

Рабочая программа дисциплины

**Теория лидерства**

<i>Направление подготовки</i>	Государственное и муниципальное управление
<i>Код</i>	38.03.04
<i>Направленность (профиль)</i>	Управление крупными городами
<i>Квалификация выпускника</i>	бакалавр

Москва  
2023

**1. Перечень кодов компетенций, формируемых дисциплиной в процессе освоения образовательной программы**

Группа компетенций	Категория компетенций	Код
Универсальные	Командная работа и лидерство	УК-3
Профессиональные	-	ПК-19

**2. Компетенции и индикаторы их достижения**

Код компетенции	Формулировка компетенции	Индикаторы достижения компетенции
УК-3	Способен осуществлять социальное взаимодействие и реализовывать свою роль в команде	УК-3.1 Выстраивает социальный диалог с учетом основных закономерностей межличностного взаимодействия. УК-3.2 Предвидит и умеет предупредить конфликты в процессе социального взаимодействия УК-3.3 Владеет техниками установления межличностных и профессиональных контактов, развития профессионального общения, в том числе в интернациональных командах УК-3.4 Понимает основные принципы распределения и разграничения ролей в команде УК-3.5 Проявляет готовность к исполнению различных ролей в команде для достижения максимальной эффективности команды.
ПК-19	Способен владеть нормами профессиональной этики, основными технологиями формирования и продвижения имиджа государственной и муниципальной службы, базовыми технологиями формирования общественного мнения	ПК-19.1 Владеет нормами профессиональной этики ПК-19.2 Использует в профессиональной деятельности основные технологии формирования и продвижения имиджа государственной и муниципальной службы ПК-19.3 Использует базовые технологии формирования общественного мнения в профессиональной деятельности

**3. Описание планируемых результатов обучения по дисциплине**

**3.1. Описание планируемых результатов обучения по дисциплине**

Планируемые результаты обучения по дисциплине представлены дескрипторами (знания, умения, навыки).

Дескрипторы по дисциплине	Знать	Уметь	Владеть
---------------------------	-------	-------	---------

<b>Код компетенции</b>	<b>УК-3</b>		
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- основные закономерности межличностного взаимодействия</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- предвидеть и предупреждать конфликты в процессе социального взаимодействия;</li> <li>- понимать основные принципы распределения и разграничения ролей в команде</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- техниками установления межличностных и профессиональных контактов, развития профессионального общения, в том числе в интернациональных командах;</li> <li>- навыками исполнения различных ролей в команде для достижения максимальной эффективности команды</li> </ul>
<b>Код компетенции</b>	<b>ПК-19</b>		
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- законодательство, в том числе определенные нормативные правовые акты, регулирующие вопросы, связанные со служебной этикой;</li> <li>- нормы профессиональной этики, Типовой Кодекс этики и служебного поведения государственных служащих РФ и муниципальных служащих;</li> <li>- основные технологии формирования и продвижения имиджа государственной и муниципальной службы;</li> <li>- базовые технологии формирования общественного мнения</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- обеспечивать приоритет прав и свобод человека при принятии и исполнении управленческих решений;</li> <li>- применять на практике базовые технологии формирования общественного мнения в профессиональной деятельности</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- нормами профессиональной этики;</li> <li>- навыками соблюдения норм законодательства Российской Федерации и служебной этики в своей профессиональной деятельности;</li> <li>- навыками формирования позитивного имиджа государственной и муниципальной службы</li> </ul>

#### ***4. Место дисциплины (модуля) в структуре образовательной программы***

Дисциплина относится к дисциплинам по выбору вариативной части, формируемой

участниками образовательных отношений учебного плана ОПОП.

Данная дисциплина взаимосвязана с другими дисциплинами, такими как: «Теория управления», «Управление человеческими ресурсами», «Трудовое право», «Государственная и муниципальная служба», «Региональная экономика и управление», «Этика государственной и муниципальной службы», «Принятие и исполнение государственных решений».

В рамках освоения программы бакалавриата выпускники готовятся к решению задач профессиональной деятельности следующих типов: организационно-управленческих, коммуникативных, исследовательских.

Профиль (направленность) программы установлена путем ее ориентации на сферу профессиональной деятельности выпускников: Управление крупными городами.

### 5. Объем дисциплины

Виды учебной работы	Формы обучения
	Очная
<b>Общая трудоемкость:</b> зачетные единицы/часы	3/108
<b>Контактная работа:</b>	
Занятия лекционного типа	18
Занятия семинарского типа	18
Промежуточная аттестация: <b>зачет с оценкой</b>	0,15
<b>Самостоятельная работа (СРС)</b>	71,85

6. Содержание дисциплины (модуля), структурированное по темам / разделам с указанием отведенного на них количества академических часов и видов учебных занятий

#### 6.1. Распределение часов по разделам/темам и видам работы

##### 6.1.1. Очная форма обучения

№ п/п	Раздел/тема	Виды учебной работы (в часах)						Самостоятельная работа
		Контактная работа						
		Занятия лекционного типа		Занятия семинарского типа				
		Лекции	Иные учебные занятия	Практические занятия	Семинары	Лабораторные раб.	Иные занятия	
1.	Проблема лидерства в современном менеджменте	1		1				6
2.	Концепции лидерства	1		1				6
3.	Классические и современные подходы к исследованию лидерства	2		2				6
4.	Управление групповой динамикой: создание работоспособной команды	2		2				6

5.	Формирование эффективных команд. Управление деятельностью команды	2		2				8
6.	Внутренние источники и ценностные ориентиры лидерской активности	2		2				8
7.	Механизмы и факторы реализации власти лидера	2		2				8
8.	Лидерство как способ самореализации личности	2		2				8
9.	Диагностика руководства и лидерства	2		2				8
10.	Оценка эффективности лидера и лидерства	2		2				7,85
	Промежуточная аттестация	0,15						
	Итого	18		18				71,85

## 6.2 Программа дисциплины, структурированная по темам / разделам

### 6.2.1 Содержание лекционного курса

№ п/п	Наименование темы (раздела) дисциплины	Содержание темы (раздела) дисциплины
1.	Проблема лидерства в современном менеджменте	<p>Особенности индустриальной и постиндустриальной эпох. Управленческие революции. Классический и неклассический менеджмент. Понятия «лидер» и «лидерство». Роль лидера в условиях глобализации рынка. Понятия «лидер» и «успешные люди». Место лидерства в экономике, построенной на знаниях.</p> <p>Лидерство, как система отношений, основанная на познавательных, межличностных и представительских компетенциях лидера. Группа как пространство лидерской активности. Творчество как основная компетенция лидера. Место лидера в практике кайдзен.</p> <p>Сравнительный анализ ролей менеджера и лидера. Вожди и лидеры. Матрица Ю. Е. Милованова. Типичные ценностные установки лидера. Роль лидера в развитии успешной организации. Понятие успеха. Принципы эффективного взаимодействия лидера и организации: самореализация и взаимная функциональность</p>
2.	Концепции лидерства	Теория лидерских качеств. Концепции

		<p>лидерского поведения (три стиля руководства (К.Левин), исследования Университета штата Огайо, исследования Мичиганского университета, системы управления (Р.Дикерт), управленческая решетка (Блейк и Моутон), концепция вознаграждения и наказания, заменители лидерства (С.Керр и Дж.Джермиер)).</p> <p>Континуум лидерского поведения Танненбама-Шмидта. Модель ситуационного лидерства Фидлера. Модель ситуационного лидерства Херсея и Бланшарда. Модель лидерства «путь-цель» Хауза и Митчела, модель ситуационного лидерства Стинсона-Джонсона. Ситуационная модель принятия решений Врума-Йетона-Яго. Трансформационное и транзакционное руководство.</p> <p>Концепция атрибутивного лидерства (причинно-следственный подход к изучению лидерства). Типология Д. Барнса как взаимоотношения лидера и ведомых. Основные компоненты психологической компетентности. Психопатологическая типология Г.Лассуэлла. Концепция харизматического лидерства. Концепция преобразующего лидерства или лидерство для изменений.</p>
3.	Классические и современные подходы к исследованию лидерства	<p>Определение команды. Причины внимания к командным формам организации деятельности. Команда и коллектив. Формальные и неформальные коллективы.</p> <p>Рабочие группы и команды: единство и различие в механизме функционирования и развития. Типология групп. Социально-психологическая структура группы. Малая группа. Характеристики групп: сплоченность, психологическая защищенность, совокупная компетенция, взаимоотношения с внешними группами. Факторы и последствия сплоченности. Групповое единomyслие и борьба с ним. Типы сотрудников. Типология исполнителей. Факторы, влияющие на эффективность работы группы.</p> <p>Принципы типологий команд. Специфика командного подхода в управлении сетевыми, виртуальными, обучающимися, интеллектуальными организациями. Место командного подхода в создании консорциумов и стратегических альянсов. Особенности командного подхода в частно-государственном партнерстве. Приоритеты и сбалансированность «философия общей судьбы» и «философия контракта» в реализации командного подхода в системе современной организации. Командный подход в виртуальной среде.</p> <p>Проектирование организационных структур управления. Основные подходы к формированию</p>

		команды: целеполагающий, межличностный, ролевой и проблемно-ориентированный. Команда «под проект» (идею) – ведущий тип управленческой команды. Методы принятия управленческого решения: индивидуальный и групповой выборы. Планирование как функция лидера в организации. Модели и методы принятия эффективных управленческих решений
4.	Управление групповой динамикой: создание работоспособной команды	<p>Потребности как источники активности лидера. Общие характеристики потребностей. Потребности как исходная форма человеческой активности. Пространство потребностей. Сигнальная функция потребностей. Побуждающая функция потребностей. Потребность в лидерстве. Потребность во власти. Виды эйфорических чувств от владения властью. Потребность в контроле. Сфера контроля. Потребность в достижении (успехе). Потребность в риске. Потребность в аффилиации.</p> <p>Ценностно-смысловые ориентиры и критерии лидерской активности. Смысл жизни как интегральный критерий оценки активности человека. Ценностно-смысловое пространство. Адекватный смысл жизни. "Ошибки смысла жизни". Отношения между смыслом жизни и сознанием. Идеалы и ценности как основания активности человека. Программный идеал. Система ценностей — декларируемых и реальных. Терминальные ценности. Инструментальные ценности. Цели как ориентиры активности человека.</p> <p>Групповые нормы и поведение лидера. Общая характеристика социокультурных норм. Нормативное пространство. Различные виды норм. Влияние групповых норм на поведение лидера и роль лидера в изменении групповых норм. Групповые нормы как вид социокультурных норм. Групповые нормы выполняют следующие функции. Нарушение групповой нормы первого уровня. Основная функция лидерства - инновации.</p>
5.	Формирование эффективных команд. Управление деятельностью команды	<p>Сущность и виды власти. Основные характеристики и источники власти. Виды власти. Легитимная (законная) власть. Власть принуждения. Власть наказания. Власть вознаграждения. Референтная власть. Экспертная власть. Информационная власть. Власть над ресурсами. Власть связей. Сравнительная эффективность видов власти.</p> <p>Факторы эффективности видов власти. Лидерство и власть. Чувства приверженности, согласия или сопротивления у последователей лидера.</p> <p>Влияние как глубинное основание власти лидера. Основные характеристики влияния. Идентификация как способ осуществления, закрепления и</p>

		<p>сохранения влияния лидера на последователей. Проявления идентификации. Психологические воздействия как средства реализации влияния лидера. Понятие и виды психологических воздействий. Типология психологических воздействий. Факторы эффективности психологических воздействий. Психологическая защита. "Фильтр безопасности". "Фильтр интереса". "Фильтр доверительности" . Сравнительная характеристика авторитарного и диалогического типа психологического воздействия. Характеристики манипулятивных, императивных и личностных воздействий. Характеристики основных методов психологического воздействия. Ситуативно-динамические модели психологического воздействия.</p> <p>Харизма, авторитет и доверие как факторы эффективности влияния лидера. Значение харизмы, авторитета и доверия в реализации влияния лидера. Виды доверия в различных ситуациях взаимодействия. Доверие к себе. Типы предположений о возможности делегирования полномочий и степени доверия к контрактору. Негативные стороны харизмы и авторитета.</p> <p>Личностные факторы эффективности лидерства. Границы исследования личностных факторов эффективности лидерства. Качества, наиболее часто встречающиеся у успешных лидеров. Пять основных личностных факторов. Я-концепция как субъективный механизм регуляции системы отношений лидера. Самооценка. Самоотношение. Само-эффективность как субъективный механизм регуляции целенаправленной активности лидера. Стили лидерства как деятельностный фактор его эффективности. Стили принятия решений по Т. А. Кейзеру. Стили управления по Д. Гоулману.</p>
6.	Внутренние источники и ценностные ориентиры лидерской активности	<p>Определение лидерского потенциала. Самооценка лидерства. Диагностика функционального лидерства в малых группах. Диагностика интегративных стилей управления и руководства персоналом. Диагностика деятельностных особенностей руководства и лидерства. Методики диагностики лидерских, коммуникационных и организационных качеств личности.</p>



7.	Механизмы и факторы реализации власти лидера	Отличие менеджера от лидера. Место и роль лидера в создании эффективной организации. Теория лидерских качеств. Концепция лидерского поведения (три стиля руководства (К.Левин), системы управления (Р.Ликерт), управленческая решетка (Блейк и Моутон), концепция «вознаграждения и наказания». Континуум лидерского поведения Танненбаума-Шмидта. Модель ситуационного лидерства Фидлера. Модель ситуационного лидерства Херси и Бланшара. Модель лидерства (путь-цель» Хауза и Митчелла. Модель лидерства Стинсона-Джонсона. Концепция харизматического лидерства. Концепция преобразующего лидерства или лидерство для изменений.
8.	Лидерство как способ самореализации личности	Лидерство в коллективе. Феномен власти. Понятие авторитета. Силь управления. Ошибки руководителя. Управленческие решения. Методы выбора решений. Индивидуальный выбор. Групповой выбор. Модели и методы принятия эффективных управленческих решений. Планирование как функция лидера в организации. Стратегическое планирование. Интерактивный менеджмент и планирование.
9.	Диагностика руководства и лидерства	Интегральная самооценка уровня развития группы как коллектива. Диагностика уровня развития малой группы. Диагностика функционального лидерства в малых группах. Оценка служебно-рационалистического стиля руководства. Оценка стилей принятия управленческих решений. Силь работы руководителя с документацией. Определение когнитивно-деятельностного стиля.
10.	Оценка эффективности лидера и лидерства	Ориентационные стили профессионально-деятельностного общения. Определение административного стиля управления. Экспертная оценка стиля организаторской деятельности. Экспертная диагностика стилей руководства. Диагностика стилей руководства. Диагностика лидерских способностей. Диагностика деятельностных особенностей руководства и лидерства.

### **6.2.2 Содержание практических занятий**

<b>№ п/п</b>	<b>Наименование темы (раздела) дисциплины</b>	<b>Содержание практического занятия</b>
1.	Проблема лидерства в современном менеджменте	1. Роль лидера в условиях глобализации рынка. Понятия «лидер» и «успешные люди». Место лидерства в экономике, построенной на знаниях. 2. Лидерство, как система отношений,

		<p>основанная на познавательных, межличностных и представительских компетенциях лидера..</p> <p>3. Сравнительный анализ ролей менеджера и лидера. Вожди и лидеры. Матрица Ю. Е. Милованова.</p>
2.	Концепции лидерства	<p>1. Теория лидерских качеств.</p> <p>2. Континуум лидерского поведения Танненбама-Шмидта.</p> <p>3. Основные компоненты психологической компетентности.</p> <p>4. Психопатологическая типология Г.Лассуэлла. Концепция харизматического лидерства. Концепция преобразующего лидерства или лидерство для изменений.</p>
3.	Классические и современные подходы к исследованию лидерства	<p>1. Рабочие группы и команды: единство и различие в механизме функционирования и развития. Типология групп. Социально-психологическая структура группы. Малая группа. Характеристики групп: сплоченность, психологическая защищенность, совокупная компетенция, взаимоотношения с внешними группами. Факторы и последствия сплоченности. Групповое единomyслие и борьба с ним. Типы сотрудников. Типология исполнителей. Факторы, влияющие на эффективность работы группы.</p> <p>2. Принципы типологий команд.</p> <p>3. Проектирование организационных структур управления. Основные подходы к формированию команды: целеполагающий, межличностный, ролевой и проблемно-ориентированный.</p>
4.	Управление групповой динамикой: создание работоспособной команды	<p>1. Потребности как источники активности лидера.</p> <p>2. Ценностно-смысловые ориентиры и критерии лидерской активности</p> <p>3. Групповые нормы и поведение лидера.</p>
5.	Формирование эффективных команд. Управление деятельностью команды	<p>1. Сущность и виды власти. Основные характеристики и источники власти.</p> <p>2. Влияние как глубинное основание власти лидера</p> <p>3. Психологические воздействия как средства реализации влияния лидера. Понятие и виды психологических воздействий. Типология психологических воздействий.</p> <p>4. Харизма, авторитет и доверие как факторы эффективности влияния лидера.</p> <p>5. Личностные факторы эффективности лидерства..</p>
6.	Внутренние источники и ценностные ориентиры лидерской активности	<p>1. Определение лидерского потенциала.</p> <p>2. Самооценка лидерства.</p> <p>3. Диагностика функционального лидерства в малых группах.</p>

7.	Механизмы и факторы реализации власти лидера	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Концепция «вознаграждения и наказания»</li> <li>2. Социальные и биологические факторы лидерства</li> <li>3. Функциональное лидерство и его реализация.</li> </ol>
8.	Лидерство как способ самореализации личности	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Стратегическое планирование и лидерство в самореализации</li> <li>2. Стратегическое видение как лидерское качество</li> <li>3. Интерактивный менеджмент и планирование.</li> </ol>
9.	Диагностика руководства и лидерства	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Диагностика уровня развития малой группы.</li> <li>2. Диагностика функционального лидерства в малых группах.</li> <li>3. Оценка служебно-рационалистического стиля руководства.</li> </ol>
10.	Оценка эффективности лидера и лидерства	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Портфолио лидера, его составляющие, методики и технологии повышения привлекательности.</li> <li>2. Личный пиар и его применение для повышения эффективности лидера</li> </ol>

### **6.2.3 Содержание самостоятельной работы**

<b>№ п/п</b>	<b>Наименование темы (раздела) дисциплины</b>	<b>Содержание самостоятельной работы</b>
1.	Проблема лидерства в современном менеджменте	<p>Особенности индустриальной и постиндустриальной эпох. Управленческие революции. Классический и неклассический менеджмент. Понятия «лидер» и «лидерство». Роль лидера в условиях глобализации рынка. Понятия «лидер» и «успешные люди». Место лидерства в экономике, построенной на знаниях.</p> <p>Лидерство, как система отношений, основанная на познавательных, межличностных и представительских компетенциях лидера. Группа как пространство лидерской активности. Творчество как основная компетенция лидера. Место лидера в практике кайдзен.</p> <p>Сравнительный анализ ролей менеджера и лидера. Вожди и лидеры. Матрица Ю. Е. Милованова. Типичные ценностные установки лидера. Роль лидера в развитии успешной организации. Понятие успеха. Принципы эффективного взаимодействия лидера и организации: самореализация и взаимная функциональность</p>
2.	Концепции лидерства	<p>Теория лидерских качеств. Концепции лидерского поведения (три стиля руководства (К.Левин), исследования Университета штата Огайо, исследования Мичиганского университета, системы управления (Р.Дикерт), управленческая решетка (Блейк и Моутон), концепция вознаграждения и наказания, заменители лидерства (С.Керр и</p>

		<p>Дж.Джермиер)).</p> <p>Континуум лидерского поведения Танненбама-Шмидта. Модель ситуационного лидерства Фидлера. Модель ситуационного лидерства Херсея и Бланшарда. Модель лидерства «путь-цель» Хауза и Митчела, модель ситуационного лидерства Стинсона-Джонсона. Ситуационная модель принятия решений Врума-Йетона-Яго. Трансформационное и транзакционное руководство.</p> <p>Концепция атрибутивного лидерства (причинно-следственный подход к изучению лидерства). Типология Д. Барнса как взаимоотношения лидера и ведомых. Основные компоненты психологической компетентности. Психопатологическая типология Г.Лассуэлла. Концепция харизматического лидерства. Концепция преобразующего лидерства или лидерство для изменений.</p>
3.	Классические и современные подходы к исследованию лидерства	<p>Определение команды. Причины внимания к командным формам организации деятельности. Команда и коллектив. Формальные и неформальные коллективы.</p> <p>Рабочие группы и команды: единство и различие в механизме функционирования и развития. Типология групп. Социально-психологическая структура группы. Малая группа. Характеристики групп: сплоченность, психологическая защищенность, совокупная компетенция, взаимоотношения с внешними группами. Факторы и последствия сплоченности. Групповое единомыслие и борьба с ним. Типы сотрудников. Типология исполнителей. Факторы, влияющие на эффективность работы группы.</p> <p>Принципы типологий команд. Специфика командного подхода в управлении сетевыми, виртуальными, обучающимися, интеллектуальными организациями. Место командного подхода в создании консорциумов и стратегических альянсов. Особенности командного подхода в частно-государственном партнерстве. Приоритеты и сбалансированность «философия общей судьбы» и «философия контракта» в реализации командного подхода в системе современной организации. Командный подход в виртуальной среде.</p> <p>Проектирование организационных структур управления. Основные подходы к формированию команды: целеполагающий, межличностный, ролевой и проблемно-ориентированный. Команда «под проект» (идею) – ведущий тип управленческой команды. Методы принятия управленческого решения: индивидуальный и групповой выборы. Планирование как функция лидера в организации.</p>

		<p>Модели и методы принятия эффективных управленческих решений</p>
4.	<p>Управление групповой динамикой: создание работоспособной команды</p>	<p>Потребности как источники активности лидера. Общие характеристики потребностей. Потребности как исходная форма человеческой активности. Пространство потребностей. Сигнальная функция потребностей. Побуждающая функция потребностей. Потребность в лидерстве. Потребность во власти. Виды эйфорических чувств от владения властью. Потребность в контроле. Сфера контроля. Потребность в достижении (успехе). Потребность в риске. Потребность в аффилиации.</p> <p>Ценностно-смысловые ориентиры и критерии лидерской активности. Смысл жизни как интегральный критерий оценки активности человека. Ценностно-смысловое пространство. Адекватный смысл жизни. "Ошибки смысла жизни". Отношения между смыслом жизни и сознанием. Идеалы и ценности как основания активности человека. Программный идеал. Система ценностей — декларируемых и реальных. Терминальные ценности. Инструментальные ценности. Цели как ориентиры активности человека.</p> <p>Групповые нормы и поведение лидера. Общая характеристика социокультурных норм. Нормативное пространство. Различные виды норм. Влияние групповых норм на поведение лидера и роль лидера в изменении групповых норм. Групповые нормы как вид социокультурных норм. Групповые нормы выполняют следующие функции. Нарушение групповой нормы первого уровня. Основная функция лидерства - инновации.</p>
5.	<p>Формирование эффективных команд. Управление деятельностью команды</p>	<p>Сущность и виды власти. Основные характеристики и источники власти. Виды власти. Легитимная (законная) власть. Власть принуждения. Власть наказания. Власть вознаграждения. Референтная власть. Экспертная власть. Информационная власть. Власть над ресурсами. Власть связей. Сравнительная эффективность видов власти.</p> <p>Факторы эффективности видов власти. Лидерство и власть. Чувства приверженности, согласия или сопротивления у последователей лидера.</p> <p>Влияние как глубинное основание власти лидера. Основные характеристики влияния. Идентификация как способ осуществления, закрепления и сохранения влияния лидера на последователей. Проявления идентификации.</p> <p>Психологические воздействия как средства реализации влияния лидера. Понятие и виды психологических воздействий. Типология психологических воздействий. Факторы</p>

		<p>эффективности психологических воздействий. Психологическая защита. "Фильтр безопасности". "Фильтр интереса". "Фильтр доверительности" . Сравнительная характеристика авторитарного и диалогического типа психологического воздействия. Характеристики манипулятивных, императивных и личностных воздействий. Характеристики основных методов психологического воздействия. Ситуативно-динамические модели психологического воздействия.</p> <p>Харизма, авторитет и доверие как факторы эффективности влияния лидера. Значение харизмы, авторитета и доверия в реализации влияния лидера. Виды доверия в различных ситуациях взаимодействия. Доверие к себе. Типы предположений о возможности делегирования полномочий и степени доверия к контрактору. Негативные стороны харизмы и авторитета.</p> <p>Личностные факторы эффективности лидерства. Границы исследования личностных факторов эффективности лидерства. Качества, наиболее часто встречающиеся у успешных лидеров. Пять основных личностных факторов. Я-концепция как субъективный механизм регуляции системы отношений лидера. Самооценка. Самоотношение. Само-эффективность как субъективный механизм регуляции целенаправленной активности лидера. Стили лидерства как деятельностный фактор его эффективности. Стили принятия решений по Т. А. Кейзеру. Стили управления по Д. Гоулману.</p>
6.	Внутренние источники и ценностные ориентиры лидерской активности	<p>Определение лидерского потенциала. Самооценка лидерства. Диагностика функционального лидерства в малых группах. Диагностика интегративных стилей управления и руководства персоналом. Диагностика деятельностных особенностей руководства и лидерства. Методики диагностики лидерских, коммуникационных и организационных качеств личности.</p>
7.	Механизмы и факторы реализации власти лидера	<p>Отличие менеджера от лидера. Место и роль лидера в создании эффективной организации.</p> <p>Теория лидерских качеств. Концепция лидерского поведения (три стилия руководства (К.Левин), системы управления (Р.Ликерт), управленческая решетка (Блейк и Моутон), концепция «вознаграждения и наказания».</p> <p>Континуум лидерского поведения Танненбаума-Шмидта. Модель ситуационного лидерства Фидлера. Модель ситуационного лидерства Херси и Бланшара. Модель лидерства (путь-цель» Хауза и Митчелла. Модель лидерства Стинсона-Джонсона.</p>

		Концепция харизматического лидерства. Концепция преобразующего лидерства или лидерство для изменений.
8.	Лидерство как способ самореализации личности	Лидерство в коллективе. Феномен власти. Понятие авторитета. Силь управления. Ошибки руководителя. Управленческие решения. Методы выбора решений. Индивидуальный выбор. Групповой выбор. Модели и методы принятия эффективных управленческих решений. Планирование как функция лидера в организации. Стратегическое планирование. Интерактивный менеджмент и планирование.
9.	Диагностика руководства и лидерства	Интегральная самооценка уровня развития группы как коллектива. Диагностика уровня развития малой группы. Диагностика функционального лидерства в малых группах. Оценка служебно-рационалистического стиля руководства. Оценка стилей принятия управленческих решений. Силь работы руководителя с документацией. Определение когнитивно-деятельностного стиля.
10.	Оценка эффективности лидера и лидерства	Ориентационные стили профессионально-деятельностного общения. Определение административного стиля управления. Экспертная оценка стиля организаторской деятельности. Экспертная диагностика стилей руководства. Диагностика стилей руководства. Диагностика лидерских способностей. Диагностика деятельностных особенностей руководства и лидерства.

## 7. Фонд оценочных средств для проведения промежуточной аттестации обучающихся по дисциплине (модулю)

Предусмотрены следующие виды контроля качества освоения конкретной дисциплины:

- текущий контроль успеваемости
- промежуточная аттестация обучающихся по дисциплине

Фонд оценочных средств для проведения промежуточной аттестации обучающихся по дисциплине оформлен в **ПРИЛОЖЕНИИ** к РАБОЧЕЙ ПРОГРАММЕ ДИСЦИПЛИНЫ

Текущий контроль успеваемости обеспечивает оценивание хода освоения дисциплины в процессе обучения.

### 7.1 Паспорт фонда оценочных средств для проведения текущей аттестации по дисциплине (модулю)

№ п/п	Контролируемые разделы (темы)	Наименование оценочного средства
-------	-------------------------------	----------------------------------

1.	Проблема лидерства в современном менеджменте	Опрос, проблемно-аналитическое задание, тестирование.
2.	Концепции лидерства	Опрос, проблемно-аналитическое задание, тестирование.
3.	Классические и современные подходы к исследованию лидерства	Опрос, проблемно-аналитическое задание, тестирование.
4.	Управление групповой динамикой: создание работоспособной команды	Опрос, проблемно-аналитическое задание, тестирование.
5.	Формирование эффективных команд. Управление деятельностью команды	Опрос, проблемно-аналитическое задание, тестирование.
6.	Внутренние источники и ценностные ориентиры лидерской активности	Опрос, проблемно-аналитическое задание, тестирование.
7.	Механизмы и факторы реализации власти лидера	Опрос, проблемно-аналитическое задание, тестирование.
8.	Лидерство как способ самореализации личности	Опрос, проблемно-аналитическое задание, тестирование.
9.	Диагностика руководства и лидерства	Опрос, проблемно-аналитическое задание, тестирование.
10.	Оценка эффективности лидера и лидерства	Опрос, проблемно-аналитическое задание, тестирование.

## **7.2 Типовые контрольные задания или иные материалы, необходимые для оценки знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности в процессе текущего контроля**

### **Типовые вопросы**

1. Лидерство в коллективе.
2. Мотивация и типы лидерства (концепции харизматического лидерства, психоаналитическая теория З. Фрейда).
3. Типология лидерства.
4. Лидерство и руководство.
5. Качества и функции руководителя.
6. Базовые критерии эффективной работы лидера
7. Стили управления (демократический, либерально-анархический, непоследовательный, ситуативный).

### **Типовые вопросы для проблемно-аналитического задания**

1. Провести исследование команды, индивидуального стиля руководства, уровня индивидуальной власти в образовательной организации
2. Подготовить аналитический обзор теорий лидерства



3. Сравните пантомимику мужчины и женщины
4. Приведите примеры жестов открытости, подозрительности и скрытности, жесты и позы защиты, размышления и оценки, сомнения и неуверенности, поза обиды, затягивание времени, нежелание слушать, стремление закончить беседу, свидетельства лжи
5. Опишите схематически этапы создания команды, этапы жизненного цикла команды.
6. Внимательно прочитайте высказывания и определите свое отношение к ним в контексте темы занятия. Определите значение и роли лидерства в управлении.

Стратегический успех организации определяется не столько состоянием рынков, на которых она осуществляет деятельность, сколько действиями ее человеческих ресурсов. (Hayes R.H. Strategic planning forward in reverse? // Harvard Business Review, 1985, Vol.63 #6, pp. 111—119.) Чем выше положение руководителя, тем более далек он от откровенной информации о себе и своей роли в компании. (Ке де Ври М. Мистика лидерства. – Пер. с англ. - М.: Альбина Паблишер, 2003.)

Такие «невидимые активы» организации, как лояльность, инициативность, внутренняя мотивация и трудовая активность человеческих ресурсов, не отображаются в балансовой отчетности, но являются ее неотъемлемыми атрибутами, влияющими на результативность деятельности. (Itami, H., Roehl, T. Mobilizing Invisible Assets. Harvard University Press, 1987.)

Р. Брэнсон (Virgin Group): «Если вы занимаетесь бизнесом, ставьте на первое место своих сотрудников, на второе – потребителей, а на третье – акционеров».

«Лидерство означает дальновидность, побуждение, энтузиазма, любовь, доверие, индивидуальность, страстная увлеченность, одержимость, стойкость, использование символики, внимание к развитию событий, способность подмечать то, что другие не видят, драма (в том числе управленческая), создание героев на всех уровнях, тренировка, и многое другое». (Peters, T. & Austin, N. A Passion for Excellence. New York: Rondon House, 1985, pp. 5—6.)

«Лидерство – это процесс социального влияния, при котором лидер ищет добровольного участия подчиненных в деятельности по достижению организационных целей». (Schriesheim, Tolliver & Behling, 1978.)

«Лидерство – это процесс влияния на групповую активность, направленную на достижение общих целей». (Stogdill, 1950.)

«Лидер – это человек, изменяющий мир с помощью своих последователей, обладающий способностью убеждать, не принуждая, умеющий увлечь за собой, показать дорогу вперед. Это капитан на мостике, навигатор. Члены его команды заняты каждый конкретным делом. Капитан – лидер, а вот боцман – скорее, руководитель».

Сократ: «Целые государства погибали и будут погибать, если не научатся отличать хороших людей от плохих».

Кеси Стенгель, выдающийся баскетбольный тренер: «Набрать игроков легко, трудно заставить их играть вместе».

Козьма Прутков: «Легче держать вожжи, чем бразды правления».

А.С. Пушкин: Бог же между тем на небесах сидел в унынье сладком, Все позабыл, не правил он ничем, и без него все шло своим порядком...

### **Типовые задания для практических занятий**

Дайте интуитивную оценку личностным качествам и поведению, которые имеют высокое значение для лидерства. Оцените свои качества и навыки. На основе полученных профилей: определите проблемные зоны своего лидерства; составьте программу действий, направленных на развитие лидерства.

### **Типовые задания для решения ситуационной, проблемной задачи (кейс-измерители)**

Задание: Предположите, что вы участвуете в каждой из последующих ситуаций. Каждая ситуация имеет четыре альтернативные модели поведения. В каждой ситуации выберите только одну альтернативу поведения, не более. Не тратьте много времени на раздумывания, отмечайте первое решение, которое приходит вам в голову, поскольку первая реакция на ситуацию, как правило, более точно характеризует ваше реальное поведение. Не забывайте, что вы отмечаете то, что вы бы сделали, а не то, что следовало бы сделать в конкретной ситуации.

Ситуация 1. В последнее время результативность работы ваших подчиненных резко снижается; однако, на ваши попытки по-товарищески обсудить сложившуюся ситуацию они не реагируют. Варианты поведения. а) придадите особое значение неформальным процедурам и необходимости выполнения задания; б) продемонстрируете свою готовность к диалогу и помощи, но не будете настаивать на личной вовлеченности; в) продолжите настаивать на беседе с подчиненными и затем определили цель; г) займёте позицию невмешательства.

Ситуация 2. На первый взгляд, результативность вашей группы растет. Вы убеждены, что все члены осведомлены о своей ответственности и ожидаемых стандартах деятельности. а) поддержите товарищеские отношения на основании того, что все члены осведомлены о своей ответственности и ожидаемых стандартах деятельности ;б) не предпримите определенных действий; в) сделаете все возможное, чтобы члены группы ощущали свою важность и вовлеченность; г) напомните о качестве и сроках выполнения задания.

Ситуация 3. За последние месяцы продуктивность групповой деятельности упала. Члены группы проявляют равнодушие к групповым задачам. Они постоянно нуждаются в напоминании о задании и сроках. Ранее вам помогало перераспределение ролей и ответственности. а) позвольте группе самой определиться со сложившейся ситуацией; б) примите рекомендации группы, но проследите за достижением поставленных целей и задач; в) перераспределите роли и обязанности, тщательно контролируя группу; г) допустите участие группы в перераспределении ролей и обязанностей, сохранив за собой лидерство.

Ситуация 4. Вы собираетесь кардинально изменить структуру организации. Члены группы делают предположения относительно необходимых изменений. Группа демонстрировала продуктивность и гибкость в работе. а) определите изменения и будете их тщательно контролировать; б) примите участие в групповой работе по проведению изменений, но позвольте группе самостоятельно их осуществить; в) проведёте изменения в соответствии с рекомендациями группы, но сохраните контроль над их осуществлением; г) постараетесь избежать конфронтации, оставив все, как есть.

### **Типовые вопросы к контрольным работам**

1. Хоторнские эксперименты Э.Мэйо как пример применения социальной технологии.
2. Проблемы выбора индикаторов для осуществления социальных экспериментов.
3. Сформулируйте индикаторы для наблюдения собственной организации и обоснуйте свой выбор.

## Типовые тесты

### 1. Критерием эффективности менеджмента в организации НЕ является

- А. Соотношение прибыли и затрат на управление
- Б. Техничко-экономические показатели
- В. Степень удовлетворённости сотрудников в результатах своей деятельности
- Г. Уровень заработной платы руководителя организации

### 2. Лидерство в теории менеджмента можно определить как...

- А. победу в конфликте
- Б. условия функционирования организации
- В. размер заработной платы руководителя
- Г. способность оказывать влияние на личность и группы людей

### 3. На практике под термином лидерство чаще всего подразумевают \_\_\_\_\_ лидерство

- А. Неформальное
- Б. Формальное
- В. Деструктивное
- Г. Харизматическое

### 4. Атрибутом авторитарного стиля управления является...

- А. Децентрализация полномочий
- Б. Преобладание неформальных коммуникаций
- В. Инициативность
- Г. Директивность

### 5. Какие из названных качеств работника интересуют современного менеджера?

- А. квалификация и целеустремления работника;
- Б. наличие черт характера, позволяющих сотрудничать с ним;
- В. стабильность его отдачи;
- Г. интерес работника к перспективам роста и повышению квалификации;
- Д. все перечисленные.

### 6. Какими важнейшими чертами характера должен обладать руководитель?

- А. целеустремленность;
- Б. решительность;
- В. настойчивость;
- Г. инициативность;
- Д. всё перечисленное.

### 7. Можно ли заслужить должное уважение в коллективе, принимая всю ответственность на себя за ошибки своих подчиненных?

- А. всегда;
- Б. да, если они допущены из-за того, что вы не акцентировали внимание на возможности их появления.
- В. никогда;
- Г. в случае неразумных решений подчинённых;

### 8. Какие характерные типы менеджеров определяет Мак-Клеланд в своей теории мотивации?

- А. институциональные менеджеры, которые испытывают большую потребность во власти;

- Б. «открытые» менеджеры;
- В. социально активные менеджеры;
- Г. ни один из названных;
- Д. все названные.

**9. Что такое валентность вознаграждения?**

- А. нерегулярность;
- Б. мера ценности или приоритетности;
- В. открытость;
- Г. индивидуальная направленность;

**10. Какие существуют типы лидеров?**

- А. лидеры-организаторы;
- Б. лидеры-инициаторы;
- В. лидеры-эрудиты;
- Г. все указанные.

**7.3 Методические материалы, определяющие процедуры оценивания знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности**

Все задания, используемые для текущего контроля формирования компетенций условно можно разделить на две группы:

1. задания, которые в силу своих особенностей могут быть реализованы только в процессе обучения на занятиях (например, дискуссия, круглый стол, диспут, мини-конференция);
2. задания, которые дополняют теоретические вопросы (практические задания, проблемно-аналитические задания, тест).

Выполнение всех заданий является необходимым для формирования и контроля знаний, умений и навыков. Поэтому, в случае невыполнения заданий в процессе обучения, их необходимо «отработать» до зачета (экзамена). Вид заданий, которые необходимо выполнить для ликвидации «задолженности» определяется в индивидуальном порядке, с учетом причин невыполнения.

**1. Требование к теоретическому устному ответу**

Оценка знаний предполагает дифференцированный подход к студенту, учет его индивидуальных способностей, степень усвоения и систематизации основных понятий и категорий по дисциплине. Кроме того, оценивается не только глубина знаний поставленных вопросов, но и умение использовать в ответе практический материал. Оценивается культура речи, владение навыками ораторского искусства.

*Критерии оценивания:* последовательность, полнота, логичность изложения, анализ различных точек зрения, самостоятельное обобщение материала, использование профессиональных терминов, культура речи, навыки ораторского искусства. Изложение материала без фактических ошибок.

Оценка «отлично» ставится в случае, когда материал излагается исчерпывающе, последовательно, грамотно и логически стройно, при этом раскрываются не только основные понятия, но и анализируются точки зрения различных авторов. Обучающийся не затрудняется с ответом, соблюдает культуру речи.

Оценка «хорошо» ставится, если обучающийся твердо знает материал, грамотно и по существу излагает его, знает практическую базу, но при ответе на вопрос допускает несущественные погрешности.

Оценка «удовлетворительно» ставится, если обучающийся освоил только основной

материал, но не знает отдельных деталей, допускает неточности, недостаточно правильные формулировки, нарушает последовательность в изложении материала, затрудняется с ответами, показывает отсутствие должной связи между анализом, аргументацией и выводами.

Оценка *«неудовлетворительно»* ставится, если обучающийся не отвечает на поставленные вопросы.

## **2. Творческие задания**

*Эссе* – это небольшая по объему письменная работа, сочетающая свободные, субъективные рассуждения по определенной теме с элементами научного анализа. Текст должен быть легко читаем, но необходимо избегать нарочито разговорного стиля, сленга, шаблонных фраз. Объем эссе составляет примерно 2 – 2,5 стр. 12 шрифтом с одинарным интервалом (без учета титульного листа).

*Критерии оценивания* - оценка учитывает соблюдение жанровой специфики эссе, наличие логической структуры построения текста, наличие авторской позиции, ее научность и связь с современным пониманием вопроса, адекватность аргументов, стиль изложения, оформление работы. Следует помнить, что прямое заимствование (без оформления цитат) текста из Интернета или электронной библиотеки недопустимо.

Оценка *«отлично»* ставится в случае, когда определяется: наличие логической структуры построения текста (вступление с постановкой проблемы; основная часть, разделенная по основным идеям; заключение с выводами, полученными в результате рассуждения); наличие четко определенной личной позиции по теме эссе; адекватность аргументов при обосновании личной позиции, стиль изложения.

Оценка *«хорошо»* ставится, когда в целом определяется: наличие логической структуры построения текста (вступление с постановкой проблемы; основная часть, разделенная по основным идеям; заключение с выводами, полученными в результате рассуждения); но не прослеживается наличие четко определенной личной позиции по теме эссе; не достаточно аргументов при обосновании личной позиции.

Оценка *«удовлетворительно»* ставится, когда в целом определяется: наличие логической структуры построения текста (вступление с постановкой проблемы; основная часть, разделенная по основным идеям; заключение). Но не прослеживаются четкие выводы, нарушается стиль изложения.

Оценка *«неудовлетворительно»* ставится, если не выполнены никакие требования.

## **3. Требование к решению ситуационной, проблемной задачи (кейс-измерители)**

Студент должен уметь выделить основные положения из текста задачи, которые требуют анализа и служат условиями решения. Исходя из поставленного вопроса в задаче, попытаться максимально точно определить проблему и соответственно решить ее.

Задачи должны решаться студентами письменно. При решении задач также важно правильно сформулировать и записать вопросы, начиная с более общих и, кончая частными.

*Критерии оценивания* – оценка учитывает методы и средства, использованные при решении ситуационной, проблемной задачи.

Оценка *«отлично»* ставится в случае, когда обучающийся выполнил задание (решил задачу), используя в полном объеме теоретические знания и практические навыки, полученные в процессе обучения.

Оценка *«хорошо»* ставится, если обучающийся в целом выполнил все требования, но не совсем четко определяется опора на теоретические положения, изложенные в научной литературе по данному вопросу.

Оценка *«удовлетворительно»* ставится, если обучающийся показал положительные результаты в процессе решения задачи.

Оценка *«неудовлетворительно»* ставится, если обучающийся не выполнил все требования.

#### **4. Интерактивные задания**

Механизм проведения диспут-игры (ролевой (деловой) игры).

Необходимо разбиться на несколько команд, которые должны поочередно высказать свое мнение по каждому из заданных вопросов. Мнение высказывающейся команды засчитывается, если противоположная команда не опровергнет его контраргументами. Команда, чье мнение засчитано как верное (не получило убедительных контраргументов от противоположных команд), получает один балл. Команда, опровергнувшая мнение противоположной команды своими контраргументами, также получает один балл. Побеждает команда, получившая максимальное количество баллов.

Ролевая игра как правило имеет фабулу (ситуацию, казус), распределяются роли, подготовка осуществляется за 2-3 недели до проведения игры.

*Критерии оценивания* – оцениваются действия всех участников группы. Понимание проблемы, высказывания и действия полностью соответствуют заданным целям. Соответствие реальной действительности решений, выработанных в ходе игры. Владение терминологией, демонстрация владения учебным материалом по теме игры, владение методами аргументации, умение работать в группе (умение слушать, конструктивно вести беседу, убеждать, управлять временем, бесконфликтно общаться), достижение игровых целей, (соответствие роли – при ролевой игре). Ясность и стиль изложения.

Оценка «*отлично*» ставится в случае, выполнения всех критериев.

Оценка «*хорошо*» ставится, если обучающиеся в целом демонстрируют понимание проблемы, высказывания и действия полностью соответствуют заданным целям. Решения, выработанные в ходе игры, полностью соответствуют реальной действительности. Но некоторые объяснения не совсем аргументированы, нарушены нормы общения, нарушены временные рамки, нарушен стиль изложения.

Оценка «*удовлетворительно*» ставится, если обучающиеся в целом демонстрируют понимание проблемы, высказывания и действия в целом соответствуют заданным целям. Однако, решения, выработанные в ходе игры, не совсем соответствуют реальной действительности. Некоторые объяснения не совсем аргументированы, нарушены временные рамки, нарушен стиль изложения.

Оценка «*неудовлетворительно*» ставится, если обучающиеся не понимают проблему, их высказывания не соответствуют заданным целям.

#### **5. Комплексное проблемно-аналитическое задание**

Задание носит проблемно-аналитический характер и выполняется в три этапа. На первом из них необходимо ознакомиться со специальной литературой.

Целесообразно также повторить учебные материалы лекций и семинарских занятий по темам, в рамках которых предлагается выполнение данного задания.

На втором этапе выполнения работы необходимо сформулировать проблему и изложить авторскую версию ее решения, на основе полученной на первом этапе информации.

Третий этап работы заключается в формулировке собственной точки зрения по проблеме. Результат третьего этапа оформляется в виде аналитической записки (объем: 2-2,5 стр.; 14 шрифт, 1,5 интервал).

*Критерий оценивания* - оценка учитывает: понимание проблемы, уровень раскрытия поставленной проблемы в плоскости теории изучаемой дисциплины, умение формулировать и аргументировано представлять собственную точку зрения, выполнение всех этапов работы.

Оценка «*отлично*» ставится в случае, когда обучающийся демонстрирует полное понимание проблемы, все требования, предъявляемые к заданию выполнены.

Оценка «*хорошо*» ставится, если обучающийся демонстрирует значительное понимание проблемы, все требования, предъявляемые к заданию выполнены.

Оценка «*удовлетворительно*» ставится, если обучающийся, демонстрирует частичное

понимание проблемы, большинство требований, предъявляемых к заданию, выполнены  
Оценка «*неудовлетворительно*» ставится, если обучающийся демонстрирует непонимание проблемы, многие требования, предъявляемые к заданию, не выполнены.

## **6. Исследовательский проект**

**Исследовательский проект** – проект, структура которого приближена к формату научного исследования и содержит доказательство актуальности избранной темы, определение научной проблемы, предмета и объекта исследования, целей и задач, методов, источников, историографии, обобщение результатов, выводы.

Результаты выполнения исследовательского проекта оформляется в виде реферата (объем: 12-15 страниц; 14 шрифт, 1,5 интервал).

*Критерии оценивания* - поскольку структура исследовательского проекта максимально приближена к формату научного исследования, то при выставлении учитывается доказательство актуальности темы исследования, определение научной проблемы, объекта и предмета исследования, целей и задач, источников, методов исследования, выдвижение гипотезы, обобщение результатов и формулирование выводов, обозначение перспектив дальнейшего исследования.

Оценка «*отлично*» ставится в случае, когда обучающийся демонстрирует полное понимание проблемы, все требования, предъявляемые к заданию выполнены.

Оценка «*хорошо*» ставится, если обучающийся демонстрирует значительное понимание проблемы, все требования, предъявляемые к заданию выполнены.

Оценка «*удовлетворительно*» ставится, если обучающийся, демонстрирует частичное понимание проблемы, большинство требований, предъявляемых к заданию, выполнены

Оценка «*неудовлетворительно*» ставится, если обучающийся демонстрирует непонимание проблемы, многие требования, предъявляемые к заданию, не выполнены.

## **7. Информационный проект (презентация):**

**Информационный проект** – проект, направленный на стимулирование учебно-познавательной деятельности студента с выраженной эвристической направленностью (поиск, отбор и систематизация информации об объекте, оформление ее для презентации). Итоговым продуктом проекта может быть письменный реферат, электронный реферат с иллюстрациями, слайд-шоу, мини-фильм, презентация и т.д.

Информационный проект отличается от исследовательского проекта, поскольку представляет собой такую форму учебно-познавательной деятельности, которая отличается ярко выраженной эвристической направленностью.

*Критерии оценивания* - при выставлении оценки учитывается самостоятельный поиск, отбор и систематизация информации, раскрытие вопроса (проблемы), ознакомление студенческой аудитории с этой информацией (представление информации), ее анализ и обобщение, оформление, полные ответы на вопросы аудитории с примерами.

Оценка «*отлично*» ставится в случае, когда обучающийся полностью раскрывает вопрос (проблему), представляет информацию систематизировано, последовательно, логично, взаимосвязано, использует более 5 профессиональных терминов, широко использует информационные технологии, ошибки в информации отсутствуют, дает полные ответы на вопросы аудитории с примерами.

Оценка «*хорошо*» ставится, если обучающийся раскрывает вопрос (проблему), представляет информацию систематизировано, последовательно, логично, взаимосвязано, использует более 2 профессиональных терминов, достаточно использует информационные технологии, допускает не более 2 ошибок в изложении материала, дает полные или частично полные ответы на вопросы аудитории.

Оценка «*удовлетворительно*» ставится, если обучающийся, раскрывает вопрос (проблему) не полностью, представляет информацию не систематизировано и не совсем последовательно, использует 1-2 профессиональных термина, использует информационные

технологии, допускает 3-4 ошибки в изложении материала, отвечает только на элементарные вопросы аудитории без пояснений.

Оценка *«неудовлетворительно»* ставится, если вопрос не раскрыт, представленная информация логически не связана, не используются профессиональные термины, допускает более 4 ошибок в изложении материала, не отвечает на вопросы аудитории.

## **8. Дискуссионные процедуры**

*Круглый стол, дискуссия, полемика, диспут, дебаты, мини-конференции* являются средствами, позволяющими включить обучающихся в процесс обсуждения спорного вопроса, проблемы и оценить их умение аргументировать собственную точку зрения. Задание дается заранее, определяется круг вопросов для обсуждения, группы участников этого обсуждения.

Дискуссионные процедуры могут быть использованы для того, чтобы студенты:

– лучше поняли усвояемый материал на фоне разнообразных позиций и мнений, не обязательно достигая общего мнения;

– смогли постичь смысл изучаемого материала, который иногда чувствуют интуитивно, но не могут высказать вербально, четко и ясно, или конструировать новый смысл, новую позицию;

– смогли согласовать свою позицию или действия относительно обсуждаемой проблемы.

*Критерии оценивания* – оцениваются действия всех участников группы. Понимание проблемы, высказывания и действия полностью соответствуют заданным целям. Соответствие реальной действительности решений, выработанных в ходе игры. Владение терминологией, демонстрация владения учебным материалом по теме игры, владение методами аргументации, умение работать в группе (умение слушать, конструктивно вести беседу, убеждать, управлять временем, бесконфликтно общаться), достижение игровых целей, (соответствие роли – при ролевой игре). Ясность и стиль изложения.

Оценка *«отлично»* ставится в случае, когда все требования выполнены в полном объеме.

Оценка *«хорошо»* ставится, если обучающиеся в целом демонстрируют понимание проблемы, высказывания и действия полностью соответствуют заданным целям. Решения, выработанные в ходе игры, полностью соответствуют реальной действительности. Но некоторые объяснения не совсем аргументированы, нарушены нормы общения, нарушены временные рамки, нарушен стиль изложения.

Оценка *«удовлетворительно»* ставится, если обучающиеся в целом демонстрируют понимание проблемы, высказывания и действия в целом соответствуют заданным целям. Однако, решения, выработанные в ходе игры, не совсем соответствуют реальной действительности. Некоторые объяснения не совсем аргументированы, нарушены временные рамки, нарушен стиль изложения.

Оценка *«неудовлетворительно»* ставится, если обучающиеся не понимают проблему, их высказывания не соответствуют заданным целям.

## **9. Тестирование**

Является одним из средств контроля знаний обучающихся по дисциплине.

*Критерии оценивания* – правильный ответ на вопрос.

Оценка *«отлично»* ставится в случае, если правильно выполнено 90-100% заданий.

Оценка *«хорошо»* ставится, если правильно выполнено 70-89% заданий.

Оценка *«удовлетворительно»* ставится в случае, если правильно выполнено 50-69% заданий.

Оценка *«неудовлетворительно»* ставится, если правильно выполнено менее 50% заданий.

## **10. Требование к письменному опросу (контрольной работе)**



Оценивается не только глубина знаний поставленных вопросов, но и умение изложить письменно.

*Критерии оценивания:* последовательность, полнота, логичность изложения, анализ различных точек зрения, самостоятельное обобщение материала. Изложение материала без фактических ошибок.

Оценка «отлично» ставится в случае, когда соблюдены все критерии.

Оценка «хорошо» ставится, если обучающийся твердо знает материал, грамотно и по существу излагает его, знает практическую базу, но допускает несущественные погрешности.

Оценка «удовлетворительно» ставится, если обучающийся освоил только основной материал, но не знает отдельных деталей, допускает неточности, недостаточно правильные формулировки, нарушает последовательность в изложении материала, затрудняется с ответами, показывает отсутствие должной связи между анализом, аргументацией и выводами.

Оценка «неудовлетворительно» ставится, если обучающийся не отвечает на поставленные вопросы.

## **8. Перечень основной и дополнительной учебной литературы, необходимой для освоения дисциплины (модуля)**

### *8.1. Основная учебная литература*

1. Байдаков, А. Н. *Лидерство и командообразование : учебное пособие* / А. Н. Байдаков, А. В. Назаренко, О. С. Звягинцева. — Ставрополь : Ставропольский государственный аграрный университет, 2019. — 132 с. — Текст : электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS : [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/109364.html>
2. Коротун, О. Н. *Лидерство, мотивация, власть: основные технологии : учебное пособие для бакалавров* / О. Н. Коротун, И. С. Кошель, В. В. Мазур. — 2-е изд. — Москва : Дашков и К, 2020. — 76 с. — ISBN 978-5-394-03969-0. — Текст : электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS : [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/107801.html>
3. *Психология лидерства: теория и практика : учебное пособие* / Е. Ю. Мазур, А. В. Шилакина, Н. А. Шилакина, Е. С. Шульгина. — Москва : Институт мировых цивилизаций, 2020. — 392 с. — ISBN 978-5-6043442-7-9. — Текст : электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS : [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/99297.html>
4. Сафонова, Н. М. *Лидерство и командообразование: учебное пособие* / Н. М. Сафонова. — Набережные Челны: Набережнечелнинский государственный педагогический университет, Печатная галерея, 2017. — 68 с. — ISBN 2227-8397. - Текст: электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS: [сайт]. — URL: <http://www.iprbookshop.ru/73541.html>
5. Чегринцова, С. В. *Лидерство и командообразование в организации : учебное пособие* / С. В. Чегринцова. — Тверь : Тверской государственный университет, 2020. — 115 с. — Текст : электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS : [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/111565.html>

### *8.2 Дополнительная учебная литература:*

1. Горяйнова, Н. М. *Социальное лидерство: теоретико-методологические аспекты: монография* / Н. М. Горяйнова. — 2-е изд. — Челябинск, Саратов: Южно-Уральский институт управления и экономики, Ай Пи Эр Медиа, 2019. — 202 с. — ISBN 978-5-4486-0655-7. - Текст: электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS: [сайт]. — URL: <http://www.iprbookshop.ru/81496.html>
2. Колношенко, В. И. *Лидерство менеджера: курс лекций* / В. И. Колношенко, О. В. Колношенко. — М.: Московский гуманитарный университет, 2014. — 128 с. — ISBN 978-5-906768-14-8. - Текст: электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS:

- [сайт]. — URL: <http://www.iprbookshop.ru/39686.html>
3. Колношенко, В. И. *Лидерство менеджера: практикум* / В. И. Колношенко, О. В. Колношенко /под редакцией Ю. Н. Царегородцев. — М.: Московский гуманитарный университет, 2015. — 130 с. — ISBN 978-5-906768-81-0. — Текст: электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS: [сайт]. — URL: <http://www.iprbookshop.ru/50668.html>
  4. *Лидерство и управление организацией: учебное пособие*/ Баркалов С.А., Сахарова Л.А., Гнеднева Т.В., Половинкина А.И., Майорова Н.В.— Электрон. текстовые данные.— Воронеж: Научная книга, 2012.— 354 с.— ISBN 2227-8397. Текст: электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS: [сайт]. — URL: <http://www.iprbookshop.ru/29270.html>
  5. Садченко, В. Н. *Политические элиты и лидерство: практикум* / В. Н. Садченко. — Ставрополь: Северо-Кавказский федеральный университет, 2017. — 406 с. — ISBN 2227-8397. — Текст: электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS: [сайт]. — URL: <http://www.iprbookshop.ru/83209.html>
  6. Яхонтова, Е.С. *Основы межличностного лидерства: учебное пособие*/ Яхонтова Е.С.— Электрон. текстовые данные.— М.: Евразийский открытый институт, 2011.— 216 с. ISBN 978-5-374-00156-3 — Текст: электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS: [сайт]. — URL: <http://www.iprbookshop.ru/11040.html>

### *8.3. Периодические издания*

1. Вестник Российского нового университета. Серия Проблемы социально-гуманитарных и психологических наук <http://www.iprbookshop.ru/21398.html>
2. Экономика и современный менеджмент: теория и практика <http://www.iprbookshop.ru/48512.html>

## **9. Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети "Интернет" (далее - сеть "Интернет"), необходимых для освоения дисциплины (модуля)**

1. [www.iprbookshop.ru](http://www.iprbookshop.ru)
2. [www.zipsites.ru](http://www.zipsites.ru) – бесплатная электронная Интернет библиотека.
3. [www.elibrary.ru](http://www.elibrary.ru) – бесплатная электронная Интернет библиотека.
4. [www.big.library.info](http://www.big.library.info) – большая электронная библиотека.
5. КонсультантПлюс

## **10. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины (модуля)**

Успешное освоение данного курса базируется на рациональном сочетании нескольких видов учебной деятельности – лекций, семинарских занятий, самостоятельной работы. При этом самостоятельную работу следует рассматривать одним из главных звеньев полноценного высшего образования, на которую отводится значительная часть учебного времени.

Самостоятельная работа студентов складывается из следующих составляющих:

1. Работа с основной и дополнительной литературой, с материалами интернета и конспектами лекций;
2. Внеаудиторная подготовка к контрольным работам, выполнение докладов, рефератов и курсовых работ;
3. Выполнение самостоятельных практических работ;
4. Подготовка к экзаменам (зачетам) непосредственно перед ними.

Для правильной организации работы необходимо учитывать порядок изучения разделов курса, находящихся в строгой логической последовательности. Поэтому хорошее усвоение

одной части дисциплины является предпосылкой для успешного перехода к следующей. Задания, проблемные вопросы, предложенные для изучения дисциплины, в том числе и для самостоятельного выполнения, носят междисциплинарный характер и базируются, прежде всего, на причинно-следственных связях между компонентами окружающего нас мира. В течение семестра, необходимо подготовить рефераты (проекты) с использованием рекомендуемой основной и дополнительной литературы и сдать рефераты для проверки преподавателю. Важным составляющим в изучении данного курса является решение ситуационных задач и работа над проблемно-аналитическими заданиями, что предполагает знание соответствующей научной терминологии и т.д.

Для лучшего запоминания материала целесообразно использовать индивидуальные особенности и разные виды памяти: зрительную, слуховую, ассоциативную. Успешному запоминанию также способствует приведение ярких свидетельств и наглядных примеров. Учебный материал должен постоянно повторяться и закрепляться.

При выполнении докладов, творческих, информационных, исследовательских проектов особое внимание следует обращать на подбор источников информации и методику работы с ними.

Для успешной сдачи экзамена (зачета) рекомендуется соблюдать следующие правила:

1. Подготовка к экзамену (зачету) должна проводиться систематически, в течение всего семестра.
2. Интенсивная подготовка должна начаться не позднее, чем за месяц до экзамена.
3. Время непосредственно перед экзаменом (зачетом) лучше использовать таким образом, чтобы оставить последний день свободным для повторения курса в целом, для систематизации материала и доработки отдельных вопросов.

На экзамене высокую оценку получают студенты, использующие данные, полученные в процессе выполнения самостоятельных работ, а также использующие собственные выводы на основе изученного материала.

Учитывая значительный объем теоретического материала, студентам рекомендуется регулярное посещение и подробное конспектирование лекций.

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

1. Microsoft Windows Server;
2. Семейство ОС Microsoft Windows;
3. Libre Office свободно распространяемый офисный пакет с открытым исходным кодом;
4. Информационно-справочная система: Система КонсультантПлюс (КонсультантПлюс);
5. Информационно-правовое обеспечение Гарант: Электронный периодический справочник «Система ГАРАНТ» (Система ГАРАНТ);
6. Электронная информационно-образовательная система ММУ: <https://elearn.mmu.ru/>

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

12.1. Учебная аудитория для проведения учебных занятий, предусмотренных программой, оснащенная оборудованием и техническими средствами обучения.

Специализированная мебель:

Комплект учебной мебели (стол, стул) по количеству обучающихся; комплект мебели для преподавателя; доска (маркерная).

Технические средства обучения:

Компьютер в сборе для преподавателя, проектор, экран, колонки

Перечень лицензионного программного обеспечения, в том числе отечественного производства:

Windows 10, КонсультантПлюс, Система ГАРАНТ, Антивирус NOD32.

Перечень свободно распространяемого программного обеспечения:

Adobe Acrobat Reader DC, Google Chrome, LibreOffice, Skype, Zoom.

Подключение к сети «Интернет» и обеспечение доступа в электронную информационно-образовательную среду ММУ.

12.2. Помещение для самостоятельной работы обучающихся.

Специализированная мебель:

Комплект учебной мебели (стол, стул) по количеству обучающихся; комплект мебели для преподавателя; доска (маркерная).

Технические средства обучения:

Компьютер в сборе для преподавателя; компьютеры в сборе для обучающихся; колонки; проектор, экран.

Перечень лицензионного программного обеспечения, в том числе отечественного производства:

Windows 10, КонсультантПлюс, Система ГАРАНТ, Антивирус NOD32.

Перечень свободно распространяемого программного обеспечения:

Adobe Acrobat Reader DC, Google Chrome, LibreOffice, Skype, Zoom, Gimp, Paint.net, AnyLogic, Inkscape.

Помещение для самостоятельной работы обучающихся оснащено компьютерной техникой с возможностью подключения к сети "Интернет" и обеспечением доступа в электронную информационно-образовательную среду ММУ.

### **13. Образовательные технологии, используемые при освоении дисциплины**

Для освоения дисциплины используются как традиционные формы занятий – лекции (типы лекций – установочная, вводная, текущая, заключительная, обзорная; виды лекций – проблемная, визуальная, лекция конференция, лекция консультация); и семинарские (практические) занятия, так и активные и интерактивные формы занятий - деловые и ролевые игры, решение ситуационных задач и разбор конкретных ситуаций.

На учебных занятиях используются технические средства обучения мультимедийной аудитории: компьютер, монитор, колонки, настенный экран, проектор, микрофон, пакет программ Microsoft Office для демонстрации презентаций и медиафайлов, видеопроектор для демонстрации слайдов, видеосюжетов и др. Тестирование обучаемых может осуществляться с использованием компьютерного оборудования университета.

#### **13.1. В освоении учебной дисциплины используются следующие традиционные образовательные технологии:**

- чтение проблемно-информационных лекций с использованием доски и видеоматериалов;
- семинарские занятия для обсуждения, дискуссий и обмена мнениями;
- контрольные опросы;
- консультации;
- самостоятельная работа студентов с учебной литературой и первоисточниками;
- подготовка и обсуждение рефератов (проектов), презентаций (научно-исследовательская работа);
- тестирование по основным темам дисциплины.

### **13.2. Активные и интерактивные методы и формы обучения**

Из перечня видов: («мозговой штурм», анализ НПА, анализ проблемных ситуаций, анализ конкретных ситуаций, инциденты, имитация коллективной профессиональной деятельности, разыгрывание ролей, творческая работа, связанная с освоением дисциплины, ролевая игра, круглый стол, диспут, беседа, дискуссия, мини-конференция и др.) используются следующие:

- диспут
- анализ проблемных, творческих заданий, ситуационных задач
- ролевая игра;
- круглый стол;
- мини-конференция
- дискуссия
- беседа.

### **13.3. Особенности обучения инвалидов и лиц с ограниченными возможностями здоровья (ОВЗ)**

При организации обучения по дисциплине учитываются особенности организации взаимодействия с инвалидами и лицами с ограниченными возможностями здоровья (далее – инвалиды и лица с ОВЗ) с целью обеспечения их прав. При обучении учитываются особенности их психофизического развития, индивидуальные возможности и при необходимости обеспечивается коррекция нарушений развития и социальная адаптация указанных лиц.

Выбор методов обучения определяется содержанием обучения, уровнем методического и материально-технического обеспечения, особенностями восприятия учебной информации студентов-инвалидов и студентов с ограниченными возможностями здоровья и т.д. В образовательном процессе используются социально-активные и рефлексивные методы обучения, технологии социокультурной реабилитации с целью оказания помощи в установлении полноценных межличностных отношений с другими студентами, создании комфортного психологического климата в студенческой группе.

При обучении лиц с ограниченными возможностями здоровья электронное обучение и дистанционные образовательные технологии предусматривают возможность приема-передачи информации в доступных для них формах.

Обучающиеся из числа лиц с ограниченными возможностями здоровья обеспечены печатными и электронными образовательными ресурсами в формах, адаптированных к ограничениям их здоровья.

Автономная некоммерческая организация высшего образования  
«МОСКОВСКИЙ МЕЖДУНАРОДНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»

---

**ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ  
ДЛЯ ПРОВЕДЕНИЯ ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ  
ПО ДИСЦИПЛИНЕ**

**«Теория лидерства»**

<i><b>Направление подготовки</b></i>	Государственное и муниципальное управление
<i><b>Код</b></i>	38.03.04
<i><b>Направленность (профиль)</b></i>	Управление крупными городами
<i><b>Квалификация выпускника</b></i>	бакалавр

Москва  
2023

1. Перечень кодов компетенций, формируемых дисциплиной в процессе освоения образовательной программы

Группа компетенций	Категория компетенций	Код
Универсальные	Командная работа и лидерство	УК-3
Профессиональные	-	ПК-19

2. Компетенции и индикаторы их достижения

Код компетенции	Формулировка компетенции	Индикаторы достижения компетенции
УК-3	Способен осуществлять социальное взаимодействие и реализовывать свою роль в команде	<p>УК-3.1 Выстраивает социальный диалог с учетом основных закономерностей межличностного взаимодействия.</p> <p>УК-3.2 Предвидит и умеет предупредить конфликты в процессе социального взаимодействия</p> <p>УК-3.3 Владеет техниками установления межличностных и профессиональных контактов, развития профессионального общения, в том числе в интернациональных командах</p> <p>УК-3.4 Понимает основные принципы распределения и разграничения ролей в команде</p> <p>УК-3.5 Проявляет готовность к исполнению различных ролей в команде для достижения максимальной эффективности команды.</p>
ПК-19	Способен владеть нормами профессиональной этики, основными технологиями формирования и продвижения имиджа государственной и муниципальной службы, базовыми технологиями формирования общественного мнения	<p>ПК-19.1 Владеет нормами профессиональной этики</p> <p>ПК-19.2 Использует в профессиональной деятельности основные технологии формирования и продвижения имиджа государственной и муниципальной службы</p> <p>ПК-19.3 Использует базовые технологии формирования общественного мнения в профессиональной деятельности</p>

3. Описание планируемых результатов обучения по дисциплине

3.1. Описание планируемых результатов обучения по дисциплине

Планируемые результаты обучения по дисциплине представлены дескрипторами (знания, умения, навыки).

Дескрипторы по дисциплине	Знать	Уметь	Владеть
<b>Код компетенции</b>	<b>УК-3</b>		
	- основные закономерности межличностного взаимодействия	- предвидеть и предупреждать конфликты в процессе социального взаимодействия; - понимать основные принципы распределения и разграничения ролей в команде	- техниками установления межличностных и профессиональных контактов, развития профессионального общения, в том числе в интернациональных командах; - навыками исполнения различных ролей в команде для достижения максимальной эффективности команды
<b>Код компетенции</b>	<b>ПК-19</b>		
	- законодательство, в том числе определенные нормативные правовые акты, регулирующие вопросы, связанные со служебной этикой; - нормы профессиональной этики, Типовой Кодекс этики и служебного поведения государственных служащих РФ и муниципальных служащих; - основные технологии формирования и продвижения имиджа государственной и муниципальной службы; - базовые технологии формирования общественного мнения	- обеспечивать приоритет прав и свобод человека при принятии и исполнении управленческих решений; - применять на практике базовые технологии формирования общественного мнения в профессиональной деятельности	- нормами профессиональной этики; - навыками соблюдения норм законодательства Российской Федерации и служебной этики в своей профессиональной деятельности; - навыками формирования позитивного имиджа государственной и муниципальной службы

### 3.2 Критерии оценки результатов обучения

Шкала оценивания	Индикаторы достижения	Показатели оценивания результатов обучения
ОТЛИЧНО	Знает:	- студент глубоко и всесторонне усвоил материал, уверенно, логично, последовательно и грамотно его излагает, опираясь на знания основной и дополнительной литературы,



		- на основе системных научных знаний делает квалифицированные выводы и обобщения, свободно оперирует категориями и понятиями.
	Умеет:	- студент умеет самостоятельно и правильно решать учебно-профессиональные задачи или задания, уверенно, логично, последовательно и аргументировано излагать свое решение, используя научные понятия, ссылаясь на нормативную базу.
	Владеет:	- студент владеет рациональными методами (с использованием рациональных методик) решения сложных профессиональных задач, представленных деловыми играми, кейсами и т.д.; При решении продемонстрировал навыки - выделения главного, - связкой теоретических положений с требованиями руководящих документов, - изложения мыслей в логической последовательности, - самостоятельного анализа факты, событий, явлений, процессов в их взаимосвязи и диалектическом развитии.
ХОРОШО	Знает:	- студент твердо усвоил материал, достаточно грамотно его излагает, опираясь на знания основной и дополнительной литературы, - затрудняется в формулировании квалифицированных выводов и обобщений, оперирует категориями и понятиями, но не всегда правильно их верифицирует.
	Умеет:	- студент умеет самостоятельно и в основном правильно решать учебно-профессиональные задачи или задания, уверенно, логично, последовательно и аргументировано излагать свое решение, не в полной мере используя научные понятия и ссылки на нормативную базу.
	Владеет:	- студент в целом владеет рациональными методами решения сложных профессиональных задач, представленных деловыми играми, кейсами и т.д.; При решении смог продемонстрировать достаточность, но не глубинность навыков - выделения главного, - изложения мыслей в логической последовательности. - связки теоретических положений с требованиями руководящих документов, - самостоятельного анализа факты, событий, явлений, процессов в их взаимосвязи и диалектическом развитии.
УДОВЛЕТВОРИТЕЛЬНО	Знает:	- студент ориентируется в материале, однако затрудняется в его изложении; - показывает недостаточность знаний основной и дополнительной литературы; - слабо аргументирует научные положения; - практически не способен сформулировать выводы и обобщения; - частично владеет системой понятий.

	Умеет:	- студент в основном умеет решить учебно-профессиональную задачу или задание, но допускает ошибки, слабо аргументирует свое решение, недостаточно использует научные понятия и руководящие документы.
	Владеет:	- студент владеет некоторыми рациональными методами решения сложных профессиональных задач, представленных деловыми играми, кейсами и т.д.; При решении продемонстрировал недостаточность навыков - выделения главного, - изложения мыслей в логической последовательности. - связки теоретических положений с требованиями руководящих документов, - самостоятельного анализа факты, событий, явлений, процессов в их взаимосвязи и диалектическом развитии.
Компетенция не достигнута		
НЕУДОВЛЕТВОРИТЕЛЬНО	Знает:	- студент не усвоил значительной части материала; - не может аргументировать научные положения; - не формулирует квалифицированных выводов и обобщений; - не владеет системой понятий.
	Умеет:	студент не показал умение решать учебно-профессиональную задачу или задание.
	Владеет:	не выполнены требования, предъявляемые к навыкам, оцениваемым “удовлетворительно”.

**4. Типовые контрольные задания и/или иные материалы для проведения промежуточной аттестации, необходимые для оценки знаний, умений, навыков и/или опыта деятельности, характеризующих формирование компетенций в процессе освоения образовательной программы**

Типовые контрольные задания для проверки знаний студентов

**Тесты**

**1. Критерием эффективности менеджмента в организации НЕ является**

- А. Соотношение прибыли и затрат на управление
- Б. Техничко-экономические показатели
- В. Степень удовлетворённости сотрудников в результатах своей деятельности
- Г. *Уровень заработной платы руководителя организации*

**2. Лидерство в теории менеджмента можно определить как...**

- А. победу в конфликте
- Б. условия функционирования организации
- В. размер заработной платы руководителя
- Г. *способность оказывать влияние на личность и группы людей*

**3. На практике под термином лидерство чаще всего подразумевают \_\_\_\_\_ лидерство**

- А. *Неформальное*

- Б. Формальное
- В. Деструктивное
- Г. Харизматическое

**4. Атрибутом авторитарного стиля управления является...**

- А. Децентрализация полномочий
- Б. Преобладание неформальных коммуникаций
- В. Инициативность
- Г. **Директивность**

**5. Какие из названных качеств работника интересуют современного менеджера?**

- А. квалификация и целеустремленность работника;
- Б. наличие черт характера, позволяющих сотрудничать с ним;
- В. стабильность его отдачи;
- Г. интерес работника к перспективам роста и повышению квалификации;
- Д. **все перечисленные.**

**6. Какими важнейшими чертами характера должен обладать руководитель?**

- А. целеустремленность;
- Б. решительность;
- В. настойчивость;
- Г. инициативность;
- Д. **всё перечисленное.**

**7. Можно ли заслужить должное уважение в коллективе, принимая всю ответственность на себя за ошибки своих подчиненных?**

- А. всегда;
- Б. **да, если они допущены из-за того, что вы не акцентировали внимание на возможности их появления.**
- В. никогда;
- Г. в случае неразумных решений подчинённых;

**8. Какие характерные типы менеджеров определяет Мак-Клеланд в своей теории мотивации?**

- А. институциональные менеджеры, которые испытывают большую потребность во власти;
- Б. «открытые» менеджеры;
- В. социально активные менеджеры;
- Г. ни один из названных;
- Д. **все названные.**

**9. Что такое валентность вознаграждения?**

- А. нерегулярность;
- Б. **мера ценности или приоритетности;**
- В. открытость;
- Г. индивидуальная направленность;

**10. Какие существуют типы лидеров?**

- А. лидеры-организаторы;
- Б. лидеры-инициаторы;
- В. лидеры-эрудиты;
- Г. **все указанные.**

11. Какой тип лидерства основывается на вере в сверхъестественные способности вождя?

- А. рационально-легальное
- Б. традиционное
- В. харизматическое**
- Г. эмоциональное

12. Сервисный лидер – это

- А. руководитель, работающий в сфере обслуживания
- Б. руководитель, создающий необходимые условия для достижения целей организации**
- В. менеджер, ориентированный на обслуживание клиентов
- Г. лидер, гибко реагирующий на потребности своих последователей
- Д. лидер, получающий власть от последователей в обмен на удовлетворение их потребностей

13. На основании какой теории разработана теория лидерства Митчелла, Хауза?

- А. Теория справедливости
- Б. Ситуационная теория
- В. Теория ожиданий**
- Г. Теория X, Y

14. Определить особенность, характерную для теории Хауса и Митчелла:

- А. Степень достижения цели зависит от возможностей и желания
- Б. Один руководитель может применять несколько разнообразных стилей управления
- В. Связь уровня лидерской эффективности и уровня мотивационной силы ожиданий
- Г. Лидер помогает воплощать в реальность ожидания последователей**

15. Эффективный лидер по мнению Хауза и Митчелла – это

- А. Тот, кто правильно делает правильные вещи
- Б. Человек с большим авторитетом, способный принимать решения в интересах того сообщества, к которому он принадлежит
- В. Начальник, занятый управлением процессами и персоналом на определённом участке предприятия, организации
- Г. Тот, кто подталкивает последователей к достижению желаемых целей и результатов, учитывая различные ситуации, лидер меняет свое поведение**

16. Какие факторы не оказывают влияние на лидера в ситуационной теории?

- А. стиль управления первого руководителя организации**
- Б. особенности характера лидера
- В. характеристики последователей
- Г. сложившаяся ситуация

17. Для применения ситуационного лидерства необходимо:

- А. установить причинно-следственную связь между факторами и выбрать подходящее поведение лидера**
- Б. определить сильные и слабые стороны лидера
- В. проанализировать поведение последователей лидера
- Г. воздействовать на последователей для выполнения лидером задач

18. Ситуация характеризуется большой неопределенностью и высокой степенью риска.

**В данном случае лидеру следует**

- А. определить условия и предложить группе принять совместное решение**
- Б. самому принимать решение и информировать об этом последователей
- В. убеждать последователей в реализации конкретного решения
- Г. самому изучать проблему и предлагать последователям варианты решения

**19. Основатель теории ситуационного лидерства**

- А. Фидлер**
- Б. Бланшард
- В. Врум
- Г. Йетон
- Д. Танненбаум

**20. Какие переменные влияют на выбор поведения лидера?**

- А. отношения в коллективе
- Б. характеристики ситуации**
- В. стиль лидера**
- Г. должностная власть
- Д. уровень выполнения работы**

**21. К факторам, определяющим контролируемость лидером ситуации Фидлер относил**

- А. мотивированность исполнителей
- Б. взаимоотношения между лидером и последователями**
- В. наличие достоверной информации
- Г. структурированность работы**
- Д. должностные полномочия**

**22. В модели ситуационного лидерства Стинсона – Джонсона:**

- А. профессиональная и психологическая зрелость лидера является одним из ключевых факторов эффективности его поведения
- Б. характеристики последователей (их потребность в достижении и независимости и их уровень знаний и опыта) являются критическими при выборе лидером эффективного стиля**
- В. лидерский стиль остается относительно постоянным и почти не меняется от ситуации к ситуации
- Г. нет правильного ответа

**23. В модели ситуационного лидерства Стинсона – Джонсона высокий интерес со стороны лидера к работе эффективен в следующих ситуациях:**

- А. работа не структурирована, и последователи имеют сильную потребность в достижении и независимости при наличии у них больших знаний и опыта для выполнения данной работы
- Б. работа высоко структурирована, и последователи имеют сильную потребность в достижении и независимости при наличии у них больших знаний и опыта для выполнения данной работы**
- В. работа высоко структурирована, и последователи не испытывают потребности в достижении и независимости при наличии у них достаточных знаний и опыта для выполнения данной работы
- Г. работа не структурирована, последователи не испытывают потребности в достижении и независимости, их знания и опыт ниже необходимого уровня**

**24. Главная идея теории принятия решений лидером Врумма-Йеттона-Яго**

- А. эффективный лидер представляет собой человека, помогающего подчиненным идти по пути к желаемой цели
- Б. по концепции ситуационного лидерства в модели имеется четыре уровня готовности подчиненных, для которых характерны и подходят четыре стиля руководства
- В. эффективность мер привлечения сотрудников к участию в принятии решения зависит от особенностей ситуации**
- Г. выигрышность ситуации определялась в качестве степени, в которой ситуация дает возможность лидеру проявлять свое влияние по отношению к группе

**25. Какая теория основывается на том, что по мере развития последователей лидер переходит от одного стиля к другому**

- А. концепция ситуационного лидерства Хауса и Митчелла
- Б. концепция принятия решений лидером Врумма-Йеттона-Яго
- В. концепция ситуационного лидерства Фидлера
- Г. концепции ситуационного лидерства Херси и Бланшара**

**26. Классификация лидерства по статусу:**

- А. Организатор, инициатор, эмоциональный
- Б. Формальный, неформальный**
- В. Общественный, социальной группы, микрогруппы
- Г. Временный и постоянный

**27. Функция лидера, отвечающая за объединение и согласование групп и интересов на основе базовых ценностей и идеалов, признанных обществом:**

- А. Ориентационная
- Б. Мобилизационная
- В. Интегративная**
- Г. Инструменталистская

**28. Функция лидера, которая подразумевает грамотное использование стимулов для эффективной работы сотрудников:**

- А. Интегративная
- Б. Мобилизационная**
- В. Ориентационная
- Г. Функция поощрения инноваций и самостоятельности работников

**29. Основа действий лидера:**

- А. План
- Б. Видение**
- В. Подсказки
- Г. все вышеперечисленное

**30. В каких случаях говорят о формальном лидерстве?**

- А. если окружающие не признают право на лидерство в то время, как сама личность стремится на ведущие роли
- Б. процесс влияния на людей с позиции занимаемой в организации должности**
- В. стереотип восприятия, который закрепляется за личностью, которая выступала лидером в одной ситуации, но уже в другой не является таковым
- Г. высококвалифицированный, опытный сотрудник

**31. Стиль лидерства – это**

- А. особый способ выполнения должностных обязанностей

- Б. манера этичного поведения и эстетичного образа лидера  
**В. манера поведения по отношению к последователям**  
Г. способ заставить подчиняться
- 32. Какой из этих стилей не описывал Курт Левин?**  
А. Авторитарное руководство  
Б. Демократичное руководство  
**В. Радикальное руководство**  
Г. Либеральное руководство
- 33. Кто разработал теорию X и Y, известную также как теория «Кнута и пряника»**  
А. Курт Левин  
Б. Рэнис Лайкерт  
В. Фред Фидлер  
Г. Дуглас МакГрегор
- 34. Менеджеры демократического стиля исходят из...**  
А. теории У  
Б. теории Х  
В. «решетки менеджмента» Блейка и Моутона  
Г. степени учета интересов людей
- 35. Что дает Управленческая решетка Р. Блейка и Дж. Моутона?**  
А. дает возможность оценить характер управления на предприятии  
Б. позволяет отследить основные показатели развития предприятия  
В. позволяет оценить достижения подчиненных на предприятии  
Г. дает возможность оценить степень мотивации руководства
- 36. Какими из перечисленных факторов характеризуется упор на управление людьми в управленческой сетке Блейка-Моутона?**  
А. большой интерес к производительности  
Б. организационная цель – основа отношений  
**В. установление отношений удовлетворенности**  
Г. создание благоприятного темпа работы в организации
- 37. Иван-руководитель организации X, написал перечень необходимых к закупке канцелярских товаров, включая ручки марки "P", не учитывая жалобы сотрудников на качества данной продукции. Какой стиль руководства у Ивана?**  
А. Попустительский  
Б. Рациональный  
**В. Авторитарный**  
Г. Демократический
- 38. Сергей организовал встречу сотрудников корпорации для определения и согласования дальнейших действий отдела. Какая функция лидера была выполнена Сергеем?**  
А. Конструктивная  
Б. Организационная  
В. Координационная  
**Г. Интегративная**
- 39. Ольга является неформальным лидером компании "V". Она способна вовлекать**

людей в деятельность, не отдавая прямых распоряжений и команд. Что характерно данному лидеру?

- А. эмоционально-психологическое воздействие
- Б. гибкость в отношениях
- В. способность воспринимать общие нужды и проблемы**
- Г. разграничение личных и деловых взаимоотношений

40. Владимир умеет сплотить и объединить своих коллег для общего дела. Он разбирается в людях, знает их индивидуальные особенности. К какому типу лидера можно отнести Владимира?

- А. лидер-инициатор
- Б. лидер-эрудит
- В. лидер-организатор**
- Г. лидер-генератор

41. К атрибутивным помехам относятся:

- А. личные качества последователей**
- Б. факторы риска
- В. неструктурированная работа
- Г. недостоверная информация

42. Харизматическое лидерство характеризуется

- А. верой в сверхспособность лидера**
- Б. мифологизацией образа**
- В. наличием последователей
- Г. определенным стилем поведения
- Д. постановкой простых и драматических целей**
- Е. использованием традиционных методов

43. Харизматическое лидерство будет эффективно в ситуациях:

- А. для преодоления кризиса**
- Б. для изменения норм и ценностей компании**
- В. для повышения результативности деятельности
- Г. для развития самоуправления

44. Трансформационное лидерство характеризуется:

- А. верой во сверхъестественные способности
- Б. мифологизацией действительности
- В. простыми и драматическими целями
- Г. реалистичностью при оценке возможностей**
- Д. необходимостью личностных изменений**

45. Преобразующее лидерство предусматривает:

- А. совместную работу с лидером**
- Б. обратную связь с последователями**
- В. высказывание критических замечаний лидеру**
- Г. возвышением лидера, его возвеличивание
- Д. беспрекословное следование за лидером

46. Какие различия между лидером и руководителем? Выберите несколько вариантов ответа.

- А. Лидерство является стихийным процессом, в отличие от руководства**



- Б. Лидер в процессе влияния на подчиненных имеет больше санкций нежели руководитель
- В. Руководитель может не обладать авторитетом, а лидер всегда авторитетен**
- Г. Лидер в основном использует формальные санкции, а руководитель – неформальные
- 47. На чем концентрирует внимание лидерство?**
- А. **Чтобы люди совершали правильные поступки**
- Б. Чтобы люди правильно поступали
- В. Чтобы «правильные» люди правильно поступали
- Г. Чтобы «правильные» люди делали правильные вещи
- 48. Менеджеры эксплуататорско-авторитарный стиля исходят из...**
- А. теории У
- Б. теории Х**
- В. «решетки менеджмента» Блейка и Моутона
- Г. степени учета интересов людей
- 49. Что определяет положение в решетке Блейка-Моутона?**
- А. определяет характер управления на предприятии
- Б. степень развития методов управления предприятием
- В. определяет ориентацию руководителя на коллектив**
- Г. определяют производственную направленность
- 50. Сколько стилей руководства отражает решетка Блейка-Моутона?**
- А. 5
- Б. 4
- В. 3
- Г. 6
- Д. 8
- 51. Какой стиль Блэйк и Моутон считали самым эффективным?**
- А. организация
- Б. команда**
- В. авторитет-подчинение
- Г. примитивное руководство
- 52. Чем руководствуется менеджер при выборе стиля «производственно-социальное управление»?**
- А. Компромисс – лучшее решение, он есть основа эффективного управления
- Б. Забота о производстве – главное, а проявление мягкотелости ведет к посредственным результатам
- В. Основа успеха заложена в поддержании доверия и взаимопонимания в коллективе**
- Г. Управленец всегда может прибегнуть к помощи постороннего эксперта или руководителя
- 53. Какие факторы не берутся во внимание при определении заместителей лидерства?**
- А. Личностные
- Б. Организационные
- В. Производственные
- Г. Институциональные**
- 54. Физическая удаленность последователей**

- А. нейтрализует лидерство*
- Б. не влияет на лидерство
- В. заменяет лидерство
- Г. стимулирует развитие лидерства

**55. Профессионализм и сплоченность коллектива**

- А. нейтрализует лидерство
- Б. не влияет на лидерство
- В. заменяет лидерство*
- Г. стимулирует развитие лидерства

**56. Какие базовые положения можно отнести к системе 4 Р.Лайкерта?**

- А. принцип поддерживающих отношений между лидером и последователями*
- Б. использование групповых методов принятия решений*
- В. установка целей высокого уровня для организации
- Г. сбалансированность интересов стейкхолдеров

**57. В какой системе общие вопросы решаются наверху, частные делегируются вниз. Умеренное взаимодействие сопровождается доверием и откровенностью с примесью элементов страха**

- А. благосклонно-авторитарная*
- Б. эксплуататорско-авторитарная
- В. консультативно-демократическая
- Г. основанная на участии

**58. В какой системе решение принимается без учета мнений подчиненных. Основной стимул - страх и угроза наказания, а вознаграждения случайны**

- А. благосклонно-авторитарная
- Б. эксплуататорско-авторитарная*
- В. консультативно-демократическая
- Г. основанная на участии

**59. Какая теория лидерства не относится к современной**

- А. теория харизматического лидерства
- Б. теория преобразующего лидерства
- В. теория атрибутивного лидерства
- Г. теория лидерских качеств*

**60. В чем особенности современных теорий лидерства**

- А. интегрируют подходы традиционных теорий лидерства*
- Б. отвечают современным требованиям действительности
- В. являются основой организационной культуры
- Г. ориентированы на деятельность последователей

**61. Согласно атрибутивной теории лидерства руководитель должен**

- А. выявлять причинно-следственную связь*
- Б. реагировать на поведение последователей*
- В. наблюдать за работой подчиненных*
- Г. устранять барьеры для деятельности последователей
- Д. создавать условия для эффективной деятельности исполнителей

**62. Объектами внимания атрибутивного лидерства являются**

- А. личные качества работников*
- Б. структурированность рабочих заданий*
- В. организационные факторы*
- Г. поведение конкурентов
- Д. нормативно-правовые положения
- Е. факторы риска

**63. Атрибутивного лидера будет интересовать информация о**

- А. обусловленности поведения особенностями задания*
- Б. повторяемости поведения в типичной ситуации*
- В. отличиях в поведении исполнителей*
- Г. результатах работы исполнителей
- Д. стратегии развития организации

**64. К атрибутивным помехам относятся**

- А. личные качества последователей*
- Б. факторы риска
- В. неструктурированная работа
- Г. недостоверная информация

**65. Что такое лидерство?**

- А. Управление;
- Б. Тип управленческого взаимодействия;*
- В. Метод управления;
- Г. Способ воздействия на подчиненных.

**66. Кого можно назвать лидером?**

- А. Администратора;
- Б. Профессионала;
- В. Инноватора;*
- Г. Уважаемую личность.

**67. Основа действий лидера:**

- А. План;
- Б. Видение;*
- В. Подсказки;
- Г. Все вышеперечисленное.

**68. Лидер:**

- А. Даёт импульс движению;*
- Б. Поддерживает движение;
- В. Препятствует движению;
- Г. Не влияет на движение.

**69. Какой стиль лидерства используется в управлении чаще всего?**

- А. Авторитарный;
- Б. Демократический;
- В. Либеральный;
- Г. *Смешанный.*

**70. Либеральный стиль руководства:**

- А. Мотивирует подчиненных на плодотворную работу;

- Б. Стимулирует профессиональный рост, способствует приобретению опыта и творческих умений;**
- В. Негативно воспринимается опытными работниками;
- Г. Не может поддержать долгое время производительность труда.

**71. Одно из преимуществ демократического стиля –**

- А. Все работники вовлечены в трудовой процесс, нет саботирующих цели организации, в которой работают;
- Б. Создаются условия для профессионального роста подчиненных;**
- В. Отсутствуют конфликты в связи с нововведениями;
- Г. Решение большинства (что характерно для демократов) всегда наилучше отвечает интересам организации.

**72. Когда следует придерживаться авторитарного стиля в управлении?**

- А. Когда работник нуждается в помощи, в управлении;**
- Б. Только при наличии высококвалифицированного персонала;
- В. Если работник может взять на себя ответственность за выполнение работы и принятия всех решений;
- Г. Когда работник хочет взять ответственность на себя и принимать все решения относительно взятых обязательств.

**73. Что можно сказать о компетентности вышестоящего руководства, которое напрямую дает указания сотруднику, минуя его непосредственного начальника?**

- А. Это право главного управленца, ведь он главнее.
- Б. Это некомпетентно, так как статус лидера должен поддерживаться неукоснительно. Воздействовать на сотрудников нужно только через их непосредственных начальников.**
- В. В исключительных случаях такое поведение позволительно.
- Г. Вышестоящее руководство не имеет прав и полномочий так поступать.

**74. Что такое власть с точки зрения лидера?**

- А. Средство достижения цели.**
- Б. Допуск к безграничным ресурсам.
- В. Работа на благо общества.
- Г. Возможность модернизации и развития предприятия.

**75. Эффективность лидерства зависит от:**

- А. Знаний и опыта;
- Б. Объема и типа власти;**
- В. Личностных характеристик;
- Г. Стечения обстоятельств.

**76. Пример формального лидерства наиболее ярко выражен в ситуации:**

- А. Сотрудник набирает группу для решения какой-либо задачи;
- Б. Работник высказывает недовольство условиями на предприятии, собирая вокруг себя единомышленников;
- В. Менеджер предлагает подчиненным увеличить объем работ, чтобы уменьшить число убытков.
- Г. Руководитель требует от подчиненных выполнения определенных обязанностей.**

**77. Оцените ситуацию, определите вид лидерства (позитивное или негативное).**

**Ситуация: Профсоюзный лидер организации, стремясь улучшить условия на**

предприятия, вступает в конфликт с начальством.

- А. Позитивное;
- Б. Негативное;
- В. Позитивное на горизонтальном уровне иерархии, негативное – на вертикальном;**
- Г. Негативное на горизонтальном уровне, позитивное – на вертикальном.

**78. Какими качествами должен обладать лидер, согласно теории лидерских черт?**

- А. Инициативность и уверенность в собственных силах;
- Б. Честность и интеллект;
- В. Все вышеперечисленное;
- Г. Нет однозначного ответа.**

**79. В какой ситуации уместен либеральный метод управления?**

- А. В сфере научных исследований;**
- Б. В промышленности;
- В. В военной сфере;
- Г. В сфере машиностроения.

**80. Какой фактор, по мнению Фидлера, не влияет на поведение руководителя?**

- А. Взаимоотношения с подчиненными;
- Б. Внешняя политика;**
- В. Должностные полномочия;
- Г. Структура задачи.

Задания для проверки умений и навыков применения студентами теоретических знаний при решении широкого круга проблемно-аналитических и практических учебно-профессиональных задач, типовых задач (продвинутой и повышенной уровни формирования компетенции):

### **Проблемно-аналитические задания**

6. Провести исследование команды, индивидуального стиля руководства, уровня индивидуальной власти в образовательной организации
  7. Подготовить аналитический обзор теорий лидерства
  8. Сравните пантомимику мужчины и женщины
  9. Приведите примеры жестов открытости, подозрительности и скрытности, жесты и позы защиты, размышления и оценки, сомнения и неуверенности, поза обиды, затягивание времени, нежелание слушать, стремление закончить беседу, свидетельства лжи
  10. Опишите схематически этапы создания команды, этапы жизненного цикла команды.
6. Внимательно прочитайте высказывания и определите свое отношение к ним в контексте темы занятия. Определите значение и роли лидерства в управлении.
- Стратегический успех организации определяется не столько состоянием рынков, на которых она осуществляет деятельность, сколько действиями ее человеческих ресурсов. (Hayes R.H. Strategic planning forward in reverse? // Harvard Business Review, 1985, Vol.63 #6, pp. 111—119.) Чем выше положение руководителя, тем более далек он от откровенной информации о себе и своей роли в компании. (Ке де Ври М. Мистика лидерства. – Пер. с англ. - М.: Альбина Паблишер, 2003.)
- Такие «невидимые активы» организации, как лояльность, инициативность, внутренняя мотивация и трудовая активность человеческих ресурсов, не отображаются в балансовой отчетности, но являются ее неотъемлемыми атрибутами, влияющими на результативность деятельности. (Itami, H., Roehl, T. Mobilizing Invisible Assets. Harvard University Press, 1987.)
- Р. Брэнсон (VirginGroup): «Если вы занимаетесь бизнесом, ставьте на первое место своих сотрудников, на второе – потребителей, а на третье – акционеров».

«Лидерство означает дальновидность, побуждение, энтузиазма, любовь, доверие, индивидуальность, страстная увлеченность, одержимость, стойкость, использование символики, внимание к развитию событий, способность подмечать то, что другие не видят, драма (в том числе управленческая), создание героев на всех уровнях, тренировка, и многое другое». (Peters, T. & Austin, N. A Passion for Excellence. New York: Random House, 1985, pp. 5—6.)

«Лидерство – это процесс социального влияния, при котором лидер ищет добровольного участия подчиненных в деятельности по достижению организационных целей». (Schriesheim, Tolliver & Behling, 1978.)

«Лидерство – это процесс влияния на групповую активность, направленную на достижение общих целей». (Stogdill, 1950.)

«Лидер – это человек, изменяющий мир с помощью своих последователей, обладающий способностью убеждать, не принуждая, умеющий увлечь за собой, показать дорогу вперед. Это капитан на мостике, навигатор. Члены его команды заняты каждый конкретным делом. Капитан – лидер, а вот боцман – скорее, руководитель».

Сократ: «Целые государства погибали и будут погибать, если не научатся отличать хороших людей от плохих».

Кеси Стенгель, выдающийся баскетбольный тренер: «Набрать игроков легко, трудно заставить их играть вместе».

Козьма Прутков: «Легче держать вожжи, чем бразды правления».

А.С. Пушкин: Бог же между тем на небесах сидел в унынье сладком, Все позабыл, не правил он ничем, и без него все шло своим порядком...

### **Практическое задание**

Дайте интуитивную оценку личностным качествам и поведению, которые имеют высокое значение для лидерства. Оцените свои качества и навыки. На основе полученных профилей: определите проблемные зоны своего лидерства; составьте программу действий, направленных на развитие лидерства.

### **Мини-кейсы**

Задание: Предположите, что вы участвуете в каждой из последующих ситуаций. Каждая ситуация имеет четыре альтернативные модели поведения. В каждой ситуации выберите только одну альтернативу поведения, не более. Не тратьте много времени на раздумывания, отмечайте первое решение, которое приходит вам в голову, поскольку первая реакция на ситуацию, как правило, более точно характеризует ваше реальное поведение. Не забывайте, что вы отмечаете то, что вы бы сделали, а не то, что следовало бы сделать в конкретной ситуации.

Ситуация 1. В последнее время результативность работы ваших подчиненных резко снижается; однако, на ваши попытки по-товарищески обсудить сложившуюся ситуацию они не реагируют. Варианты поведения. а) придадите особое значение неформальным процедурам и необходимости выполнения задания; б) продемонстрируете свою готовность к диалогу и помощи, но не будете настаивать на личной вовлеченности; в) продолжите настаивать на

беседе с подчиненными и затем определили цель;г) займёте позицию невмешательства.

Ситуация 2. На первый взгляд, результативность вашей группы растёт. Вы убеждены, что все члены осведомлены о своей ответственности и ожидаемых стандартах деятельности. а) поддержите товарищеские отношения на основании того, что все члены осведомлены о своей ответственности и ожидаемых стандартах деятельности; б) не предпримите определенных действий; в) сделаете все возможное, чтобы члены группы ощущали свою важность и вовлеченность; г) напомните о качестве и сроках выполнения задания.

Ситуация 3. За последние месяцы продуктивность групповой деятельности упала. Члены группы проявляют равнодушие к групповым задачам. Они постоянно нуждаются в напоминании о задании и сроках. Ранее вам помогало перераспределение ролей и ответственности. а) позвольте группе самой определиться со сложившейся ситуацией; б) примите рекомендации группы, но проследите за достижением поставленных целей и задач; в) перераспределите роли и обязанности, тщательно контролируя группу; г) допустите участие группы в перераспределении ролей и обязанностей, сохранив за собой лидерство.

Ситуация 4. Вы собираетесь кардинально изменить структуру организации. Члены группы делают предположения относительно необходимых изменений. Группа демонстрировала продуктивность и гибкость в работе. а) определите изменения и будете их тщательно контролировать; б) примите участие в групповой работе по проведению изменений, но позвольте группе самостоятельно их осуществить; в) проведёте изменения в соответствии с рекомендациями группы, но сохраните контроль над их осуществлением; г) постараетесь избежать конфронтации, оставив все, как есть.

#### **Примерный перечень вопросов к промежуточной аттестации:**

1. Лидерство в коллективе.
2. Мотивация и типы лидерства (концепции харизматического лидерства, психоаналитическая теория З. Фрейда).
3. Типология лидерства.
4. Лидерство и руководство.
5. Качества и функции руководителя.
6. Базовые критерии эффективной работы лидера
7. Стили управления (демократический, либерально-анархический, непоследовательный, ситуативный)
8. Теория лидерских качеств. Концепции лидерского поведения (три стиля руководства (К.Левин).
9. Управленческая решетка (Блейк и Моутон), концепция вознаграждения и наказания, заменители лидерства (С.Керр и Дж.Джермиер)).
10. Континуум лидерского поведения Танненбама-Шмидта.
11. Модель ситуационного лидерства Фидлера.
12. Модель ситуационного лидерства Херсея и Бланшарда.
13. Модель лидерства «путь-цель» Хауза и Митчела, модель ситуационного лидерства Стинсона-Джонсона.
14. Ситуационная модель принятия решений Врума-Йетона-Яго. Трансформационное и транзакционное руководство.
15. Концепция атрибутивного лидерства (причинно-следственный подход к изучению лидерства).
16. Типология Д. Барнса как взаимоотношения лидера и ведомых.
17. Основные компоненты психологической компетентности.
18. Психопатологическая типология Г.Лассуэлла.

19. Концепция харизматического лидерства.
20. Концепция преобразующего лидерства или лидерство для изменений.
21. Определение команды. Причины внимания к командным формам организации деятельности.
22. Команда и коллектив. Формальные и неформальные коллективы.
23. Рабочие группы и команды: единство и различие в механизме функционирования и развития. Типология групп.
24. Социально-психологическая структура группы. Малая группа.
25. Характеристики групп: сплоченность, психологическая защищенность, совокупная компетенция, взаимоотношения с внешними группами. Факторы и последствия сплоченности.
26. Групповое единomyслие и борьба с ним. Типы сотрудников. Типология исполнителей.
27. Факторы, влияющие на эффективность работы группы.
28. Принципы типологий команд.
29. Специфика командного подхода в управлении сетевыми, виртуальными, обучающимися, интеллектуальными организациями.
30. Место командного подхода в создании консорциумов и стратегических альянсов.
31. Особенности командного подхода в частно-государственном партнерстве.
32. Приоритеты и сбалансированность «философия общей судьбы» и «философия контракта» в реализации командного подхода в системе современной организации.
33. Командный подход в виртуальной среде.
34. Проектирование организационных структур управления.
35. Основные подходы к формированию команды: целеполагающий, межличностный, ролевой и проблемно-ориентированный.
36. Команда «под проект» (идею) – ведущий тип управленческой команды.
37. Методы принятия управленческого решения: индивидуальный и групповой выборы.
38. Планирование как функция лидера в организации.
39. Модели и методы принятия эффективных управленческих решений
40. Потребности как источники активности лидера. Общие характеристики потребностей. Потребности как исходная форма человеческой активности.
41. Потребность в лидерстве. Потребность во власти. Виды эйфорических чувств от владения властью.
42. Потребность в контроле. Сфера контроля. Потребность в достижении (успехе). Потребность в риске. Потребность в аффилиации.
43. Ценностно-смысловые ориентиры и критерии лидерской активности.
44. Смысл жизни как интегральный критерий оценки активности человека.
- Ценностно-смысловое пространство.
45. Идеалы и ценности как основания активности человека. Программный идеал.
46. Система ценностей — декларируемых и реальных. Терминальные ценности.
47. Инструментальные ценности. Цели как ориентиры активности человека.
48. Групповые нормы и поведение лидера.
49. Общая характеристика социокультурных норм. Нормативное пространство.
- Различные виды норм.
50. Влияние групповых норм на поведение лидера и роль лидера в изменении групповых норм.
51. Групповые нормы как вид социокультурных норм.
52. Основная функция лидерства - инновации.

## **5. Методические материалы, определяющие процедуры оценивания индикаторов достижения компетенций**

Специфика формирования компетенций и их измерение определяется



структурированием информации о состоянии уровня подготовки обучающихся.

Алгоритмы отбора и конструирования заданий для оценки достижений в предметной области, техника конструирования заданий, способы организации и проведения стандартизированных оценочных процедур, методика шкалирования и методы обработки и интерпретации результатов оценивания позволяют обучающимся освоить компетентностно-ориентированные программы дисциплин.

Формирование компетенций осуществляется в ходе всех видов занятий, практики, а контроль их сформированности на этапе текущей, промежуточной и итоговой аттестации.

Оценивание знаний, умений и навыков по учебной дисциплине осуществляется посредством использования следующих видов оценочных средств:

- опросы: устный, письменный;
- задания для практических занятий;
- ситуационные задания;
- контрольные работы;
- коллоквиумы;
- написание реферата;
- написание эссе;
- решение тестовых заданий;
- экзамен.

### **Опросы по вынесенным на обсуждение темам**

Устные опросы проводятся во время практических занятий и возможны при проведении аттестации в качестве дополнительного испытания при недостаточности результатов тестирования и решения заданий. Вопросы опроса не должны выходить за рамки объявленной для данного занятия темы. Устные опросы необходимо строить так, чтобы вовлечь в тему обсуждения максимальное количество обучающихся в группе, проводить параллели с уже пройденным учебным материалом данной дисциплины и смежными курсами, находить удачные примеры из современной действительности, что увеличивает эффективность усвоения материала на ассоциациях.

Основные вопросы для устного опроса доводятся до сведения студентов на предыдущем практическом занятии.

Письменные опросы позволяют проверить уровень подготовки к практическому занятию всех обучающихся в группе, при этом оставляя достаточно учебного времени для иных форм педагогической деятельности в рамках данного занятия. Письменный опрос проводится без предупреждения, что стимулирует обучающихся к систематической подготовке к занятиям. Вопросы для опроса готовятся заранее, формулируются узко, дабы обучающийся имел объективную возможность полноценно его осветить за отведенное время.

Письменные опросы целесообразно применять в целях проверки усвояемости значительного объема учебного материала, например, во время проведения аттестации, когда необходимо проверить знания обучающихся по всему курсу.

При оценке опросов анализу подлежит точность формулировок, связность изложения материала, обоснованность суждений.

### **Решение заданий (кейс-методы)**

Решение кейс-методов осуществляется с целью проверки уровня навыков (владений) обучающегося по применению содержания основных понятий и терминов дисциплины вообще и каждой её темы в частности.

Обучающемуся объявляется условие задания, решение которого он излагает либо устно, либо письменно.

Эффективным интерактивным способом решения задания является сопоставления результатов разрешения одного задания двумя и более малыми группами обучающихся.

Задачи, требующие изучения значительного объема, необходимо относить на

самостоятельную работу студентов, с непременным разбором результатов во время практических занятий. В данном случае решение ситуационных задач с глубоким обоснованием должно представляться на проверку в письменном виде.

При оценке решения заданий анализируется понимание обучающимся конкретной ситуации, правильность её понимания в соответствии с изучаемым материалом, способность обоснования выбранной точки зрения, глубина проработки рассматриваемого вопроса, умением выявить основные положения затронутого вопроса.

### **Решение заданий в тестовой форме**

Проводится тестирование в течение изучения дисциплины

Не менее чем за 1 неделю до тестирования, преподаватель должен определить обучающимся исходные данные для подготовки к тестированию: назвать разделы (темы, вопросы), по которым будут задания в тестовой форме, теоретические источники (с точным указанием разделов, тем, статей) для подготовки.

При прохождении тестирования пользоваться конспектами лекций, учебниками, и иными материалами не разрешено.