

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

**федеральное государственное автономное  
образовательное учреждение высшего образования\_  
«Национальный исследовательский Нижегородский государственный университет  
им. Н.И. Лобачевского»**

Институт экономики

---

УТВЕРЖДЕНО

решением Ученого совета ННГУ

протокол № 10 от 02.12.2024 г.

**Рабочая программа дисциплины**

Командное лидерство

---

Уровень высшего образования

Магистратура

---

Направление подготовки / специальность

38.04.03 - Управление персоналом

---

Направленность образовательной программы

Управление персоналом

---

Форма обучения

очная, заочная

---

г. Нижний Новгород

2025 год начала подготовки

## 1. Место дисциплины в структуре ОПОП

Дисциплина Б1.В.ДВ.07.01 Командное лидерство относится к части, формируемой участниками образовательных отношений образовательной программы.

## 2. Планируемые результаты обучения по дисциплине, соотнесенные с планируемыми результатами освоения образовательной программы (компетенциями и индикаторами достижения компетенций)

Формируемые компетенции (код, содержание компетенции)	Планируемые результаты обучения по дисциплине (модулю), в соответствии с индикатором достижения компетенции		Наименование оценочного средства	
	Индикатор достижения компетенции (код, содержание индикатора)	Результаты обучения по дисциплине	Для текущего контроля успеваемости	Для промежуточной аттестации
УК-3: Способен организовывать и руководить работой команды, вырабатывая командную стратегию для достижения поставленной цели	ИУК-3.1: Реализует в своей профессиональной деятельности принципы коллективной работы, поддерживая благоприятный социально-психологический климат в группе, разделяя общую ответственность и следуя профессиональным и этическим нормам и правилам в межличностном взаимодействии ИУК-3.2: Понимает и принимает принципы эффективности командной работы через направленность на достижение групповых целей, взаимную поддержку и помощь, руководствуется этим в групповой работе ИУК-3.3: Организует командную работу для решения профессиональных задач на основе принципов социального лидерства	ИУК-3.1: Знать основные характеристики лидерства как процесса; содержательную основу основных теорий лидерства; современные международные стандарты, определяющие ключевые компетенции, необходимые для эффективного управления и реализации лидерских функций; методы их самодиагностики; Уметь выстраивать социальное взаимодействие на принципах толерантности и безоценочности; формировать и поддерживать комфортный морально-психологический климат в команде; эффективно использовать преимущества культурного многообразия в команде;  ИУК-3.2: Уметь выстраивать социальное взаимодействие на принципах толерантности и безоценочности; формировать и поддерживать комфортный морально-психологический	Разноуровневые задания Тест	Зачёт: Контрольные вопросы Кейс-задание

		<p>климат в команде; эффективно использовать преимущества культурного многообразия в команде;</p> <p>ИУК-3.3: Владеть современными технологиями эффективного влияния на индивидуальное и групповое поведение в организации</p>		
<p>УК-5: Способен анализировать и учитывать разнообразие культур в процессе межкультурного взаимодействия</p>	<p>ИУК-5.1: Понимает социальные и культурные основы функционирования общества, организаций и отдельных групп, учитывает их в работе</p> <p>ИУК-5.2: Понимает и применяет на практике социальные, этические и культурные нормы, принятые в обществе и профессиональной среде</p> <p>ИУК-5.3: Осуществляет эффективное социальное взаимодействие, с учетом культурных особенностей представителей различных социальных групп, на основе принципов толерантности и взаимоуважения</p>	<p>ИУК-5.1: Знать основные результаты новейших исследований по проблемам командного лидерства</p> <p>ИУК-5.2: Уметь воздействовать на коллектив с позиций организационного лидерства: ставить цели, направленные на развитие; использовать знания при оценке рабочей ситуации; выбирать эффективный стиль руководства; брать на себя ответственность за выполняемое дело; убеждать</p> <p>ИУК-5.3: Владеть современным инструментарием управленческого лидерства: навыками интерпретации большого объема новой информации; навыками выстраивания эффективных коммуникаций; навыками организации работы в команде; навыками презентации выполненной работы; навыками аргументировано выстраивать речь; приемами рефлексии собственной деятельности</p>	<p>Тест</p> <p>Разноуровневые задания</p>	<p>Зачёт:</p> <p>Контрольные вопросы</p> <p>Кейс-задание</p>
<p>УК-6: Способен определять и</p>	<p>ИУК-6.1: Понимает цели и задачи своего</p>	<p>ИУК-6.1: Знать методы работы с</p>	<p>Разноуровневые задания</p>	<p>Зачёт:</p>

<p>реализовывать приоритеты собственной деятельности и способы ее совершенствования на основе самооценки</p>	<p>профессионального развития, выстраивает траекторию профессионального роста с учетом тенденций на рынке труда, понимает направление и пути построения карьеры</p> <p>ИУК-6.2: Организует свою деятельность и оценивает её результаты, развивает личностные качества для достижения успеха в профессии</p> <p>ИУК-6.3: Проявляет готовность к самообразованию, к самостоятельному развитию профессиональных умений и навыков</p>	<p>проблемами; способы визуализации информации; механизмы выявления ценностей и ценностных ориентаций личности, управления ими при достижении целей организации;</p> <p>ИУК-6.2:</p> <p>Уметь выделять и систематизировать основные идеи в текстах разного вида; критически оценивать любую поступающую информацию, вне зависимости от источник; принимать участие в профессиональных дискуссиях и обсуждениях, логически аргументируя свою точку зрения; использовать новые знания и умения для экспертной оценки реальных управленческих ситуаций; формировать и совершенствовать работу индивида в составе команды;</p> <p>ИУК-6.3:</p> <p>Владеть методами генерации идей, методами разрешения проблем; специализированным терминологическим аппаратом; формами организации проектной деятельности</p>	<p>Тест</p>	<p>Контрольные вопросы</p> <p>Кейс-задание</p>
--	---	--	-------------	--

### 3. Структура и содержание дисциплины

#### 3.1 Трудоемкость дисциплины

	очная	заочная
<b>Общая трудоемкость, з.е.</b>	<b>2</b>	<b>2</b>
<b>Часов по учебному плану</b>	<b>72</b>	<b>72</b>
в том числе		
<b>аудиторные занятия (контактная работа):</b>		
- занятия лекционного типа	8	4
- занятия семинарского типа (практические занятия / лабораторные работы)	10	8

- КСР	1	1
самостоятельная работа	53	55
Промежуточная аттестация	0 Зачёт	4 Зачёт

### 3.2. Содержание дисциплины

(структурированное по темам (разделам) с указанием отведенного на них количества академических часов и виды учебных занятий)

Наименование разделов и тем дисциплины	Всего (часы)		в том числе								
			Контактная работа (работа во взаимодействии с преподавателем), часы из них						Самостоятельная работа обучающегося, часы		
	Занятия лекционного типа		Занятия семинарского типа (практические занятия/лабораторные работы), часы		Всего						
ОФ	ЗФ	ОФ	ЗФ	ОФ	ЗФ	ОФ	ЗФ	ОФ	ЗФ		
Тема 1. Основы лидерства.	18	15	2	1	4	2	6	3	12	12	
Тема 2. Концепции ситуационного лидерства.	16	15	2	1	2	2	4	3	12	12	
Тема 3. Лидерство и власть. Работа лидера с командой.	18	19	2	1	2	2	4	3	14	16	
Тема 4. Современные теории лидерства. Инновационное лидерство.	19	18	2	1	2	2	4	3	15	15	
Аттестация	0	4									
КСР	1	1						1	1		
Итого	72	72	8	4	10	8	19	13	53	55	

### Содержание разделов и тем дисциплины

Тема 1. Основы лидерства. Поведенческие концепции лидерства.

Природа лидерства. Актуальность лидерства. Отличие лидерства от управления. Эволюция теорий лидерства. Традиционные концепции лидерства: теория лидерских качеств, концепции лидерского поведения (Курт Левин (А-Д-Л), Дуглас МакГрегор (теория Х и теория У), Системы Ликерта (сосредоточенность на работе - людях = континуум), Исследования ун-та штата Огайо (структура задачи - внимание к подчиненным), Управленческая сетка Блейка-Моутон, Типология лидеров по Слайтеру).

Тема 2. Концепции ситуационного лидерства.

Традиционные концепции лидерства (ситуационные): Модель лидерства «путь-цель» Хауса и Митчелла, Теория жизненного цикла Херси и Бланшара, Ситуационная модель лидерства Фидлера, Модель принятия решений руководителем Врума-Йеттона-Яго, Концепция заменителей и нейтрализаторов лидерства Керра и Джермиер.

Тема 3. Лидерство и власть. Работа лидера с командой.

Власть и влияние лидера: понятие власти, структура власти, источники власти лидера, мотивация и делегирование властных полномочий, внутренние и внешние вознаграждения.

Лидер и его команда: что такое команда, стадии развития команд, типы и характеристики традиционных команд, ролевые функции в команде. факторы эффективности работы команды, роль лидера в команде, виртуальные и глобальные команды)

Конфликты в команде: конфликтогены, стили разрешения конфликтов, иные подходы к разрешению

конфликтов.

Тема 4. Современные теории лидерства. Инновационное лидерство.

Новое в теориях лидерства: концепция харизматического лидерства, концепция атрибутивного лидерства, трансакционное лидерство, трансформационное лидерство, концепция постгероического или делегирующего лидерства, концепция аутентичного лидерства, командное лидерство и участвующий стиль, психодинамический подход к лидерству (индивидуализированное лидерство).

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).

Видение и цели лидера: совмещение целей (спиральная динамика). разработка и принятие совместных решений, способы работы с проблемами.

Поддержание разнообразия: определение разнообразия, необходимость организационного разнообразия, женский стиль лидерства, глобальное разнообразие, системы социальных ценностей (дистанция с властью, избегание неопределенности, мужские-женские ценности, индивидуализм-коллективизм), другие культурные характеристики (трудности «меньшинств», этноцентризм, ожидание неравенства – различие как недостаток, бикультурализм, «Стеклянный потолок», различные возможности), организационные стадии признания разнообразия (личные и организационные препятствия, мешающие поддержанию разнообразия, этноцентризм, стереотипы и предубеждения, «Клуб для белых людей», парадоксы разнообразия, актуальные культурные различия, решение проблем разнообразия, личные качества лидера, изменение корпоративной культуры, обучение).

#### **4. Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы обучающихся**

Самостоятельная работа обучающихся включает в себя подготовку к контрольным вопросам и заданиям для текущего контроля и промежуточной аттестации по итогам освоения дисциплины приведенным в п. 5.

Для обеспечения самостоятельной работы обучающихся используются:

Электронные курсы, созданные в системе электронного обучения ННГУ:

Командное лидерство, <https://e-learning.unn.ru/course/view.php?id=5344>.

Иные учебно-методические материалы:

Грудзинская Е.Ю. Эффективное лидерство в управлении человеческими ресурсами с использованием информационных технологий. Учебно-методический материал по программе повышения квалификации «Информационные технологии в управлении учебным и научным процессом». Нижний Новгород, 2006, 78 с.

#### **5. Фонд оценочных средств для текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации по дисциплине (модулю)**

**5.1 Типовые задания, необходимые для оценки результатов обучения при проведении текущего контроля успеваемости с указанием критериев их оценивания:**

### **5.1.1 Типовые задания (оценочное средство - Разноуровневые задания) для оценки сформированности компетенции УК-3:**

Задание 4. 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.

### **5.1.2 Типовые задания (оценочное средство - Разноуровневые задания) для оценки сформированности компетенции УК-5:**

Задание. Список мотивирующих фраз в соответствии с теорией Спиральной динамики.(УК-5)

Требования: обучающийся кратко описывает суть теории спиральной динамики К. Грейвза, дает развернутые, аргументированные формулировки мотивационных фраз по всем уровням, в соответствии с ценностными установками каждого уровня.

Необходимые пояснения: Теория спиральной динамики была разработана профессором психологии Клэром Грейвзом. Согласно его учению, все люди в развитии своего мышления проходят один и тот же путь. Грейвз выделил восемь уровней мышления с присущими ценностями, мотивами и поведением, которые являются предсказуемыми, если известно на каком из уровней находится человек. Лидерство возможно на любом из уровней спирали, кроме самого первого (бежевого), поскольку он связан с базовыми инстинктами выживания. Однако, каждый лидер получает последователей соответствующих своему уровню развития сознания. Согласно теории спиральной динамики лидеры высшего уровня способны предсказывать действия подчиненных в разных ситуациях, вдохновлять и глубоко мотивировать членов команды. Для применения спиральной динамики как влияние на людей в первую очередь необходимо определить цМемов людей, компании или сообщества, т.е. ценностные структуры и убеждения, связанные с условиями деятельности и влияющие на принятие решений. Определение цМемной схемы осуществляется с помощью разного рода опросников. «Спиральная динамика» Клера Грейвза может использоваться лидером в качестве средства для совмещения своих целей или целей организации с целями последователей или сотрудников.

### **5.1.3 Типовые задания (оценочное средство - Разноуровневые задания) для оценки сформированности компетенции УК-6:**

Задание. Определить уровни эмоционального интеллекта

Требования: выявлен индивидуальный уровень эмоционального интеллекта, дан анализ индивидуального уровня эмоционального интеллекта с точки зрения развития всех его компонентов (для определения уровня развития эмоционального интеллекта можно использовать методику, разработанную Хендри Вайсингером и адаптированную Ричардом Дафтом), сделаны выводы по поводу возможных проблем в командной работе при имеющемся уровне эмоционального интеллекта, сформулированы рекомендации и подобраны средства по поводу развития уровня эмоционального интеллекта и его отдельных компонент.

Необходимые пояснения: Умения и качества, входящие в состав эмоционального интеллекта, можно разбить на четыре основные категории: самосознание, социальное сознание, владение собой и менеджмент отношений компоненты каждой из этих категорий отражают направленность на сознание или поведение с одной стороны, а с другой стороны на собственную личность или на других людей. Самосознание включает в себя эмоциональное самосознание, точную самооценку и уверенность в себе.

Социальное сознание – эмпатию, корпоративное сознание и ориентацию на оказание услуг. Владение собой - эмоциональный самоконтроль, действия, заслуживающие доверия и сознательность.

Менеджмент взаимоотношений - развитие других людей, воодушевление окружающих и влияние на окружающих. Лидеры могут развивать эмоциональный интеллект команды через установку норм, поддерживающих хорошую рабочую атмосферу и положительно влияющих на состояние людей. К таковым относят: единство команды, доверие участников друг к другу, уверенность членов команды в том, что они могут быть эффективны и добьются общего успеха. Умелые лидеры чутко воспринимают эмоциональное состояние команды и устраняют нормы, мешающие сотрудничеству и единству.

### **Критерии оценивания (оценочное средство - Разноуровневые задания)**

Оценка	Критерии оценивания
превосходно	Задание выполнено в полном объеме (все задания решены), ответ логичен и обоснован, видно изучение дополнительного материала
отлично	Задание выполнено в полном объеме (все задания решены), есть незначительные погрешности
очень хорошо	Задание выполнено в полном объеме (все задания решены), ответ логичен и обоснован, допущено не более 2 неточностей непринципиального характера
хорошо	Задание выполнено в полном объеме (все задания решены), ответ логичен и обоснован, допущены неточности непринципиального характера, но обучающийся показывает систему знаний по теме своими ответами на поставленные вопросы
удовлетворительно	Задание выполнено не в полном объеме (решено более 50% заданий), но обучающийся допускает ошибки, нарушена последовательность ответа, но в целом раскрывает содержание основного материала
неудовлетворительно	Задание выполнено не в полном объеме (решено менее 50% заданий), обучающийся дает неверную информацию при ответе на поставленные задачи, допускает грубые ошибки при толковании материала, демонстрирует



Оценка	Критерии оценивания
	незнание основных терминов и понятий.
плохо	Задание не выполнено, обучающийся демонстрирует полное незнание материала

#### **5.1.4 Типовые задания (оценочное средство - Тест) для оценки сформированности компетенции УК-3:**

1. Организационное разнообразие является источником:

- 1) постоянных деструктивных конфликтов
- 2) материальных затрат
- 3) повышения конкурентоспособности (+)
- 4) снижения доверия к организации

2. Теория жизненного цикла П. Херси и К. Бланшара НЕ включает этот стиль лидерства:

- 1) «давать указания»;
- 2) «оценивать»;(+)
  - 3) «информировать».
  - 4) «участвовать»;
  - 5) «делегировать»

3. Наиболее полно понятию лидерства соответствует следующее определение:

- 1) это потенциальная возможность, влияния человека, на других людей (группу, команду) для достижения определенных целей;
- 2) это процесс, в котором человек, обладающий лидерскими качествами (лидер), оказывает влияние на других людей (группу, команду) для достижения целей; (+)
- 3) это искусство заставлять других делать то, что ты хочешь, так, чтобы они думали, будто сами хотят делать это;

4) это функция ситуации, основными компонентами которой являются: состав и размер группы, уровень компетентности и степень ведомости членов группы, наличие других лидеров, ожидания группы, ее цели и задачи

#### **5.1.5 Типовые задания (оценочное средство - Тест) для оценки сформированности компетенции УК-5:**

1. Доктор философии Ицхак Адизес предложил свою систему менеджмента, в которой выделил стили управления, как комбинацию четырех функций, в каком из предложенных сочетаний процесс лидерства НЕвозможен:

- 1) paEI;
- 2) pAEI;
- 3) PaEI;
- 4) PAeI
- 5) PAEi (+)
- 6) PaeI
- 7) PAEI

2. Какая из стратегий выхода из конфликта является наиболее эффективной:

- 1) Избегание;
- 2) Соперничество;
- 3) Сотрудничество; (+)
- 4) Компромисс;
- 5) Уступка.

3. С каким пальцем на руке можно проассоциировать эффективного лидера:

- 1) указательным
- 2) безымянным
- 3) мизинцем

- 4) большим (+)
- 5) средним
- 6) с любым, все зависит от ситуации

#### **5.1.6 Типовые задания (оценочное средство - Тест) для оценки сформированности компетенции УК-6:**

1. Среди приведенных ниже утверждений выберите верное:

- 1) руководители часто опасаются делегировать свои полномочия «проверенным» сотрудникам, так как те часто не знают, как выполнить то или иное задание;
- 2) «плюсом» делегирования полномочий «новичкам» является то, что полномочия передаются людям, уже доказавшим свою компетентность;
- 3) «минусом» передачи полномочий «проверенным» является то, что, постоянно поручая работу одному и тем же квалифицированным сотрудникам, руководитель не дает возможности учиться другим членам команды (+).

2. Главными инструментами наставничества являются:

- 1) доброжелательное общение и надежная обратная связь; (+)
- 2) высокая материальное поощрение и похвала за достигнутые успехи;
- 3) четкое определение целей и грамотная постановка задач.

3. Методы, предполагающие передачу сотрудникам сведений, которые позволяют им самостоятельно организовывать свое поведение и свою деятельность – это:

- 1) различные методы стимулирования;
- 2) методы информирования;
- 3) методы убеждения; (+)
- 4) методы административного принуждения;
- 5) экономические методы.

## Критерии оценивания (оценочное средство - Тест)

Оценка	Критерии оценивания
превосходно	96-100% правильных ответов
отлично	86-95% правильных ответов
очень хорошо	81-85% правильных ответов
хорошо	66-80% правильных ответов
удовлетворительно	56-65% правильных ответов
неудовлетворительно	46-55% правильных ответов
плохо	45% и меньше правильных ответов

## 5.2. Описание шкал оценивания результатов обучения по дисциплине при промежуточной аттестации

### Шкала оценивания сформированности компетенций

Уровень сформированности компетенций (индикатора достижения компетенций)	плохо	неудовлетворительно	удовлетворительно	хорошо	очень хорошо	отлично	превосходно
	не зачтено			зачтено			
<u>Знания</u>	Отсутствие знаний теоретического материала. Невозможность оценить полноту знаний вследствие отказа обучающегося от ответа	Уровень знаний ниже минимальных требований. Имели место грубые ошибки	Минимально допустимый уровень знаний. Допущено много негрубых ошибок	Уровень знаний в объеме, соответствующем программе подготовки. Допущено несколько негрубых ошибок	Уровень знаний в объеме, соответствующем программе подготовки. Допущено несколько несущественных ошибок	Уровень знаний в объеме, соответствующем программе подготовки. Ошибок нет.	Уровень знаний в объеме, превышающем программу подготовки.
<u>Умения</u>	Отсутствие минимальных умений. Невозможность оценить наличие умений вследствие отказа обучающегося от ответа	При решении стандартных задач не продемонстрированы основные умения. Имели место грубые ошибки	Продemonстрированы основные умения. Решены типовые задачи с негрубыми ошибками. Выполнены все задания, но	Продemonстрированы все основные умения. Решены все основные задачи с негрубыми ошибками. Выполнены все задания	Продemonстрированы все основные умения. Решены все основные задачи. Выполнены все задания в полном объеме, но	Продemonстрированы все основные умения. Решены все основные задачи с отдельным и несуществ	Продemonстрированы все основные умения. Решены все основные задачи. Выполнены все задания, в полном объеме без недочетов

			не в полном объеме	в полном объеме, но некоторые с недочетами	некоторые с недочетами	енными недочетам и, выполнены все задания в полном объеме	
<u>Навыки</u>	Отсутствие базовых навыков. Невозможность оценить наличие навыков вследствие отказа обучающегося от ответа	При решении стандартных задач не продемонстрированы базовые навыки. Имели место грубые ошибки	Имеется минимальный набор навыков для решения стандартных задач с некоторым и недочетами	Продемонстрированы базовые навыки при решении стандартных задач с некоторым и недочетами	Продемонстрированы базовые навыки при решении стандартных задач без ошибок и недочетов	Продемонстрированы навыки при решении нестандартных задач без ошибок и недочетов	Продемонстрирован творческий подход к решению нестандартных задач

### Шкала оценивания при промежуточной аттестации

Оценка		Уровень подготовки
зачтено	превосходно	Все компетенции (части компетенций), на формирование которых направлена дисциплина, сформированы на уровне не ниже «превосходно», продемонстрированы знания, умения, владения по соответствующим компетенциям на уровне выше предусмотренного программой
	отлично	Все компетенции (части компетенций), на формирование которых направлена дисциплина, сформированы на уровне не ниже «отлично».
	очень хорошо	Все компетенции (части компетенций), на формирование которых направлена дисциплина, сформированы на уровне не ниже «очень хорошо»
	хорошо	Все компетенции (части компетенций), на формирование которых направлена дисциплина, сформированы на уровне не ниже «хорошо».
	удовлетворительно	Все компетенции (части компетенций), на формирование которых направлена дисциплина, сформированы на уровне не ниже «удовлетворительно», при этом хотя бы одна компетенция сформирована на уровне «удовлетворительно»
не зачтено	неудовлетворительно	Хотя бы одна компетенция сформирована на уровне «неудовлетворительно».
	плохо	Хотя бы одна компетенция сформирована на уровне «плохо»

### 5.3 Типовые контрольные задания или иные материалы, необходимые для оценки результатов обучения на промежуточной аттестации с указанием критериев их оценивания:

#### 5.3.1 Типовые задания (оценочное средство - Контрольные вопросы) для оценки сформированности компетенции УК-3

1. Природа лидерства. Актуальность лидерства
2. Характеристика лидерства как процесса. Отличительные признаки лидерства.

3. Структурный подход: теория лидерских черт и качеств.
4. Поведенческий подход, основанный на взаимоотношениях «лидер – последователь».
5. Концепции ситуационного лидерства
6. Концепция заменителей и нейтрализаторов лидерства
7. Понятие власти. Структура власти.
8. Основные источники власти лидера
9. Что такое команда? Стадии развития команд.
10. Традиционные, виртуальные и глобальные команды: типы и характеристики
11. Факторы эффективности работы команды
12. Роль лидера в команде
13. Концепция атрибутивного лидерства
14. Трансакционное лидерство

### **5.3.2 Типовые задания (оценочное средство - Контрольные вопросы) для оценки сформированности компетенции УК-5**

1. Теория индивидуализированного лидерства
2. Мотивация и делегирование властных полномочий
3. Конфликты в команде: стили разрешения конфликтов.
4. Поддержание организационного разнообразия
5. Концепция харизматического лидерства
6. Трансформационное лидерство
7. Концепция постгероического или делегирующего лидерства

### **5.3.3 Типовые задания (оценочное средство - Контрольные вопросы) для оценки сформированности компетенции УК-6**

1. Когнитивный интеллект лидера
2. Коммуникативный интеллект лидера
3. Эмоциональный интеллект лидера
4. Социальный интеллект лидера
5. Видение и цели лидера
6. Совмещение целей: спиральная динамика
7. Разработка и принятие совместных решений
8. Способы работы с проблемами

### **Критерии оценивания (оценочное средство - Контрольные вопросы)**

Оценка	Критерии оценивания
зачтено	Минимально допустимый уровень знаний. Допущено много негрубых ошибки. Обучающийся демонстрирует системные представления, допускает неточности в употреблении основных терминов.
не зачтено	Уровень знаний ниже минимальных требований. Имели место грубые ошибки. Обучающийся демонстрирует слабое владение основной терминологией.

### **5.3.4 Типовые задания (оценочное средство - Кейс-задание) для оценки сформированности компетенции УК-3**

Типовой кейс для оценки сформированности компетенции УК-3, УК-5, УК-6

Прочитай текст. Ответьте на поставленные вопросы:

Вопросы:

1. Какими способами можно оценить потребность в изменениях в корпоративной жизни компании? (УК-3)
2. Какие меры необходимо предпринять, чтобы проводимые изменения были приняты сотрудниками с наименьшим сопротивлением? (УК-3, УК-5)
3. Что бы Вы могли предложить для формирования в организации системы менеджмента знаний? (УК-6)

#### 4. Какими способами можно оценивать эффективность внедрения новых стандартов корпоративной жизни компании? (УК-5)

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.



### 5.3.5 Типовые задания (оценочное средство - Кейс-задание) для оценки сформированности компетенции УК-5

Типовой кейс для оценки сформированности компетенции УК-3, УК-5, УК-6

Прочитай текст. Ответьте на поставленные вопросы:

Вопросы:

1. Какими способами можно оценить потребность в изменениях в корпоративной жизни компании? (УК-3)
2. Какие меры необходимо предпринять, чтобы проводимые изменения были приняты сотрудниками с наименьшим сопротивлением? (УК-3, УК-5)
3. Что бы Вы могли предложить для формирования в организации системы менеджмента знаний? (УК-6)
4. Какими способами можно оценивать эффективность внедрения новых стандартов корпоративной жизни компании? (УК-5)

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.

### **5.3.6 Типовые задания (оценочное средство - Кейс-задание) для оценки сформированности компетенции УК-6**

Типовой кейс для оценки сформированности компетенции УК-3, УК-5, УК-6

Прочитай текст. Ответьте на поставленные вопросы:

Вопросы:

1. Какими способами можно оценить потребность в изменениях в корпоративной жизни компании? (УК-3)
2. Какие меры необходимо предпринять, чтобы проводимые изменения были приняты сотрудниками с наименьшим сопротивлением? (УК-3, УК-5)
3. Что бы Вы могли предложить для формирования в организации системы менеджмента знаний? (УК-6)
4. Какими способами можно оценивать эффективность внедрения новых стандартов корпоративной жизни компании? (УК-5)

Торговая организация «Аврора» с нового года приняла на работу нового директора 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.

### Критерии оценивания (оценочное средство - Кейс-задание)

Оценка	Критерии оценивания
зачтено	Задание выполнено не в полном объеме (решено более 50% поставленных задач), но обучающийся допускает ошибки, нарушена последовательность ответа, но в целом раскрывает содержание основного материала
не зачтено	Задание выполнено не в полном объеме (решено менее 50% поставленных задач), обучающийся дает неверную информацию при ответе на поставленные задачи, допускает грубые ошибки при толковании материала, демонстрирует незнание основных терминов и понятий.

## 6. Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины (модуля)

### Основная литература:

1. Виханский Олег Самуилович (Московский государственный университет им. М.В. Ломоносова, экономический факультет). Менеджмент : Учебник / Московский государственный университет им. М.В. Ломоносова, экономический факультет; Московский государственный университет им. М.В. Ломоносова, Высшая школа бизнеса. - 2. - Москва : Издательство "Магистр", 2024. - 288 с. - Среднее профессиональное образование. - ISBN 978-5-9776-0085-9. - ISBN 978-5-16-102067-8. - ISBN 978-5-16-004570-2., <https://e-lib.unn.ru/MegaPro/UserEntry?Action=FindDocs&ids=890244&idb=0>.
2. Кови Стивен. Лидерство, основанное на принципах : Практическое пособие. - 7-е изд. - Москва : ООО "Альпина Паблишер", 2016. - 302 с. - Аспирантура. - ISBN 978-5-9614-5052-1., <https://e-lib.unn.ru/MegaPro/UserEntry?Action=FindDocs&ids=601554&idb=0>.
3. Евтихов Олег Владимирович. Развитие лидерского потенциала руководителя : Монография / Сибирский юридический институт Министерства внутренних дел Российской Федерации. - 1. - Москва : ООО "Научно-издательский центр ИНФРА-М", 2022. - 198 с. - Дополнительное профессиональное образование. - ISBN 978-5-16-009811-1. - ISBN 978-5-16-101258-1., <https://e-lib.unn.ru/MegaPro/UserEntry?Action=FindDocs&ids=834643&idb=0>.
4. Гоулман Дэниел. Эмоциональное лидерство: Искусство управления людьми на основе эмоционального интеллекта : Практическое пособие / Гарвардская школа бизнеса. - 9-е изд. - Москва : ООО "Альпина Паблишер", 2016. - 301 с. - Аспирантура. - ISBN 978-5-9614-5607-3., <https://e-lib.unn.ru/MegaPro/UserEntry?Action=FindDocs&ids=612366&idb=0>.
5. Адизес Ицхак Калдерон. Развитие лидеров: Как понять свой стиль управления и эффективно общаться с носителями иных стилей : Практическое пособие. - Москва : ООО "Альпина Паблишер", 2016. - 259 с. - Аспирантура. - ISBN 978-5-9614-5325-6., <https://e-lib.unn.ru/MegaPro/UserEntry?Action=FindDocs&ids=594908&idb=0>.
6. Лидерство и управление командой : учебное пособие для обучающихся магистратуры по всем угсн, реализуемым ниу мгсу / Ишков А. Д., Милорадова Н. Г., Елисеева Е. Ю., Магера Т. Н., Романова Е. В. - Москва : МИСИ – МГСУ, 2024. - 58 с. - Книга из коллекции МИСИ – МГСУ - Психология. Педагогика. - ISBN 978-5-7264-3544-2., <https://e-lib.unn.ru/MegaPro/UserEntry?Action=FindDocs&ids=931488&idb=0>.
7. Баранник Ю. Г. Лидерство и руководство в управлении человеческими ресурсами : учебное пособие для обучающихся 2 курса образовательной программы магистратура направления подготовки 38.04.03 управление персоналом / Баранник Ю. Г., Романинец Р. Н. - Донецк : ДОНАУИГС, 2021. - 246 с. - Книга из коллекции ДОНАУИГС - Экономика и менеджмент., <https://e-lib.unn.ru/MegaPro/UserEntry?Action=FindDocs&ids=802507&idb=0>.
8. Аппело Ю. Agile-менеджмент. Лидерство и управление командами : монография / Аппело Ю. - Москва : Альпина Паблишер, 2018. - 534 с. - ISBN 978-5-9614-6361-3., <https://e-lib.unn.ru/MegaPro/UserEntry?Action=FindDocs&ids=774492&idb=0>.

### Дополнительная литература:

1. Кетс де Врис Манфред. Мистика лидерства: Развитие эмоционального интеллекта : Практическое пособие. - 6-е изд. - Москва : ООО "Альпина Паблишер", 2016. - 276 с. - Аспирантура. - ISBN 978-5-9614-4488-9., <https://e-lib.unn.ru/MegaPro/UserEntry?>

Action=FindDocs&ids=613406&idb=0.

2. Иванова Светлана Вениаминовна. Развитие потенциала сотрудников: Профессиональные компетенции, лидерство, коммуникации : Учебное пособие. - 5-е изд. - Москва : ООО "Альпина Паблишер", 2016. - 279 с. - Профессиональное обучение. - ISBN 978-5-9614-4582-4., <https://e-lib.unn.ru/MegaPro/UserEntry?Action=FindDocs&ids=603590&idb=0>.

3. Евтихов Олег Владимирович. Эффективное лидерство : Учебное пособие / Сибирский юридический институт Министерства внутренних дел Российской Федерации. - Красноярск : Сибирский государственный аэрокосмический университет имени академика М. Ф. Решетнёва, 2012. - 132 с., <https://e-lib.unn.ru/MegaPro/UserEntry?Action=FindDocs&ids=612234&idb=0>.

4. Евтихов Олег Владимирович. Тренинг лидерства : Монография / Сибирский юридический институт Министерства внутренних дел Российской Федерации. - СПб : Издательство "Речь", 2007. - 256 с. - ВО - Магистратура. - ISBN 5-9268-0639-9., <https://e-lib.unn.ru/MegaPro/UserEntry?Action=FindDocs&ids=606099&idb=0>.

5. Евтихов Олег Владимирович. Стратегии и приемы лидерства: теория и практика : Практическое пособие / Сибирский юридический институт Министерства внутренних дел Российской Федерации. - СПб : Издательство "Речь", 2007. - 238 с. - ISBN 5-9268-0585-6., <https://e-lib.unn.ru/MegaPro/UserEntry?Action=FindDocs&ids=619575&idb=0>.

6. Герстнер Луис. Кто сказал, что слоны не могут танцевать? Жесткие реформы для выживания компании : Практическое пособие. - 2-е изд. - Москва : ООО "Альпина Паблишер", 2016. - 320 с. - Аспирантура. - ISBN 978-5-9614-5007-1., <https://e-lib.unn.ru/MegaPro/UserEntry?Action=FindDocs&ids=620695&idb=0>.

7. Болмэн Ли Дж. Рефрейминг организации: Компания как фабрика, семья, джунгли и храм : Практическое пособие. - Москва : ООО "Альпина Паблишер", 2016. - 625 с. - Аспирантура. - ISBN 978-5-9614-1863-7., <https://e-lib.unn.ru/MegaPro/UserEntry?Action=FindDocs&ids=594143&idb=0>.

8. Адизес Ицхак Калдерон. Идеальный руководитель: Почему им нельзя стать и что из этого следует : Практическое пособие. - 7-е изд. - Москва : ООО "Альпина Паблишер", 2016. - 264 с. - Аспирантура. - ISBN 978-5-9614-5406-2., <https://e-lib.unn.ru/MegaPro/UserEntry?Action=FindDocs&ids=614445&idb=0>.

9. Мушин-Македонский Артём. Нарративное лидерство : Искусство вдохновлять и убеждать с помощью историй : Практическое пособие. - Москва : Альпина ПРО, 2022. - 266 с. - Дополнительное образование взрослых., <https://e-lib.unn.ru/MegaPro/UserEntry?Action=FindDocs&ids=836498&idb=0>.

10. Нарративное лидерство : Искусство вдохновлять и убеждать с помощью историй : монография. - Москва : Альпина ПРО, 2022. - . - ISBN 978-5-907470-51-4., <https://e-lib.unn.ru/MegaPro/UserEntry?Action=FindDocs&ids=868975&idb=0>.

Программное обеспечение и Интернет-ресурсы (в соответствии с содержанием дисциплины):

1. Программный пакет MS Office.
2. [www.elibrary.ru/defaultx.asp](http://www.elibrary.ru/defaultx.asp) - научная электронная библиотека
3. <http://znaniyum.com/> - электронно-библиотечная система
4. [www.humanities.edu.ru](http://www.humanities.edu.ru) - сайт «Гуманитарное образование»
5. <http://www.iqlib.ru> – электронная библиотека образовательных и просветительных изданий
6. <https://e.hr-director.ru/> - Директор по персоналу: практический журнал по управлению человеческими ресурсами
7. <https://e.gd.ru/> - Генеральный директор: Персональный журнал руководителя. – URL:

8. <http://hr-portal.ru/> - HR portal: Сообщество. Публикации
9. <https://spiraldynamics.ru/> - Спиральная динамика
10. <http://adizes.ru/> - официальный сайт Института Адизеса в России.

#### **7. Материально-техническое обеспечение дисциплины (модуля)**

Учебные аудитории для проведения учебных занятий, предусмотренных образовательной программой, оснащены мультимедийным оборудованием (проектор, экран), техническими средствами обучения, компьютерами.

Помещения для самостоятельной работы обучающихся оснащены компьютерной техникой с возможностью подключения к сети "Интернет" и обеспечены доступом в электронную информационно-образовательную среду.

Программа составлена в соответствии с требованиями ОС ННГУ по направлению подготовки/специальности 38.04.03 - Управление персоналом.

Автор(ы): Марико Валерия Валерьевна, кандидат педагогических наук.

Заведующий кафедрой: Бедный Александр Борисович, кандидат социологических наук.

Программа одобрена на заседании методической комиссии от 12.11.2024, протокол № №5.