

**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  
**3.1.7. Стоматология**

Программа подготовки  
научных и научно-педагогических кадров в аспирантуре  
**Стоматология**

Форма обучения  
**Очная**

Нижний Новгород  
2025 год

## **1. Место и цель дисциплины в структуре ОПОП**

Дисциплина «Эффективное лидерство и руководство» относится к числу элективных 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						
<b>Итого</b>	<b>36</b>		<b>12</b>			<b>12</b>	<b>24</b>

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
			<b>Дополнительные задания:</b> <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

направляется на проверку и оценивание преподавателем он-лайн. Для того, чтобы набрать дополнительные баллы для получения зачета обучающийся может выполнить дополнительные задания: аннотация статьи (Приложение 2) и работа с кейсом (Приложение 3).

## 5. Фонд оценочных средств для аттестации по дисциплине

### **5.1. Критерии и процедуры оценивания результатов обучения по дисциплине.**

Аттестация по модулю проходит в виде зачета на основании рейтинговой оценки, по совокупности результатов деятельности на занятиях семинарского типа и самостоятельной работы аспиранта по выполнению заданий, составляющих систему рейтингово-накопительной оценки.

	Вид активности	Максимальное количество баллов
	<b>Обязательная часть</b>	<b>90</b>
1.	Тема 1. <b>Общие понятия о лидерстве</b> Задание 1. Выявить необходимые качества и умения лидера	5
2.	Тема 2. <b>Эволюция теоретических представлений о лидерстве</b> <b>2.1 Традиционные концепции лидерства</b> 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
	<b>2.2 Современные теории лидерства</b> 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. <b>Лидер как личность</b> Задание 5. Определить уровня эмоционального интеллекта	10  5
	Задание 6. Определить индивидуальный стиль управления	5
4.	Тема 4. <b>Власть и влияние лидера</b> Задание 7. Выделить ведущие источники власти лидера	5
5.	Тема 5. <b>Видение и цели лидера</b> 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	<b>10</b>  5  5
	<b>Накопительная часть</b>	<b>40</b>
1.	<b>Дополнительные задания:</b> <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
	<b>ИТОГО</b>	<b>130</b>

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»**

<b>Описание уровня</b>	<b>баллы</b>
+ 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»**

<b>Описание уровня</b>	<b>баллы</b>
+ 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»**

<b>Описание уровня</b>	<b>баллы</b>
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»**

<b>Описание уровня</b>	<b>баллы</b>
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](http://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](http://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](http://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](http://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
	<b>Обязательная часть</b>	<b>90</b>			
1.	<i>Тема 1.</i> <b>Общие понятия о лидерстве</b> <u>Задание 1.</u> Выявить необходимые качества и умения лидера	5			
2.	<i>Тема 2.</i> <b>Эволюция теоретических представлений о лидерстве</b> <b>2.1 Традиционные концепции лидерства</b> <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			
	<b>2.2 Современные теории лидерства</b> <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			
	<b>Накопительная часть</b>	<b>40</b>			

1.	<b>Дополнительные задания:</b> <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			
	<b>ИТОГО</b>	<b>130</b>			

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*»

<b>Описание уровня</b>	<b>баллы</b>
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*»

<b>Описание уровня</b>	<b>баллы</b>
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 – PaеI, pAeI и paEI (где p – 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?