


**Федеральное государственное образовательное бюджетное учреждение  
высшего образования  
«Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации»  
(Финансовый университет)  
Калужский филиал Финуниверситета  
Кафедра «Экономика, финансы и гуманитарные дисциплины»**

**«УТВЕРЖДАЮ»**  
Директор Калужского филиала  
Финансового университета  
  
В.А. Матчинов  
«30» июня 2025 г.

Моисеева Ирина Геннадьевна

**ЛИДЕРСТВО В МНОГОФУНКЦИОНАЛЬНЫХ КОМАНДАХ**

**Рабочая программа дисциплины**

для студентов, обучающихся по направлению подготовки  
38.03.01 «Экономика и финансы»,  
образовательная программа «Финансы и кредит»,  
Очная (очно-заочная) форма обучения

*Рекомендовано Ученым советом Калужского филиала Финуниверситета  
(протокол № 30 от 30.06.2025 г.)*


Одобрено кафедрой «Экономика, финансы и гуманитарные дисциплины»  
Калужского филиала Финуниверситета  
(протокол № 08 от 20 мая 2025 г.)

КАЛУГА 2025


Рабочая программа предназначена для преподавания дисциплины «Лидерство в многофункциональных командах» студентам, обучающимся по направлению подготовки 38.03.01 «Экономика и финансы», по образовательной программе «Финансы и кредит», очной (очно-заочной) формы обучения.

В рабочей программе излагаются планируемые результаты освоения дисциплины, содержание дисциплины, тематика и содержание семинаров и практических занятий, технологии их проведения. В рабочей программе дисциплины приводится перечень учебно-методического обеспечения для самостоятельной работы обучающихся, фонд оценочных средств для проведения промежуточной аттестации обучающихся, перечень основной и дополнительной литературы, а также ресурсов информационно-телекоммуникационной сети Интернет.

СОГЛАСОВАНО:

Заместитель директора  
по учебно-методической работе  /Орловцева О.М./  
«30» июня 2025 г.

Начальник учебно-методического отдела  /Толстикова В.С./  
«30» июня 2025 г.

Заведующий кафедрой «Экономика,  
финансы и гуманитарные дисциплины»  /Орловцева О.М./  
«30» июня 2025 г.

## Оглавление

1. Наименование дисциплины.....	4
2. Перечень планируемых результатов освоения образовательной программы (перечень компетенций) с указанием индикаторов их достижения и планируемых результатов обучения по дисциплине .....	4
3. Место дисциплины в структуре образовательной программы .....	6
4. Объем дисциплины (модуля) в зачетных единицах и в академических часах с выделением объема аудиторной (лекции, семинары) и самостоятельной работы обучающихся .....	7
5. Содержание дисциплины, структурированное по темам (разделам) дисциплины с указанием их объемов (в академических часах) и видов учебных занятий .....	7
5.1. Содержание дисциплины. ....	7
5.2 Учебно-тематический план .....	9
5.3 Содержание семинаров, практических занятий.....	10
6. Перечень учебно-методического обеспечения для самостоятельной работы обучающихся по дисциплине.....	11
6.1. Перечень вопросов, отводимых на самостоятельное освоение дисциплины, формы внеаудиторной самостоятельной работы.....	11
6.2 Перечень вопросов, заданий, тем для подготовки к текущему контролю (согласно таблице 3).....	12
7. Фонд оценочных средств для проведения промежуточной аттестации обучающихся по дисциплине.....	13
8. Перечень основной и дополнительной учебной литературы, необходимой для освоения дисциплины .....	19
9. Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет», необходимых для освоения дисциплины.....	20
10. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины .....	20
11. Перечень информационных технологий, используемых при осуществлении образовательного процесса по дисциплине, включая перечень необходимого программного обеспечения и информационных справочных систем (при необходимости) .....	22
11.1 Комплект лицензионного программного обеспечения .....	22
11.2 Современные профессиональные базы данных и информационные справочные системы .....	22
11.3 Сертифицированные программные и аппаратные средства защиты информации .....	22
12. Описание материально-технической базы, необходимой для осуществления образовательного процесса по дисциплине .....	22

## 1. Наименование дисциплины

Б1.2.2.2.3. Лидерство в многофункциональных командах

## 2. Перечень планируемых результатов освоения образовательной программы (перечень компетенций) с указанием индикаторов их достижения и планируемых результатов обучения по дисциплине

Процесс изучения дисциплины «Лидерство в многофункциональных командах» направлен на формирование следующих компетенций:

Таблица 1

Код компетенции	Наименование компетенции	Индикаторы достижения компетенции	Результаты обучения (умения и знания), соотнесенные с индикаторами достижения компетенции
УК-9	Способность к индивидуальной и командной работе, социальному взаимодействию, соблюдению этических норм в межличностном профессиональном общении	1. Понимает эффективность использования стратегии сотрудничества для достижения поставленной цели, эффективно взаимодействует с другими членами команды, участвуя в обмене информацией, знаниями, опытом, и презентации результатов работы.	<b>Знания:</b> понятия тренинга и его применения для решения различных проблем, критериев оценки его эффективности, структуру и принципы командной работы, основные характеристики стилей лидерства, стратегии поведения в конфликте и теоретические аспекты стресса. <b>Умения:</b> работать в команде и достигать решения групповых задач, представлять себя аудитории, регулировать эмоциональное напряжение, способствовать благоприятному климату группы
		2. Соблюдает этические нормы в межличностном профессиональном общении	<b>Знания:</b> правил и норм поведения в группе, методов формирования позитивного невербального образа, техник цивилизованного противостояния влиянию <b>Умения:</b> выполнять функциональные и командные роли, справедливо распределять ресурсы команды, проявлять лидерские способности и эффективные стратегии преодоления конфликтов

		3. Понимает и учитывает особенности поведения участников команды для достижения цели и задач в профессиональной деятельности.	<p><b>Знания:</b> состояний командных отношений, характеристики конфликтных ситуаций, признаки неблагоприятного социально-психологического климата, неэффективные модели распределения ролей</p> <p><b>Умения:</b> оценивать эффективность командной работы, учитывать специфику конкретной аудитории и имеющийся опыт, применять способы регуляции эмоционального напряжения, управлять групповыми процессами в команде и принимать групповые решения</p>
УК-2	Способность применять нормы государственного языка Российской Федерации в устной и письменной речи в процессе личной и профессиональной коммуникации	1. Использует информационно-коммуникационные ресурсы и технологии при поиске необходимой информации в процессе решения стандартных коммуникативных задач на государственном языке Российской Федерации	<p><b>Знания:</b> информационно-коммуникационных ресурсов и технологий при поиске необходимой информации в процессе решения стандартных коммуникативных задач на государственном языке Российской Федерации</p> <p><b>Умения:</b> использовать информационно-коммуникационные ресурсы и технологии при поиске необходимой информации в процессе решения стандартных коммуникативных задач на государственном языке Российской Федерации</p>
		2. Ведет деловую переписку, учитывая особенности официально-делового стиля и речевого этикета	<p><b>Знания:</b> особенностей деловой переписки.</p> <p><b>Умения:</b> вести деловую переписку</p>
		3. Ведет деловые переговоры на государственном языке Российской Федерации	<p><b>Знания:</b> особенностей ведения деловых переговоров</p> <p><b>Умения:</b> вести деловые переговоры</p>
		4. Использует лексико-грамматические и стилистические ресурсы на государственном языке Российской Федерации в зависимости от решаемой коммуникативной, в том числе профессиональной задачи.	<p><b>Знания:</b> лексико-грамматических и стилистических ресурсов на государственном языке Российской Федерации</p> <p><b>Умения:</b> использовать лексико-грамматические и стилистические ресурсы на государственном языке Российской Федерации в зависимости от решаемой коммуникативной, в том числе профессиональной, задачи.</p>

ПКП-2	Способность готовить информационно-аналитическое обеспечение для разработки прогнозов, стратегий и планов деятельности финансово-кредитных институтов финансовых органов, публично-правовых образований, осуществлять их мониторинг, анализировать и контролировать ход их выполнения	1. Применяет современные методы анализа и оценки макроэкономической ситуации для выявления тенденций развития экономики и ее финансовой сферы.	<b>Знания:</b> основных психологических факторов, влияющих на процесс сбора, анализа и интерпретации макроэкономических данных. <b>Умения:</b> критически оценивать макроэкономические прогнозы и аналитические отчеты с точки зрения возможного влияния психологических факторов.
		2. Демонстрирует способность определять эффективные направления развития финансово-кредитных институтов, финансовых органов, публично-правовых образований и их подразделений на основе формирования прогнозов, стратегий и планов их деятельности.	<b>Знания:</b> психологических и этических основ принятия решений в условиях неопределенности, риска и конфликта интересов, этических дилемм, возникающих при стратегическом планировании и распределении ресурсов <b>Умения:</b> выявлять и анализировать этические риски и психологические факторы в предлагаемых направлениях развития и стратегиях
		3. Демонстрирует умение осуществлять мониторинг реализации прогнозов, стратегий и планов деятельности институтов финансово-кредитной сферы, финансовых органов, публично-правовых образований и контролировать их выполнение.	<b>Знания:</b> этических норм и принципов профессиональной деятельности при осуществлении мониторинга и контроля, особенностей организационной культуры и корпоративной этики в институтах финансово-кредитной сферы, финансовых органах и публично-правовых образованиях. <b>Умения:</b> руководствоваться нормами профессиональной этики при сборе данных, анализе выполнения планов и формулировке выводов в рамках мониторинга

### 3. Место дисциплины в структуре образовательной программы

Дисциплина «Лидерство в многофункциональных командах» относится к профилю «Финансы и кредит» учебного плана, входит в элективный цикл образовательной программы 38.03.01 «Экономика и финансы», составляет модуль дисциплин 7 семестра по очной форме обучения и 8 семестра по очно-заочной форме обучения.

**4. Объем дисциплины (модуля) в зачетных единицах и в академических часах с выделением объема аудиторной (лекции, семинары) и самостоятельной работы обучающихся**

Таблица 2

Вид учебной работы по дисциплине	Всего, очное/очно-заочное (в з/е и часах)	Семестр 7/8, очное/очно-заочное (в часах)
<b>Общая трудоемкость дисциплины</b>	108/108	108/108
<b>Контактная работа - Аудиторные занятия</b>	34/24	34/24
Лекции	16/8	16/8
Семинары, практические занятия	18/16	18/16
<b>Самостоятельная работа</b>	74/84	74/84
<b>Вид текущего контроля</b>	Контрольная работа	Контрольная работа
<b>Вид промежуточной аттестации</b>	Зачет	Зачет

**5. Содержание дисциплины, структурированное по темам (разделам) дисциплины с указанием их объемов (в академических часах) и видов учебных занятий**

**5.1. Содержание дисциплины.**

**Тема 1. Лидерство и власть.**

Что такое лидерство? Кто такой лидер? Лидер или управляющий? Сократ – провозвестник идей лидерства. Знание – ключ к лидерству. Власть и влияние. Три основные формы власти. Наследие древних времен. Макиавелли и концепция власти. Личностные черты и навыки лидеров. Человеческие потребности и функции лидерства. Экспериментальные исследования лидерства в школе групповой динамики К. Левина

**Тема 2. Эффективность лидерства.**

Теория жизненного цикла лидерства. Влияние пола и культуры на лидерство и власть. Классические теории лидерства и эффективность лидерства. Теория лидерства К. Левина. Теория Х- и Y- лидеров Д. МакГрегора. Модель Э. Флейшмана и Д. Петерса. Решётка управления Р. Блейка и Дж. Моутон. Современные подходы к проблеме лидерства. Эмоциональный интеллект. Трубопровод лидерства. Разделяемое лидерство. Ситуационная теория лидерства Ф. Фидлера. Применение ситуационной теории на практике.

**Тема 3. Базовые законы групповой динамики.**

Что такое группа? Формальные и неформальные группы. Социальные и несоциальные группы. Роли и ролевое поведение в команде. Модель командных ролей Р.М. Белбина. Межличностные отношения: доверие и сплоченность. Модели и стадии группового развития по А. Козну (членство, разделение на подгруппы, конфронтация, индивидуальная дифференциация, сотрудничество).

Многофункциональная группа.

#### **Тема 4. Коммуникация в многофункциональных командах.**

Модели вербальной коммуникации. Влияние пола и культуры. Коммуникационные вербальные сети. Невербальная коммуникация (проксемика, кинетика, паралингвистика). Факторы, влияющие на невербальную коммуникацию. Эффективное слушание и его виды. Как правильно задать вопрос. Модели обратной связи. Групповые факторы, влияющие на коммуникацию.

#### **Тема 5. Влияние в многофункциональных командах.**

Независимое и взаимозависимое поведение в командах. Таксономия Д. Форзита. Личное согласие и публичное согласие (консенсус, обращение, влияние окружения). Личное несогласие и публичное согласие (конформность, уступчивость, подчинение). Личное согласие и публичное несогласие (нонконформность и реактивное сопротивление). Личное несогласие и публичное несогласие (независимость). Способы избегания влияния.

#### **Тема 6. Продуктивность многофункциональной команды.**

Групповое решение проблем. Модель эффективности И. Штайнера. Потенциальная продуктивность (характеристики и типы задач). Ингибиторы продуктивности (группомыслие, групповая поляризация, социальная фасилитация, социальное расслабление, «эффект Рингельмана»). Продуктивность команды. Общность группы (синергия). Техники номинальной группы. Мозговой штурм.

#### **Тема 7. Принятие решений в многофункциональных командах.**

Модели принятия решений. Базовый шаблон подхода к принятию решений. Утилитарная модель. Оптимизирующая модель. Интуитивная модель. Коммуникативно-ориентированная модель. Спиральная модель. Типы решений. Интегративная модель принятия решений (определение проблемы, определение альтернатив, обсуждение альтернатив, выбор, исполнение решения, оценка решения). Факторы, влияющие на процесс принятия решения.



## Тема 8. Внутригрупповые и межгрупповые конфликты.

Определение конфликта. Структурные элементы конфликта. Анализ внутригрупповых и межгрупповых конфликтов. Динамика развития конфликтов в многофункциональных командах. Теорема У. Томаса. Баланс сил. Основные виды действий в конфликтах. Объективные и субъективные факторы конфликта. Иллюзии конфликта. Стадии развития конфликта. Стратегии поведения людей в условиях конфликта (Концепция К. Томаса - Р. Килменна). Переговоры. Социальные дилеммы. Развитие конфликтов в группе: психологический контекст. Особенности восприятия конфликтующими сторонами своих контрагентов. Теория продуктивного конфликта. Технологии разрешения конфликтов.

### 5.2 Учебно-тематический план

очное/очно-заочное

Таблица 3

№ п/п	Наименование тем (разделов) дисциплины	Трудоемкость в часах					Формы текущего контроля успеваемости
		Всего	Контактная работа- Аудиторная работа			Самостоятел ьная работа	
			Общая, в т.ч.:	Лекции	Семинары, практически е занятия		
1.	Тема 1. Лидерство и власть	12/12	4/4	2/2	2/2	8/8	Дискуссия, диагностика, решение практических задач
2.	Тема 2. Эффективность лидерства	12/12	4/2	2/-	2/2	8/10	Дискуссия, диагностика, решение практических задач
3.	Тема 3. Базовые законы групповой динамики	12/12	4/2	2/-	2/2	8/10	Дискуссия, диагностика, решение практических задач
4.	Тема 4. Коммуникация в многофункциональных командах	12/10	4/4	2/2	2/2	8/8	Дискуссия, диагностика, решение практических задач
5.	Тема 5. Влияние в многофункциональных командах	12/12	4/2	2/-	2/2	8/10	Дискуссия, диагностика, решение практических задач
6.	Тема 6. Продуктивность многофункциональной команды.	24/24	6/4	2/2	4/2	18/20	Дискуссия, диагностика, решение практических задач
7.	Тема 7. Принятие решений в многофункциональных командах	12/14	4/4	2/2	2/2	8/10	Дискуссия, диагностика, решение практических задач
8.	Тема 8. Внутригрупповые и межгрупповые конфликты	12/12	4/2	2/-	2/2	8/10	Дискуссия, диагностика, решение практических задач
	В целом по дисциплине	108/108	34/24	16/8	18/16	74/84	Контрольная работа
	Итого, %	100/100	31,4/22,3	14,8/7,5	16,6/14,8	86,6/77,7	

### 5.3 Содержание семинаров, практических занятий

Таблица 4

Наименование тем (разделов) дисциплины	Перечень вопросов для обсуждения на семинарских, практических занятиях, рекомендуемые источники из разделов 8,9 (указывается раздел и порядковый номер источника)	Формы проведения занятий
Тема 1. Лидерство и власть	Что такое лидерство? Кто такой лидер? Лидер или управляющий? Сократ – провозвестник идей лидерства. Знание – ключ к лидерству. Власть и влияние. Три основные формы власти. Рекомендованные источники: 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7	Дискуссия, диагностика, решение практических задач
Тема 2. Эффективность лидерства	Теория жизненного цикла лидерства. Влияние пола и культуры на лидерство и власть. Классические теории лидерства и эффективность лидерства. Теория лидерства К. Левина. Теория Х- и Y- лидеров Д. МакГрегора. Модель Э. Флейшмана и Д. Петерса. Решётка управления Р. Блейка и Дж. Моутон. Рекомендованные источники: 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7	Дискуссия, диагностика, решение практических задач
Тема 3. Базовые законы групповой динамики	Что такое группа? Формальные и неформальные группы. Социальные и неформальные группы. Роли и ролевое поведение в команде. Модель командных ролей Р.М. Белбина. Рекомендованные источники: 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7	Дискуссия, диагностика, решение практических задач
Тема 4. Коммуникация в многофункциональных командах	Модели вербальной коммуникации. Влияние пола и культуры. Коммуникационные вербальные сети. Невербальная коммуникация (проксемика, кинетика, паралингвистика). Рекомендованные источники: 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7	Дискуссия, диагностика, решение практических задач
Тема 5. Влияние в многофункциональных командах	Независимое и взаимозависимое поведение в командах. Таксономия Д. Форзита. Личное согласие и публичное согласие (консенсус, обращение, влияние окружения). Личное несогласие и публичное согласие (конформность, уступчивость, подчинение). Рекомендованные источники: 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7	Дискуссия, диагностика, решение практических задач
Тема 6. Продуктивность многофункциональной команды.	Групповое решение проблем. Модель эффективности И. Штайнера. Потенциальная продуктивность (характеристики и типы задач). Ингибиторы продуктивности (группомыслие, групповая поляризация, социальная фасилитация, социальное расслабление, «эффект Рингельмана»). Рекомендованные источники: 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7	Дискуссия, диагностика, решение практических задач
Тема 7. Принятие решений в	Модели принятия решений. Базовый шаблон подхода к принятию решений. Утилитарная модель. Оптимизирующая модель.	Дискуссия, диагностика, решение

многофункциональных командах	Интуитивная модель. Коммуникативно-ориентированная модель. Спиральная модель. Рекомендованные источники: 8	практических задач
Тема 8. Внутригрупповые и межгрупповые конфликты	Определение конфликта. Структурные элементы конфликта. Анализ внутригрупповых и межгрупповых конфликтов. Динамика развития конфликтов в многофункциональных командах. Теорема У. Томаса. Баланс сил. Основные виды действий в конфликтах. Объективные и субъективные факторы конфликта. Иллюзии конфликта. Стадии развития конфликта. Стратегии поведения людей в условиях конфликта (Концепция К. Томаса - Р. Килменна). Рекомендованные источники: 9	Дискуссия, диагностика, решение практических задач

## 6. Перечень учебно-методического обеспечения для самостоятельной работы обучающихся по дисциплине

### 6.1. Перечень вопросов, отводимых на самостоятельное освоение дисциплины, формы внеаудиторной самостоятельной работы

Таблица 5

Наименование тем (разделов) дисциплины	Перечень вопросов, отводимых на самостоятельное освоение	Формы внеаудиторной самостоятельной работы
Тема 1. Лидерство и власть	Наследие древних времен. Макиавелли и концепция власти. Личностные черты и навыки лидеров. Человеческие потребности и функции лидерства. Экспериментальные исследования лидерства в школе групповой динамики К. Левина	Изучение теоретического материала и анализ источников, подготовка к практическим занятиям
Тема 2. Эффективность лидерства	Современные подходы к проблеме лидерства. Эмоциональный интеллект. Трубопровод лидерства. Разделяемое лидерство. Ситуационная теория лидерства Ф. Фидлера. Применение ситуационной теории на практике	Изучение теоретического материала и анализ источников, подготовка к практическим занятиям
Тема 3. Базовые законы групповой динамики	Межличностные отношения: доверие и сплоченность. Модели и стадии группового развития по А. Козну (членство, разделение на подгруппы, конфронтация, индивидуальная дифференциация, сотрудничество). Многофункциональная группа.	Изучение теоретического материала и анализ источников, подготовка к практическим занятиям
Тема 4. Коммуникация в многофункциональных командах	Факторы, влияющие на невербальную коммуникацию. Эффективное слушание и его виды. Как правильно задать вопрос. Модели обратной связи. Групповые факторы, влияющие на	Изучение теоретического материала и анализ источников, подготовка к

	коммуникацию.	практическим занятиям
Тема 5. Влияние в многофункциональных командах	Личное несогласие и публичное согласие (конформность, уступчивость, подчинение). Личное согласие и публичное несогласие (нонконформность и реактивное сопротивление). Личное несогласие и публичное несогласие (независимость). Способы избежания влияния.	Изучение теоретического материала и анализ источников, подготовка к практическим занятиям
Тема 6. Продуктивность многофункциональной команды.	Продуктивность команды. Общность группы (синергия). Техники номинальной группы. Мозговой штурм.	Изучение теоретического материала и анализ источников, подготовка к практическим занятиям
Тема 7. Принятие решений в многофункциональных командах	Типы решений. Интегративная модель принятия решений (определение проблемы, определение альтернатив, обсуждение альтернатив, выбор, исполнение решения, оценка решения). Факторы, влияющие на процесс принятия решения.	Изучение теоретического материала и анализ источников, подготовка к практическим занятиям
Тема 8. Внутригрупповые и межгрупповые конфликты	Переговоры. Социальные дилеммы. Развитие конфликтов в группе: психологический контекст. Особенности восприятия конфликтующими сторонами своих контрагентов. Теория продуктивного конфликта. Технологии разрешения конфликтов.	Изучение теоретического материала и анализ источников, подготовка к практическим занятиям

## 6.2 Перечень вопросов, заданий, тем для подготовки к текущему контролю (согласно таблице 3)

Вид текущего контроля по дисциплине «Лидерство в многофункциональных командах» в соответствии с учебным планом – контрольная работа.

### Задания для контрольной работы

1. Пошаговый план для нового лидера по интеграции в команду, диагностике ситуации и запуску ключевых инициатив.
2. Унифицированный алгоритм для предоставления конструктивной обратной связи в команде.
3. Кодекс этики лидера, описывающий ключевые ценности, принципы принятия решений и границы допустимого поведения для руководителей.
4. Пошаговая карта с вопросами для анализа рисков, стейкхолдеров и долгосрочных последствий сложных решений.
5. Дизайн программы парного наставничества между опытными и новыми руководителями.

6. Дизайн ретроспективы команды.
7. Стандарт проведения эффективных совещаний.
8. Кодекс взаимодействия многофункциональной команды.
9. Гайд по использованию инструментов коллаборации.
10. Дизайн тимбилдинга с фокусом на психологической безопасности.
11. Сценарий проведения трудного разговора (one-on-one).
12. Стандарт презентации результатов.
13. Скрипт по деэскалации проблемы.
14. Гайд по письменной коммуникации.
15. Карта компетенций для ролей в команде.
16. План индивидуального развития.
17. План внедрения изменений в команде.
18. Гайд по проведению мозгового штурма.
19. Протокол разрешения конфликтов.
20. Дизайн программы признания заслуг.
21. Шаблон для постановки командных целей.
22. Матрица приоритизации задач для команды.
23. Сценарий стратегической сессии команды.
24. Анализ типичных конфликтогенов в многофункциональных командах.
25. Разработка регламента добровольного обращения к медиатору.
26. Разработка формата «экспресс-медиации» для оперативного решения рабочих споров.
27. Создание библиотеки коммуникативных техник для саморегуляции команды.
28. Разработка программы наставничества и супервизии для начинающих внутренних медиаторов.
29. Создание «дорожной карты» по внедрению культуры медиации в организации.
30. Разработка системы метрик и KPI для оценки эффективности программы медиации.

### **Формы текущего контроля успеваемости и их балльная оценка**

Критерии балльной оценки различных форм текущего контроля успеваемости содержатся в соответствующих методических рекомендациях кафедры «Экономика, финансы и гуманитарные дисциплины».

### **7. Фонд оценочных средств для проведения промежуточной аттестации обучающихся по дисциплине**

Перечень компетенций, формируемых в процессе освоения дисциплины, содержится в разделе 2. Перечень планируемых результатов освоения образовательной программы с указанием индикаторов их достижения, соотнесенных с планируемыми результатами обучения по дисциплине.

### **Вопросы для подготовки к зачету**

1. Влияние пола и культуры на лидерство и власть.
2. Групповые факторы, влияющие на коммуникацию.
3. Группомыслие и групповая поляризация.
4. Динамика развития конфликтов в многофункциональных командах.
5. Интегративная модель принятия решений.
6. Как правильно задать вопрос.
7. Классические теории лидерства и эффективность лидерства.
8. Коммуникационные вербальные сети.
9. Концепция К. Томаса - Р. Килменна.
10. Личностные черты и навыки лидеров.
11. Модели вербальной коммуникации.
12. Модели и стадии группового развития по А. Коэну.
13. Модели принятия решений.
14. Модель командных ролей Р.М. Белбина.
15. Модель эффективности И. Штайнера.
16. Мозговой штурм.
17. Невербальная коммуникация (проксемика, кинетика, паралингвистика).
18. Независимое и взаимозависимое поведение в командах.
19. Николо Макиавелли и его концепция власти.
20. Переговоры в конфликтных ситуациях.
21. Потенциальная продуктивность (характеристики и типы задач).
22. Ситуационная теория лидерства Ф. Фидлера.
23. Современные подходы к проблеме лидерства.
24. Социальная фасилитация и социальное расслабление.
25. Социальные дилеммы.
26. Социальные и несоциальные группы.
27. Способы избежания влияния.
28. Стадии развития конфликта.
29. Структурные элементы конфликта.
30. Таксономия Д. Форзита.
31. Теория жизненного цикла лидерства.
32. Теория лидерства К. Левина.
33. Три основные формы власти.
34. Факторы, влияющие на процесс принятия решения.
35. Что такое лидерство и кто такой лидер?
36. Эффективное слушание и его виды.

## Типовые задания в рамках освоения компетенций

Таблица 6

Наименование компетенции	Индикаторы достижения компетенции	Результаты обучения (умения и знания), соотнесенные с индикаторами достижения компетенции	Типовые контрольные задания
Способность к индивидуальной и командной работе, социальному взаимодействию, соблюдению этических норм в межличностном профессиональном общении (УК-9)	1. Понимает эффективность использования стратегии сотрудничества для достижения поставленной цели, эффективно взаимодействует с другими членами команды, участвуя в обмене информацией, знаниями, опытом, и презентации результатов работы.	<b>Знания:</b> понятия тренинга и его применения для решения различных проблем, критериев оценки его эффективности, структуру и принципы командной работы, основные характеристики стилей лидерства, стратегии поведения в конфликте и теоретические аспекты стресса. <b>Умения:</b> работать в команде и достигать решения групповых задач, представлять себя аудитории, регулировать эмоциональное напряжение, способствовать благоприятному климату группы	<b>Специфическая форма общения, связанная с руководством людьми это:</b> А) Деловое общение Б) Управленческое общение В) Дружеское общение  <b>Право использования ресурсов для достижения цели это:</b> А) Делегирование Б) Менеджмент В) Полномочия
	2. Соблюдает этические нормы в межличностном профессиональном общении	<b>Знания:</b> правил и норм поведения в группе, методов формирования позитивного невербального образа, техник цивилизованного противостояния влиянию <b>Умения:</b> выполнять функциональные и командные роли, справедливо распределять ресурсы команды, проявлять лидерские способности и эффективные стратегии преодоления конфликтов	<b>Процесс передачи и приема полномочий и ответственности это:</b> А) Командообразование Б) Делегирование В) Менеджмент  <b>Укажите, какие компоненты входят в структуру конфликта?</b> А) Стороны Б) Предмет В) Объект Г) Мотивы Д) Причины Е) Позиции

	<p>3. Понимает и учитывает особенности поведения участников команды для достижения цели и задач в профессиональной деятельности</p>	<p><b>Знания:</b> состояний командных отношений, характеристики конфликтных ситуаций, признаки неблагоприятного социально-психологического климата, неэффективные модели распределения ролей</p> <p><b>Умения:</b> оценивать эффективность командной работы, учитывать специфику конкретной аудитории и имеющийся опыт, применять способы регуляции эмоционального напряжения, управлять групповыми процессами в команде и принимать групповые решения</p>	<p><b>Какой уровень социально-психологического климата наиболее подвержен благоприятным изменениям?</b>            А) Статический            Б) Динамический            В) Атмосферный</p> <p><b>Выберите основной принцип постановки целей в команде:</b>            А) Конформизм            Б) Сложность            В) Последовательность</p> <p><b>К наиболее эффективному стилю руководства относится:</b>            А) Авторитарный            Б) Либеральный            В) Демократический</p> <p><b>Задача:</b>  <b>Сотрудник отдела продаж в погоне за премией (KPI по объему) начал навязывать клиентам ненужные им услуги, что в долгосрочной перспективе подрывает репутацию компании. Руководство усилило контроль и ужесточило санкции, но это привело лишь к росту текучки и скрытому саботажу.</b>  <b>Вопрос:</b> Предложите альтернативное решение, основанное на идеях бихевиоральной экономики  <b>Задача:</b>            Опишите, как современный процесс цифровизации и использования Big Data в бизнесе создает не только экономические возможности, но и новые этические дилеммы в сфере профессиональной этики. Приведите пример одной такой дилеммы.</p>
--	---	--	---



Способность применять нормы государственного языка Российской Федерации в устной и письменной речи в процессе личной и профессиональной коммуникации (УК-2)	1. Использует информационно-коммуникационные ресурсы и технологии при поиске необходимой информации в процессе решения стандартных коммуникативных задач на государственном языке Российской Федерации	<p><b>Знания:</b> информационно-коммуникационных ресурсов и технологий при поиске необходимой информации в процессе решения стандартных коммуникативных задач на государственном языке Российской Федерации</p> <p><b>Умения:</b> использовать информационно-коммуникационные ресурсы и технологии при поиске необходимой информации в процессе решения стандартных коммуникативных задач на государственном языке Российской Федерации</p>	<p><b>Найдите стилистически верное деловое словосочетание</b></p> <p>а) объединить усилия всех отделов  б) красивая и практическая одежда  в) удовлетворять современным потребностям  г) пытающиеся это сделать</p> <p><b>Найдите стилистически неверное деловое высказывание</b></p> <p>а) выступавший ответил на вопросы  б) составлен график по проведению товара  в) успех в снижении себестоимости  г) возмещен материальный ущерб</p> <p><b>Найдите в приведенных высказываниях тавтологию</b></p> <p>Ответы:</p> <p>а) в августе месяце  б) пять шахтеров  в) несколько трансформаторов  г) комплексный план</p>
	2. Ведет деловую переписку, учитывая особенности официально-делового стиля и речевого этикета	<p><b>Знания:</b> особенностей деловой переписки.</p> <p><b>Умения:</b> вести деловую переписку</p>	<p><b>Письма, в которых указываются условия участия в мероприятии, называются</b></p> <p>а) письма-просьбы  <b>б) письма-приглашения</b>  в) письма-ответы  г) гарантийные письма</p>
	3. Ведет деловые переговоры на государственном языке Российской Федерации	<p><b>Знания:</b> особенностей ведения деловых переговоров</p> <p><b>Умения:</b> вести деловые переговоры</p>	<p><b>Как лучше ответить на личные обвинения или критику в ходе переговоров</b></p> <p>а) вы ярко показали, какая у вас цель на самом деле!  б) я вас вполне понимаю, на вашем месте я бы испытывал то же самое!  в) вы нарушаете этику переговоров!  г) прекратите меня критиковать!</p>

	4. Использует лексико-грамматические и стилистические ресурсы на государственном языке Российской Федерации в зависимости от решаемой коммуникативной, в том числе профессиональной задачи.	<b>Знания:</b> лексико-грамматических и стилистических ресурсов на государственном языке Российской Федерации <b>Умения:</b> использовать лексико-грамматические и стилистические ресурсы на государственном языке Российской Федерации в зависимости от решаемой коммуникативной, в том числе профессиональной, задачи.	<b>Что представляет собой дипломатический стиль ведения совещания:</b> а) четко определяет целевую направленность и предмет совещания б) предполагает учет мнений всех участников совещания, а также то, как различные идеи согласуются между собой в) предполагает доведение до участников совещания информации и определяет сроки и условия разработки программы мероприятий г) руководитель уверенно управляет ходом совещания, подает множество предложений, сообщает новую информацию, формирует свое мнение категорично, не допуская возражения
Способность готовить информационно-аналитическое обеспечение для разработки прогнозов, стратегий и планов деятельности финансово-кредитных институтов финансовых органов, публично-правовых образований, осуществлять их мониторинг, анализировать и контролировать ход их выполнения (ПКП-2)	1. Применяет современные методы анализа и оценки макроэкономической ситуации для выявления тенденций развития экономики и ее финансовой сферы.	<b>Знания:</b> основных психологических факторов, влияющих на процесс сбора, анализа и интерпретации макроэкономических данных. <b>Умения:</b> критически оценивать макроэкономические прогнозы и аналитические отчеты с точки зрения возможного влияния психологических факторов.	<b>Вы как руководитель отдела анализируете макроэкономические данные и видите признаки надвигающейся рецессии. Какое из перечисленных психологических явлений в вашей команде наиболее вероятно усилится в такой ситуации, и как вы, зная об этом, можете противодействовать?</b> а) Группомыслие (давление к конформизму) б) Когнитивный диссонанс (несоответствие ожиданий и реальности) в) Эффект выученной беспомощности и рост тревожности г) Чрезмерный оптимизм
	2. Демонстрирует способность определять эффективные направления развития финансово-кредитных институтов, финансовых органов, публично-правовых образований и их подразделений на основе формирования прогнозов, стратегий и планов их деятельности.	<b>Знания:</b> психологических и этических основ принятия решений в условиях неопределенности, риска и конфликта интересов, этических дилемм, возникающих при стратегическом планировании и распределении ресурсов <b>Умения:</b> выявлять и анализировать этические риски и психологические факторы в предлагаемых направлениях развития и стратегиях	<b>При разработке стратегии развития банка рассматривается вариант массового сокращения персонала в регионах для быстрого улучшения финансовых показателей. С точки зрения профессиональной этики, какой ключевой принцип может быть нарушен?</b> а) Принцип конфиденциальности б) Принцип ответственности перед обществом в) Принцип справедливости и уважения достоинства людей г) Принцип максимизации прибыли любой ценой

	<p>3. Демонстрирует умение осуществлять мониторинг реализации прогнозов, стратегий и планов деятельности институтов финансово-кредитной сферы, финансовых органов, публично-правовых образований и контролировать их выполнение.</p>	<p><b>Знания:</b> этических норм и принципов профессиональной деятельности при осуществлении мониторинга и контроля, особенностей организационной культуры и корпоративной этики в институтах финансово-кредитной сферы, финансовых органах и публично-правовых образованиях.</p> <p><b>Умения:</b> руководствоваться нормами профессиональной этики при сборе данных, анализе выполнения планов и формулировке выводов в рамках мониторинга</p>	<p><b>При контроле выполнения стратегии в коллективе царит атмосфера страха перед неудачей. Как это повлияет на качество предоставляемой вам информации для мониторинга?</b></p> <p>а) Информация будет более оперативной и детализированной.</p> <p><b>б) Возрастет тенденция к сокрытию негативных данных и «приукрашиванию» отчетности.</b></p> <p>в) Сотрудники начнут активнее вносить предложения по корректировке планов.</p> <p>г) Качество информации не изменится.</p>
--	--	--	--

## 8. Перечень основной и дополнительной учебной литературы, необходимой для освоения дисциплины

### Рекомендуемая литература

#### а) основная литература

1. Валишин Е.Н. Лидерство и управление проектной командой : учебник / Е.Н. Валишин, И.А. Иванова, В.Н. Пуляева. Москва : КноРус, 2026. 184 с. URL: <https://book.ru/book/960404>

2. Зотов В.В. Лидерство и командообразование : учебное пособие / В.В. Зотов, А.Д. Петросян. Москва : Русайнс, 2026. 124 с. URL: <https://book.ru/book/960655>

3. Командная работа и лидерство : учебное пособие / Р. А. Ашурбеков, О. Л. Белова, Е. В. Гурова [и др.]. Москва : Русайнс, 2026. 210 с. URL: <https://book.ru/book/961230>

#### б) дополнительная литература

4. Кожевникова Л. В. Удалённые команды: вызовы времени : монография / Л.В. Кожевникова, И.Е. Старовойтова. Москва : Русайнс, 2022. 79 с. URL: <https://book.ru/book/946395>

5. Колесников А.В. Практикум для тимлида: эффективное управление гибридными командами: учебное пособие / А.В. Колесников. Москва : Русайнс, 2025. 149 с. URL: <https://book.ru/book/961027>

6. Командообразование в организации : учебное пособие / Р. М. Богданова, В. Ю. Боев, О.Д. Ермоленко [и др.] ; под ред. к.э.н., доцента В. Ю. Боева. 2-е изд., доп. и перераб. Ростов-на-Дону: Издательско-полиграфический комплекс Рост. гос. экон. ун-та (РИНХ), 2022. 512 с. URL: <https://znanium.ru/catalog/product/2213247>

7. Лапыгин Ю.Н. Построение команды: учебное пособие / Ю.Н. Лапыгин, Д.Ю. Лапыгин. Владимир: Владимирский филиал РАНХиГС, 2020. 199 с. URL: <https://znanium.ru/catalog/product/2229554>

8. Киселев А.А. Принятие управленческих решений : учебник / А.А.

Киселев. Москва : КноРус, 2024. 169 с. URL: <https://book.ru/book/954515>

9. Максуров А.А. Корпоративные конфликты: понятие, виды, пути разрешения: учебное пособие / А.А. Максуров. Москва: Русайнс, 2024. 103 с. URL: <https://book.ru/book/952357>

## **9. Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет», необходимых для освоения дисциплины**

- Образовательная платформа «Юрайт» <https://ezpro.fa.ru:2058/>
- Электронно-библиотечная система «Znaniy» <https://znaniy.com/>
- Электронно-библиотечная система «Book.ru» <https://book.ru/>
- Научная электронная библиотека eLibrary.ru <https://elibrary.ru/>
- Научная электронная библиотека «КиберЛенинка» <https://cyberleninka.ru/>
- Реферативная база данных Scopus <https://www.scopus.com/>

## **10. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины**

Обучающимся в рамках самостоятельной работы следует использовать Методические рекомендации по планированию и организации внеаудиторной самостоятельной работы студентов по образовательным программам бакалавриата и магистратуры в Финансовом университете, утвержденные Приказом ректора №1040/о от 11.05.2021 г.

Самостоятельная работа студентов проходит внеаудиторно. Организации самостоятельной работы служит учебно-тематический план изучения дисциплины. В данном плане указана тематика лекций, семинаров, вопросы и задания для самостоятельного изучения. Во время лекций необходимо конспектировать содержание лекции. После лекции необходимо отредактировать записи, оформить конспект, дополняя его содержание дополнительной информацией. При оформлении конспекта целесообразно выделять названия тем и формулировки вопросов, основные определения, примеры.

При подготовке к семинару необходимо изучить вопросы семинара, соответствующий теоретический материал, делая для себя необходимые записи в рабочей тетради. После занятий необходимо просмотреть записанные решения и восстановить в решениях имеющиеся пробелы.

При затруднении в решении практических вопросов (задач), можно обратиться за консультацией (помощью) к преподавателю. Семинары проходят, как правило, в интерактивной форме и преподаватель учитывает активность обучающихся, направленную на решение предложенных вопросов (вариантов задач), а также вариантов ответов на решаемые вопросы (проблемы).

Не следует бояться дать неверный ответ или допустить иную ошибку: исправление и анализ ошибок в режиме общения с преподавателем и сокурсниками в ходе семинара способствует более глубокому освоению учебного материала и предупреждает возникновение ошибок в дальнейшем. Домашние задания (подготовку к занятиям) следует осуществлять регулярно. Если то или иное задание, при подготовке к семинару вызвало затруднение, необходимо обратиться к преподавателю за консультацией. Регулярность в выполнении домашних заданий (подготовке к занятиям) - важный фактор качественного

освоения дисциплины.

### **Методические рекомендации по обучению лиц с ограниченными возможностями здоровья**

Профессорско-преподавательский состав знакомится с психолого-физиологическими особенностями обучающихся инвалидов и лиц с ограниченными возможностями здоровья (ОВЗ). При необходимости осуществляется дополнительная поддержка преподавания тьюторами, психологами, социальными работниками, прошедшими подготовку ассистентами.

В соответствии с методическими рекомендациями Минобрнауки РФ (утв. 8 апреля 2014 г. № АК-44/05вн) в курсе предполагается использовать социальноактивные и рефлексивные методы обучения, технологии социокультурной реабилитации с целью оказания помощи в установлении полноценных межличностных отношений с другими студентами, создании комфортного психологического климата в студенческой группе. Подбор и разработка учебных материалов производятся с учётом предоставления материала в различных формах: аудиальной, визуальной, с использованием специальных технических средств и информационных систем. Освоение дисциплины лицами с ОВЗ осуществляется с использованием средств обучения общего и специального назначения (персонального и коллективного использования). Материально-техническое обеспечение предусматривает приспособление аудиторий к нуждам лиц с ОВЗ. Форма проведения аттестации для студентов-инвалидов устанавливается с учётом индивидуальных психофизических особенностей.

Для студентов с ОВЗ предусматривается доступная форма предоставления заданий оценочных средств, а именно:

- в печатной или электронной форме (для лиц с нарушениями опорнодвигательного аппарата);
- в печатной форме или электронной форме с увеличенным шрифтом и контрастностью (для лиц с нарушениями слуха, речи, зрения);
- методом чтения ассистентом задания вслух (для лиц с нарушениями зрения). Студентам с инвалидностью увеличивается время на подготовку ответов на контрольные вопросы.

Для таких студентов предусматривается доступная форма предоставления ответов на задания, а именно:

- письменно на бумаге или набором ответов на компьютере (для лиц с нарушениями слуха, речи);
  - выбором ответа из возможных вариантов с использованием услуг ассистента (для лиц с нарушениями опорно-двигательного аппарата);
  - устно (для лиц с нарушениями зрения, опорно-двигательного аппарата).
- При необходимости для обучающихся с инвалидностью процедура оценивания результатов обучения может проводиться в несколько этапов.

## **Методические рекомендации по выполнению контрольной работы**

Методические рекомендации по выполнению контрольной работы предусмотрены в «Методических рекомендациях по подготовке написанию и оформлению контрольной работы», разрабатываемой преподавателем кафедры на учебный год, в котором реализуется учебная дисциплины

### **11. Перечень информационных технологий, используемых при осуществлении образовательного процесса по дисциплине, включая перечень необходимого программного обеспечения и информационных справочных систем (при необходимости)**

#### **11.1 Комплект лицензионного программного обеспечения**

1. Антивирусная защита Windows defender
2. Astra Linux, Libre Office

#### **11.2 Современные профессиональные базы данных и информационные справочные системы**

1. Информационно-правовая система «Консультант Плюс».
2. Информационно-правовая система «Гарант».

#### **11.3 Сертифицированные программные и аппаратные средства защиты информации**

Сертифицированные программные и аппаратные средства защиты информации не предусмотрены

### **12. Описание материально-технической базы, необходимой для осуществления образовательного процесса по дисциплине**

- аудитории для проведения лекционных и семинарских занятий, оборудованные видеопроекционным оборудованием для презентаций, средствами звуковоспроизведения, экраном, доской меловой/интерактивной;
- библиотеку, имеющую рабочие места для студентов, оснащенные компьютерами с доступом к базам данных и сети Интернет
- компьютерные классы с набором лицензионного базового программного обеспечения для проведения практических занятий и выходом в глобальную сеть Internet;

#### **Образовательные технологии**

В процессе изучения дисциплины «Лидерство в многофункциональных командах» предполагается:

- сопровождение курса лекций наглядной презентацией, включающей практические примеры, схемы, графики, табличный материал;
- рассмотрение на семинарских занятиях интерактивных ситуационных задач по проблематике дисциплины;
- деловые игры;

- разбор конкретных ситуаций, коллективное обсуждение проблем российской и зарубежной практики по изучаемым темам;
- виртуальное общение в течение срока изучения курса в целях обеспечения лекций и практических занятий необходимым материалом и также контроля самостоятельной работы студентов.