

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
федеральное государственное автономное
образовательное учреждение высшего образования
«Национальный исследовательский
Нижегородский государственный университет им. Н.И. Лобачевского»

УТВЕРЖДЕНО
решением ученого совета ННГУ
протокол от «02» декабря 2024 г.
№ 10

Рабочая программа дисциплины
«Эффективное лидерство и руководство»

Уровень высшего образования
Подготовка кадров высшей квалификации

Научная специальность
1.5.15. Экология

Программа подготовки
научных и научно-педагогических кадров в аспирантуре
Экология

Форма обучения
Очная

Нижний Новгород
2025 год

1. Место и цель дисциплины в структуре ОПОП

Дисциплина «Эффективное лидерство и руководство» относится к числу факультативных дисциплин образовательного компонента программы аспирантуры и изучается в 3 семестре.

Целью освоения дисциплины является рассмотрение особенностей влияния лидера на индивидуальное и групповое поведение в организации, его роли в создании эффективно функционирующих команд профессионалов.

Для достижения поставленной цели необходимо решить следующие **задачи**:

- изучить традиционные и современные теории лидерства;
- выявить лидерские качества и умения;
- определить эффективные стили влияния на людей;
- определить основы и источники власти,
- выявить эффективные способы создания и поддержания работоспособности команды профессионалов;
- отработать умения слушать и слышать, ставить цели, выполнять работу в команде, договариваться и убеждать.

2. Планируемые результаты обучения по дисциплине

Выпускник, освоивший программу, должен

Знать:

- тенденции рынка труда, критерии качества информации;
- сильные и слабые стороны своей личности и свои возможности;
- основы делового общения.

Уметь:

- анализировать альтернативные варианты решения исследовательских и практических задач и оценивать потенциальные выигрыши/проигрыши;
- при решении исследовательских и практических задач генерировать новые идеи, поддающиеся операционализации, исходя из наличных ресурсов и ограничений реализации этих вариантов;
- осуществлять личностный выбор в различных профессиональных и морально-ценностных ситуациях, оценивать последствия принятого решения и нести за него ответственность перед собой и обществом;
- планировать, прогнозировать, принимать и предлагать новое.

Владеть:

- приемами и технологиями целеполагания, целереализации и оценки результатов деятельности по решению профессиональных задач;
- способами выявления и оценки индивидуально-личностных, профессионально-значимых качеств и путями достижения более высокого уровня их развития
- навыками обучения и самообучения, критического анализа, контроля времени, презентации и ведения переговоров, использования основных способов мотивации и самомотивации.

3. Структура и содержание дисциплины.

Объем дисциплины составляет одну зачетную единицу, всего 36 часов, из которых 12 часов составляет контактная работа обучающегося с преподавателем, 24 часа составляет самостоятельная работа обучающегося.

Форма контроля – зачет на основании рейтинговой оценки, по совокупности результатов деятельности на занятиях семинарского типа и самостоятельной.

Таблица 1

Структура дисциплины

| Наименование раздела дисциплины | Всего, часов | В том числе | | | | | |
|---|--------------|--------------------------|---------------------------|----------------------------|--------------|-----------|--|
| | | Контактная работа, часов | | | | | Самостоятельная работа обучающегося, часов |
| | | Занятия лекционного типа | Занятия семинарского типа | Занятия лабораторного типа | Консультации | Всего | |
| 1. Общие понятия о лидерстве | 3 | | 1 | | | 1 | 2 |
| 2. Эволюция теоретических представлений о лидерстве | | | | | | | |
| 2.1 Традиционные концепции лидерства | 6 | | 2 | | | 2 | 4 |
| 2.2 Современные теории лидерства | 6 | | 2 | | | 2 | 4 |
| 3. Лидер как личность | 4 | | 2 | | | 2 | 2 |
| 4. Власть и влияние лидера. | 6 | | 2 | | | 2 | 4 |
| 5. Видение и цели лидера | 5 | | 1 | | | 1 | 4 |
| 6. Работа лидера с командой | 6 | | 2 | | | 2 | 4 |
| <i>в том числе текущий контроль</i> | 1 час | | | | | | |
| Итого | 36 | | 12 | | | 12 | 24 |

Промежуточная аттестация: – зачет

Таблица 2

Содержание дисциплины

| № п/п | Наименование темы дисциплины | Содержание темы | Форма текущего контроля* |
|-------|---|--|---|
| 1 | Общие понятия о лидерстве | Природа лидерства. Актуальность лидерства. Характеристика лидерства как процесса. Отличительные признаки лидерства. | <u>Задание 1.</u> Выявить необходимые качества и умения лидера |
| 2 | Эволюция теоретических представлений о лидерстве: | Структурный подход: теория лидерских черт и качеств. Поведенческий подход, основанный на взаимоотношениях «лидер – последователь». Концепции лидерского поведения: стили управления по К.Левину; теория Х и теория У Д.МакГрегора; теория Z У. Оучи; системы Ликерта; исследования университета штата Огайо; управленческая сетка Блейка-Моутон; | <u>Задание 2.</u> а. Выделить основные идеи поведенческих теорий лидерства. б. Сделать презентацию с использованием наглядного материала. |
| 2.1 | Традиционные концепции лидерства | | |

| | | | |
|-----|------------------------------|--|--|
| | | типология лидеров по Слайтеру; теория индивидуализированного лидерства. | |
| | | Концепции ситуационного лидерства: модель лидерства «путь-цель» Р.Хауса и Митчелла; теория жизненного цикла П.Херси и К.Бланшарда; ситуационная модель лидерства Ф.Фидлера; модель принятия решений руководителем В.Врума-П.Йеттона-А.Яго. Концепция заменителей и нейтрализаторов лидерства Керра и Джермиер. | <u>Задание 3.</u> а. Выделить основные идеи ситуационных теорий лидерства б. Составить концептуальную таблицу по ситуационным теориям лидерства в. Сделать презентацию с использованием наглядного материала. |
| 2.2 | Современные теории лидерства | Концепция харизматического лидерства. Концепция атрибутивного лидерства. Трансакционное лидерство. Трансформационное лидерство. Концепция постгероического или делегирующего лидерства | <u>Задание 4.</u> а. Выделить общие и особенные черты харизматического и трансформационного лидерства б. Сделать презентацию с использованием наглядного материала |
| 3 | Лидер как личность | Когнитивный интеллект лидера: виды мышления, критическое мышление. Коммуникативный интеллект лидера: составляющие коммуникативного интеллекта; коммуникации лидера и коммуникации менеджера; управление коммуникациями. Эмоциональный интеллект лидера: эмоции, настроение, состояние; составляющие эмоционального интеллекта; эмоциональный интеллект команды. Социальный интеллект лидера: взаимодействие, взаимоотношение, управление взаимодействием и взаимоотношениями. Индивидуальный стиль управления. | <u>Задание 5.</u> Определить уровня эмоционального интеллекта <u>Задание 6.</u> Определить индивидуальный стиль управления |
| 4 | Власть и влияние лидера | Понятие власти. Структура власти. Основные ресурсы должностной власти: легитимная власть, власть вознаграждения, власть принуждения и власть информации. Ресурсы личностной власти: экспертная власть, власть примера. Основные источники власти лидера. Мотивация и делегирование властных полномочий. Внутренние и внешние вознаграждения. | <u>Задание 7.</u> Выделить ведущие источники власти лидера |

| | | | |
|---|--------------------------|---|--|
| 5 | Видение и цели лидера | Совмещение целей: спиральная динамика. Разработка и принятие совместных решений. Способы работы с проблемами. | <u>Задание 8.</u> Список мотивирующих фраз в соответствии с теорией Спиральной динамики |
| 6 | Работа лидера с командой | Что такое команда? Стадии развития команд. Типы и характеристики традиционных команд. Рольевые функции в команде. Факторы эффективности работы команды. Роль лидера в команде: командное лидерство и участвующий стиль. Виртуальные и глобальные команды. Конфликты в команде: стили разрешения конфликтов. Поддержание разнообразия: определение разнообразия, необходимость организационного разнообразия, женский стиль лидерства, глобальное разнообразие; системы социальных ценностей; трудности «меньшинств»; организационные стадии признания разнообразия; решение проблем разнообразия. | <u>Задание 9.</u> а. Составить схему принятия управленческих решений в соответствии со стратегией ИДЕАЛ б. Составить схему управления проектами в соответствии с методом SCRAM |
| | | | Дополнительные задания: <u>Задание 10.</u> а. Найти статью на иностранном языке, посвященную вопросам лидерства и эффективного управления б. Сделать аннотацию этой статьи на русском языке <u>Задание 11.</u> Выполнить письменное задание по кейсу |

** Текущий контроль успеваемости осуществляется в рамках занятий семинарского типа. Все занятия в рамках данного модуля носят семинарский характер, проводятся в тренинговом формате.*

4. Формы организации и контроля самостоятельной работы обучающихся

В ходе самостоятельной работы обучающиеся анализируют и систематизируют материалы, полученные в ходе занятий, осуществляют поиск дополнительной информации, выполняют индивидуальные и групповые задания, готовят отчет в свободной форме с использованием графических организаторов. Отчет презентуется в аудитории или

3).

5. Фонд оценочных средств для аттестации по дисциплине

5.1. Критерии и процедуры оценивания результатов обучения по дисциплине.

накопительной оценки.

| | Вид активности | Максимальное количество баллов |
|----|---|--------------------------------|
| | Обязательная часть | 90 |
| 1. | Тема 1. Общие понятия о лидерстве Задание 1. Выявить необходимые качества и умения лидера | 5 |
| 2. | Тема 2. Эволюция теоретических представлений о лидерстве 2.1 Традиционные концепции лидерства Задание 2. а. Выделить основные идеи поведенческих теорий лидерства. б. Сделать презентацию с использованием наглядного материала. | 40 15 10 5 |
| | Задание 3. а. Выделить основные идеи ситуационных теорий лидерства б. Составить концептуальную таблицу по ситуационным теориям лидерства в. Сделать презентацию с использованием наглядного материала. | 25 10 10 5 |
| | 2.2 Современные теории лидерства Задание 4. а. Выделить общие и особенные черты харизматического и трансформационного лидерства б. Сделать презентацию с использованием наглядного материала | 15 10 5 |
| 3. | Тема 3. Лидер как личность Задание 5. Определить уровня эмоционального интеллекта | 10 5 |
| | Задание 6. Определить индивидуальный стиль управления | 5 |
| 4. | Тема 4. Власть и влияние лидера Задание 7. Выделить ведущие источники власти лидера | 5 |
| 5. | Тема 5. Видение и цели лидера Задание 8. Список мотивирующих фраз в соответствии с теорией Спиральной динамики | 5 |

| | | |
|----|---|------------------------------|
| 6. | <i>Тема 6. Работа лидера с командой</i> <u>Задание 9.</u> а. Составить схему принятия управленческих решений в соответствии со стратегией ИДЕАЛ и пояснить цели ее использования б. Составить схему управления проектами в соответствии с методом SCRAM и пояснить цели ее использования | 10 5 5 |
| | Накопительная часть | 40 |
| 1. | Дополнительные задания: <u>Задание 10.</u> а. Найти статью на иностранном языке, посвященную вопросам лидерства и эффективного управления б. Сделать аннотацию этой статьи на русском языке | <u>15</u> 5 10 |
| | <u>Задание 11.</u> Выполнить письменное задание по кейсу | <u>10</u> |
| 2. | <i>Конструктивная активность на занятиях</i> | <u>10</u> |
| 3. | <i>Посещение занятий</i> | 3 |
| 4. | <i>Анкета обратной связи</i> | 2 |
| | ИТОГО | 130 |

Критерии оценок зачета:

зачтено – рейтинговая оценка выше 65 баллов.

незачтено – рейтинговая оценка ниже 65 баллов.

Задания

«Общие понятия о лидерстве»

Критерии оценки Задания 1.

| Описание уровня | баллы |
|---|-------|
| + обосновывают собственные суждения, опираясь на дополнительные источники информации или обобщая высказывания участников курса | 5 |
| + высказывают обоснованные критические замечания по поводу приводимых другими формулировок и формулировок, приведенных в предлагаемых текстах | 4 |
| + самостоятельные суждения по поводу личностных качеств, умений и ключевых компетенций лидера, оформленные письменно | 3 |
| + самостоятельные устные по поводу личностных качеств, умений и ключевых компетенций лидера | 2 |
| тексты с перечислением личностных качеств, умений и ключевых компетенций лидера, выданные на занятиях | 1 |

«Традиционные теории лидерства»

Критерии оценки Задания 2. «Поведенческие теории лидерства»

| Описание уровня | баллы |
|---|-------|
| + теории рассматриваются в историческом контексте, готовы отвечать на вопросы без затруднений по каждой из теорий | 10 |
| + суть каждой из теорий донесена с приведением примеров из собственной практики деятельности | 8 |
| + суть каждой из теорий донесена с использованием средств визуализации, ответы на вопросы по одной из теорий | 6 |
| + дано описание теорий в кратких формулировках, с опорой на имеющиеся в предложенных текстах графики и таблицы | 4 |
| текст с описанием 5-х ситуационных теорий лидерства, выданный на занятиях | 2 |

«Традиционные теории лидерства»

Критерии оценки Задания 3. «Ситуационные теории лидерства»

| Описание уровня | баллы |
|---|-------|
| + теории рассматриваются в историческом контексте, готовы отвечать на вопросы без затруднений по каждой из теорий | 10 |
| + использованы графические организаторы, отражающие суть каждой из теорий, приведены примеры из собственной практики деятельности | 8 |
| + суть каждой из теорий донесена с использованием средств визуализации | 6 |
| + дано описание теорий в кратких формулировках, с опорой на имеющиеся в предложенных текстах графики и таблицы | 4 |
| текст с описанием 4-х ситуационных теорий лидерства, выданный на занятиях | 2 |

«Современные теории лидерства»

Критерии оценки Задания 4.

| Описание уровня | баллы |
|--|-------|
| + кроме двух теорий, рассматриваемых на занятии, для сравнения были взяты и другие теории, использован графический организатор, соответствующий целям задания, без затруднений отвечают на вопросы | 15 |
| + выделены критерии для сравнения, на основании чего выделены общие и особенные черты, использован графический организатор (кольца Венна) | 10 |
| + дано описательное сравнение двух современных теорий лидерства без использования графического организатора | 5 |
| + в кратких формулировках приведены описания двух современных теорий лидерства (харизматическая и трансформационная) | 3 |
| текст с описанием двух современных теорий лидерства, выданный на занятиях | 2 |

«Лидер как личность»

Критерии оценки Задания 5. «Эмоциональный интеллект лидера»

| Описание уровня | баллы |
|--|-------|
| + подобраны средства для развития уровня эмоционального интеллекта, его отдельных компонент | 5 |
| + сформулированы рекомендации по поводу развития уровня эмоционального интеллекта, его отдельных компонент | 4 |
| + сделаны выводы по поводу возможных проблем в командной работе при имеющемся уровне эмоционального интеллекта | 3 |
| + дан анализ индивидуального уровня эмоционального интеллекта с точки зрения развития всех его компонентов | 2 |
| тест пройден и выявлен индивидуальный уровень эмоционального интеллекта | 1 |

«Лидер как личность»

Критерии оценки Задания 6. «Индивидуальный стиль управления лидером»

| Описание уровня | баллы |
|--|-------|
| + сформулированы рекомендации для коррекции индивидуального стиля управления с целью повышения эффективности индивидуальной и командной работы | 5 |
| + сделан вывод по поводу возможного вклада в командную работу с имеющимся индивидуальным стилем управления | 4 |
| + сделан вывод по поводу эффективности индивидуального стиля управления | 3 |
| + дан анализ индивидуального стиля управления в соответствии с теорией Адизеса | 2 |
| тест пройден и выявлен индивидуальный стиль управления | 1 |

«Власть и влияние лидера»
Критерии оценки Задания 7.

| Описание уровня | баллы |
|--|-------|
| + приведены собственные аргументированные рассуждения, оформленные с использованием графического организатора | 5 |
| + таблица, отражающая результаты групповой деятельности по поводу выделения ведущих источников власти лидера, с самостоятельной формулировкой выводов по итогам групповой работы | 4 |
| + таблица, отражающая результаты групповой деятельности по поводу выделения ведущих источников власти лидера, без личных комментариев | 3 |
| + в качестве ответа на задание приведена выдержка из учебников или из каких-то других источников, с минимальной долей самостоятельности | 2 |
| текст с описанием источников власти, выданный на занятиях | 1 |

«Видение и цели лидера»
Критерии оценки Задания 8.

| Описание уровня | баллы |
|--|-------|
| + даны развернутые, аргументированные формулировки мотивационных фраз по всем уровням, в соответствии с ценностными установками каждого уровня | 5 |
| + даны краткие формулировки мотивационных фраз по всем уровням, в соответствии с ценностными установками каждого уровня | 4 |
| + мотивирующих фразы сформулированы для каждого уровня, в большинстве случаев корректно | 3 |
| + мотивирующих фразы сформулированы для каждого уровня, но некорректно | 2 |
| текст с описанием теории спиральной динамики, выданный на занятиях | 1 |

«Работа лидера с командой»
Критерии оценки Задания 9.

| Описание уровня | баллы |
|---|-------|
| + может объяснить, как и с какими целями применяются стратегии ИДЕАЛ и SCRAM | 10 |
| + задачи каждого этапа стратегий ИДЕАЛ и SCRAM выполнены самостоятельно и осознанно | 8 |
| + задачи каждого этапа стратегий ИДЕАЛ и SCRAM выполнены самостоятельно, однако с большой долей формального соблюдения требований | 6 |
| + технологические карты стратегий выполнены с пропуском элементов | 4 |
| описание стратегиям ИДЕАЛ и SCRAM, выданные на занятиях | 2 |

«Дополнительные задания»
Критерии оценки Задания 10. «Аннотация статьи о лидерстве»

| Описание уровня | баллы |
|--|-------|
| + элементы аннотации заполнены самостоятельно и осознанно в привязке к курсу | 15 |
| + все элементы аннотации есть, но страдает содержательная логика | 10 |
| + все элементы аннотации есть, но страдает логика и требования к оформлению | 5 |
| + все элементы аннотации есть, но страдает объем из-за низкой доли самостоятельности (компиляция введения) | 3 |
| аннотация составлена в соответствии с предложенной структурой, но не все элементы заполнены самостоятельно (перепечатана аннотация книги или статьи), прослеживается формальное следование рекомендации. | 2 |

«Дополнительные задания»
Критерии оценки Задания 11. «Кейс»

| Описание уровня | баллы |
|---|-------|
| + Ответы на все вопросы, подкреплены ссылками на теоретические основы курса, приведены подтверждающие примеры из кейса; отсутствует лишняя информация | 10 |
| + четко сформулирована имеющаяся проблема; сформулированы ответы на большинство вопросов кейса, с привязкой к теории, но без иллюстрирующих примеров из кейса | 8 |
| + сформулирована проблема кейса; аргументировано сформулированы ответы на все вопросы кейса, с минимальной привязкой к теоретическим основам курса | 6 |
| + дано подробное описание ситуации кейса; кратко сформулированы ответы на все вопросы кейса, с минимальной привязкой к теоретическим основам курса | 4 |
| даны неаргументированные ответы на вопросы без привязки к содержанию курса, прослеживается формальное следование рекомендации. | 2 |

Критерии оценки «Конструктивная активность на занятиях»

| Описание уровня | баллы |
|---|-------|
| + берет на себя ответственность за продвижение группы в целом, стремиться помочь коллегам в их затруднениях, консультирует и разъясняет, помогает преодолеть разногласия | 10 |
| + проявляет деловую активность на групповом уровне: прежде чем задавать вопросы, консультируется с группой, высказывая свое мнение, учитывает мнение других участников, терпим к индивидуальному стилю и темпу продвижения коллег | 8 |
| + проявляет деловую активность на индивидуальном уровне: внимательно слушает, задает уточняющие вопросы, затрагивающие в основном его лично | 6 |
| + формально-логическая активность: что конкретно делаем и зачем конкретно делаем именно это, не важно | 4 |
| активен, но зачастую не по делу, уводит разговор в сторону, действуя в личных интересах | 2 |

Критерии оценки «Посещение занятий»

| Описание уровня | баллы |
|--|-------|
| посещал все очные занятия (3) | 3 |
| посещал очные занятия не менее 2-х раз | 2 |
| посещал очные занятия не менее 1-го раза | 1 |

Критерии оценки «Анкета обратной связи»

| Описание уровня | баллы |
|---|-------|
| заполнена с указанием собственных вариантов | 2 |
| заполнена, но без «собственных вариантов» | 1 |

5.2. Примеры типовых контрольных заданий или иных материалов, используемых для оценивания результатов обучения по дисциплине

Задание 1. Выявить необходимые качества и умения лидера

Требования: обучающийся демонстрирует тексты с перечислением личностных качеств, умений и ключевых компетенций лидера, выданные на занятиях, высказывает самостоятельные суждения по поводу этих списков, высказывает обоснованные критические замечания по поводу приводимых другими формулировок и формулировок,

приведенных в предлагаемых текстах обосновывают собственные суждения, опираясь на дополнительные источники информации или обобщая высказывания участников курса.

Задание 2. Выделить основные идеи поведенческих теорий лидерства. Сделать презентацию с использованием наглядного материала.

Требования: обучающийся дает описание 5-ти поведенческих теорий (стили управления по К. Левину; теория Х и теория У Д. МакГрегора; теория Z У. Оучи; системы Ликерта; исследования университета штата Огайо; управленческая сетка Блейка-Моутон; типология лидеров по Слайтеру; теория индивидуализированного лидерства) в кратких формулировках, с опорой на имеющиеся в ученых пособиях графики и таблицы, суть каждой из теорий донесена с использованием средств визуализации и с приведением примеров из собственной практики деятельности, теории рассматриваются в историческом контексте, обучающийся готов отвечать на вопросы без затруднений по каждой из теорий

Задание 7. Выделить ведущие источники власти лидера.

Требования: обучающийся описывает источники власти, как потенциальной возможности влиять на людей, составлена таблица, отражающая результаты групповой или индивидуальной деятельности по поводу выделения ведущих источников власти лидера с самостоятельной формулировкой выводов по итогам групповой работы, приведены собственные аргументированные рассуждения, оформленные с использованием графического организатора.

Необходимые пояснения: Специалисты выделяют две группы основных источников и форм власти: организационная и личностная. К источникам власти, имеющим личностную основу, относят: **Экспертная власть, эталонную власть** (другое название - **власть примера (харизмы)**), **право на власть, власть информации, потребность во власти**. К источникам власти, имеющим организационную основу, относят: **право на принятие решений, власть вознаграждения, власть принуждения, власть над ресурсами, власть связей**. У лидера (в отличие от менеджера) преобладают источники власти, имеющие личностную основу.

6. Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины.

Основные источники

1. Адизес, И.К. Развитие лидеров: Как понять свой стиль управления и эффективно общаться с носителями иных стилей [Электронный ресурс] / Ицхак Калдерон Адизес; Пер. с англ. – 6-е изд. – М.: Альпина Паблишер, 2015. – 259 с. – URL: <http://znanium.com/bookread2.php?book=917586>
2. Гоулман, Д. Эмоциональное лидерство: Искусство управления людьми на основе эмоционального интеллекта [Электронный ресурс] / Дэниел Гоулман, Ричард Бояцис, Энни Макки; Пер. с англ. — 6-изд. — М.: Альпина Паблишер, 2014. – URL: <http://znanium.com/bookread2.php?book=926931>
3. Евтихов, О.В. Развитие лидерского потенциала руководителя [Электронный ресурс] : Монография / О.В. Евтихов. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2014. - 198 с. – URL: <http://znanium.com/bookread2.php?book=458345>
4. Кови, С. Лидерство, основанное на принципах [Электронный ресурс] / Стивен Кови; Пер. с англ. - 7-е изд. - М.: Альпина Паблишер, 2015. - 302 с. – URL: <http://znanium.com/bookread2.php?book=914153>
5. Менеджмент [Электронный ресурс] : Учебник / О.С. Виханский, А.И. Наумов. - 6-е изд., перераб. и доп. - М.: Магистр: НИЦ ИНФРА-М, 2014. - 656 с. – URL: <http://znanium.com/catalog.php?bookinfo=472344>

Дополнительные источники

1. Адизес, И.К. Идеальный руководитель: Почему им нельзя стать и что из этого следует [Электронный ресурс] / Адизес И.К., - 7-е изд. - М.:Альпина Пабли., 2016. - 264 с. – URL: <http://znanium.com/bookread2.php?book=912757>
2. Болмэн, Ли. Рефрейминг организации: Компания как фабрика, семья, джунгли и храм [Электронный ресурс] / Ли Болмэн, Терренс Дил; Пер. с англ. — М.: Альпина Паблишер, 2014. — 632 с. - URL: <http://znanium.com/bookread2.php?book=923517>
3. Герстнер, Л. Кто сказал, что слоны не могут танцевать? Жесткие реформы для выживания компании [Электронный ресурс] / Луис Герстнер; Пер. с англ. - 2-е изд. - М.: Альпина Паблишер, 2014. - 320 с. - URL: <http://znanium.com/bookread2.php?book=914105>
4. Евтихов, О.В. Стратегии и приемы лидерства: теория и практика [Электронный ресурс] / О.В. Евтихов. - СПб: Речь, 2007. - 238 с. – URL: <http://znanium.com/bookread2.php?book=529467>
5. Евтихов, О.В. Тренинг лидерства [Электронный ресурс] / О.В. Евтихов. - СПб: Речь, 2007. - 256 с. – URL: <http://znanium.com/bookread2.php?book=529469>
6. Евтихов, О.В. Эффективное лидерство [Электронный ресурс] / О.В. Евтихов. - Краснояр: СибГАУ, 2012. - 132 с. – URL: <http://znanium.com/bookread2.php?book=536762>
7. Иванова, С.В. Развитие потенциала сотрудников. Профессиональные компетенции, лидерство, коммуникации [Электронный ресурс] / Светлана Иванова, Дмитрий Болдогоев, Эмма Борчанинова, Анна Глотова, Оксана Жигилий. – 4-е изд. – М.: Альпина Паблишер, 2012. – 357 с. – URL: <http://znanium.com/bookread2.php?book=917619>
8. Кетс де Врис, М. Мистика лидерства: Развитие эмоционального интеллекта [Электронный ресурс] / Манфред Кетс де Врис; Пер. с англ. - 4-е изд. - М.: Альпина Паблишер, 2014. - 276 с. - URL: <http://znanium.com/bookread2.php?book=914449>

Интернет-ресурсы

1. www.elibrary.ru/defaultx.asp - научная электронная библиотека
2. <http://school-collection.edu.ru/> - федеральное хранилище Единая коллекция цифровых образовательных ресурсов
3. www.diss.rsl.ru – электронная библиотека диссертаций
4. <http://www.edu.ru/> - федеральный портал Российское образование
5. <http://znanium.com/> - электронно-библиотечная система
6. <http://www.igumo.ru/> - интернет-портал Института гуманитарного образования информационных технологий
7. www.edu.ru – сайт Министерства образования РФ
8. <http://rier.ru> - сайт Российского научно-исследовательского института экономики, политики и права в научно-технической сфере (РИЭПП)
9. www.humanities.edu.ru - сайт «Гуманитарное образование»
10. <http://www.eduhmao.ru/info/1/4382/> - информационно-просветительский портал «Электронные журналы»
11. <http://www.iqlib.ru> – электронная библиотека образовательных и просветительных изданий
12. <http://www.integro.ru> - Центр Системных Исследований «Интегро»

7. Материально-техническое обеспечение дисциплины

- помещения для проведения занятий: лекционного типа, семинарского типа, групповых и индивидуальных консультаций, текущего контроля и промежуточной аттестации, а также помещения для хранения и профилактического обслуживания оборудования и помещения для самостоятельной работы обучающихся, оснащенные компьютерной техникой с возможностью подключения к сети "Интернет" и обеспечением доступа в электронную информационно-образовательную среду ННГУ;
- материально-техническое обеспечение, необходимое для реализации дисциплины, включая лабораторное оборудование;
- лицензионное программное обеспечение: *Windows, Microsoft Office*;
- обучающиеся из числа лиц с ограниченными возможностями здоровья обеспечиваются электронными и (или) печатными образовательными ресурсами в формах, адаптированных к ограничениям их здоровья.

Рабочая программа учебной дисциплины составлена в соответствии с учебным планом, Положением о подготовке научных и научно-педагогических кадров в аспирантуре (адъюнктуре) (Постановление Правительства РФ от 30.11.2021 № 2122), Федеральными государственными требованиями к структуре программ подготовки научных и научно-педагогических кадров в аспирантуре (адъюнктуре) (Приказ Минобрнауки РФ от 20.10.2021 № 951).

Автор к.пед.н., доцент кафедры университетского менеджмента и инноваций в образовании Мариико В.В.

Рецензент: д.ф.-м.н. профессор, директор Центра исследования науки и развития аспирантского образования (на правах кафедры) Бедный Б.И.

Программа одобрена на заседании Центра исследования науки и развития аспирантского образования (на правах кафедры) Института аспирантуры и докторантуры от 24 января 2022г., протокол №10.

Приложение1

| | Вид активности | Максимальное количество баллов | Фактические баллы | Сроки выполнения | Коррекция |
|----|---|--------------------------------|-------------------|------------------|-----------|
| | Обязательная часть | 90 | | | |
| 1. | <i>Тема 1.</i> Общие понятия о лидерстве <u>Задание 1.</u> Выявить необходимые качества и умения лидера | 5 | | | |
| 2. | <i>Тема 2.</i> Эволюция теоретических представлений о лидерстве 2.1 Традиционные концепции лидерства <u>Задание 2.</u> а. Выделить основные идеи поведенческих теорий лидерства. б. Сделать презентацию с использованием наглядного материала. | 40 15 10 5 | | | |
| | <u>Задание 3.</u> а. Выделить основные идеи ситуационных теорий лидерства б. Составить концептуальную таблицу по ситуационным теориям лидерства в. Сделать презентацию с использованием наглядного материала. | 25 10 10 5 | | | |
| | 2.2 Современные теории лидерства <u>Задание 4.</u> а. Выделить общие и особенные черты харизматического и трансформационного лидерства б. Сделать презентацию с использованием наглядного материала | 15 10 5 | | | |
| 3. | <i>Тема 3. Лидер как личность</i> <u>Задание 5.</u> Определить уровня эмоционального интеллекта | 10 5 | | | |
| | <u>Задание 6.</u> Определить индивидуальный стиль управления | 5 | | | |
| 4. | <i>Тема 4. Власть и влияние лидера</i> <u>Задание 7.</u> Выделить ведущие источники власти лидера | 5 | | | |
| 5. | <i>Тема 5. Видение и цели лидера</i> <u>Задание 8.</u> Список мотивирующих фраз в соответствии с теорией Спиральной динамики | 5 | | | |
| 6. | <i>Тема 6. Работа лидера с командой</i> <u>Задание 9.</u> а. Составить схему принятия управленческих решений в соответствии со стратегией ИДЕАЛ и пояснить цели ее использования б. Составить схему управления проектами в соответствии с методом SCRAM и пояснить цели ее использования | 10 5 5 | | | |
| | Накопительная часть | 40 | | | |

| | | | | | |
|----|--|----------------|--|--|--|
| 1. | Дополнительные задания: <u>Задание 10.</u> а. Найти статью на иностранном языке, посвященную вопросам лидерства и эффективного управления | <u>15</u> 5 | | | |
| | б. Сделать аннотацию этой статьи на русском языке | 10 | | | |
| | <u>Задание 11.</u> Выполнить письменное задание по кейсу | <u>10</u> | | | |
| 2. | <i>Конструктивная активность на занятиях</i> | <u>10</u> | | | |
| 3. | <i>Посещение занятий</i> | 3 | | | |
| 4. | <i>Анкета обратной связи</i> | 2 | | | |
| | ИТОГО | 130 | | | |

Критерии оценок зачета:

зачтено – рейтинговая оценка выше 65 баллов.

незачтено – рейтинговая оценка ниже 65 баллов.

Рубрикация по видам учебной активности

Задания

«Общие понятия о лидерстве»

Критерии оценки Задания 1.

| Описание уровня | баллы |
|---|-------|
| + обосновывают собственные суждения, опираясь на дополнительные источники информации или обобщая высказывания участников курса | 5 |
| + высказывают обоснованные критические замечания по поводу приводимых другими формулировок и формулировок, приведенных в предлагаемых текстах | 4 |
| + самостоятельные суждения по поводу личностных качеств, умений и ключевых компетенций лидера, оформленные письменно | 3 |
| + самостоятельные устные по поводу личностных качеств, умений и ключевых компетенций лидера | 2 |
| тексты с перечислением личностных качеств, умений и ключевых компетенций лидера, выданные на занятиях | 1 |

«Традиционные теории лидерства»

Критерии оценки Задания 2. «Поведенческие теории лидерства»

| Описание уровня | баллы |
|---|-------|
| + теории рассматриваются в историческом контексте, готовы отвечать на вопросы без затруднений по каждой из теорий | 10 |
| + суть каждой из теорий донесена с приведением примеров из собственной практики деятельности | 8 |
| + суть каждой из теорий донесена с использованием средств визуализации, ответы на вопросы по одной из теорий | 6 |
| + дано описание теорий в кратких формулировках, с опорой на имеющиеся в предложенных текстах графики и таблицы | 4 |
| текст с описанием 5-х ситуационных теорий лидерства, выданный на занятиях | 2 |

«Традиционные теории лидерства»

Критерии оценки Задания 3. «Ситуационные теории лидерства»

| Описание уровня | баллы |
|---|-------|
| + теории рассматриваются в историческом контексте, готовы отвечать на вопросы без затруднений по каждой из теорий | 10 |
| + использованы графические организаторы, отражающие суть каждой из теорий, приведены примеры из собственной практики деятельности | 8 |
| + суть каждой из теорий донесена с использованием средств визуализации | 6 |
| + дано описание теорий в кратких формулировках, с опорой на имеющиеся в предложенных текстах графики и таблицы | 4 |
| текст с описанием 4-х ситуационных теорий лидерства, выданный на занятиях | 2 |

«Современные теории лидерства»

Критерии оценки Задания 4.

| Описание уровня | баллы |
|--|-------|
| + кроме двух теорий, рассматриваемых на занятии, для сравнения были взяты и другие теории, использован графический организатор, соответствующий целям задания, без затруднений отвечают на вопросы | 15 |
| + выделены критерии для сравнения, на основании чего выделены общие и особенные черты, использован графический организатор (кольца Венна) | 10 |
| + дано описательное сравнение двух современных теорий лидерства без использования графического организатора | 5 |
| + в кратких формулировках приведены описания двух современных теорий лидерства (харизматическая и трансформационная) | 3 |
| текст с описанием двух современных теорий лидерства, выданный на занятиях | 2 |

«Лидер как личность»

Критерии оценки Задания 5. «Эмоциональный интеллект лидера»

| Описание уровня | баллы |
|--|-------|
| + подобраны средства для развития уровня эмоционального интеллекта, его отдельных компонент | 5 |
| + сформулированы рекомендации по поводу развития уровня эмоционального интеллекта, его отдельных компонент | 4 |
| + сделаны выводы по поводу возможных проблем в командной работе при имеющемся уровне эмоционального интеллекта | 3 |
| + дан анализ индивидуального уровня эмоционального интеллекта с точки зрения развития всех его компонентов | 2 |
| тест пройден и выявлен индивидуальный уровень эмоционального интеллекта | 1 |

«Лидер как личность»

Критерии оценки Задания 6. «Индивидуальный стиль управления лидером»

| Описание уровня | баллы |
|--|-------|
| + сформулированы рекомендации для коррекции индивидуального стиля управления с целью повышения эффективности индивидуальной и командной работы | 5 |

| | |
|--|---|
| + сделан вывод по поводу возможного вклада в командную работу с имеющимся индивидуальным стилем управления | 4 |
| + сделан вывод по поводу эффективности индивидуального стиля управления | 3 |
| + дан анализ индивидуального стиля управления в соответствии с теорией Адизеса | 2 |
| тест пройден и выявлен индивидуальный стиль управления | 1 |

«Власть и влияние лидера»

Критерии оценки Задания 7.

| Описание уровня | баллы |
|--|-------|
| + приведены собственные аргументированные рассуждения, оформленные с использованием графического организатора | 5 |
| + таблица, отражающая результаты групповой деятельности по поводу выделения ведущих источников власти лидера, с самостоятельной формулировкой выводов по итогам групповой работы | 4 |
| + таблица, отражающая результаты групповой деятельности по поводу выделения ведущих источников власти лидера, без личных комментариев | 3 |
| + в качестве ответа на задание приведена выдержка из учебников или из каких-то других источников, с минимальной долей самостоятельности | 2 |
| текст с описанием источников власти, выданный на занятиях | 1 |

«Видение и цели лидера»

Критерии оценки Задания 8.

| Описание уровня | баллы |
|--|-------|
| + даны развернутые, аргументированные формулировки мотивационных фраз по всем уровням, в соответствии с ценностными установками каждого уровня | 5 |
| + даны краткие формулировки мотивационных фраз по всем уровням, в соответствии с ценностными установками каждого уровня | 4 |
| + мотивирующих фразы сформулированы для каждого уровня, в большинстве случаев корректно | 3 |
| + мотивирующих фразы сформулированы для каждого уровня, но некорректно | 2 |
| текст с описанием теории спиральной динамики, выданный на занятиях | 1 |

«Работа лидера с командой»

Критерии оценки Задания 9.

| Описание уровня | баллы |
|---|-------|
| + может объяснить, как и с какими целями применяются стратегии ИДЕАЛ и SCRAM | 10 |
| + задачи каждого этапа стратегий ИДЕАЛ и SCRAM выполнены самостоятельно и осознанно | 8 |
| + задачи каждого этапа стратегий ИДЕАЛ и SCRAM выполнены самостоятельно, однако с большой долей формального соблюдения требований | 6 |
| + технологические карты стратегий выполнены с пропуском элементов | 4 |
| описание стратегиям ИДЕАЛ и SCRAM, выданные на занятиях | 2 |

«Дополнительные задания»

Критерии оценки Задания 10. «Аннотация статьи о лидерстве»

| Описание уровня | баллы |
|--|-------|
| + элементы аннотации заполнены самостоятельно и осознанно в привязке к курсу | 15 |
| + все элементы аннотации есть, но страдает содержательная логика | 10 |
| + все элементы аннотации есть, но страдает логика и требования к оформлению | 5 |
| + все элементы аннотации есть, но страдает объем из-за низкой доли самостоятельности (компиляция введения) | 3 |
| аннотация составлена в соответствии с предложенной структурой, но не все элементы заполнены самостоятельно (перепечатана аннотация книги или статьи), прослеживается формальное следование рекомендации. | 2 |

«Дополнительные задания»

Критерии оценки Задания 11. «Кейс»

| Описание уровня | баллы |
|---|-------|
| + Ответы на все вопросы, подкреплены ссылками на теоретические основы курса, приведены подтверждающие примеры из кейса; отсутствует лишняя информация | 10 |
| + четко сформулирована имеющаяся проблема; сформулированы ответы на большинство вопросов кейса, с привязкой к теории, но без иллюстрирующих примеров из кейса | 8 |
| + сформулирована проблема кейса; аргументировано сформулированы ответы на все вопросы кейса, с минимальной привязкой к теоретическим основам курса | 6 |
| + дано подробное описание ситуации кейса; кратко сформулированы ответы на все вопросы кейса, с минимальной привязкой к теоретическим основам курса | 4 |
| даны неаргументированные ответы на вопросы без привязки к содержанию курса, прослеживается формальное следование рекомендации. | 2 |

Критерии оценки «Конструктивная активность на занятиях»

| Описание уровня | баллы |
|---|-------|
| + берет на себя ответственность за продвижение группы в целом, стремиться помочь коллегам в их затруднениях, консультирует и разъясняет, помогает преодолеть разногласия | 10 |
| + проявляет деловую активность на групповом уровне: прежде чем задавать вопросы, консультируется с группой, высказывая свое мнение, учитывает мнение других участников, терпим к индивидуальному стилю и темпу продвижения коллег | 8 |
| + проявляет деловую активность на индивидуальном уровне: внимательно слушает, задает уточняющие вопросы, затрагивающие в основном его лично | 6 |
| + формально-логическая активность: что конкретно делаем и зачем конкретно делаем именно это, не важно | 4 |
| активен, но зачастую не по делу, уводит разговор в сторону, действуя в личных интересах | 2 |

Критерии оценки «*Посещение занятий*»

| Описание уровня | баллы |
|--|-------|
| посещал все очные занятия (3) | 3 |
| посещал очные занятия не менее 2-х раз | 2 |
| посещал очные занятия не менее 1-го раза | 1 |

Критерии оценки «*Анкета обратной связи*»

| Описание уровня | баллы |
|---|-------|
| заполнена с указанием собственных вариантов | 2 |
| заполнена, но без «собственных вариантов» | 1 |

Пример аннотации

Развитие лидеров: как понять свой стиль управления и эффективно общаться с носителями других стилей. Ицхак Калдерон Адизес

У каждого руководителя есть свой личный стиль управления, который определяется доминирующими чертами его характера: один – скрупулезен и педантичен, другой – находчив и изобретателен, третий – деловит и практичен, четвертый – уклончив и обходителен. Соответственно, должны быть и индивидуальные и методы управления людьми – то, что воспринимается одним сотрудником, может быть совершенно непонятно другому.

Как понять свой стиль управления, чтобы можно было его совершенствовать и находить общий язык с теми, кто не похож на нас?

Выделено 7 стилей управления: герой-одиночка, производитель, администратор, смотрящий сквозь туман, генератор идей, предприниматель, интегратор.

Рассмотрены подробно стили «неверного» управления: герой одиночка, бюрократ, поджигатель, горячий сторонник, общий знаменатель, мертвый пень.

Даны рекомендации носителям разных стилей относительно: поведения, принятия решений, внедрения, формирования команды, управления персоналом, управления изменениями... Проведено сравнение стилей по вышеуказанным показателям.

Даны рекомендации относительно того, как иметь дело и как вести себя с людьми разных стилей.

«Интегратор уникален тем, что он не только создает в организации связи, обеспечивает преемственность, на будущее, но обеспечивает ее бесперебойное функционирование в настоящем без этой функции руководителю не стать лидером. Есть три модели лидерства – РаеI, рАеI и раЕI (где р – производство результатов, а – администрирование, е – предпринимательство, I – интеграция). Стиль лидерства в организации должен меняться по мере того, как она рождается, растет и стареет. » [Адизес, С.42]

Источник: Адизес, И. Развитие лидеров: как понять свой стиль управления и эффективно общаться с носителями иных стилей [Текст]/ Ицхак Калдерон Адизес; Пер. с англ. – 6-е изд. – М.: Альпина Паблишер, 2015. – 259 с.

Требования:

1. объем 1 страница
2. чем содержательно привлекателен материал?
3. цитата, отражающая суть материала
4. правильно оформленная ссылка на материал

Пример кейса

12. Прочитай текст. Ответьте на поставленные вопросы.

Торговая организация «Аврора» с нового года приняла на работу нового директор по персоналу Максима Романычева. Молодой человек с приятными манерами и опытом работы в одной из крупных западных компаний понравился руководству организации. Последние три года «Аврора» стремительно развивалась. Штат сотрудников достиг более тысячи человек. Руководство организации пришло к выводу, что на должность директора по персоналу нужен человек с активной жизненной позицией и обладающий современными профессиональными знаниями, а также имеющий опыт внедрения западных технологий в области управления персоналом.

Одним из первых шагов Максима, с согласия руководства организации, стала разработка и введение кодекса корпоративного поведения. Руководство организации приветствовало нововведения: «Наконец-то нашелся человек, способный навести порядок!». Помимо целого свода «как вести себя на работе и с клиентами» все сотрудники узнали, что с 1 марта вводится строгий дресс-код, а к большинству сайтов в Интернете будет ограничен доступ. Также был введен электронный учет рабочего времени, а в качестве нового места для курения выделили небольшую комнату в самой отдаленной части офисного здания, куда войти можно было только по электронному пропуску. Высказано предложение по созданию базы накопленных знаний (требовалось разработать новые положения для введения и быстрой адаптации новых сотрудников), а также создание корпоративного волонтерского движения.

Инновации были восприняты сотрудниками в штыки. В отдел персонала зачастили «разведчики», чтобы получить ответы на вопросы: «Как долго это будет длиться?», «Когда успокоится ваш начальник?» и др. При этом менеджерам по персоналу приходилось «отлавливать» одетых не по уставу. В случае, когда внешний вид сотрудника не соответствовал корпоративным нормам, его не допускали к работе до тех пор, пока сотрудник не приведет свой облик к приемлемому варианту. Например, его отправляли домой с целью переодеться. К тому же время, потраченное на дорогу, не считалось рабочим и не оплачивалось.

Напряжение внутри организации нарастало. Специалистам отдела персонала приходилось проводить профилактические беседы с каждым сотрудником, проявляющим недовольство новыми корпоративными стандартами. Некоторые уволились. Небольшая часть сотрудников, особенно новички, восприняли введение дресс-кода и корпоративного кодекса спокойно, считая, что «такие меры давно уже повсеместно вводятся», «друзья работают в подобных условиях и ничего, привыкли». Но часть старой гвардии упорно сопротивлялась изменениям, считая кодекс и дресс-код нарушением их права на свободу выбора. Сотрудники, которые работали в компании дольше всех, приводили следующие аргументы, защищая свое поведение и сопротивляясь вводимым изменениям: успехи организации были обусловлены эффективной командной работой всех вне зависимости от их внешнего вида и пользования социальными сетями. Они полагали, что данные нововведения разрушают тот командный дух, который вывел «Аврору» на новые рубежи.

Вопросы:

1. Какими способами можно оценить потребность в изменениях в корпоративной жизни компании?
2. Какие меры необходимо предпринять, чтобы проводимые изменения были приняты сотрудниками с наименьшим сопротивлением?
3. Что бы Вы могли предложить для формирования в организации системы менеджмента знаний?
4. Какими способами можно оценивать эффективность внедрения новых стандартов корпоративной жизни компании?