

**Федеральное государственное бюджетное образовательное  
учреждение высшего образования  
«РОССИЙСКАЯ АКАДЕМИЯ НАРОДНОГО ХОЗЯЙСТВА  
И ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЫ  
ПРИ ПРЕЗИДЕНТЕ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ»**

Факультет «Высшая школа корпоративного управления»

*(наименование факультета)*

Кафедра корпоративного управления

*(наименование кафедры)*

УТВЕРЖДЕНА

решением кафедры

корпоративного управления

Протокол от «29» мая 2018 г.

№ 10

**РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ**

Б1.В.ДВ.02.02 «Лидерство»

*(индекс, наименование дисциплины в соответствии с учебным планом)*

38.04.02 Менеджмент

*(код, наименование направления подготовки)*

«Здравоохранение и государственно-частное партнерство@»

*(профиль)*

Магистр

*(квалификация)*

Заочная

*(форма обучения)*

Год набора – 2018

Москва, 2018

**Автор(ы)–составитель(и):**д.с.н., доцент, профессор кафедры корпоративного управленияЯхонтова Е.С.*(ученая степень и(или) ученое звание, должность)**(Ф.И.О.)*

Заведующий кафедрой

корпоративного управления д.э.н., профессорКаленджян С.О.*(наименование кафедры)**(ученая степень и(или) ученое звание)**(Ф.И.О.)***СОДЕРЖАНИЕ**

1. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине, соотнесенных с планируемыми результатами освоения образовательной программы
2. Объем и место дисциплины в структуре образовательной программы
3. Содержание и структура дисциплины
4. Материалы текущего контроля успеваемости обучающихся и фонд оценочных средств промежуточной аттестации по дисциплине
5. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины
6. Учебная литература и ресурсы информационно-телекоммуникационной сети "Интернет", учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы обучающихся по дисциплине
  - 6.1. Основная литература
  - 6.2. Дополнительная литература
  - 6.3. Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы
  - 6.4. Нормативные правовые документы
  - 6.5. Интернет-ресурсы
  - 6.6. Иные источники
7. Материально-техническая база, информационные технологии, программное обеспечение и информационные справочные системы

**1. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине, соотнесенных с планируемыми результатами освоения программы**

1.1. Дисциплина Б1.В.ДВ.02.02 «Лидерство» обеспечивает овладение следующими компетенциями с учетом этапа:

<b>Код компетенции</b>	<b>Наименование компетенции</b>	<b>Код этапа освоения компетенции</b>	<b>Наименование этапа освоения компетенции</b>
ПК-1	способностью управлять организациями, подразделениями, группами (командами) сотрудников, проектами и сетями	ПК-1.3	способность управлять проектами, сетями, подразделениями, организациями в профессиональной деятельности
ПК-2	Способностью разрабатывать корпоративную стратегию, программы организационного развития и изменений и обеспечивать их реализацию	ПК-2.3	способность обеспечивать реализацию корпоративной стратегии, программы организационного развития и изменений в профессиональной деятельности

1.2. В результате освоения дисциплины Б1.В.ДВ.02.02 «Лидерство» у студентов должны быть сформированы:

<b>ОТФ/ТФ (при наличии профстандарта)/ трудовые или профессиональные действия</b>	<b>Код этапа освоения компетенции</b>	<b>Результаты обучения</b>
Профессиональный стандарт «Специалист по управлению персоналом» утв. 06.10. 2015 г. № 691н G/01.7 Разработка системы операционного	ПК-1.3	<b>на уровне знаний:</b> Знать роль лидерства и лидера в стратегическом управлении: о факторах его эффективности Технологии влияния на сотрудников Трудовое законодательство и иные акты, содержащие нормы трудового права Основы архивного законодательства и нормативные правовые акты Российской Федерации, в части ведения документации по персоналу

<p>управления персоналом и работы структурного подразделения</p>		<p>Основы налогового законодательства Российской Федерации Основы миграционного законодательства Российской Федерации, в части привлечения и трудоустройства иностранных граждан и лиц без гражданства Основы административного законодательства в области управления персоналом и ответственности должностных лиц Законодательство Российской Федерации по защите персональных данных Локальные нормативные акты организации в области управления персоналом Порядок заключения договоров (контрактов) Нормы этики делового общения Базовые основы информатики, структурное построение информационных систем и особенности работы с ними Методы, способы и инструменты управления персоналом Методы анализа количественного и качественного состава персонала Политика управления персоналом организации Системы стандартов по бизнес-процессам, профессиям, нормам труда Системы, методы и формы материального и нематериального стимулирования труда персонала Технологии и методы формирования и контроля бюджетов</p> <p><b>на уровне умений:</b></p> <p>Определять факторы эффективности лидерства групповой работой Описывать лидерские качества, определяющие успех управления человеческими ресурсами в условиях социокультурных различий Различать особенности реакции партнера по взаимодействию на влияние и выбирать подходящие методы достижения цели Организовывать работу персонала структурного подразделения Определять задачи персонала структурного подразделения, исходя из целей и стратегии организации Создавать и описывать организационную структуру, цели, задачи, функции структурного подразделения</p>
--	--	--

Применять методы управления межличностными отношениями, формирования команд, развития лидерства и исполнительности, выявления талантов, определения удовлетворенности работой  
 Определять, анализировать, моделировать и выстраивать внутренние коммуникации персонала  
 Разрабатывать проектные предложения и мероприятия по эффективной работе персонала  
 Внедрять стратегию по управлению персоналом

**на уровне навыков:**

Навыком выбора методов влияния на окружающих людей  
 Навыком учета социокультурных различий при принятии управленческих решений  
 Постановка оперативных целей по вопросам управления персоналом  
 Разработка планов, программ и процедур в управлении персоналом  
 Разработка предложений по структуре подразделения и потребности в персонале  
 Разработка предложений по обеспечению персоналом, формированию систем оценки, развития, оплаты труда, корпоративным социальным программам и социальной политике  
 Разработка предложений о затратах и формированию бюджета на персонал  
 Разработка предложений по заключению договоров по управлению персоналом с поставщиками услуг и проведение предварительных процедур по их заключению

<p>Профессиональный стандарт «Специалист по управлению персоналом»</p> <p>утв. 06.10. 2015 г. № 691н</p> <p>G/02.7 Реализация операционного управления персоналом и работы структурного подразделения</p>	<p>ПК-1.3</p>	<p><b>на уровне знаний:</b></p> <p>Подходы к повышению эффективности лидерства в различных ситуациях и особенности лидерства в условиях перемен</p> <p>Теории управления персоналом и его мотивации</p> <p>Формы и методы оценки персонала и результатов их труда</p> <p>Методы анализа выполнения планов и задач, определения их экономической эффективности</p> <p>Технологии оперативного управления персоналом организации</p> <p>Системы, методы и формы материального и нематериального стимулирования труда персонала</p> <p>Технологии и методы формирования и контроля бюджетов</p> <p>Теории и методы управления развитием персонала</p> <p>Экономика труда</p> <p>Организационно-штатная структура организации</p> <p>Политика управления персоналом и социальная политика организации</p> <p>Цели, стратегия развития и бизнес-план организации</p> <p>Методики планирования и прогнозирования потребности в персонале</p> <p>Порядок урегулирования трудовых споров</p> <p>Требования и правила проведения аудита работы с персоналом</p> <p>Формы социального партнерства и взаимодействия с профессиональными союзами и другими представительными органами работников, и иными организациями</p> <p>Порядок оформления кадровых документов и придания им юридической силы</p> <p><b>на уровне умений:</b></p> <p>Описать процесс, позволяющий эффективно осуществлять лидерство в условиях перемен</p> <p>Определять зоны ответственности и эффективности работы персонала структурного подразделения, распределять задачи и обеспечивать материально-технические ресурсы для их исполнения</p> <p>Применять методы оперативного управления персоналом организации</p>
---	---------------	---

		<p>Контролировать исполнение поручений и задач, вносить своевременные коррективы в планы и задачи</p> <p>Определять показатели эффективности работы персонала подразделения</p> <p>Управлять мотивацией персонала, его вовлеченностью и дисциплиной труда</p> <p>Составлять планы деятельности структурного подразделения организации</p> <p>Составлять, рассчитывать, корректировать и контролировать статьи расходов структурного подразделения для формирования бюджетов</p> <p>Производить анализ текущей деятельности структурного подразделения и внедрять процедуры по ее оптимизации</p> <p>Представлять интересы организации и вести переговоры с государственными органами, профессиональными союзами и другими представительными органами работников по вопросам персонала</p> <p>Вести переговоры с поставщиками услуг по условиям заключаемых договоров</p> <p>Производить предварительные закупочные процедуры и оформлять сопутствующую документацию по заключению договоров</p> <p>Проводить аудит результатов работы с персоналом</p> <p><b>на уровне навыков:</b></p> <p>Навыком разработки программы проведения организационных изменений и слома сопротивления</p> <p>Планирование деятельности подразделения и персонала</p> <p>Оперативное управление персоналом подразделения организации</p> <p>Расчет затрат по подразделению и подготовка предложений для формирования бюджета</p> <p>Разработка стандартов деятельности подразделения и унификация процессов</p> <p>Проведение инструктажа по охране труда</p> <p>Постановка задач работникам структурного подразделения, определение ресурсов для их выполнения, контроль исполнения</p> <p>Анализ планов и отчетности подчиненных работников, разработка предложений по улучшению показателей деятельности подразделения</p>
--	--	---

Профессиональный стандарт «Специалист по управлению персоналом» утв. 06.10. 2015 г. № 691н  Н/01.7 Разработка системы стратегического управления персоналом организации	ПК-2.3	<p><b>на уровне знаний:</b></p> <p>Требования к стилям управления и реакцию подчиненных на стиль управления руководителя          Закономерности групповой работы          Технологии создания и развития команд          Сущность и содержание управления, проблем мотивации, лидерства и руководства, социально-этических аспектов управления          Методы оценки работы структурных подразделений, результатов труда персонала          Методы проведения аудитов, контроллинга управленческих процессов          Методы анализа количественного и качественного состава персонала          Системы стандартов по бизнес-процессам, профессиям, нормы труда          Системы, методы и формы материального и нематериального стимулирования труда персонала          Методы анализа социальных программ и определения их экономической эффективности          Технологии и методы формирования и контроля бюджетов на персонал          Требования охраны и безопасных условий труда          Цели, стратегия и кадровая политика организации</p> <p><b>на уровне умений:</b></p> <p>Определять проблемы групповой динамики и выбирать подходящую модель поведения          Применять различные виды индивидуального и группового принятия решений          Определять требования к подготовке и проведению собраний          Использовать современный инструментарий управления человеческими ресурсами, методы формирования и поддержания этичного климата в организации и навыки деловых коммуникаций          Создавать и описывать организационную структуру, цели, задачи, функции структурных подразделений и должностных лиц          Применять методы управления межличностными отношениями, формирования команд, развития лидерства и</p>
--	--------	---



		<p>исполнительности, выявления талантов, определения удовлетворенности работой</p> <p>Определять и анализировать внутренние коммуникации, моделировать поведение персонала</p> <p>Представлять интересы организации в государственных органах, во взаимодействии с профсоюзами, иными представительными органами работников по вопросам персонала</p> <p>Составлять, рассчитывать, корректировать и контролировать статьи расходов бюджетов и фондов на программы и мероприятия по управлению персоналом организации</p> <p>Работать с информационными системами и базами данных по вопросам управления персоналом</p> <p>Проводить аудит и контроллинг в области управления персоналом</p> <p>Разрабатывать корпоративные социальные программы</p> <p><b>на уровне навыков:</b></p> <p>Организация групповой работы</p> <p>Постановка стратегических целей в управлении персоналом</p> <p>Разработка корпоративной политики, планов, программ, процедур и технологий по управлению персоналом</p> <p>Разработка корпоративной культуры и социальной политики, систем мотивации, эффективности, оценки и развития персонала</p> <p>Формирование системы оплаты и организации труда</p> <p>Разработка организационной структуры, планирование потребности в персонале организации</p>
<p>Профессиональный стандарт «Специалист по управлению персоналом» утв. 06.10. 2015 г. № 691н</p> <p>Н/02.7 Реализация системы стратегического управления персоналом</p>	<p>ПК-2.3</p>	<p><b>на уровне знаний:</b></p> <p>Теории управления организацией, политика и стратегия управления персоналом</p> <p>Методы управления развитием и эффективностью организации, методы анализа выполнения планов и программ, определения их экономической эффективности</p> <p>Организация управления развитием организации</p> <p>Методы анализа выполнения планов и задач, определения их экономической эффективности</p> <p>Методы оценки, результатов и</p>

организации

эффективности труда  
 Методы внедрения системы управления персоналом  
 Основы работы по профориентации  
 Методики планирования и прогнозирования потребности в персонале  
 Цели, стратегия развития и бизнес-план организации  
 Теории и методы формирования бренда организации  
 Требования охраны и безопасных условий труда

**на уровне умений:**

Производить анализ деятельности по управлению персоналом, разрабатывать показатели эффективности работы  
 Формировать планы и мероприятия по управлению персоналом  
 Рассчитывать бюджет в области управления персоналом  
 Определять зоны ответственности работников и подразделений, ставить задачи руководителям подразделений и обеспечивать ресурсы для их исполнения  
 Контролировать и корректировать исполнение поручений и задач  
 Управлять эффективностью и вовлеченностью персонала, дисциплиной труда и соблюдением безопасных условий труда  
 Вести переговоры по вопросам социального партнерства и представлять интересы организации в государственных органах, профессиональных союзах и других представительных органах работников, и организациях по вопросам персонала  
 Работать с информационными системами и базами данных по вопросам управления персоналом  
 Проводить аудит и контроллинг в области управления персоналом  
 Формировать и проводить социальную политику и социальные программы  
 Вести переговоры с поставщиками услуг по условиям заключаемых договоров  
 Производить закупочные процедуры, оформлять и анализировать

**на уровне навыков:**

Планирование деятельности и разработка мероприятий по управлению персоналом для реализации стратегических целей организации

Внедрение политик, планов, программ, процедур и технологий по управлению персоналом

Построение организационной структуры с учетом плановой потребности в персонале и взаимодействия структурных подразделений организации

Внедрение и поддержание корпоративной культуры и социальной политики, систем мотивации, эффективности, оценки и развития персонала

Внедрение и поддержание системы организации труда и оплаты персонала

Управление внедрением программ и принципов стандартизации, унификации, автоматизации процессов управления персоналом и безопасных условий труда

Организация проведения аудита и контроллинга в управлении персоналом

Постановка задач руководителям структурных подразделений, определение материально-технических ресурсов для их выполнения

Анализ отчетности по управлению персоналом и выявление ресурсов по улучшению деятельности организации

Согласование условий заключаемых договоров по вопросам управления персоналом

## 2. Объем и место дисциплины в структуре ОП ВО

Общая трудоемкость дисциплины Б1.В.ДВ.02.02 «Лидерство» по учебному плану составляет 2 зачетных единицы; 72 академических часа, 3-й курс. Количество академических часов, выделенных на контактную работу с преподавателем – 16, в том числе лекции – 6 академических часов, практические занятия – 10 академических часов; на самостоятельную работу обучающихся – 52 академических часа, контроль – 4 часа.

Дисциплина Б1.В.ДВ.03.02 «Лидерство» является дисциплиной по выбору. Изучение дисциплины осуществляется на 3-м курсе. По дисциплине осуществляется текущий контроль и промежуточный контроль в форме зачета.

Успешная реализация цели и задач дисциплины Б1.В.ДВ.02.02 «Лидерство» достигается посредством получения обучающимися знаний, умений и навыков при изучении дисциплин Б1.Б.01 «Современный менеджмент» (1-й курс), Б1.В.02 «Управление человеческими ресурсами компании» (2-й курс), Б1.В.10 «Управление путем делегирования полномочий и аутсорсинг» (2-й курс).

Знания, полученные в процессе изучения дисциплины Б1.В.ДВ.02.02 «Лидерство», служат основой для написания магистерской диссертации.

### Объем ДИСЦИПЛИНЫ

Вид учебных занятий и самостоятельная работа		Объем ДИСЦИПЛИНЫ, час.											
		Всего	Курс										
			1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
<b>Контактная работа обучающихся с преподавателем, в том числе:</b>		<b>16</b>			16								
лекционного типа (Л)		6			6								
лабораторные работы (практикумы) (ЛР)													
практического (семинарского) типа (ПЗ)		10			10								
контролируемая самостоятельная работа обучающихся (КСР)													
<b>Самостоятельная работа обучающихся (СР)</b>		<b>52</b>			52								
<b>Промежуточная аттестация</b>	<b>форма</b>	зачет			зачет								
	<b>час.</b>	4			4								
<b>Общая трудоемкость (час. / з.е.)</b>		<b>72/2</b>			72/2								

### 3. Содержание и структура дисциплины

#### Заочная форма обучения

№ п/п	Наименование тем (разделов)	Объем дисциплины (модуля), час.						Форма текущего контроля успеваемости, промежуточной аттестации
		Всего	Контактная работа обучающихся с преподавателем по видам учебных занятий				СР	
			Л	ЛР	ПЗ	КСР		
Тема 1	Современная роль лидерства в управлении	14	2		3		12	Д, Т
Тема 2	Лидер перемен	14	2		3		20	Д, Э
Тема 3	Технология влияния	14	2		4		20	Д
Промежуточная аттестация		4						зачет
Всего:		72	6		10		52	

Примечание: формы текущего контроля успеваемости: тестирование (Т), диспут (Д), эссе (Э).

### Содержание дисциплины

### **Тема 1. Современная роль лидерства в управлении**

Лидер и лидерство. Отличие лидерства от менеджмента. КФУ лидерства

### **Тема 2. Лидер перемен**

Особенности управления людьми в условиях перемен, требования к лидерской компетенции. Анализ силового поля и разработка программы проведения организационных изменений

### **Тема 3. Технология влияния**

Методы влияния, способы и стили влияния, КФУ

## **4. Материалы текущего контроля успеваемости обучающихся и фонд оценочных средств промежуточной аттестации по дисциплине**

### **4.1. Формы и методы текущего контроля успеваемости обучающихся и промежуточной аттестации.**

**4.1.1.** В ходе реализации дисциплины Б1.В.ДВ.02.02 «Лидерство» используются следующие методы текущего контроля успеваемости обучающихся:

<b>Тема и/или раздел</b>	<b>Методы текущего контроля успеваемости</b>
Современная роль лидерства в управлении	Диспут, тестирование
Лидер перемен	Диспут, эссе
Технология влияния	Диспут

**4.1.2.** Зачет по дисциплине Б1.В.ДВ.02.02 «Лидерство» для выявления уровня освоения компетенции проводится в устной форме.

### **4.2. Материалы текущего контроля успеваемости обучающихся.**

#### **Типовые оценочные материалы**

**Тестовые задания для текущего контроля знаний по курсу «Лидерство» и подготовке к зачету:**

Перед ответами на вопросы внимательно прочитайте задания.

- Кому принадлежит следующее определение лидерства «процесс влияния на групповую активность, направленный на достижение целей»?
  1. Петерс и Остин
  2. Стогдилл
  3. Фрайдлер
- Процесс управления общением и деятельностью членов группы, осуществляемый руководителем как представителем легитимной власти на основе правовых отношений и личностного влияния, характеризует
  1. Формальное лидерство

## 2. Неформальное лидерство

- Модель слаженной стратегии 7S Мак Кинзи включает взаимосвязь:
  1. Shared Values
  2. Stereotypes
  3. Strategy
  4. Systems
  5. Structure
  6. Skills,
  7. Style
  8. Staff
- Основание влияния управленческого лидера:
  1. Сила авторитета личности лидера
  2. Статусная власть и сила санкционирующего воздействия приказов и распоряжений
- Факторы успеха управленческого лидера
  1. Способность фокусировать свою энергию и имеющиеся ресурсы на общие цели
  2. Способность при необходимости идти на риск, конфликт и противостояние
  3. Низкий порог чувствительности к переживаниям подчиненных
  4. Склонность к нанесению им обид и запугиванию
  5. Способность делегировать полномочия и создавать команды
  6. Создание отношений сверхзависимости
- К информационным ролям управленческого лидера относятся:
  1. Монитор
  2. Распространитель информации
  3. Переговорщик
  4. Держатель ресурсов
- Ключевыми критериями системы управления персоналом MBORR являются:
  1. Разработка моделей компетенций
  2. Установление целей
  3. Вовлечение работников
  4. Оценка и контроль деятельности
  5. Оплата за результаты
- Директивный стиль лидерства – это
  1. направляющий, руководящий, управляющий, указующий, устанавливающий нормы и правила;
  2. объясняющий, разъясняющий и детализирующий, убеждающий;
  3. ободряющий, обнадеживающий, сотрудничающий;
  4. обязующийся наблюдающий, отслеживающий, выполняющий.
- Какой стиль лидерства эффективен при средней степени готовности подчиненных к выполнению задачи?
  1. Директивный

2. Продающий
3. Участвующий
4. Делегирующий.

– Основные функции лидера:

1. Контроль и оценка
2. Определение направления
3. Объединение людей.
4. Мотивация и побуждение

– С точки зрения теории ситуационного лидерства, какие характеристики подчиненных оказывают влияние на выбор стиля лидерства?

1. Мотивация к труду
2. Способности и профессиональная компетентность
3. Темперамент и принципы.

– В каких случаях имеет место отношение лидерства?

1. Последователи осознают наличие некоторых потребностей, оптимальное удовлетворение которых возможно только благодаря поддержанию взаимодействия.
2. Лидер осознает потребность в осуществлении лидерства.
3. Все участники: и лидер, и последователи осознают потребности, оптимальное удовлетворение которых возможно только благодаря поддержанию взаимодействия

– Сформулируйте основные ожидания последователей в отношении лидера \_\_\_\_\_

– МОЮ руководителя - это

1. Совокупность личностных характеристик лидера.
2. Энергетический потенциал лидера.

– Какие основные задачи решает лидер для успеха программы перемен?

---



---



---

### Требования к написанию эссе:

- Краткое описание компании, сферы деятельности и ключевых целей.
- Постановка проблемы в области управления, требующая активизацию лидерских компетенций (желательно уровня руководителя высшего звена).
- Подход к решению проблемы.  
Объем – не более 4 страниц.

### Примерная тематика диспутов:

1. Формализм персонала (руководителей) и проблемы совершенствования деятельности.
2. Отсутствие или неэффективность действующих стандартов и регламентов и проблемы оптимизации бизнес-процессов.
3. Отсутствие инициативы снизу и поддержки инновационным предложениям сотрудников сверху.
4. Задачи модернизации бизнеса и негативный опыт предыдущих преобразований.
5. Авторитарное руководство, «убивающее все живое».
6. Неявное или открытое межличностное противостояние руководителей функционалов как угроза стратегическим планам.
7. Низкая лояльность персонала и паралич воли руководителей.
8. Руководители/ персонал знают *что* надо делать, но не знают, *как*; или это скрытый саботаж?
9. Между руководством и персоналом нет взаимопонимания.
10. Низкий уровень доверия между руководством и персоналом – угроза бизнесу.
11. Сложности в вовлечении подчиненных в процесс разработки и принятия решений.
12. Проблема безответственности и лидерство.

### 4.3. Оценочные средства для промежуточной аттестации.

#### 4.3.1. Перечень компетенций с указанием этапов их формирования в процессе освоения образовательной программы. Показатели и критерии оценивания компетенций на различных этапах их формирования

Код компетенции	Наименование компетенции	Код этапа освоения компетенции	Наименование этапа освоения компетенции
ПК-1	способность управлять организациями, подразделениями, группами (командами) сотрудников, проектами и сетями	ПК-1.3	способность управлять проектами, сетями, подразделениями, организациями в профессиональной деятельности
ПК-2	Способностью разрабатывать корпоративную стратегию, программы организационного развития и изменений и обеспечивать их реализацию	ПК-2.3	способность обеспечивать реализацию корпоративной стратегии, программы организационного развития и изменений в профессиональной деятельности



Этап освоения компетенции	Показатель оценивания	Критерий оценивания
ПК-1.3 способность управлять проектами, сетями, подразделениями, организациями в профессиональной деятельности	Применяет основные методы и принципы делегирования полномочий и ответственности в трудовом коллективе Владеет средствами информационных технологий в практике разработки и реализации бизнес-планов в профессиональной деятельности Использует методы и инструменты управления рисками для принятия управленческих решений по реализации конкретных проектов и решений в профессиональной деятельности	Грамотно применяет основные методы и принципы делегирования полномочий и ответственности в трудовом коллективе Корректно применяет методику составления и практической реализации бизнес- плана с использованием информационных технологий Корректно применяет методы и инструменты управления рисками для принятия управленческих решений по реализации конкретных проектов и решений в профессиональной деятельности
ПК-2.3 способность обеспечивать реализацию корпоративной стратегии, программы организационного развития и изменений в профессиональной деятельности	Применяет математические, статистические и количественные методы решения организационно-управленческих задач в профессиональной деятельности Анализирует показатели экономической и социальной эффективности корпоративной стратегии, программы организационного развития и изменений Применяет основные методы и принципы делегирования полномочий и ответственности в трудовом коллективе Принимает решения по управлению конфликтами в организации в	Корректно применяет математические, статистические и количественные методы решения организационно-управленческих задач в профессиональной деятельности Грамотно проводит анализ показателей экономической и социальной эффективности корпоративной стратегии, программы организационного развития и изменений Самостоятельно выбирает и использует методы и принципы делегирования полномочий и ответственности в трудовом коллективе Самостоятельно принимает конструктивные решения по управлению конфликтами в организации в профессиональной

	профессиональной деятельности Принимает участие в подготовке оптимальных управленческих решений стратегического характера в условиях постоянно меняющейся внешней среды в сфере профессиональной деятельности	деятельности Принимает активное и конструктивное участие в подготовке оптимальных управленческих решений стратегического характера в условиях постоянно меняющейся внешней среды в сфере профессиональной деятельности
--	--	---

#### 4.3.2 Типовые оценочные средства

Типовые контрольные задания или иные материалы (типовые оценочные материалы), необходимые для оценки знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, характеризующих этап формирования компетенции (ПК-1.3, ПК-2.3) в процессе освоения образовательной программы.

#### Вопросы к зачету по дисциплине

1. Сущность и природа лидерства?
2. Понятия «лидерство», «власть» и «влияние»: их сущность, сходство и различие?
3. Факторы формирования лидерства?
4. Критерии эффективного лидерства?
5. Характеристика теории лидерства Р. Стогдилла?
6. Группы лидерских качеств по У. Беннису и их характеристика?
7. Харизматическое лидерство и его характеристика?
8. Характеристика теории лидерства Д. МакГрегора?
9. Особенности теории Z У.Оучи?
10. Модель лидерства Р.Лайкерта и ее характеристика?
11. Исследования Мичиганского университета в области лидерства и их характеристика?
12. Характеристика теории ситуационного лидерства Блейка-Мутона?
13. Особенности теории лидерства Херси-Бланшара?
14. Характеристика модели лидерства Фидлера?
15. Модель лидерского поведения Таннембаумана-Шмидта и ее характеристика?
16. Особенности модели лидерства "путь-цель" Хауза и Митчелла?

17. Модель лидерства на основе принятия решений Врума-Йеттона-Яго и ее характеристика?
18. Субституты и нейтрализаторы лидерства?
19. Особенности лидерства при работе с командой?
20. Особенности использования модели PERFORM в организации?
21. Факторы командного лидерства и их характеристика?
22. Понятие результативности в лидерстве (Р-функция)?
23. Особенности администрирования в лидерстве (А-функция)?
24. Особенности предпринимательства в лидерстве (Е-функция)?
25. Характеристика понятия интеграция в лидерстве (I-функция)?
26. Влияние стиля лидерства на результативность и эффективность организации?
27. Причины несовместимости функций РАЕI в стиле лидерства?
28. Особенности взаимодействия и взаимовлияния функций в стиле лидерства?
29. Архетипы неэффективного лидерства и их характеристика?
30. Значение качества коммуникации носителей стилей лидерства?

### Шкала оценивания

#### Шкала 1. Оценка сформированности отдельных элементов компетенций

Обозначения		Формулировка требований к степени сформированности компетенции		
Цифр	Оценка	Знать	Уметь	Владеть
1	Не зачтено	Отсутствие знаний	Отсутствие умений	Отсутствие навыков
2	Не зачтено	Фрагментарные знания	Частично освоенное умение	Фрагментарное применение
3	Зачтено	Общие, но не структурированные знания	В целом успешное, но не систематически осуществляемое умение	В целом успешное, но не систематическое применение
4	Зачтено	Сформированные, но содержащие отдельные пробелы знания	В целом успешное, но содержащие отдельные пробелы умение	В целом успешное, но содержащее отдельные пробелы применение навыков
5	Зачтено	Сформированные систематические знания	Сформированное умение	Успешное и систематическое применение навыков

#### Шкала 2. Комплексная оценка сформированности знаний, умений и владений

Обозначения	Формулировка требований
-------------	-------------------------

Цифр .	Оценка	к степени сформированности компетенции
1	Не зачтено	Не имеет необходимых представлений о проверяемом материале
2	Не зачтено	Знать на уровне <b>ориентирования</b> , представлений. Субъект учения знает основные признаки или термины изучаемого элемента содержания, их отнесенность к определенной науке, отрасли или объектам, узнает их в текстах, изображениях или схемах и знает, к каким источникам нужно обращаться для более детального его усвоения
3	Зачтено	Знать и уметь на <b>репродуктивном</b> уровне. Субъект учения знает изученный элемент содержания репродуктивно: произвольно воспроизводит свои знания устно, письменно или в демонстрируемых действиях
4	Зачтено	Знать, уметь, владеть на <b>аналитическом</b> уровне. Зная на репродуктивном уровне, указывать на особенности и взаимосвязи изученных объектов, на их достоинства, ограничения, историю и перспективы развития и особенности для разных объектов усвоения
5	Зачтено	Знать, уметь, владеть на <b>системном</b> уровне. Субъект учения знает изученный элемент содержания системно, произвольно и доказательно воспроизводит свои знания устно, письменно или в демонстрируемых действиях, учитывая и указывая связи и зависимости между этим элементом и другими элементами содержания учебной дисциплины, его значимость в содержании учебной дисциплины

#### 4.4. Методические материалы

Методические материалы, определяющие процедуры оценивания знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, характеризующих этапы формирования компетенции ПК-1.3, ПК-2.3.

Критерии оценки результатов текущего контроля успеваемости (в сумме максимум 60 баллов):

Критерии оценки работ, выполняемых на семинарских и практических занятиях – максимальная оценка за каждое задание – 10 баллов.

Процент лекций и семинарских занятий, посещенных студентом (бонус за посещаемость более 90%) – 5 баллов.

Работа на семинарском занятии (участие в обсуждении вопросов рассматриваемой темы) – 1 балл за полностью раскрытый вопрос.

Выполнение индивидуальных заданий: баллы выставляются исходя из качества выполнения заданий – максимальная сумма баллов – 10.

Баллы по текущей работе доводятся до обучающихся в начале изучения дисциплины.

Итоговая сумма баллов по промежуточной аттестации студентов складывается из суммы баллов, полученных ими по результатам текущего контроля успеваемости и количества баллов по промежуточной аттестации.

## 5. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины

Занятия по дисциплине представлены следующими видами работ: лекциями, практическими занятиями, самостоятельной работой студентов.

В рамках самостоятельной работы студенты готовят вопросы, готовятся к практическим занятиям: проводят обзор интернет-сайтов, периодической литературы и профессиональных изданий, разрабатывают каталог интернет-ресурсов, осуществляют подготовку к разработке групповых проектов по заданной теме, к экзамену.

Основными видами самостоятельной работы являются:

- повторение лекционного материала и материала учебников;
- чтение основной и дополнительной литературы
- самостоятельное изучение дидактических единиц, расширяющих знания по изучаемой тематике дисциплины;
- подготовка к практическим занятиям;
- подготовка к промежуточной и итоговой аттестации.

*Процедура подготовки к лекциям:*

На занятиях лекционного типа студентам рекомендуется внимательно слушать и конспектировать лекции. Краткие записи лекций, их конспектирование помогает усвоить учебный материал. Конспект является полезным тогда, когда записано самое существенное, основное и сделано это самим студентом. Желательно запись осуществлять на одной странице, а следующую оставлять для проработки учебного материала самостоятельно в домашних условиях. Конспект лекции лучше подразделять на пункты, параграфы, соблюдая красную строку. Этому в большой степени будут способствовать пункты плана лекции, предложенные преподавателям. Принципиальные места, определения, формулы и другое следует сопровождать замечаниями «важно», «особо важно», «хорошо запомнить» и т.п. Можно делать это и с помощью разноцветных маркеров или ручек. Работая над конспектом лекций, всегда необходимо использовать не только учебник, но и ту литературу, которую дополнительно рекомендовал лектор.

*Процедура подготовки к практическим занятиям:*

На практических занятиях студенты выполняют задания, связанные с изучением и обсуждением ключевых вопросов общего менеджмента, выступлением и участием в дискуссиях, диспутах, решением задач, анализом кейсов и практических ситуаций.

При подготовке к практическим занятиям обучающимся рекомендуется:

1. Внимательно изучить вопрос/вопросы (задание).

2. Прочитать рекомендованную литературу и материалы лекции по соответствующей теме.
3. Найти соответствующие информационные источники.
4. Сформировать комплект материалов (лекционных, учебно-методических, законодательно-нормативных) по выбранному вопросу (заданию).
5. Составить план ответа (доклада, презентации).
6. Весь материал (статистику, информацию на сайтах, литературные источники, как на русском, так и на иностранных языках) обработать и использовать реферативно.
7. Указать авторство использованных материалов.
8. При чтении литературы кратко конспектировать основные положения статьи или главы.
8. Не использовать рефераты и курсовые, размещенные на internet-ресурсах.
9. Планировать свой ответ (доклад, презентацию) по времени.
10. Не пересказывать материал, а презентовать свои выводы и заключения, доказывая и/или иллюстрируя их конкретными экономическими примерами, результатами расчетов, произведенных самостоятельно на основе использования российских и международных баз экономической информации.
11. При работе в малых группах в начале работы четко распределить обязанности.

*Процедура подготовки и критерии оценки участия студента в дискуссии (диспуте):*

Дискуссия, как особая форма всестороннего обсуждения спорного вопроса в публичном собрании, в частной беседе, споре, реализуется в дисциплине как коллективное обсуждение какого-либо вопроса, проблемы или сопоставление информации, идей, мнений, предложений. Целью проведения дискуссии в этом случае является обучение, тренинг, изменение установок, стимулирование творчества и др. В проведении дискуссии используются различные организационные методики:

- Методика «вопрос – ответ» – разновидность простого собеседования; отличие состоит в том, что применяется определённая форма постановки вопросов для собеседования с участниками дискуссии-диалога.
- Методика «клиники» – каждый из участников разрабатывает свой вариант решения, предварительно представив на открытое обсуждение свой «диагноз» поставленной проблемной ситуации. Затем это решение оценивается как преподавателем

(руководителем), так и специально выделенной для этой цели группой экспертов по балльной шкале либо по заранее принятой системе «принимается – не принимается».

- Методика «лабиринта» или метод последовательного обсуждения - своеобразная шаговая процедура, в которой каждый последующий шаг делается другим участником. Обсуждению подлежат все решения, даже неверные (тупиковые).

- Методика «эстафеты» – каждый заканчивающий выступление участник передает слово тому, кому считает нужным.

- Свободно плавающая дискуссия - когда группа к результату не приходит, но активность продолжается за рамками занятия. В основе такой процедуры групповой работы лежит «эффект Б.В. Зейгарник», характеризующийся высоким качеством запоминания незавершенных действий, когда участники продолжают «домысливать» наедине идеи, которые оказались незавершенными.

Студенту необходимо:

- самостоятельно выбрать тему (проблему) дискуссии;
- разработать вопросы, продумать проблемные ситуации (с использованием периодической, научной литературы, а также интернет-сайтов);
- разработать план-конспект обсуждения с указанием времени обсуждения, вопросов, вариантов ответов.

*Процедура подготовки к промежуточной аттестации:*

Итоговый контроль – зачет. К зачету необходимо готовиться целенаправленно, регулярно, систематически и с первых дней обучения по данной дисциплине. В самом начале учебного курса обучающимся необходимо ознакомиться со следующей учебно-методической документацией:

- программой дисциплины;
- перечнем знаний и умений, которыми студент должен владеть;
- тематическими планами лекций, семинарских занятий;
- контрольными мероприятиями;
- учебником, учебными пособиями по дисциплине, а также электронными ресурсами;
- перечнем вопросов к зачету.

После этого у обучаемого должно сформироваться четкое представление об объеме и характере знаний и умений, которыми надо будет овладеть по дисциплине.



Систематическое выполнение учебной работы на лекциях и семинарских занятиях позволит успешно освоить дисциплину и создать хорошую базу для сдачи зачета.

## **6. Учебная литература и ресурсы информационно-телекоммуникационной сети "Интернет", учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы обучающихся по дисциплине**

### **6.1. Основная литература**

1. Борисова Н.Н. Инновационно-ориентированное управление человеческими ресурсами. – Креативная экономика, 2014. [http://e.lanbook.com/books/element.php?pl1\\_id=64829](http://e.lanbook.com/books/element.php?pl1_id=64829)
2. Темников Д.М. Лидерство и самоорганизация в мировой системе М.:Аспект Пресс. 2011. <http://www.iprbookshop.ru/8926.html>
3. Гладких И.В. Минина В.Н. Организационное поведение и управление человеческими ресурсами: кейсы из коллекции ВШМ СПбГУ. ВШМ СПбГУ, 2012 [http://e.lanbook.com/books/element.php?pl1\\_id=49449](http://e.lanbook.com/books/element.php?pl1_id=49449)

### **6.2. Дополнительная литература**

1. Яхонтова Е.С Стратегическое лидерство // Менеджмент сегодня, №4, 2008, стр.338 – 343. Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/14578>
2. Яхонтова Е.С Развитие лидеров - условие делового успеха в экономике знаний // Кадровик,,2011, №5, с. 151-155. Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/1542>
3. Яхонтова Е.С. Новая парадигма лидерства в экономике знаний и кризис лидерства в России//Менеджмент сегодня, №2, март, 2011, с.66 - 78 Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/1468>
4. Яхонтова Е.С. Лидеры инноваций как условие модернизации экономики / Материалы 4 Международной научно-практической конференции «Модель менеджмента для экономики, основанной на знаниях», М.:/МЭСИ, 15 мая 2012, стр.247 - 254 Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/3447>
5. Яхонтова Е.С. Лидеры инноваций как фактор создания инновационных кластеров /Инновационное развитие экономики России: региональное разнообразие. Сборник статей по материалам Шестой международной научной конференции. Том 1. М.: РГ-Пресс, 2013, с.334 – 342. Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/3448>

6. Яхонтова Е.С. Корпоративные ценности и лидеры как фактор мотивации персонала // Корпоративная культура, №3 (23), 2014, с.174 -179. Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/3471>
7. Современная образовательная среда и инновационное развитие корпораций. Коллективная монография под ред. Е.С. Яхонтовой. М.: Дело, 2014. Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/4149>

### **6.5. Интернет-ресурсы**

1. [www.koterinternational.com](http://www.koterinternational.com)
2. <http://www.coaching.su>
3. <http://www.e-xecutive.ru/publications>
4. <http://www.personal-mix.ru>
5. <http://www.moscowbooks.ru>
6. <http://consulting.ru/>
7. <http://www.scorecard.ru/>
8. [www.ibs.ru](http://www.ibs.ru).
9. [www.bscol.com](http://www.bscol.com).

### **7. Материально-техническая база, информационные технологии, программное обеспечение и информационные справочные системы**

Для проведения занятий по дисциплине необходимо следующее материально-техническое обеспечение: учебные аудитории для проведения занятий лекционного и семинарского типа, групповых и индивидуальных консультаций, текущего контроля и промежуточной аттестации, для самостоятельной работы: читальные залы библиотеки.

Программное обеспечение: MS Office Professional Plus 2016.

Информационные справочные системы: Научная библиотека РАНХиГС. URL: <http://lib.ranepa.ru/>; Научная электронная библиотека eLibrary.ru. URL: <http://elibrary.ru/defaultx.asp>; Национальная электронная библиотека. URL: [www.nns.ru](http://www.nns.ru); Российская государственная библиотека. URL: [www.rsl.ru](http://www.rsl.ru); Российская национальная библиотека. URL: [www.nnir.ru](http://www.nnir.ru); Электронная библиотека Grebennikon. URL: <http://grebennikon.ru/>; Электронно-библиотечная система Издательства «Лань». URL:

<http://e.lanbook.com>; Электронно-библиотечная система ЮРАЙТ. URL: <http://www.biblio-online.ru/>.