

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

Институт государственной службы и управления

Кафедра труда и социальной политики

УТВЕРЖДЕНА

кафедрой труда и социальной политики

Протокол от «28» июня 2017 г. № 18

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ

Б1.В.ОД.3 Современные проблемы менеджмента

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

СПМ

(краткое наименование дисциплины)

38.04.03 Управление персоналом

(код, наименование направления подготовки)

Управление карьерой персонала

(направленность (профиль))

магистр

(квалификация)

заочная

(форм(ы) обучения)

Год набора- 2018

Москва, 2017г.

Автор–составитель:

Доктор экономических наук, доцент,
профессор кафедры труда и социальной политики Докторович А.Б.

Заведующий кафедрой

Заведующий кафедрой труда и социальной политики, доктор экономических наук,
профессор Калашников С.В.

СОДЕРЖАНИЕ

1. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине , соотнесенных с планируемыми результатами освоения программы	4
2. Объем и место дисциплины в структуре образовательной программы	5
3. Содержание и структура дисциплины	5
4. Материалы текущего контроля успеваемости обучающихся и фонд оценочных средств промежуточной аттестации по дисциплине	8
5. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины	267
6. Учебная литература и ресурсы информационно-телекоммуникационной сети "Интернет", учебно-методическое обеспечение для самостоятельной работы обучающихся по дисциплине.....	30
6.1. Основная литература	30
6.2. Дополнительная литература	30
6.3. Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы	30
6.4. Нормативные правовые документы	31
6.5. Интернет-ресурсы	31
6.6. Иные источники	31
7. Материально-техническая база, информационные технологии, программное обеспечение и информационные справочные системы	32

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

1.1 Дисциплина Б1.В.ОД.3 «Современные проблемы менеджмента» обеспечивает овладение следующими компетенциями с учетом этапа:

Код компетенции	Наименование компетенции	Код этапа освоения компетенции	Наименование этапа освоения компетенции
ПК-1	умение разрабатывать философию и концепцию управления персоналом, кадровую и социальную политику, стратегию управления персоналом организации в соответствии со стратегическими планами организации и владением навыками их внедрения и реализации	ПК-1.2	умение разрабатывать кадровую и социальную политику организации в соответствии со стратегическими планами организации и владением навыками их внедрения и реализации
ПК-3	умением разрабатывать и внедрять политику привлечения, подбора и отбора конкурентоспособного персонала	ПК-3.2	умение внедрять политику привлечения, подбора и отбора конкурентоспособного персонала

1.2 В результате освоения дисциплины у студентов должны быть сформированы:

ОТФ/ТФ (при наличии профстандарта)/ профессиональные действия	Код этапа освоения компетенции	Результаты обучения
разработка системы стратегического управления персоналом организации	ПК-1.2	на уровне знаний: предоставляет информацию по оценке ситуации с позиции необходимости внедрения и реализации кадровой и социальной политики.
		на уровне умений: обосновывает выбор необходимых ресурсов для обеспечения эффективной деятельности для решения поставленных задач со стороны руководителя с

разработка системы операционного управления персоналом и работы структурного подразделения	ПК-3.2	учетом лидерских качеств.
		на уровне навыков: определяет цели и основные функции для решения поставленных профессиональных задач с учетом лидерских качеств.
		на уровне знаний: показывает знания в области внедрения политик и процедур по привлечению конкурентоспособного персонала
		на уровне умений: обосновывает выбор политик, планов, программ и процедур по подбору и отбору персонала в организацию
		на уровне навыков: определяет технологии внедрения программ и процедур по привлечению, подбору и отбору персонала

2. Объем и место дисциплины в структуре ОП ВО

Объем дисциплины

Общая трудоемкость составляет 3 зачетные единицы, 108 часов.

Количество академических часов, выделенных на контактную работу с преподавателем составляет 16 часов: лекции – 4 часа, практические занятия – 12 часов. Самостоятельная работа составляет 83 часа. Контроль- 9 часов.

Место дисциплины в структуре ОП ВО

Дисциплина предусмотрена в 3 семестре очная форма обучения, 4 семестре очно-заочная форма обучения и на 2 курсе заочная форма обучения.

Дисциплина Б1.В.ОД.3 «Современные проблемы менеджмента» относится к обязательным дисциплинам Блока Б1.В «Вариативная часть».

Дисциплина реализуется после изучения Б1.В.ОД.4 «Кадровые технологии в системе управления персоналом» (2 семестр очная и очно-заочная формы обучения, 1 курс заочная форма обучения), Б1.В.ОД.9 «Корпоративное управление» (2 семестр очная и очно-заочная формы обучения, 1 курс заочная форма обучения).

Достижение планируемых результатов обучения служит основой для Б2.П.2 «Преддипломная практика» (4 семестр очная форма обучения, 5 семестр очно-заочная форма обучения, 3 курс заочная форма обучения).

Форма промежуточной аттестации в соответствии с учебным планом – экзамен во 2 семестре.

3. Содержание и структура дисциплины

№ п/п	Наименование тем и/или разделов	Объем дисциплины (модуля), час.					Форма текущего контроля успеваемости* *, промежуточ й аттестации***	
		Всего	Контактная работа обучающихся с преподавателем по видам учебных занятий					СР
			Л	ЛР	ПЗ	КСР		
Тема 1	Социальное лидерство: введение в проблему,				4		10	О,Д

	концептуальные основания.							
Тема 2	Индивидуальные стратегии лидерства				4		10	О,Д
Тема 3	Оценка лидерских компетенций и лидерского потенциала				2		10	Д,Т
Тема 4	Роль руководителя в разработке кадровой и социальной политики в организации				4		10	Реф
Тема 5	Отбор и подбор персонала с лидерскими качествами				4		5	КС
Промежуточная аттестация		9						Экз
Всего:		108	4		12		83	

Примечание:

* – при применении электронного обучения, дистанционных образовательных технологий в соответствии с учебным планом;

** – разработчик указывает необходимые формы текущего контроля успеваемости: контрольные опрос (О), тестирование (Т), реферат (Реф), доклад (Д), круглый стол (КС) и др.

Используемые сокращения приводятся после таблицы в примечании.

*** - разработчик указывает необходимые формы промежуточной аттестации: экзамен (Экз).

Используемые сокращения приводятся после таблицы в примечании.

Содержание дисциплины

Тема 1. Социальное лидерство: введение в проблему, концептуальные основания

Определение понятий руководство и лидерство. Формальное и неформальное лидерство. Лидерство как статус. Лидерство как процесс. Влияние лидерства на определение стратегических целей организации, по формированию социальной и кадровых политик.

Проблемы развития лидерских компетенций. Социальная ответственность лидера. Ответственность как индивидуальное авторство жизни. Особенности ответственности лидера. Значение влияния и лидерства в организационном поведении. Лидерство и управленческие коммуникации. Мотивация и развитие сотрудников. Коучинг сотрудников.

Тема 2. Индивидуальные стратегии лидерства

Истоки и классические исследования лидерства. Феномен лидерства и современные подходы к его оценке. Организационное лидерство: функции и компетенции. Концепции лидерства: личностная теория, поведенческий подход, континуум лидерского поведения, решетка лидерства Блейка – Моутон, ситуационный подход к лидерству и др. Стили лидерства, организационная ситуация и принятие качественных решений. Власть и лидерство, источники влияния и авторитет. Лидер как носитель и создатель организационной культуры, как организатор привлечения, отбора и подбора конкурентоспособного персонала

Тема 3. Оценка лидерских компетенций и лидерского потенциала

Лидерский самоменеджмент. Баланс успехов и неудач. Оценка сильных и слабых сторон. Диагностика лидерского и управленческого потенциала (перечень характеристик для оценки, методики оценки: опросник управленческого потенциала, методика оценки общей и социальной самоэффективности, методика «Якоря карьеры»).

Тема 4. Роль руководителя в разработке кадровой и социальной политики в организации

Понятие «кадровая политика» и «социальная политика». Этапы разработки в соответствии со стратегией организации. Роль руководителя в организации работ по разработке кадровой и социальной политики. Оценка руководителя.

Тема 5. Отбор и подбор персонала с лидерскими качествами

Отбор и подбор персонала как кадровые технологии. Квалификационные требования к должностям. Требования к отбору персонала. Тестирование. Оценка лидерских компетенций персонала.

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.ОД.3 «Современные проблемы менеджмента» используются следующие методы текущего контроля успеваемости обучающихся:

Тема (раздел)		Формы (методы) текущего контроля успеваемости
Тема 1.	Социальное лидерство: введение в проблему, концептуальные основания	опрос, доклад
Тема 2.	Индивидуальные стратегии лидерства	опрос, доклад
Тема 3.	Оценка лидерских компетенций и лидерского потенциала	доклад, тестирование
Тема 4.	Роль руководителя в разработке кадровой и социальной политики в организации	реферат
Тема 5	Отбор и подбор персонала с лидерскими качествами	круглый стол

4.1.2. Зачет проводится с применением следующих методов (средств): в устной форме по вопросам и практическим заданиям (кейсам).

4.2. Материалы текущего контроля успеваемости.

Преподаватель оценивает уровень подготовленности обучающихся к занятию по следующим показателям:

- устные ответы на вопросы преподавателя по теме занятия,
- участие в работе круглого стола;
- выступление с докладами,
- участие в обсуждении докладов.

Критерии оценивания доклада:

- степень усвоения понятий и категорий по теме;
- умение работать с документальными и литературными источниками;
- грамотность изложения материала;
- самостоятельность работы, наличие собственной обоснованной позиции.

-участие в работе круглого стола.

-написание и презентация рефератов по темам.

Оценка знаний, умений, навыков проводится на основе балльно-рейтинговой системы 70% из 100% (70 баллов из 100) - вклад по результатам посещаемости занятий, активности на занятиях, выступления с докладами, участия в обсуждениях докладов других обучающихся, ответов на вопросы преподавателя в ходе занятия.

Типовые оценочные средства по темам

Тема 1. Социальное лидерство: введение в проблему, концептуальные основания

Вопросы для подготовки к опросам по темам:

Определение понятий руководство и лидерство.

Формальное и неформальное лидерство.

Лидерство как статус. Лидерство как процесс.

Проблемы развития лидерских компетенций.

Социальная ответственность лидера.

Ответственность как индивидуальное авторство жизни.

Особенности ответственности лидера.

Значение влияния и лидерства в организационном поведении.

Примерные темы для подготовки докладов:

1. Современные лидеры в России и в мире.
2. Лидерство в организационно-командном взаимодействии.
3. Лидерство как индивидуальная жизненная и карьерная стратегия.
4. Мотивация достижения и мотивация к лидерству.

Тема 2. Индивидуальные стратегии лидерства

Вопросы для подготовки к опросам по темам:

Истоки и классические исследования лидерства.

Феномен лидерства и современные подходы к его оценке.

Организационное лидерство: функции и компетенции.

Концепции лидерства.

Примерные темы для подготовки докладов:

1. Основные концепции лидерства.
2. Лидер: основные характеристики.
3. Зарубежные теории лидерства.
4. Элитология: основные понятия

Тема 3. Оценка лидерских компетенций и лидерского потенциала

Вопросы для подготовки к опросам по темам:

Лидерский самоменеджмент.

Баланс успехов и неудач.

Оценка сильных и слабых сторон.
Диагностика лидерского и управленческого потенциала.

Примерные темы для подготовки докладов:

1. Риски в лидерском поведении, их оценка.
2. Самокоучинг.
3. SWOT-анализ лидерских качеств.

Примерные тестовые задания для текущего контроля обучающихся:

Тест «Лидер»

Выберите один из вариантов ответа.

1. Часто ли вы бываете в центре внимания окружающих:
а) да; б) нет.
2. Считаете ли вы, что многие из окружающих вас людей занимают более высокое положение по службе, чем вы:
а) да; б) нет.
3. Находясь на собрании людей, равных вам по служебному положению, испытываете ли вы нежелание высказать свое мнение, даже когда необходимо его высказать:
а) да; б) нет.
4. Нравилось ли вам в детстве руководить играми ваших маленьких друзей:
а) да; б) нет.
5. Испытываете ли вы большое удовольствие, когда вам удастся убедить кого-либо, кто вам до этого возражал:
а) да; б) нет.
6. Случается ли, что вас называют нерешительным человеком:
а) да; б) нет.
7. Согласны ли вы с утверждением: «Все самое полезное в мире есть творение небольшого числа выдающихся личностей»:
а) да; б) нет.
8. Испытываете ли вы настоятельную необходимость в советнике, который мог бы направить вашу профессиональную активность:
а) да; б) нет.
9. Теряли ли вы иногда хладнокровие в беседе с людьми:
а) да; б) нет.
10. Доставляет ли вам удовольствие, когда вы видите, что окружающие побаиваются вас:
а) да; б) нет.

11. Во всех обстоятельствах (рабочее собрание, дружеская компания) стараетесь ли вы занять такое место за столом, чтобы оно позволяло вам легче всего контролировать ситуацию и привлекать к себе некоторое внимание:

а) да; б) нет.

12. Считаете ли вы обычно, что производите впечатление импозантного человека:

а) да; б) нет.

13. Считаете ли вы себя мечтателем:

а) да; б) нет.

14. Легко ли вы теряетесь, если люди, которые находятся в вашем окружении, не согласны с вашим мнением:

а) да; б) нет.

15. Случалось ли вам по личной инициативе заниматься организацией рабочих (спортивных, развлекательных и т.п.) групп:

а) да; б) нет.

16. Если мероприятие, которым вы занимаетесь, не дает ожидаемых результатов:

а) вы рады, если ответственность возложат на кого-то другого;

б) умеете взять на себя всю ответственность за решение, которое было принято.

17. Какое из этих двух мнений приближается к вашему собственному:

а) настоящий руководитель должен сам делать дело, вникая во все мелочи;

б) настоящий руководитель должен уметь управлять.

18. С кем вы предпочитаете работать:

а) с людьми покорными;

б) с людьми строптивыми.

19. Стараетесь ли вы избегать горячих дискуссий:

а) да; б) нет.

20. Часто ли вы в детстве сталкивались с властностью вашего отца:

а) да; б) нет.

21. Умеете ли вы в профессиональной дискуссии привлечь на свою сторону тех, кто раньше с вами был не согласен:

а) да; б) нет.

22. Представьте, что вы заблудились в лесу вместе с друзьями, приближается вечер. Нужно принять решение:

а) вы считаете, что решение должен принять человек, наиболее компетентный в группе;

б) вы просто полагаетесь на решение других.

23. Есть выражение: «Лучше быть первым в деревне, чем вторым в городе». Если бы вы делали выбор, то что бы вы предпочли:

а) быть первым в деревне;

б) быть вторым в городе.

24. Считаете ли, что вы оказываете сильное влияние на других людей:

а) да; б) нет.

25. Может ли неудачный прошлый опыт заставить вас никогда больше не проявлять значительной личной инициативы:

а) да; б) нет.

26. С вашей точки зрения, истинный лидер группы тот:

а) кто самый компетентный;

б) у кого самый сильный характер.

27. Всегда ли вы стараетесь понимать (оценивать) людей:

а) да; б) нет.

28. Умеете ли вы ценить дисциплину:

а) да; б) нет

29. Какой из двух типов руководителей кажется вам предпочтительным:

а) тот, который все решает сам;

б) тот, который постоянно советуется.

30. Какой из двух типов руководства, по вашему мнению, наиболее благоприятен для эффективной работы предприятия:

а) коллегиальный тип;

б) авторитарный тип.

31. Часто ли у вас создается впечатление, что другие злоупотребляют вашим хорошим отношением к ним:

а) да; б) нет.

32. Какой из двух следующих портретов больше соответствует вашему образу:

а) громкий голос, экспрессивные жесты, острословие;

б) негромкий голос, сдержанные жесты, неторопливые ответы.

33. На рабочем совещании вы один (одна) имеете мнение, противоположное мнению других, но вы уверены в своей правоте. Как вы поведете себя:

а) промолчите;

б) будете отстаивать свою точку зрения.

34. Считают ли вас человеком, который подчиняет и свои, и чужие интересы только интересам дела:

а) да; б) нет.

35. Если на вас возложена очень большая ответственность за какое-то дело, то испытываете ли вы при этом чувство тревоги:

а) да; б) нет.

36. Что вы предпочли бы в своей профессиональной деятельности:

а) работать под руководством хорошего руководителя;

б) работать, ощущая независимость.

37. Считаете ли вы справедливым утверждение: «Чтобы семейная жизнь была удачной, нужно, чтобы важные решения принимались одним из супругов»:

а) да; б) нет.

38. Случалось ли вам покупать что-то, в чем вы не испытывали необходимости, под влиянием мнения других:

а) да; б) нет.

39. Считаете ли вы, что ваши организаторские способности выше средних:

а) да; б) нет.

40. Как вы обычно ведете себя, встретившись с трудностями:

а) трудности обескураживают;

б) трудности заставляют действовать активнее.

41. Часто ли вы делаете резкие упреки сотрудникам, когда они их заслуживают:

а) да; б) нет.

42. Считаете ли вы, что ваша нервная система успешно выдерживает напряженный жизненный темп:

а) да; б) нет.

43. Каким образом вы предпочтете произвести реорганизацию фирмы:

а) немедленно;

б) постепенно.

44. Сумеете ли вы при необходимости прервать слишком болтливого собеседника:

а) да; б) нет.

45. Согласны ли вы с утверждением «Чтобы быть счастливым, надо жить незаметно»:

а) да; б) нет.

46. Считаете ли вы, что каждый человек должен сделать что-то выдающееся:

а) да; б) нет.

47. Кем вам в молодости хотелось стать:

а) известным художником, композитором, поэтом и т.д.;

б) руководителем коллектива.

48. Какую музыку вам приятнее слушать:

а) торжественную, громкую;

б) классическую, тихую.

49. Испытываете ли вы волнение при встрече с влиятельными личностями:

а) да; б) нет.

50. Часто ли вы считаете, что у другого человека более сильная воля, чем у вас:

а) да; б) нет.

Ключ к тесту.

Подсчитайте количество набранных баллов. При ответе вы получаете балл только за вариант «а» или «б» (см. таблицу).

Вопрос	Правильный ответ	Вопрос	Правильный ответ	Вопрос	Правильный ответ
1	а	18	б	35	б
2	а	19	б	36	б
3	б	20	а	37	а
4	а	21	а	38	б
5	а	22	а	39	а
6	б	23	а	40	б
7	а	24	а	41	а
8	б	25	б	42	а
9	б	26	а	43	а
10	а	27	б	44	а
11	а	28	а	45	б
12	а	29	б	46	а
13	б	30	б	47	б
14	б	31	а	48	а
15	а	32	а	49	б
16	б	33	а	50	б
17	б	34	а		

До 25 баллов — лидерство выражено слабо;

26— 35 баллов—средняя выраженность лидерства;

36—40 баллов — лидерство выражено в сильной степени;

40 баллов и более — склонность к диктату.

Тема 4. Роль руководителя в разработке кадровой и социальной политики в организации

Вопросы для подготовки к написанию реферата по темам:

Понятие «кадровая политика» и «социальная политика».

Этапы разработки кадровой политики в соответствии со стратегией организации.

Роль руководителя в организации работ по разработке кадровой и социальной политики.

Оценка руководителя.

Тема 5. Отбор и подбор персонала с лидерскими качествами

Вопросы для подготовки к круглому столу:

Отбор и подбор персонала как кадровые технологии.

Квалификационные требования к должностям. Основные и дополнительные.

Карта компетенций.

Требования к отбору персонала.

Оценка лидерских компетенций персонала.

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 с учетом этапа их формирования

Код компетенции	Наименование компетенции	Код этапа освоения компетенции	Наименование этапа освоения компетенции
ПК-1	умение разрабатывать философию и концепцию управления персоналом, кадровую и социальную политику, стратегию управления персоналом организации в соответствии со стратегическими планами организации и владением навыками их внедрения и реализации	ПК-1.2	умение разрабатывать кадровую и социальную политику организации в соответствии со стратегическими планами организации и владением навыками их внедрения и реализации
ПК-3	умением разрабатывать и внедрять политику привлечения, подбора и отбора конкурентоспособного персонала	ПК-3.2	умение внедрять политику привлечения, подбора и отбора конкурентоспособного персонала

Этап освоения компетенции	Показатель оценивания	Критерий оценивания
ПК-1.2 умение разрабатывать кадровую и социальную политику организации в соответствии со стратегическими планами организации и владением навыками их внедрения и реализации	<p>Владеть знаниями об управлении персоналом в организации, о его философии и концепциях</p> <p>Формулировать и раскрывать сущность управления коллективом с учетом стратегических целей организации</p> <p>Устанавливать причинно-следственные взаимосвязи между социальной и кадровой политикой</p>	<p>Демонстрирует глубокие знания по управлению персоналом, по философии и концепциям управления персоналом</p> <p>Применяет активно полученные знания по стратегии развития организации в профессиональной деятельности в области формирования и развития кадровой и социальной политик</p> <p>Дает качественную оценку причинно-следственным, функциональным и иным взаимосвязям между социальной и кадровой политикой</p>
ПК-3.2 умение внедрять политику привлечения, подбора и отбора конкурентоспособного персонала	<p>Владеть методами подбора и отбора персонала на практике</p> <p>Владеть инструментами оценки лидерских качеств персонала</p> <p>Формулировать четкие критерии подбора персонала с конкурентными преимуществами</p> <p>Знать организационно-технологический алгоритм подбора персонала и уметь применить его на практике</p>	<p>Системно использует методы подбора и отбора персонала на практике</p> <p>Уверенно и четко формулирует оценочные вопросы и задания по определению лидерских качеств персонала</p> <p>Формулирует четкие критерии подбора персонала с конкурентными преимуществами</p> <p>Демонстрирует разработку организационно-технологического алгоритма подбора персонала и умеет самостоятельно применить его в практической ситуации</p>

4.3.2. Типовые оценочные средства

Вопросы к зачету:

1. Социальное лидерство: понятие, содержание, значение.

2. Основные концепции лидерства.
3. Влияние лидерства на стратегические цели развития организации
4. Необходимые лидерские качества при разработке социальной и кадровой политик в организации
5. Стил ь руководства в области привлечения, отбора и подбора персонала в организацию.
6. Особенности ответственности лидера по привлечению конкурентоспособного персонала
7. Лидерское поведение в .умении строить стратегическое планирование в организации
8. Значение влияния и лидерства в организационном поведении.
9. Лидерство и управленческие коммуникации.
10. Факторы, влияющие на развитие лидерских качеств.
11. Лидерство как процесс и как статус.
12. Проблемы развития лидерских компетенций.
13. Технологии лидерского поведения.
14. Лидерство в кризисных ситуациях (на конкретном примере).
15. Управление развитием лидерского потенциала.
16. Мотивация достижения и мотивация к лидерству.
17. Риски в лидерском поведении, их оценка.
18. Баланс успехов и неудач. Оценка сильных и слабых сторон.
19. Диагностика лидерского и управленческого потенциала.
20. Планирование карьеры и лидерство.
21. Персональный менеджмент лидера.
22. Лидерство как процесс и как статус.
23. Современные лидеры в России и в мире.
24. Лидерство в организационно-командном взаимодействии.
25. Лидерство как индивидуальная жизненная стратегия.
26. Лидерство как индивидуальная карьерная стратегия.
27. Риски в лидерском поведении, их оценка.
28. Самокоучинг лидерских качеств.
29. Определение понятий руководство и лидерство.
30. Формальное и неформальное лидерство.
31. Социальная ответственность лидера.
32. Значение влияния и лидерства в организационном поведении.
33. Лидерство и управленческие коммуникации.
34. Мотивация и развитие сотрудников.
35. Истоки и классические исследования лидерства.
36. Феномен лидерства и современные подходы к его оценке.
37. Организационное лидерство: функции и компетенции.
38. Концепции лидерства.
39. Стили лидерства, организационная ситуация и принятие качественных решений.
40. Власть и лидерство, источники влияния и авторитет.
41. Лидер как организатор развития организации.

42. Лидерский самоменеджмент.
43. Баланс успехов и неудач.
44. Оценка сильных и слабых сторон.
45. Диагностика лидерского потенциала
46. Управленческий потенциал и лидерство.
47. Личностная теория лидерства.
48. Поведенческий подход к лидерству.
49. Решетка лидерства Блейка – Моутон.
50. Континуум лидерского поведения.
51. Ситуационный подход к лидерству.
52. Стили лидерства.
53. Организационная ситуация и принятие качественных решений.
54. Лидер как носитель и создатель организационной культуры.

Практические задания (кейсы) для зачета

Кейс 1. Г. Форд и А.П. Слоун-мл. противостояли друг другу в 1920-х гг., когда впервые возникла концепция управления. Г. Форд представлял собой пример авторитарного предпринимателя прошлого: склонный к одиночеству, в высшей мере своевольный, всегда настаивающий на своем мнении, презирующий теории и «бессмысленное» чтение книг, он считал своих служащих «помощниками». Если «помощник» осмеливался перечить Форду или самостоятельно принимать важное решение, то он обычно лишался работы. Форд расценил предложение А.П. Слоуна о реорганизации *Ford Motors* следующим образом: «...картинка с развесистой клюквой посередине... Человек вынужден слоняться взад-вперед, и от ответственности каждый увиливает, следуя мудрости лентяев, что две головы лучше одной». Общие же принципы Форда были суммированы в одной фразе: «Любой покупатель может получить автомобиль любого цвета, какого пожелает, пока автомобиль остается черным».

У Г. Форда было достаточно оснований насмехаться над новомодными идеями Слоуна для фирмы *General Motors*. Г. Форд сделал свою модель Т настолько дешевой, что ее мог купить практически любой работающий человек. Примерно за 12 лет Форд превратил крошечную компанию в гигантскую отрасль, изменившую американское общество. Более того, он сделал это, постигнув, как построить автомобиль, продаваемый всего за 290 долл., платя при этом своим рабочим одну из самых высоких ставок того времени — 5 долл. в неделю. В 1921 г. *Ford Motors* контролировала 56% рынка легковых автомобилей США и почти весь мировой рынок. Фирма *General Motors*, которая в то время была конгломератом из нескольких небольших полунезависимых компаний, располагала всего 13% рынка и была на пути к банкротству.

К счастью, семья Дюпонов ради спасения огромных капиталовложений в акции *General Motors* приняла на себя ведение ее дел. П.С. Дюпон, последовательный сторонник методов современного управления, назначил президентом фирмы А.П. Слоуна. Тот быстро превратил в реальность планы, над которыми насмехался Г. Форд, тем самым введя в практику то, что до сих пор остается главным принципом управления крупными компаниями. Реорганизованная *General Motors* располагала крупной и сильной группой управления, а множество людей получили право самостоятельно принимать важные решения. Слоун являл собой полную противоположность Форду. Его любимыми словами были «концепция»,

«методология» и «рациональность». Никто не «слонялся взад-вперед», как предсказывал Г. Форд, — напротив, на каждого руководителя были возложены определенные обязанности и каждому руководителю была дана свобода делать все, что необходимо для их выполнения. Важно и то, что Слоун разработал хитроумную систему контроля, позволявшую ему и другим руководителям высшего уровня всегда быть в курсе того, что происходит в их гигантской организации. В то время как *Ford Motors* сохраняла верность черной модели Т и традиции, согласно которой босс подает команды, а остальные выполняют, управленческая команда Слоуна быстро воплотила в жизнь новые концепции в соответствии с изменяющимися потребностями американцев. Фирма *General Motors* ввела в практику частые замены моделей, предлагая потребителю широкий ассортимент стилевых и цветовых оформлений, а также доступный кредит. Доля *Ford Motors* на рынке резко сократилась, а рейтинг ее руководителей сильно снизился. В 1927 г. фирма была вынуждена остановить сборочный конвейер, чтобы переоснастить его для выпуска весьма запоздавшей модели А. Это позволило фирме *General Motors* захватить 43,5% автомобильного рынка, оставив *Ford Motors* менее 10%. Несмотря на жесткий урок, Форд, вместо того чтобы учиться на опыте *General Motors*, продолжал действовать по старинке. В следующие 20 лет фирма *Ford Motors* едва удерживалась на третьем месте в автомобильной промышленности США и почти каждый год несла финансовые потери. От банкротства ее спасало только обращение к резерву наличности в 1 млрд. долл., который Г. Форд накопил в удачные времена.

В чем причины успеха компании *Ford Motors* в начале 1920-х гг.?

Что позволило компании *General Motors* в 1927 г. занять лидирующие позиции на рынке, оставив далеко позади *Ford Motors*?

В чем отличия стилей управления Г. Форда и А. Слоуна?

Как вы относитесь к тезису: «В разное время и при различных условиях необходимы различные стили управления организациями»?

Кейс 2. Два сотрудника, занимающих в организации одинаковые рабочие места, претендуют на одну и ту же должность более высокого уровня. Отношения между ними дружеские. Руководство, сравнив возможности каждого из претендентов, решает одного из них повысить. После этого тот сотрудник, который не занял ожидаемой позиции, начинает обижаться, завидовать и отдаляться от своего, продвинувшегося по карьерной лестнице, товарища. Его производительность труда падает и, в конце концов, он увольняется из этой организации. Какие ошибки допустило руководство, осуществляя данное карьерное перемещение? Что можно было бы предпринять в описанной выше ситуации, чтобы предотвратить ухудшение отношений, снижение производительности, а затем и увольнение того сотрудника, который не получил повышения? Стоит ли оценивать лидерские качества сотрудника?

Кейс 3. Компания «П» заинтересована в создании сильной, успешной и профессиональной команды менеджеров по продажам. Руководитель отдела продаж, попросил менеджера по персоналу найти ему специалистов, которые бы потенциально были способны выполнять задачи по увеличению плана продаж на 20%. В финал вышли два кандидата: Первый - без опыта работы, но глаза его «горят». Есть огромное желание работать и способности реализовать себя. Второй - профессионал с большим опытом работы, но глаза его потухли. Ему бы руководителем идти, но способностей руководить, у него нет. В качестве основного критерия, который озвучил этот кандидат, предлагая свою кандидатуру в Вашу компанию - это: «поближе к дому». Определите, кого из этих специалистов менеджеру по персоналу рекомендовать руководителю отдела продаж и почему?

Кейс 4. Сергей знал: будучи яркой личностью, Михаил умеет произвести впечатление. У М. Шамолина сложилась репутация лидера, не вписывающегося в стандарты. Он был из новой плеяды российских корпоративных лидеров: сильный, предприимчивый, из тех, кто любит побеждать. Еще утром Сергей знал об этом только из прессы, а теперь испытал на собственном опыте. Ну и день! По дороге домой Сергей задал себе простой вопрос: а хотел бы он работать на лидера вроде Михаила Шамолина? Каковы рассуждения Сергея? На что ему стоит равняться?

Кейс 5. Прежде всего, добиться личного успеха или окружить себя единомышленниками — еще не значит руководить. Организация будет работать, как хорошо отлаженный механизм, если лидеры (даже те, у которых нет подчиненных) работают на всех ее уровнях. Они не только вдохновляют других, но и дают им возможность в полной мере проявить свои дарования. Все руководители должны думать о конечном результате своих усилий. Подчиненные доверяют только тем начальникам, у которых дела не расходятся со словами, и только такие лидеры могут высоко держать планку при любых обстоятельствах.

Они привлекают к работе талантливых людей, направляют энергию сотрудников на достижение общих целей, дают возможность им браться за более сложные задачи и выдвигают их на руководящие посты. Одна из главных отличительных черт настоящего лидера — превосходные результаты на протяжении долгого времени. Временных успехов может добиться и человек случайный, но только руководителям высшей пробы по силам обеспечить стабильное процветание вверенной им компании. Для истинных лидеров нет выше награды, чем возможность вести за собой людей к высокой цели. Когда вы вместе пересекаете финишную линию, прошлые огорчения, мучения и неудачи забываются. Вы счастливы, ведь это вы вдохновляли других и помогали им сделать мир лучше. Таковы муки и радости подлинного лидерства.

С какими идеями, представленными в тексте, Вы согласны, с какими — нет? Представьте краткий отзыв на предложенный материал.

Кейс6. В кадровый резерв нужно включить сотрудников с лидерскими качествами. Как провести оценку, чтобы выявить именно таких? Какими должны действия кадровой службы?

Кейс7. На международной конференции врачей-стоматологов делегаты обменивались опытом не только в области новых методов лечения, использования современных лекарственных препаратов, но и в области менеджмента. Ниже приведены данные из выступлений двух выдающихся врачей, возглавляющих известные стоматологические лечебницы. *Выступление доктора Смирнова К.Л.*

Уважаемые коллеги!

Несколько лет назад я создал стоматологическую лечебницу, которую возглавляю и одновременно являюсь в ней практикующим врачом. Вместе со мной работают два дантиста. Являясь сотрудниками лечебницы, они получают заработную плату и дополнительно — определенный процент с моих чистых доходов. В результате их доход, как правило, выше среднего дохода частнопрактикующего дантиста у нас в регионе. Эта процедура оплаты помогает мотивировать моих сотрудников.

В дополнение к традиционным стоматологическим услугам мы специализируемся еще в области реабилитационных услуг, поэтому в лечебнице есть собственный лабораторный техник, который делает зубные протезы, мосты и инкрустации.

Реабилитационные услуги включают в себя, в частности, реконструкцию рта после травм, полученных в результате автомобильных аварий. Таких пациентов присылают к нам другие дантисты. Эта работа весьма сложна, присутствие в лечебнице квалифицированного техника просто необходимо.

Кроме того, у нас работает одиннадцать ассистентов, но они не все работают в одно и то же время. Я знаю, что обычно нагрузка ассистентов планируется из расчета 40-

часовой рабочей недели, но в нашей лечебнице они работают 4 дня в неделю, что меньше, чем в других местах.

Это одна из причин, почему они остаются у меня так долго.

У нас каждый дантист имеет своего собственного ассистента. Однако всякий раз, когда ассистент не занят, он помогает кому-нибудь еще.

Хотя коллектив нашей лечебницы сравнительно невелик и достаточно дружен, тем не менее, периодически среди персонала возникают трения: стычки, ссоры и т.д. Я никогда не вмешиваюсь, чтобы сотрудники не думали, что у меня есть фавориты, и прошу их разобраться в ситуации самим.

Они разрабатывают свои собственные графики работы, определяют периоды отпусков и т.д. Они всегда составляют план, который удовлетворяет всех. Я думаю, что для организации лучше, что они делают это самостоятельно: они знают, чего они хотят.

Большинство из моих сотрудников работают со мной в течение долгого времени, и они, кажется, очень довольны своим положением. Что касается обучения, то я верю во взаимное обучение. Все мои сотрудники работали в регистратуре, в лабораториях, выполняли другие функции. Это обеспечивает нам гибкость, и сотрудники лучше понимают проблемы друг друга.

Заработная плата сотрудников лечебницы устанавливается по ставкам, принятым для данного вида профессиональной деятельности. Только однажды мне пришлось уволить ассистента, который отставал от других.

Когда я начинал свою деятельность в качестве частного практикующего врача, штат моих сотрудников состоял всего из пяти человек, но постепенно лечебница расширялась. Нам уже не хватало места. Мы переехали в новое помещение, которое и в самом деле очень просторное. Я всегда представлял себе лечебницу именно таких размеров.

Наши пациенты должны быть удовлетворены. Им оказывают много внимания: с каждым пациентом я сам беседую, по крайней мере, несколько минут. Я также проверяю, чтобы каждый пациент получал необходимую помощь, пусть даже небольшую, и даже при первом визите. Я хочу, чтобы мои сотрудники понимали, что для пациента важно, что бы кто-то интересовался ими и их состоянием. Это срабатывает: к нам переходят пациенты из государственных клиник.

Моим помощникам и сотрудникам тоже требуется мое внимание: они хотят, чтобы я был заинтересован в них и знал их проблемы. Они хотят быть востребованными, чувствовать себя частью чего-то.

Мы помогаем друг другу: если лечащий врач занят, то пациента принимает другой дантист. Мы работаем достаточно эффективно. Я считаю, что наиболее важным элементом успешного управления являются люди. Вы создаете сплоченный работоспособный коллектив, привлекая специалистов и обеспечивая им хорошее жалование, обучение и мотивируя их. Сотрудники заинтересованы в том, чтобы работать с полной отдачей, так как от своей работы они получают удовлетворение. Коллеги проявляют интерес к деятельности друг друга, анализируют ее. Сознание того, что кто-то еще собирается оценивать вашу работу, заставляет вас стараться.

Все возникающие разногласия в отношении методов и способов лечения мы обсуждаем открыто даже в присутствии пациентов. Мы не спорим, а именно обсуждаем проблему. В данной дискуссии могут участвовать дантисты, ассистенты, техники.

Я вполне удовлетворен результатами деятельности моей лечебницы и не планирую никаких изменений в системе менеджмента.

Спасибо за внимание.

Затем слово предоставили доктору Кравцову В.А., который поделился с коллегами своим опытом управления стоматологической лечебницей.

В лечебнице Кравцова В.А. работают более двадцати сотрудников. Набирают персонал через объявления в газетах или по рекомендациям коллег и знакомых. Каждому кандидату назначают испытательный срок. Если работник не удовлетворяет требованиям, его увольняют через три месяца. Фактически, если они не подходят Кравцову В.А., то в конце испытательного срока им сообщают, что они не будут работать в лечебнице. Если же их решают оставить, то выплачивают за прошедшие три месяца существенную премию.

Привлекать стараются только очень хороших специалистов и платят им в среднем на 20% больше, чем в других аналогичных организациях. Кравцов В.А. стремится, чтобы у него работали только самые лучшие. Размер заработной платы зависит от сложности выполняемых обязанностей и опыта. Ассистенты, работающие непосредственно с дантистами, имеют наиболее высокую заработную плату.

Кравцов В.А. — жесткий руководитель, он требует от сотрудников значительно больше того, что от них требовали раньше. Он им больше платит, но и ожидает, что они многое умеют делать. Например, стоматолог и его ассистент должны не только лечить, но и оперировать: в лечебнице считают, что ассистент не должен впадать в истерику из-за вида капли крови.

Кравцова интересуют амбициозные сотрудники, желающие работать еще более напряженно за большее вознаграждение, стремящиеся учиться и делающие все, что он скажет. Они знают, что их уволят, если они не смогут поддерживать высокий уровень работы. Их работа — это не только пломбирование зубов, и они несут ответственность за здоровье пациента. По мнению руководителя, его сотрудники более активны и заслуживают большего доверия, чем типичные ассистенты стоматолога. Он контролирует их только в течение операции. Все дела ведет старший помощник Кравцова В.А. Последний никогда не вмешивается в споры сотрудников: он вообще не допускает никаких конфликтов и препирательств. Сотрудники об этом знают. Одного из ассистентов, проработавших больше года, уволили за то, что он начал конфликтовать со своими коллегами.

Личные проблемы сотрудников Кравцова В.А. не интересуют.

Каковы основные различия в стилях лидерства Смирнова К.Л. и Кравцова В.А.?

Кто является более эффективным менеджером? Ответ обоснуйте, используя известные теории лидерства.

Кейс 8. Каковы будут Ваши действия, если к Вам пришёл посетитель/клиент раньше назначенного времени? Обоснуйте свои дальнейшие действия.

Кейс 9. Вы ждёте важные звонки от Ваших клиентов/заказчиков. Случается, что Ваши клиенты/заказчики звонят в одно и то же время на разные телефонные номера. Как Вы поступите в данной ситуации?

Кейс 10. За выполнение важного для компании проекта Вы назначили ответственным самого квалифицированного, по Вашему мнению, сотрудника. В установленный срок данный сотрудник не предоставил Вам отчёт о проделанной работе, сославшись на личные обстоятельства. Ваши действия?

Кейс 11. Вы и другой руководитель отдела получили распоряжение от генерального директора на выполнение определённой задачи. Понадеявшись друг на друга вы её не выполнили. Аргументируйте свои дальнейшие действия в данной ситуации.

Кейс 12. В вашей компании проводится бесплатное обучение новых сотрудников, с целью повышения их квалификации. После прохождения курса обучения большинство сотрудников с накопленными знаниями и полученными навыками уходят работать в

конкурирующие организации. Какими будут Ваши действия по борьбе с кадровой текучкой?

Кейс 13. Руководитель высказал пожелание сотруднику «Тебе необходимо подготовить идеи по улучшению формы отчета, который ты регулярно заполняешь. Подумай, как можно сделать этот отчет более удобным для заполнения и в то же время – информативным. Новую форму желательно ввести с 1 октября. Давай так поступим – 30 сентября я жду от тебя на почту предлагаемый тобой вариант. Если идеи появятся раньше – подойдешь, обсудим. Может быть, это поможет нам облегчить тебе работу по оформлению отчета». Какие ошибки допущены с точки зрения эффективного делегирования и к чему они могут привести? Правильно ли действовал руководитель?

Кейс 14. Николай С., проработав в страховой компании около года в должности экономиста, был назначен на должность руководителя отдела страхования гражданской ответственности. Этому способствовал ряд важных обстоятельств, которые учитывались руководством компании при принятии такого решения.

Николай С. имел хорошее базовое образование, знал иностранные языки, был коммуникабелен, энергичен, исполнительен. За время работы в компании он очень вырос как специалист, продемонстрировав незаурядные способности. Однако первый же рабочий день Николая С. в качестве руководителя не удался. Если в целом коллектив отдела встретил его доброжелательно, то одна из опытных сотрудниц Валентина Григорьевна демонстративно отказалась признать нового руководителя. В ответ на просьбу Николая С., которую он адресовал всем сотрудникам, о представлении ему для ознакомления отчётов о работе за минувший месяц, Валентина Григорьевна заявила следующее:

«Я работаю в отделе двадцать лет. Ваш предшественник на посту руководителя отдела Иван Михайлович, которого мы недавно с почестями проводили на пенсию, никогда не проверял мою работу. Он всегда был уверен в моей квалификации и исполнительности. За работу, которую я выполняла все эти годы, меня неоднократно поощряли. Недоверие ко мне как к специалисту с вашей стороны меня оскорбляет».

Правильно ли поступил новый руководитель, попросив персонал предоставить ему необходимую информацию? Насколько обоснованно повела себя работница, отказавшаяся предоставить новому руководителю отчёты? Какое решение должен принять Николай С.? Предложите свой вариант последовательности действий менеджера в сложившейся ситуации.

Кейс 15. Руководитель отдела кредитования одного из российских банков Татьяна Михайловна после долгих размышлений приняла, наконец, окончательное решение о необходимости введения штатной должности заместителя начальника отдела. Это было связано с тем, что постоянно увеличивающийся объём работы отдела, где Татьяна Михайловна была единственным менеджером, стал отражаться на качестве работы. Татьяна Михайловна понимала, что за ежедневной «текучкой» начинает упускать из виду наиболее важные проблемы, которые следовало решать в отделе.

Круг потенциальных кандидатов быстро сузился до двух сотрудниц. Первой была её давняя подруга Елена Николаевна; с ней они пятнадцать лет назад вместе учились в Финансовой академии. Годы совместной учёбы в одной группе, жизнь в общежитии, радости и горе – все это очень сблизило их. Они доверяли друг другу, а после замужества продолжали дружить семьями. Как специалист Елена Николаевна была исполнительным и вполне квалифицированным работником. Ей не хватало, по мнению Татьяны Михайловны, творческой «жилки», энергичности и настойчивости в достижении поставленных целей. Именно эти качества и позволили в своё время Татьяне Михайловне стать руководителем отдела кредитования и соответственно начальником Елены Николаевны. Данное событие Елена Николаевна восприняла внешне спокойно.

Другой кандидатурой на должность заместителя, как считала Татьяна Михайловна, являлась Надежда, которая после окончания вуза работала в её отделе около двух лет.

Кому, по вашему мнению, следует отдать предпочтение в решении вопроса о заместителе отдела: подруге Елене Николаевне или молодой сотруднице Надежде? Объясните своё решение, постараясь взвесить достоинства и недостатки каждой кандидатуры. Какими качествами прежде всего должен обладать менеджер? Имеется ли специфика в работе заместителя начальника отдела банка, страховой фирмы, налоговой инспекции и других предприятий и организаций?

Кейс 16. Игорь и Юлия Осиповы создавали своё предприятие совместными усилиями практически с нуля. Игорь был не просто опытным, а по-настоящему талантливым автоэлектриком, а Юлия хорошо разбиралась в юридических и экономических тонкостях бизнеса. Их тандем позволил им создать процветающее предприятие автосервиса, которым они руководили вместе.

Но всё получилось далеко не сразу. С серьёзными проблемами супруги столкнулись, когда предприятие только начало работать. Только что набранный персонал отказывался всерьёз воспринимать молодую пару как своих непосредственных руководителей. Конечно, автослесари, автоэлектрики и другие работники вовсе не отказывались работать. Но в их отношении к Игорю чувствовалась некоторая фамильярность, опытные специалисты с усмешкой воспринимали профессиональные советы молодого человека, совершенно к ним не прислушиваясь. Эффектная блондинка Юлия тоже не могла повлиять на своих подчинённых – они не реагировали на её замечания по поводу опозданий или курения слишком близко к зданию автосервиса.

Всё изменилось после одного случая. В автосервис доставили дорогую иномарку, которая ну никак не хотела заводиться. Что только работники не делали – и аккумулятор тестировали, и зажигание смотрели, и стартер проверяли – неисправность найти не могли. Как раз в это время в рабочую зону зашёл Игорь. Ему хватило двух минут, чтобы понять, что вышла из строя катушка зажигания. Её быстро поменяли на новую, и довольный автовладелец уехал. С тех пор отношение персонала к Игорю стало совсем другим. Убедившись в его высоком профессионализме, люди стали проявлять уважение прислушиваться к его советам и распоряжениям. При этом сам Игорь никогда отдавал жёстких приказаний, предпочитая узнать сначала мнение работников. Юлия тоже нашла способ решения проблемы работы с подчинёнными. Она стала придерживаться жёсткого стиля управления и ввела систему штрафов. За опоздание или за курение в неположенном месте работник лишался части зарплаты. И это возымело действие – трудовая дисциплина значительно улучшилась.

Таким образом, каждый из супругов нашёл свои рычаги воздействия на персонал, что позволило успешно миновать кризис власти.

.Какой тип власти использовал каждый из супругов? Каких стилей управления придерживались Игорь и Юлия? Какие стили лидерства использовал каждый из супругов с точки зрения двухмерной теории лидерства Блейка и Моутона? Кого из супругов в большей степени можно назвать лидером? Как вы думаете, чей подход к управлению более эффективен? Прослеживается ли разделение управленческого труда между Игорем и Юлией? Если бы на предприятии существовали функциональные отделы, то какой отдел возглавил бы каждый из них?

Шкала оценивания.

Оценка знаний, умений, навыков проводится на основе балльно-рейтинговой системы: 30% из 100% (или 30 баллов из 100) - вклад в итоговую оценку по результатам промежуточной аттестации.

При оценивании ответа обучающегося в ходе промежуточной аттестации можно опираться на следующие критерии:

Баллы	Критерий оценки
26-30	<p>Обучающийся показывает высокий уровень компетентности, знания программного материала, учебной, периодической и монографической литературы, законодательства и практики его применения, раскрывает не только основные понятия, но и анализирует их с точки зрения различных авторов. Обучающийся показывает не только высокий уровень теоретических знаний, но и видит междисциплинарные связи. Профессионально, грамотно, последовательно, хорошим языком четко излагает материал, аргументированно формулирует выводы. Знает в рамках требований к направлению и профилю подготовки законодательно-нормативную и практическую базу. На вопросы отвечает кратко, аргументировано, уверенно, по существу.</p> <p>Обучающийся показывает высокий уровень качества оценки (диагностики) ситуации (проблемы), описанной в практическом задании (кейсе). Демонстрирует высокое качество предложений и рекомендаций по решению проблемы (выходу из ситуации), описанной в практическом задании (кейсе). Обучающийся показывает высокое качество обоснования анализа проблем и последствий внедрения сформулированных предложений и рекомендаций по решению проблемы (выходу из ситуации), описанном в практическом задании (кейсе).</p>
16-25	<p>Обучающийся показывает достаточный уровень компетентности, знания материалов занятий, учебной и методической литературы, законодательства и практики его применения. Уверенно и профессионально, грамотным языком, ясно, четко и понятно излагает состояние и суть вопроса. Знает нормативно-законодательную и практическую базу, но при ответе допускает несущественные погрешности. Обучающийся показывает достаточный уровень профессиональных знаний, свободно оперирует понятиями, методами оценки принятия решений, имеет представление: о междисциплинарных связях, увязывает знания, полученные при изучении различных дисциплин, умеет анализировать практические ситуации, но допускает некоторые погрешности. Ответ построен логично, материал излагается хорошим языком, привлекается информативный и иллюстрированный материал, но при ответе допускает некоторые погрешности. Вопросы не вызывают существенных затруднений.</p> <p>Обучающийся показывает достаточный уровень качества оценки (диагностики) ситуации (проблемы), описанной в практическом задании (кейсе). Демонстрирует достаточное качество предложений и рекомендаций по решению проблемы (выходу из ситуации), описанной в практическом задании (кейсе). Обучающийся показывает достаточное качество обоснования анализа проблем и последствий внедрения сформулированных предложений и рекомендаций по решению проблемы (выходу из ситуации), описанном в практическом задании (кейсе).</p>
6-15	<p>Обучающийся показывает достаточные знания материалов занятий, но при ответе отсутствует должная связь между анализом, аргументацией и выводами. На поставленные вопросы отвечает неуверенно, допускает погрешности. Обучающийся владеет практическими навыками, привлекает иллюстративный материал, но чувствует себя неуверенно при анализе междисциплинарных связей. В ответе не всегда присутствует логика, аргументы привлекаются недостаточно веские. На поставленные вопросы затрудняется с ответами, показывает недостаточно глубокие знания.</p> <p>Обучающийся показывает достаточный уровень качества оценки (диагностики) ситуации (проблемы), описанной в практическом задании (кейсе), но поставленные вопросы отвечает неуверенно. Демонстрирует достаточное качество предложений и рекомендаций по решению проблемы</p>

	(выходу из ситуации), описанной в практическом задании (кейсе), но при этом отсутствует должная связь между анализом, аргументацией и выводами. Обучающийся показывает достаточное качество обоснования анализа проблем и последствий внедрения сформулированных предложений и рекомендаций по решению проблемы (выходу из ситуации), описанном в практическом задании (кейсе), но при этом в ответе не всегда присутствует логика, аргументы привлекаются недостаточно веские.
0-5	Обучающийся показывает слабые знания материалов занятий, учебной литературы, законодательства и практики его применения, низкий уровень компетентности, неуверенное изложение вопроса. Обучающийся показывает слабый уровень профессиональных знаний, затрудняется при анализе практических ситуаций. Не может привести примеры из реальной практики. Неуверенно и логически непоследовательно излагает материал. Неправильно отвечает на вопросы или затрудняется с ответом. Обучающийся показывает недостаточный уровень качества оценки (диагностики) ситуации (проблемы), описанной в практическом задании (кейсе). Демонстрирует недостаточное качество предложений и рекомендаций по решению проблемы (выходу из ситуации), описанной в практическом задании (кейсе). Обучающийся показывает недостаточное качество обоснования анализа проблем и последствий внедрения сформулированных предложений и рекомендаций по решению проблемы (выходу из ситуации), описанном в практическом задании (кейсе). Неуверенно и логически непоследовательно излагает в целом материал. Неправильно отвечает на вопросы или затрудняется с ответом.

Шкала перевода из многобалльной системы в традиционную:

- обучающемуся выставляется оценка «не зачтено», если обучающийся набрал менее 50 баллов,
- оценка «зачтено» выставляется при условии, если обучающийся набрал от 50 до 100 баллов.

100 баллов выставляется при условии выполнения всех требований, а также при обязательном проявлении творческого отношения к предмету, умении находить оригинальные, не содержащиеся в учебниках ответы, умении работать с источниками, которые содержатся в дополнительной литературе к курсу, умении соединять знания, полученные в данном курсе со знаниями других дисциплин.

4.4. Методические материалы

Устный опрос является одним из основных способов проверки усвоения знаний обучающимися. Развернутый ответ студента должен представлять собой связное, логически последовательное сообщение на определенную тему, показывать его умение применять определения, правила в конкретных случаях. Основные критерии оценки устного ответа: правильность ответа по содержанию; полнота и глубина ответа; логика изложения материала (учитывается умение строить целостный, последовательный рассказ, грамотно пользоваться специальной терминологией); использование дополнительного материала.

Практические задания являются необходимым звеном для оценки умений и навыков обучающихся. Основные критерии оценки практического задания (кейса): качество предложений и рекомендаций по решению проблемы (выходу из ситуации), описанной в практическом задании (кейсе), качество обоснования анализа проблем и последствий внедрения сформулированных предложений и рекомендаций по решению проблемы (выходу из ситуации), описанном в практическом задании (кейсе).

5. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины

Подготовка к занятиям должна носить систематический характер. Это позволит обучающемуся в полном объеме выполнить все требования преподавателя. Обучающимся рекомендуется изучать как основную, так и дополнительную литературу, а также знакомиться с Интернет-источниками (список приведен в рабочей программе по дисциплине).

Подготовка обучающихся к опросу предполагает изучение в соответствии тематикой дисциплины основной/ дополнительной литературы, нормативных документов, интернет-ресурсов.

Методические рекомендации по составлению доклада

Обучающийся готовит доклад в форме устного сообщения по теме дисциплины.

Предлагается следующая структура доклада:

1. Введение:

- указывается тема и цель доклада;
- обозначается проблемное поле, тематические разделы доклада.

2. Основное содержание доклада:

- последовательно раскрываются тематические разделы доклада.

3. Заключение:

– приводятся основные результаты и суждения автора по поводу путей возможного решения рассмотренной проблемы, которые могут быть оформлены в виде рекомендаций. Доклад по регламенту составляет 10-15 мин.

Рекомендации по подготовке к круглому столу:

Подготовка к круглому столу представляет собой проектирование студентом обсуждения в группе в форме дискуссии. В этих целях студенту необходимо:

- самостоятельно выбрать тему (проблему) круглого стола;
- 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.

Методические рекомендации по написанию реферата:

Реферат является самостоятельной практической работой обучающихся. Он призван определить степень освоения студентом знаний и навыков, полученных им в процессе изучения дисциплины.

Текст работы должен быть написан в научном стиле. Оформление текста также должно быть выполнено грамотно. Следует избегать пустых пространств и, тем более, страниц. На все таблицы, рисунки и диаграммы делаются ссылки в тексте.

Работа выполняется в формате А4. Шрифт – TimesNewRoman. Основной текст работы набирается 14-м шрифтом через 1,5 интервала, выравнивание по ширине, межбуквенный интервал «Обычный», красная строка 1,25 см. Автоматически расставляются переносы. Поля: верхнее 2,0 см, нижнее 2,0 см, левое 3 см, правое 1 см. Промежутки между абзацами отсутствуют. Введение, главы, заключение, список литературы и приложения форматируются как заголовки первого уровня и начинаются каждый с новой страницы. Подразделы глав с новой страницы не начинаются.

Сноски делаются внизу страницы. Таблицы и рисунки нумеруются отдельно. Номер включает номер главы и номер рисунка/таблицы в данной главе.

Страницы работы должны быть пронумерованы. Нумерация начинается со страницы с оглавлением, на которой ставится цифра «2» и далее – по порядку. Окончание нумерации приходится на последний лист списка литературы. Номер ставится внизу страницы справа. На страницах с приложениями номера не ставятся, и в оглавление они не выносятся. В оглавлении указывается только номер первого листа первого приложения.

Объем реферата 7-15 стр.

Темы для реферата:

1. Диагностика управленческого потенциала руководителя.
2. Планирование карьеры и лидерские качества руководителя .
3. Современные лидеры в России и в мире. Примеры биографий.
4. Лидерство в организации привлечения конкурентоспособного персонала.
5. Лидерство как индивидуальная жизненная стратегия.
6. Основные риски в лидерском поведении, их оценка.
7. Самокоучинг лидерских качеств: основные направления деятельности.
8. Определение понятий руководство и лидерство.
9. Формальное и неформальное лидерство.
10. Социальная ответственность лидера перед персоналом организации.
11. Значение влияния и лидерства в организационном поведении.
12. Лидерство и управленческие коммуникации в компании.
13. Мотивация и развитие сотрудников.
14. Истоки и классические исследования лидерства.
15. Феномен лидерства и современные подходы к его оценке.
16. Организационное лидерство: функции и компетенции.

Методические указания по организации самостоятельной работы обучающихся

Контроль самостоятельной работы осуществляется в рамках опросов по темам, предусмотренным рабочей программой дисциплины.

Вопросы для самостоятельного изучения:

1. Лидерство как процесс и как статус.
2. Современные лидеры в России и в мире.
3. Лидерство в организационно-командном взаимодействии.
4. Лидерство как индивидуальная жизненная и карьерная стратегия.
5. Мотивация достижения и мотивация к лидерству.
6. Риски в лидерском поведении, их оценка. Самокоучинг.
7. Стили лидерства, организационная ситуация и принятие качественных решений.
8. Власть и лидерство, источники влияния и авторитет.
9. Лидер как носитель и создатель организационной культуры.
10. Лидерство и управленческие коммуникации.
11. Мотивация и развитие сотрудников.
12. Мифы мотивации.
13. Коучинг сотрудников.

Методические рекомендации по написанию теста:

Тестирование представляет собой выполнение тестового задания (теста), состоящего из 50 вопросов и вариантов ответов на них. Цель тестирования: выявление у обучающихся лидерских качеств и выработка рекомендаций по их развитию. Вопросы предусматривают один правильный вариант ответа. За выбор дается 1 балл. Время прохождения теста 20 минут. Напротив вопроса, обучающийся ставит отметку, выбирая «а» или «б». Следует подсчитать баллы *До 25 баллов* — лидерство выражено слабо; *26— 35 баллов*—средняя выраженность лидерства; *36—40 баллов* — лидерство выражено в сильной степени;*40 баллов и более* — склонность к диктату.

Методические рекомендации по защите кейсов.

Кейсы – это проблемные ситуации, специально разработанные на основе фактического материала для оценки умений и навыков обучающихся.

Цель метода применения кейсов - научить обучающихся, анализировать проблемную ситуацию, возникшую при конкретном положении дел, и выработать наиболее рациональное решение; научить работать с информационными источниками, перерабатывать и анализировать их.

На знакомство и решение кейса обучающемуся отводится 30 мин. Обучающийся знакомится с материалом кейса. Осмысливает ситуацию. Если необходимо, собирает необходимую информацию по ситуации. Рассматривает альтернативы решения проблемы и находит ее верное или оптимальное решение. Обучающийся презентует (защищает) свое решение. Преподаватель оценивает качество выполнения задания по критериям: диагностики проблемы, качества предложений и рекомендаций по решению кейса, качества изложения материала.

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

6.1. Основная литература

1. Вернигорова Т.П., Нечипоренко В.С. Теории элиты и лидерства как методологические основы кадровой политики и управления персоналом.- М.: Издательство «Real Print», 2016.-355с.

2. Ильин В.А Психология лидерства: учебное пособие. – СПб.: Питер, 2015. – 311с. Электронный ресурс: http://www.biblio-online.ru/thematic/?30&id=urait.content.C323FDF2-5ABE-49C0-91B2-9D824FDF5A2F&type=c_pub

3. Селезнева Е.В. Лидерство: учебник. – М.: Юрайт, 2015. – 429 с. – Электронный ресурс: http://www.biblio-online.ru/thematic/?33&id=urait.content.E502F655-1B5F-4578-A927-7B975384128&type=c_pub

4. Элитология России: современное состояние и перспективы развития : материалы опубликованы в рамках подготовки Первого Всероссийского элитологического конгресса с международным участием "Элитология России: современное состояние и перспективы развития" в Южно-Российском ин-те-филиале РАНХиГС при Президенте РФ, 7-8 октября 2013 года. Т. 1 , т.2. - М.: Изд-во ЮРИФ РАНХиГС, 2013. [http://e-library.ranepa.ru/marcweb2/ShowMarc.asp?docid=326579]

6.2. Дополнительная литература

1. Вернигорова Т.П., Нечипоренко В.С.. Социальное лидерство и управленческая элита: учебное пособие для студентов вузов по специальностям "Государственное и муниципальное управление" и "Управление персоналом" Саратов: Научная книга, 2011. – 230 с
2. Вернигорова Т.П., Нечипоренко В.С.. ,Черечукин В.В. Социальное лидерство учебное пособие / М.: МГУУ Правительства Москвы, 2013, – 140 с.
3. Данькова Е.В. Управление деловой карьерой: учебное пособие в схемах и комментариях. – М.: Изд-во РАГС, 2010. – 122 с.
4. Друкер П. Ф. Эффективный руководитель / пер. с англ. – М.: ООО «И.Д. Вильямс», 2012. – 224 с.

5. Жмалум В.В. Практический HR-менеджмент: деловые игры // Кадровый вопрос. – 2013. – № 10. – С. 50–64.

6.3. Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы

1. Карташова Л.В. Управление человеческими ресурсами. – М.: ИНФРА, 2012. – 235 с.
2. Кафидов В.В. Управление персоналом: учебное. пособие для вузов. – СПб.: Питер, 2012. – 208 с.
3. Либерман К. Оценка результатов труда персонала // Кадровый вопрос. – 2012. – № 12. – С. 71–76.
4. Нечаева И.И. Оценка профессиональных знаний и опыта персонала // Труд и социальные отношения. – 2011. – № 4. – С. 69–72.
5. Бухарин С.Н, Малков С.Ю. Эволюция элиты. Материалы и исследования. - М.: Гаудеамус : Академический проект, 2014.-281с.
6. Стивен Р. Кови, Боб Уитман, Брек Ингланд. Правила эффективного лидерства. - М.: Эксмо, 2013.
7. Талицына О. Должности анфас и профиль // Консультант. – 2013. – № 5. – С. 56–58. Яккока Ли. Карьера менеджера. – М.: Попурри, 2015. – 548 с.
8. Richard a. Bettis, Alfonso Gambardella. Constance helfat, and will mitchell editorial theory in strategic management. – Электронный ресурс: www.EBSCO.com

6.4. Нормативные правовые документы

1. Конституция Российской Федерации (принята всенародным голосованием 12.12.1993) (с учетом поправок, внесенных Законами РФ о поправках к Конституции РФ от 30.12.2008 № 6-ФКЗ, от 30.12.2008 № 7-ФКЗ, от 05.02.2014 № 2-ФКЗ, от 21.07.2014 № 11-ФКЗ) // Собрание законодательства РФ. 2014, № 31, ст. 4398.
2. Федеральный закон Российской Федерации «О системе государственной службы Российской Федерации» от 27 мая 2003 г. № 58-ФЗ // Российская газета. 2003. 31 мая. № 103.
3. 4 .Федеральный закон Российской Федерации «О государственной гражданской службе Российской Федерации» от 7 июля 2004 г № 79-ФЗ // Российская газета. 2004. 31 июля. № 162.

6.5. Интернет-ресурсы

1. Философия социальных изменений: http://filosofij.uzoz.ru/index/filosofija_socialnykh_izmenenij/0-44
2. Федеральный образовательный портал: <http://ecsocman.hse.ru/text/18748029/?eng=1>
3. Феноменология социальных трансформаций: <http://fst.my1.ru/>
4. Учебный портал по социологии: <http://socportal.uzoz.ru/>
5. Всероссийский центр изучения общественного мнения (ВЦИОМ):. <http://wciom.ru/>
6. Левада-Центр (Аналитический центр Юрия Левады): <http://www.levada.ru/>
7. Исследовательский центр портала Superjob.ru: <http://www.superjob.ru/research>
8. Фонд «Общественное мнение»: <http://fom.ru/>
9. Научная электронная библиотека eLibrary.ru. URL: <http://elibrary.ru/defaultx.asp>
10. Национальная электронная библиотека. URL: www.nns.ru
11. Российская государственная библиотека. URL: www.rsl.ru
12. Российская национальная библиотека. URL: www.nnir.ru

13. Электронная библиотека Grebennikon. URL: <http://grebennikon.ru/>
Электронно-библиотечная система Издательства «Лань». URL: <http://e.lanbook.com>
14. Электронно-библиотечная система ЮРАЙТ. URL: <http://www.biblio-online.ru>

6.6. Иные источники

1. Как стать лидером в группе: <http://www.perehvat.net/stati/kak-stat-liderom-gruppi.html>
2. Статьи о лидерстве: <http://www.master-class.spb.ru/artleadership>
3. Обзор теорий лидерства: <http://www.mental-skills.ru/synopses/13398.html>
4. HR-портал. Лидерство: <http://www.hr-portal.ru/tags/liderstvo>
5. Федеральный образовательный портал: <http://ecsocman.hse.ru/text/19194712/>
6. Мифы о лидерстве: http://estrabota.com.ua/content/leadership_myths.html
7. Захаров В.Я. и др. Антикризисное управление. Теория и практика: учебное пособие для студентов вузов, обучающихся по специальностям экономики и управления / В.Я. Захаров [и др.]. – Электрон. текстовые. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2012. – 304 с. – Электронный ресурс: <http://www.iprbookshop.ru/7034>
8. Эдвардс Деминг. Выход из кризиса: новая парадигма управления людьми, системами и процессами. – Электрон. текстовые данные. – М.: Альпина Паблишер, 2016. – 418 с. – Электронный ресурс: <http://www.iprbookshop.ru/4205>
9. Карпичев В.С. Воспоминание о будущем. Незведанные тропы управления. Авторская антология. 2-е изд. – М., 2013. – 266 с.

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, помещения для самостоятельной работы.

Программное обеспечение: Microsoft Windows 10 LTSC 1607, Microsoft Office Professional 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; Российская государственная библиотека. URL: www.rsl.ru; Российская национальная библиотека. URL: 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/>.