---

[5] Там же. С. 10.

[6] Мацусита К. Миссия бизнеса. — 3-е изд. — М.: Альпина Паблишерз, 2024. — 192 с. (С. 125)

[7] См. подробнее: Драгомиров М. И. Подготовка войск в мирное время: (Воспитание и образование). — Киев: Типография Окружного штаба, 1906. — IV, 126 с. / https://rusneb.ru/catalog/000199_000009_003734538/

[8] Бакингем, М. Сначала нарушьте все правила! Что лучшие в мире менеджеры делают по-другому? : практическое руководство / М. Бакингем, К. Коффман. — М.: Альпина Паблишер, 2026. — 256 с. (С. 57–58) / https://znanium.ru/catalog/product/2233353

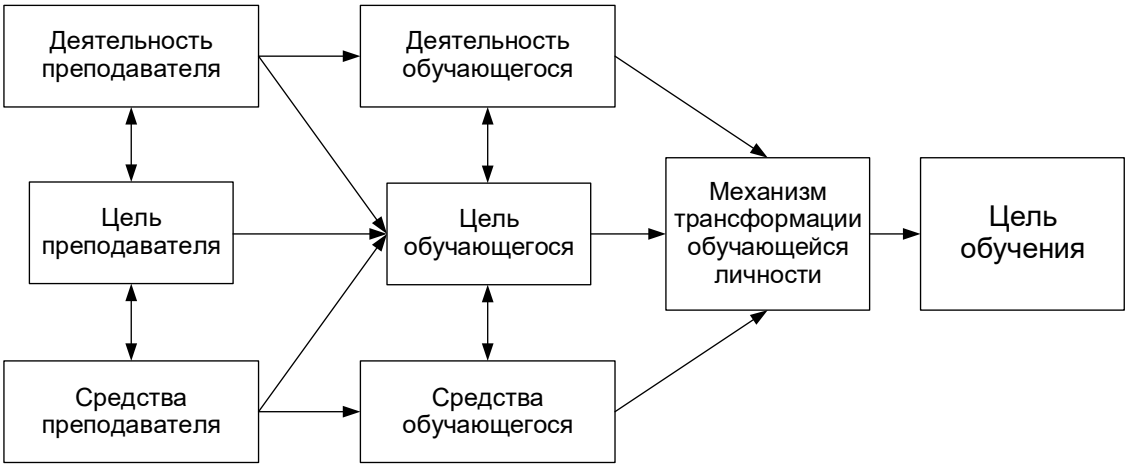


Рис. 1. Обучение как субъект-субъектная система отношений
и взаимодействий (на основе методологии И. Я. Лернера)[9]

Укажите типичные причины разногласий между субъектами образовательного процесса. Какие действия со стороны руководителя (преподавателя) можно предпринять в описанных ситуациях? Что, на Ваш взгляд, представляет собой механизм трансформации обучающихся и как он «работает» на практике?

Тема 7. Стимулирование и мотивация в командах. ПК–2.1

1. В чём состоит главное отличие между понятиями «мотив» и стимул», «мотивация» и «стимулирование»?

2. Как известно, многочисленные теории (концепции) мотивации делят на группы, которые именуют «содержательными» и «процессуальными». Поясните эти названия.

3. Почему концепцию иерархии потребностей, предложенную Абрахамом Маслоу изображают в виде пирамиды? Какой, на Ваш взгляд, может быть альтернативная версия, или «пирамида анти-Маслоу»?

4. Абрахам Маслоу считал, что «первосортный суп лучше второсортной картины»[10]. Вы разделяете его же утверждение о том, что приготовление пищи, воспитание детей или ведение домашнего хозяйства может быть креативным процессом, в то время как поэзия может не быть таковым? Поясните.

5. Кратко охарактеризуйте одну из следующих мотивационных теорий (концепций): а) приобретённых потребностей; б) двух факторов; в) справедливости; г) подкрепления мотива и модификации поведения. По аналогии с интерпретацией учения Абрахама Маслоу раскройте её практическое значение в современных условиях на каком-либо реальном или реалистичном примере.

Тема 8. Управление изменениями: командный подход. ПК–2.1

1. Что означает «управлять изменениями» для Вас лично? Поясните это на конкретном примере или «проекте» из собственной жизни.

2. Охарактеризуйте действия менеджера, связанные с преодолением и профилактикой сопротивления организационным изменениям, опираясь на следующую матрицу:

[9] Осмоловская И. М. И. Я. Лернер о процессе обучения: современное прочтение // Отечественная и зарубежная педагогика. 2017. Т. 1. № 3 (39). С. 31–41 (С. 38) / https://cyberleninka.ru/article/n/i-ya-lerner-o-protsesse-obucheniya-sovremennoe-prochtenie

[10] Маслоу А. Мотивация и личность / Пер. с англ. Т. Гутман, Н. Мухина. — 3-е изд. — СПб: Питер, 2003. — 352 с. (С. 222) / https://rusneb.ru/catalog/000199_000009_001843434/



Рис. 2. Матрица «Отношение к нововведениям / Форма поведения»

3. В книге «Дезорганизация: причины, виды, преодоление» известный российский специалист в области управления изменениями и управленческого консультирования профессор Аркадий Ильич Пригожин для раскрытия потенциала и механизма функционирования организации ввёл три базовых понятия: «синергики», «энтропики», «синергики». Что означает каждое из них?

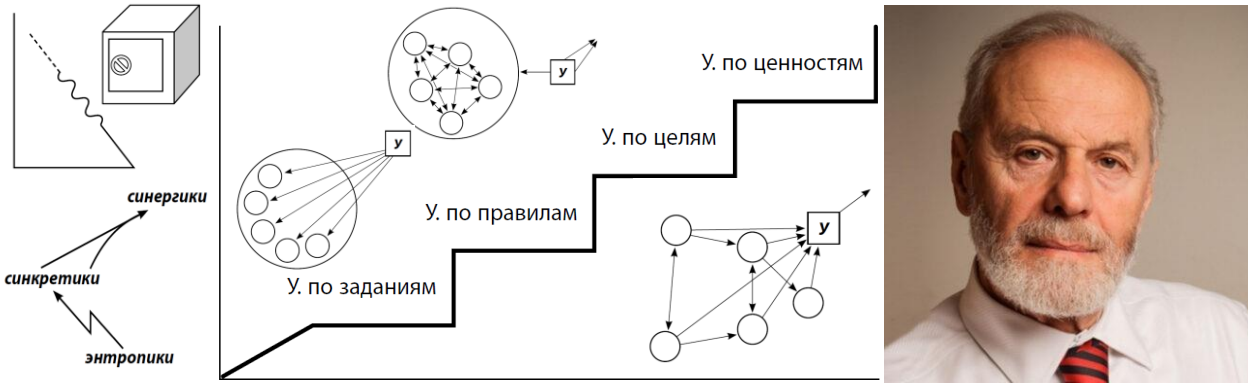


Рис. 3. «Визитная карточка» профессора А. И. Пригожина[11]

Прокомментируйте ключевой фрагмент указанной книги: «Предлагаю вам теорию синергичной организации, согласно которой предметом исследований и разработок является взаимодействие трёх оргпотенциалов (синергиков, синкретиков и энтропиков). Методологический аппарат этой теории предназначен для диагностики организации, оптимизации её функционирования, а также вывода организаций разных масштабов на синергичный уровень развития. Основная проблема, решаемая теорией синергичной организации, — постоянно меняющиеся противоречия между тремя оргпотенциалами. Основная задача этой теории — поиск меры конструктивного напряжения между тремя оргпотенциалами с преобладанием синергиков»[12].

[11] Источники фото: Официальный сайт Ассоциация специалистов по стратегическому управлению (АССУ) / https://strategs.ru/user/profile/fae4cf83-63f6-461b-893a-b9e67af67cbc; иллюстрации из книги «Дезорганизация: причины, виды преодоление» (М.: Альпина Бизнес Букс, 2007).

[12] Пригожин А. И. Дезорганизация: причины, виды, преодоление. — М.: Альпина Бизнес Букс, 2007. — 402 с. (С. 23) / См. также: Пригожин А. И. Дезорганизация: причины, виды, преодоление. — 2-е изд. — М.: ЛЕНАНД, 2014. — 398 с. / https://rusneb.ru/catalog/000199_000009_007927329/

4. В книгах Джинни Дак «Монстр перемен» и Дерила Коннера «Управляя со скоростью перемен» имеются похожие рисунки. Прокомментируйте любой из них, обращая внимание на действия руководителя как инициатора процесса изменений в организации. Укажите проблемы, возникающие на каждом этапе преобразований и эффективные способы их преодоления.

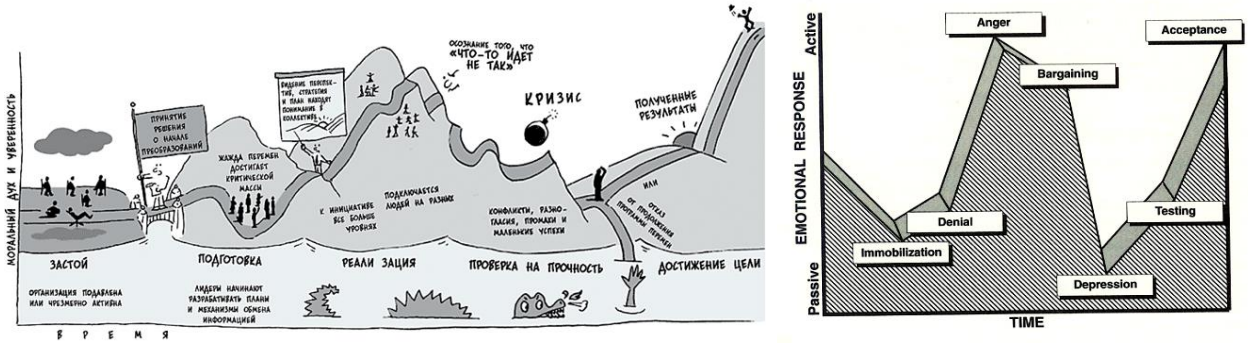


Рис. 4. Основные этапы управления оргизменениями (версии Д. Дак и Д. Коннера)[13]

5. Объясните парадокс, отмеченный Джини Дак: с одной стороны, люди понимают, что без кардинальных перемен не обойтись («Лучший способ сойти с ума — ждать иного результата при неизменном поведении»), но с другой, — склонны откладывать необходимые действия в долгий ящик. (Специалисты назвали этот феномен прокрастинацией).

6. На стартовой странице Conner Partners указано: «Мы помогаем, когда изменения носят трансформационный характер, реализация необходима, а инициатива является бизнес-императивом». Поясните каждый из трёх аспектов миссии этой консалтинговой фирмы.

Критерии оценивания контрольных и практических заданий:

Диапазон баллов	Описание критерия
85-100	Обучающимся задание выполнено без ошибок и в полном объёме.
65-84	Обучающимся в целом задание выполнено, имеются отдельные неточности или недостаточно полные ответы, не содержащие ошибок.
55-64	Обучающимся допущены отдельные ошибки при выполнении задания
0-54	У обучающегося отсутствуют ответы на большинство вопросов задачи, задание не выполнено или выполнено не верно.

5.3. Один или несколько тематических блоков дисциплины завершаются контрольной точкой (далее – КТ). Текущий контроль успеваемости по дисциплине предусматривает не менее 2 (двух) и не более 10 (десяти) КТ в течение периода освоения дисциплины.

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 расчёта:

[13] См.: Дак Д. Д. Монстр перемен. Причины успеха и провала организационных преобразований — 2-е изд. — М.: Альпина Бизнес Букс, 2007. — 320 с. (С. 36-37). See also: Conner D. Managing at the speed of change: how resilient managers succeed and prosper where others fail. – N.Y.: Villard Books, 1993. – XXXI, 284 p. (P. 133) / https://archive.org/details/managingatspeedo00conn/mode/2up

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	0,3	20
КТ 2	100	0,3	20
Итого:	х	0,6	60

Формула расчёта результата контрольной точки:

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

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

КТ-1

Задания закрытого типа

Темы 1, 2

Тестовые задания с инструкцией по выполнению:

Внимательно прочесть текст каждого задания с целью понять, что в качестве ответа ожидается: одиночный выбор (единственный из предлагаемых ответов), множественный выбор (несколько ответов из предложенных вариантов) либо верная последовательность (правильное расположение нескольких предложенных вариантов). Записать только цифру или цифры выбранных вариантов ответа.

Тестовое задание 1 (одиночный выбор).

Укажите код стратегии «Управление командой» (Team management) согласно 5-элементной «управленческой решётке» (Managerial Grid) Роберта Блейка и Джейн Моутон:

1) 1.1
2) 1.9
3) 9.1
4) 5.5
5) 9.9

Тестовое задание 2 (множественный выбор).

Согласно концепции Генри Минцберга, три из десяти ключевых ролей менеджера связаны с межличностными отношениями в организации:

1) Аналитик
2) Выразитель мнения
3) Информатор
4) Лидер
5) Лицо организации
6) Переговорщик
7) Предприниматель
8) Распределитель ресурсов
9) Связующее звено
10) Стабилизатор

Тестовое задание 3 (последовательность).

Расположите в нужном порядке этапы восходящей фазы жизненного цикла организации (по версии Ицхака Адизеса):

1) «ухаживание»
2) «младенчество»
3) «вперёд — вперёд»
4) «юность»
5) «расцвет»

Тестовое задание 4 (одиночный выбор).

Одна из ролей менеджера НЕ является элементом модели Ицхака Адизеса (PAEI):

1) Производитель
2) Предприниматель
3) Администратор
4) Интегратор
5) Аналитик

Тестовое задание 5 (одиночный выбор).

Известный российский специалист — учёный, педагог, бизнес-технолог и консультант В. Р. Усов — призывал начинающих менеджеров: «Никогда не копируйте чужих секретов. Не становитесь…». Чем? Завершите его мысль:

1) принтером
2) ксероксом
3) диктофоном
4) магнитофоном
5) репродуктором
6) эхолотом

КТ-2

Задания закрытого типа

Темы 3, 4, 5

Тестовые задания с инструкцией по выполнению:

Внимательно прочитать текст каждого задания и понять, что в качестве ответа ожидается один или несколько правильных ответов из предложенных вариантов. Записать только цифру или цифры выбранных вариантов ответа.

Тестовое задание 1 (множественный выбор).

Укажите три «измерителя» эффективного функционирования организации, которые, по мнению гуру менеджмента Питера Друкера, недостаточно оценены и даже игнорируются:

1) рыночное положение
2) инновации
3) производительность и добавленная стоимость
4) материальные и финансовые ресурсы
5) прибыльность
6) **работа и обучение менеджеров**
7) **работа персонала и отношения с ним**
8) **обязательства перед обществом**

Тестовое задание 2 (множественный выбор).

Согласно концепции А. А. Золотарёва, дидактическая подсистема включает три элемента обучения. Укажите их:

1) цель
2) содержание
3) методы
4) формы
5) средства
6) преподаватель
7) обучающийся
8) учебно-научная материальная база

Тестовое задание 3 (множественный выбор).

Укажите стили управления, которые являются элементами классификации Тома Бойделла (три верных ответа):

1) эвристический
2) **теоретический**
3) методологический
4) **практический**
5) **планирующий**
6) инновационный
7) информационный
8) этимологический

Тестовое задание 4 (одиночный выбор).

Она «значительно превосходит не только все остальные группы, но и все обоснованные ожидания с учётом способностей её членов». Укажите термин, соответствующий данному определению из книги Джона Катценбаха и Дугласа Смита «Мудрость команд»:

1) псевдокоманда
2) рабочая группа
3) настоящая команда
4) потенциальная команда
5) высокоэффективная команда

Тестовое задание 5 (одиночный выбор).

Один из методов обучения не является элементом «пятёрки И. Лернера»:

1) информационно-рецептивный
2) репродуктивный
3) проблемный (проблемного изложения)
4) эвристический
5) исследовательский
6) **генетико-субъектно-функциональный**

Критерии оценивания тестовых заданий:

Диапазон баллов	Описание критерия	
85-100	Свыше 80% правильных ответов.	Обучающийся демонстрирует глубокое познание в освоенном материале.
65-84	Свыше 70% правильных ответов.	Обучающимся материал освоен полностью, без существенных ошибок.
55-64	Свыше 50% правильных ответов.	Обучающимся материал освоен не полностью, имеются значительные пробелы в знаниях.
0-54	Менее 50% правильных ответов.	Обучающимся материал не освоен, знания обучающегося ниже базового уровня.

5.5. Описание дополнительных материалов и оборудования, необходимых для выполнения проверочных заданий (*при необходимости*).

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

6.1. Промежуточная аттестация (зачёт с оценкой) проводится в письменной форме. Обучающийся получает билет, в котором имеются два теоретических вопроса и три задания по содержанию курса, чистые маркированные листы бумаги для записей, а затем приступает к подготовке ответов на вопросы соответствующего билета.

6.2. Типовые оценочные материалы промежуточной аттестации

Типовые проверочные задания для самоподготовки обучающегося к промежуточной аттестации:

Тема 1. Командный подход в управлении: генезис и эволюция научных идей. ПК–2.1

1. Вопросы (задания) открытого типа.

№ п. п.	Вопрос
1.	Генезис и эволюция теоретико-методологических основ командообразования.
2.	Современные научные представления о командообразовании.

2. Тестовые задания закрытого типа.

2.1. Прочитайте текст и укажите верные ответы (множественный выбор).

Укажите три ключевые роли менеджера, которые в концепции Генри Минцберга относятся к сфере информационных отношений.

1) «Связующее звено»
2) «Лицо организации»
3) «Лидер»
4) «Аналитик»
5) «Информатор»
6) «Выразитель мнения»
7) «Предприниматель»
8) «Стабилизатор»
9) «Распределитель ресурсов»
10) «Переговорщик»

2.2. Прочитайте текст и укажите верный ответ (одиночный выбор).

«Этос», «пафос», «логос» — эти ключевые понятия, образующие фундамент риторики, или ораторского искусства, ввёл в научный оборот великий античный мыслитель:

1) Сократ
2) Платон
3) Аристотель
4) Демосфен
5) Цицерон
6) Сенека

2.3. Прочитайте текст и укажите верный порядок ответов (последовательность).

Расположите в нужном порядке этапы нисходящей фазы жизненного цикла организации (по версии Ицхака Адизеса):

1) «стабильность»
2) «аристократизм»
3) «охота на ведьм» (Салем-сити)
4) «бюрократия»
5) «банкротство»

Ответ: 1, 2, 3, 4, 5

Тема 2. Личность в группе: основы теории и методологии управления. ПК–2.1

1. Вопросы (задания) открытого типа.

№ п. п.	Вопрос
1.	ГСФ-концепция развития личности.
2.	Персональный менеджмент как инструмент формирования и развития команд

2. Тестовые задания закрытого типа.

2.1. Прочитайте текст и укажите верный ответ (одиночный выбор).

«Группа думает, чувствует, действует совершенно иначе, чем это сделали бы её члены, если бы они были разъединены». Укажите автора данного постулата:

1) Эмиль Дюркгейм
2) Эммануэль Мунье
3) Освальд Шпенглер
4) Курт Левин
5) Арнольд Джозеф Тойнби
6) Збигнев Бжезинский

2.2. Прочитайте текст укажите верный ответ (одиночный выбор).

По утверждению П. Сенге, чем больше люди знают, тем острее они понимают собственное… Что? Укажите нужное слово:

1) превосходство (над другими)
2) место (в групповой иерархии)
3) счастье
4) несчастье
5) невежество
е) бессилие

2.3. Прочитайте текст и установите соответствие.

Установите соответствие по принципу «автор — книга»:

1) Эммануэль Мунье
2) Николай Бердяев
3) Питер Сенге
4) Исаак Лернер
5) Эмиль Дюркгейм

А) «Манифест персонализма»
Б) «Пятая дисциплина»
В) «Самопознание»
Г) «Дидактические основы методов обучения»
Д) «Метод социологии»

Ответ: 1А, 2В, 3Б, 4Г, 5Д

Тема 3. Группа в организации: специфика группового мышления и поведения. ПК–2.1

1. Вопросы (задания) открытого типа.

№ п. п.	Вопрос
1.	Понятие группы и классификация групп.
2.	Особенности формирования и развития команд (модель Катценбаха – Смита)

2. Тестовые задания закрытого типа.

2.1. Прочитайте текст и укажите верный ответ (одиночный выбор).

Малые группы подразделяют на референтные, нереферентные и антиреферентные по критерию:

1) «цель создания»
2) «степень развития»
3) «значимость членства»
4) «связь (отношения) с социальной средой»
5) «количество участников»
6) «характер организации и взаимодействия участников»

2.2. Прочитайте текст и укажите верные ответы (множественный выбор).

Укажите три главные темы деловых бестселлеров Ицхака Кальдерона Адизеса из цикла «Размышления о…» (“Insights on…”):

1) война и мир
2) управление (менеджмент)
3) политика
4) экономика
5) личный рост
6) экология
7) демография
8) этика и эстетика

2.3. Расположите в необходимой (хронологической) последовательности названия основных стадий формирования малой группы / команды:

1) брожение
2) нормирование
3) рождение
4) деятельность
5) рекрутинг

Ответ: 5, 3, 1, 2, 4

Тема 4. Организация в социуме: организационная структура, культура и деловая репутация. ПК–2.1

1. Вопросы (задания) открытого типа.

№ п. п.	Вопрос
1.	Типология организационно-управленческих структур (версия Г. Минцберга).
2.	Организационная (корпоративная) культура и деловая репутация организации.

2. Тестовые задания закрытого типа.

2.1. Прочитайте текст и укажите верный ответ (одиночный выбор).

Укажите название переменной (dimension), которая является общей для моделей 6D и 7D:

а) последовательность / синхронность
б) индивидуализм / коллективизм
в) снисходительность / сдержанность
г) универсализм / партикуляризм
д) специфичность / диффузность
е) мужественность / женственность
ж) нейтральность / аффективность

2.2. Прочитайте текст и укажите верный ответ (одиночный выбор).

По определению Генри Минцберга, этот подход основан на системе координации действий, которая в основном обеспечивается не контролем со стороны администрации, как в организации бюрократического типа, а за счёт стандартизации (музыкальная нотация, протоколы в медицине, бухгалтерская отчётность) знаний и навыков участников профессиональных сообществ:

а) профессиональный
б) проектный
в) персональный
г) программный
д) перманентный

2.3. Прочитайте текст и установите соответствие.

Установите соответствие по принципу «автор(ы) — название книги»:

1) Фонс Тромпенаарс и Чарльз Хампден-Тёрнер
2) Том Петерс и Роберт Уотерман
3) Гирт Хофстеде, Герт Ян Хофстеде, Майкл Минков
4) Эдгар Шейн
5) Генри Минцберг, Брюс Альстранд, Жозеф Лампель

А) «На волнах культуры…»)
Б) «В поисках совершенства…»
В) «Культуры и организации…»
Г) «Организационная культура и лидерство»
Д) «Стратегическое сафари»

Ответ: 1А, 2Б, 3В, 4Г, 5Д

Тема 5. Руководство и лидерство в командах. ПК–2.1

1. Вопросы (задания) открытого типа.

№ п. п.	Вопрос
1.	Власть как социальный феномен и инструмент командообразования.
2.	Лидерство: сущность и специфика реализации на внутрифирменном уровне.

2. Тестовые задания закрытого типа.

2.1. Прочитайте текст и укажите верный ответ (одиночный выбор).

Форма власти, основанная на делегировании прав сотрудникам организации представлять её интересы на разных уровнях (международном, национальном, отраслевом) и наделении их соответствующими полномочиями:

а) легитимная
б) репрезентативная
в) ресурсная
г) экспертная
д) доверительная

2.2. Прочитайте текст и укажите верный ответ (одиночный выбор).

Анализируя проблемы лидерства, Генри Минцберг выделил два типа лидерства (лидеров):

а) «формальный» и «харизматический»
б) «героический» и «вовлекающий»
в) «стратегический» и «тактический»
г) «авторитарный» и «демократический»
д) «универсальный» и «ситуационный»

2.3. Прочитайте текст и укажите верные ответы (одиночный выбор).

Рассуждая о радикальных преобразованиях в современных организациях, Маркус Бакингем и Курт Коффман в книге «Сначала нарушьте все правила…» указали три категории работников — 1) тех, кто останется, 2) тех, кому предстоит найти себе другое применение, и 3):

а) «перемещаемых лиц»
б) «горячих резервистов»
в) «холодных резервистов»
г) «кандидатов на повышение»
д) «кандидатов на понижение»

Тема 6. Обучение и принятие решений в командах. ПК–2.1

1. Вопросы (задания) открытого типа.

№ п. п.	Вопрос
1.	Обучение и воспитание как инструменты формирования и развития команд.
2.	Особенности разработки и принятия организационно-управленческих решений.

2. Тестовые задания закрытого типа.

2.1. Прочитайте текст и укажите верные ответы (множественный выбор).
По мнению профессора А. А. Золотарёва, дидактическая подсистема — это «треугольник», который образуют (три верных ответа):

а) **формы обучения**
б) **средства обучения**
в) принципы обучения
г) **методы обучения**
д) методы воспитания
е) приёмы обучения
ж) принципы воспитания
з) стили управления

2.2. Прочитайте текст и укажите верный ответ (одиночный выбор).
«Система обучения, ориентированная на освоение обучающимися новой профессии и получение соответствующей квалификации». Выражаясь одним словом (термином), это:

а) подготовка
б) переподготовка
в) социализация
г) адаптация
д) повышение квалификации

2.3. Прочитайте текст и укажите верные ответы (множественный выбор).
Укажите три вида профессионального (корпоративного) обучения:

а) подготовка
б) переподготовка
в) повышение квалификации
г) тренинг
д) деловая игра
е) кейс
ж) наставничество
з) менторство
и) коучинг
к) стажировка

Тема 7. Стимулирование и мотивация в командах. ПК–2.1

1. Вопросы (задания) открытого типа.

№ п. п.	Вопрос
1.	Понятия «стимул», «мотив», «подкрепление».
2.	Содержательные и процессуальные теории мотивации: общая характеристика.

2. Тестовые задания закрытого типа.

2.1. Прочитайте текст и укажите верный порядок (последовательность).

Расположите в нужном порядке ступени «пирамиды» человеческих потребностей согласно концепции Абрахама Маслоу, т. е. от низшего (1) к высшему (5),

1) физиологические
2) самоактуализации
3) принадлежности
4) безопасности
5) самоуважения

Ответ: 1, 4, 3, 5, 2

2.2. Прочитайте текст и сопоставьте ответы (соответствие).
Установите соответствие по принципу «автор(ы) — название мотивационной концепции»

1) Клейтон Альдерфер
2) Фредерик Герцберг
3) Джон Стейси Адамс
4) Эдвин Локк и Гари Латэм
5) Виктор Врум

А) ожидания
Б) справедливости
В) постановки цели
Г) двухфакторная
Д) ERG

Ответ: 1Д, 2Г, 3Б, 4В, 5А

2.3. Прочитайте текст и укажите верные ответы (множественный выбор).
«Гуманистическая психология», или «Третья сила», — так Абрахам Маслоу называл свою психологическую теорию, исходя из того, что первой и второй силами он считал:

а) тейлоризм
б) мэйоизм
в) фордизм
г) файолизм
д) бихевиоризм
е) фрейдизм
ж) необихевиоризм
з) неофрейдизм
и) теория X
к) теория Y

Тема 8. Управление изменениями: командный подход. ПК–2.1

1. Вопросы (задания) открытого типа.

№ п. п.	Вопрос
1.	Управление изменениями: сущность и современные инструменты.
2.	Концепция жизненного цикла организации и стилей управления И. Адизеса.

2. Тестовые задания закрытого типа.

2.1. Прочитайте текст и укажите верный ответ (одиночный выбор).
«Набор методов и приёмов, используемых для проектирования бизнес-процессов в интересах достижения организационных целей». Укажите соответствующий термин:

а) инжиниринг
б) реинжиниринг
в) реструктуризация
г) ревитализация
д) рестайлинг

2.2. Прочитайте текст и укажите верный ответ (одиночный выбор).
Укажите автора (авторов) модели организационных изменений, включающей три стадии — «Размораживание», «Действие», «Замораживание»:
1) Ларри Грейнер
2) Майкл Бир и Нитин Нориа
3) Курт Левин
4) Франсис Гуияр и Джеймс Келли
5) Ричард Бекхард и Дэйвид Глейчер

2.3. Прочитайте текст и соотнесите ответы (соответствие).
Установите соответствие между видами организационных отношений (по принципу их противопоставления, противоположностей):
1) локализованные
2) асимметричные
3) детерминированные
4) непрерывные

А) диффузные
Б) стохастические
В) дискретные
Г) симметричные

Ответ: 1А, 2Г, 3Б, 4В

6.3. Критерии и шкала оценивания на основе БРС.

КРИТЕРИИ ОЦЕНИВАНИЯ	РЕЗУЛЬТАТ В БАЛЛАХ
Дан полный, в логической последовательности развёрнутый ответ на поставленный вопрос, где он продемонстрировал знания предмета в полном объёме учебной программы, достаточно глубоко осмысливает дисциплину, самостоятельно, и исчерпывающе отвечает на дополнительные вопросы, приводит собственные примеры по проблематике поставленного вопроса, решил предложенные практические задания без ошибок	40
Дан развёрнутый ответ на поставленный вопрос, где обучающийся демонстрирует знания, приобретённые на лекционных и семинарских занятиях, а также полученные посредством изучения обязательных учебных материалов по курсу, даёт 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.	30-39
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.	20-29
Дан ответ, который содержит ряд серьёзных 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.	0-19

6.4. Для решения контрольных заданий обучающемуся разрешается использование калькулятора.

7. Методические материалы по освоению дисциплины (модуля)

Подготовка к лекциям.

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

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

Самостоятельная работа на лекции.

Слушание и запись лекций – сложный вид вузовской аудиторной работы. В этой связи предполагается следующая последовательность в подготовке обучающихся к лекции:

- ознакомление с материалом предыдущей лекции;
- знакомство с тематикой предстоящей лекции (по тематическому плану, представленному в настоящей рабочей программе дисциплины);
- прочтение и анализ учебных пособий, учебников, научных статей по теме предстоящего лекционного занятия;
- подготовить вопросы, которые вы предполагаете задать лектору по проблеме предстоящей лекции.

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

Подготовка к практическим занятиям.

Общая цель практических занятий заключается в формировании и развитии навыков организационно-управленческой деятельности. Подготовка к практическим занятиям предполагает проработку ответов на вопросы, предложенные в каждой теме каждого раздела настоящей рабочей программы дисциплины, а также выработку навыков работы с научной экономической литературой и библиографией, справочниками, справочно-правовыми базами.

Подготовку к каждому практическому занятию каждый обучающийся должен начать с ознакомления с планом практического занятия, который отражает содержание предложенной темы. Тщательное продумывание и изучение вопросов плана основывается на проработке текущего материала лекции, а затем изучения обязательной и дополнительной литературы, рекомендованную к данной теме. На основе индивидуальных предпочте-

ний обучающемуся необходимо самостоятельно выбрать тему доклада по проблеме практического занятия и по возможности подготовить по нему презентацию. Если программой дисциплины предусмотрено выполнение практического задания, то его необходимо выполнить с учётом предложенной инструкции (устно или письменно). Все новые понятия по изучаемой теме необходимо выучить наизусть и внести в глоссарий, который целесообразно вести с самого начала изучения курса. Результат такой работы должен проявиться в способности обучающегося свободно ответить на теоретические вопросы практического занятия, его выступлении и участии в коллективном обсуждении вопросов изучаемой темы, правильном выполнении практических заданий и контрольных работ.

Работа с литературными источниками.

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

Подготовка к промежуточной аттестации.

При подготовке к промежуточной аттестации целесообразно:

- внимательно изучить перечень вопросов и определить, в каких источниках находятся сведения, необходимые для ответа на них;
- внимательно прочитать рекомендованную литературу;
- составить краткие конспекты ответов (планы ответов).

8. Учебная литература и ресурсы информационно-телекоммуникационной сети Интернет

8.1. Основная литература

1. Персональный менеджмент: учебник / С. Д. Резник, В. В. Бондаренко, Ф. Е. Удалов, И. С. Чемезов; под общ. ред. С. Д. Резника. – 6-е изд., перераб. и доп. – М.: ИНФРА-М, 2023. – 453 с. / https://znanium.ru/catalog/product/1913252

2. Понуждаев, Э. А. Управление персоналом и персональный менеджмент: учебное пособие / Э. А. Понуждаев, Л. С. Артамонова, И. А. Туманов, Т. А. Шпилькина. – М.: Директ-Медиа, 2026. – 428 с. / https://biblioclub.ru/index.php?page=book_red&id=727929

3. Резник, С. Д. Самоорганизация и личная эффективность: секреты и уроки жизни организованного человека / С. Резник, В. Усов. – 3-е изд., перераб. и доп. – М.: ИНФРА-М, 2025. – 290 с. / https://znanium.ru/catalog/product/2192986

8.2. Дополнительная литература

4. Лидерство / Пер. с англ. – М.: Альпина Паблишер, 2026. – 224 с. (Серия «Harvard Business Review: 10 лучших статей») / https://znanium.ru/catalog/product/2234239

5. Личная эффективность / Пер. с англ. – М.: Альпина Паблишер, 2026. – 218 с. (Сер. «Harvard Business Review: 10 лучших статей») / https://znanium.ru/catalog/product/2234248

6. Методы принятия решений : практическое руководство. – М.: Альпина Паблишер, 2026. – 208 с. (Серия «Harvard Business Review: 10 лучших статей») /

https://znanium.ru/catalog/product/2234511

7. Управление и лидерство для начинающих руководителей: практическое руководство. – М.: Альпина Паблишер, 2026. – 208 с. - (Серия «Harvard Business Review: 10 лучших статей») / https://znanium.ru/catalog/product/2236193

8. Управление командой / Пер. с англ. – М.: Альпина Паблишер, 2026. – 220 с. (Сер. «Harvard Business Review: 10 лучших статей») / https://znanium.ru/catalog/product/2234525

9. Управление персоналом / Пер. с англ. – М.: Альпина Паблишер, 2026. – 242 с. («Harvard Business Review: 10 лучших статей) / https://znanium.ru/catalog/product/2234243

10. Pedler, M. A manager's guide to self-development / Mike Pedler, John Burgoyne, Tom Boydell. – Fifth edition. – Maidenhead (Berkshire, UK): McGraw-Hill, 2007. — vi, 278 p. / https://archive.org/details/managersguidetos0000pedl_j2c9 (See also: Seventh edition, 2026) / https://www.routledge.com/A-Managers-Guide-to-Self-development/Pedler-Burgoyne-Boydell-Keevill-Roe-Stewart/p/book/9781032948805

8.3. Нормативные правовые документы и иная правовая информация

11. Конституция Российской Федерации (принята всенародным голосованием 12.12.1993 г. с изменениями, одобренными в ходе общероссийского голосования 01.07.2020) // Администрация Президента Российской Федерации (официальный сайт) / http://www.kremlin.ru/acts/constitution

12. Федеральный закон от 25.12.2008 N 273-ФЗ (ред. от 28.12.2025) «О противодействии коррупции» // КонсультантПлюс / https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_82959/

13. Типовой кодекс этики и служебного поведения государственных служащих Российской Федерации и муниципальных служащих (одобрен решением Совета при Президенте РФ по противодействию коррупции от 23 декабря 2010 г., Протокол № 21) // КонсультантПлюс / https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_113505/

8.4. Интернет-ресурсы

16. https://fortune.com/global500/ (The Fortune Global 500)

17. https://www.bloomberg.com (Bloomberg)

18. https://www.cia.gov/library/publications/resources (The World Factbook)

19. https://www.cia.gov/library/publications/resources (World Leaders)

20. http://www.imf.org (World Economic Outlook Database)

21. http://interbrand.com (100 best global brands)

22. https://ru.investing.com/ (Investing)

23. https://www.ft.com/ft500 (FT Global 500)

24. https://www.top1000.amr.ru/ (Рейтинг «Топ 1000 российских менеджеров»)

25. http://www.rbc.ru / (РосБизнесКонсалтинг, РБК)

26. http://data.worldbank.org (World Bank Open Data)

27. https://brandirectory.com/rankings (Global rankings)

28. https://riarating.ru/ (Топ 100 крупнейших по капитализации компаний России)

29. https://www.forbes.com/list (The Global 2000, The real-time billionaires list, etc.)

30. https://adizes.ru/ (Институт Адизеса / Адизес Бизнес Консалтинг, АВС)

31. https://mintzberg.org/ (Официальный сайт Генри Минцберга)

32. https://brandlab.ru/blog/top-100/ (Топ-100 самых дорогих брендов России)

8.5. Периодические издания

33. Журнал «Маркетинг в России и за рубежом» / http://www.mavriz.ru/

34. «Менеджмент в России и за рубежом» / http://www.mevriz.ru/

35. Журнал «Управление персоналом» / http://www.top-personal.ru/

8.6. Избранные первоисточники (нон-фикшн издания)

36. Адизес, И. К. Идеальный руководитель: Почему им нельзя стать и что из этого следует. – М.: Альпина Паблишер, 2026. – 264 с.

37. Адизес, И. К. Управляя изменениями. Как эффективно управлять изменениями в обществе, бизнесе и личной жизни / Ицхак Калдерон Адизес; пер. с англ. В. Кузина. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2014. – 368 с.

38. Друкер, П. Ф. Менеджмент. Вызовы в XXI века / Питер Фердинанд Друкер. Пер. с англ. Н. Макаровой. – М.: Манн, Иванов и Фарбер, 2012. – 256 с.

39. Золотые страницы: лучшие примеры внедрения сбалансированной системы показателей (Сб. статей) / Сост. М. Горский, А. Гершун; пер. с англ. М. Павловой. – М.: ЗАО «Олимп–Бизнес», 2008. – 416 с.

40. Кийосаки, Р. Т. Почему отличники работают на троечников, а хорошисты на государство? / Роберт Тору Кийосаки. – Мн.: Попурри, 2020. – 446 с.

41. Клейнер, Г. Б. Стратегия предприятия. – М. Дело, 2008. – 568 с.

42. Морита А. SONY. Сделано в Японии / Акио Морита; при участии Эдвина М. Рейнголда и Мицуко Симомуры; пер. с англ. – М,: Альпина Паблишер, 2025. – 288 с.

43. Нонака, И., Такеучи, Х. Компания – создатель знания. Зарождение и развитие инноваций в японских фирмах / Икуджиро Нонака, Хиротака Такеучи. – М.: ЗАО «Олимп–Бизнес», 2011. – 384 с.

44. Питерс, Т. В поисках совершенства: Уроки самых успешных компаний Америки / Том Питерс, Роберт Уотерман-мл.; Пер. с англ. – М.: Альпина Паблишерз, 2010. – 528 с.

45. Рызов И. Психотрюки. 69 приёмов в общении, которым не учат в школе. – М.: Эксмо, 2025. – 320 с.

46. Сенге, П. Пятая дисциплина: искусство и практика самообучающейся организации / Питер Сенге. Пер. с англ. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2018. – 496 с.

47. Талеб, Н. Н. Чёрный лебедь: под знаком непредсказуемости / Нассим Николас Талеб. – 2-е изд., доп. – М.: КоЛибри, 2013. – 735 с.

48. Хэмел, Г. Конкурируя за будущее: Создание рынков завтрашнего дня / Гари Хэмел, Коимбатур К. Прахалад; Пер. с англ. С. Каменский. – М.: Олимп-Бизнес, 2002. – 275 с.

49. Хэмел, Г. Манифест лидера: Что действительно важно сейчас / Пер. с англ. Э. Кондуковой, Н. Яцюк. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2013. – 307 с.

50. Чан К., Стратегия голубого океана. Как найти или создать рынок, свободный от других игроков / Ким Чан, Рене Моборн. – М.: МИФ, 2016. – 336 с.

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

Учебные аудитории, предназначенные для проведения занятий лекционного и семинарского типа, групповых и индивидуальных консультаций, текущего контроля и промежуточной аттестации оборудованы:

– специализированной мебелью (аудиторные столы и стулья);

– техническими средствами обучения (мультимедийный проектор, светодиодный экран, персональный компьютер (ноутбук) с программным обеспечением);

– экраном для демонстрации презентаций и фильмов;

– учебной доской (маркерной).

Учебные аудитории, предназначенные для самостоятельной работы, оснащены компьютерной техникой с возможностью подключения к сети «Интернет» и использования электронно-библиотечных и информационно-справочных систем, а также с обеспечением доступа в электронную информационно-образовательную среду.

Перечень информационных технологий, программных продуктов, используемых при осуществлении образовательного процесса по дисциплине	
1	Операционная система (Microsoft Windows 10);
2	Пакет офисных программ (Microsoft Office 2016);
3	Антивирусная программа (Kaspersky Endpoint Security);
4	Интернет-браузер (Google Chrome и Yandex, Firefox,Microsoft Edge);
5	Различные утилиты (Архиваторы (7-Zip File Manager), программа для составления бизнес-планов (ProjectLibre), программа для записи компакт-дисков “ultraISO”, файловые менеджеры, программы просмотра изображений (Acrobat Reader free), мультимедийный проигрыватель (Windows media player), программа для конференц-связи (МТС-линк).
6	Образовательная платформа Юрайт Электронно-библиотечная система Znanium Электронно-библиотечная система Айбукс Электронно-библиотечная система Лань https://lib.ranepa.ru/ru/ Научная электронная библиотека eLIBRARY.RU http://elibrary.ru