

**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 "16" января 2024 г. №1

**Рабочая программа дисциплины**  
**«Эффективное лидерство и руководство»**

Уровень высшего образования

**Подготовка научных и научно-педагогических кадров**

Научные специальности

1.1.2. Дифференциальные уравнения и математическая физика, 1.1.4. Теория вероятностей и математическая статистика, 1.1.5. Математическая логика, алгебра, теория чисел и дискретная математика, 1.1.8. Механика деформируемого твердого тела, 1.2.1. Искусственный интеллект и машинное обучение, 1.2.2. Математическое моделирование, численные методы и комплексы программ, 1.3.11. Физика полупроводников, 1.3.19. Лазерная физика, 1.3.4. Радиоп физика, 1.3.7. Акустика, 1.3.8. Физика конденсированного состояния, 1.4.1. Неорганическая химия, 1.4.2. Аналитическая химия, 1.4.3. Органическая химия, 1.4.4. Физическая химия, 1.4.7. Высокомолекулярные соединения, 1.4.8. Химия элементоорганических соединений, 1.5.11. Микробиология, 1.5.15. Экология, 1.5.2. Биоп физика, 1.5.21. Физиология и биохимия растений, 1.5.5. Физиология человека и животных, 2.2.2. Электронная компонентная база микро и наноэлектроники, квантовых устройств, 3.2.7. Аллергология и иммунология, 5.1.1. Теоретико-исторические правовые науки, 5.1.2. Публично-правовые (государственно-правовые) науки, 5.1.3. Частно-правовые (цивилистические) науки, 5.1.4. Уголовно-правовые науки, 5.1.5. Международно-правовые науки, 5.12.1. Междисциплинарные исследования когнитивных процессов, 5.2.3. Региональная и отраслевая экономика, 5.2.4. Финансы, 5.2.6. Менеджмент, 5.3.7. Возрастная психология, 5.4.2. Экономическая социология, 5.4.4. Социальная структура, социальные институты и процессы, 5.4.6. Социология культуры, 5.4.7. Социология управления, 5.5.2. Политические институты, процессы, технологии, 5.5.4. Международные отношения, глобальные и региональные исследования, 5.6.1. Отечественная история, 5.6.2. Всеобщая история, 5.6.7. История международных отношений и внешней политики, 5.7.1. Онтология и теория познания, 5.8.2. Теория и методика обучения и воспитания, 5.8.7. Методология и технология профессионального образования, 5.9.2. Литературы народов мира, 5.9.5. Русский язык. Языки народов России, 5.9.6. Языки народов зарубежных стран (с указанием конкретного языка или группы языков), 5.9.9. Медиакоммуникации и журналистика

Нижний Новгород  
2024 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						
<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 X и теория Y 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. Ролевые 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.	<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	<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) превалируют 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 просветительских 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 Марики 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»

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 индивидуальными 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 – РаеІ, рАеІ и раЕІ (где р – производство результатов, а – администрирование, е – предпринимательство, І – 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?