

Документ подписан простой электронной подписью
Информация о владельце:
ФИО: Андрей Драгомирович Хлутков
Должность: директор
Дата подписания: 26.03.2026 20:56:16
Уникальный программный ключ:
880f7c07c583b07b775f6604a630281b13ca9fd2

Приложение 4
к образовательной программе

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ

Б1.В.26 «ЛИДЕРСТВО В СОВРЕМЕННОЙ ОРГАНИЗАЦИИ»

(индекс, наименование дисциплины в соответствии с учебным планом)

38.03.02 Менеджмент

(код и наименование направления подготовки)

Управление персоналом

(профиль)

очная

(форма обучения)

Год набора - 2025

Санкт-Петербург

Автор(ы)-составитель(и) РПД:

Кучина Ольга Владимировна, к.экон.наук, доцент, доцент кафедры менеджмента

Заведующий кафедрой:

Лабудин Александр Васильевич, д.экон.наук, профессор, заведующий кафедрой менеджмента

Рабочая программа дисциплины **Б1.В.26 «Лидерство в современной организации»** одобрена на заседании кафедры менеджмента факультета экономики и финансов Северо-Западного института управления.

Протокол №7 от 25 августа 2025 г.

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. Типы оценочных материалов, показатели и критерии их оценивания
5. Формы аттестации, типовые оценочные материалы для текущего контроля успеваемости обучающихся, критерии и шкалы оценивания по контрольным точкам
6. Формы промежуточной аттестации, критерии и шкала оценивания, типовые оценочные материалы по дисциплине
7. Методические материалы по освоению дисциплины
8. Учебная литература и ресурсы информационно-телекоммуникационной сети «Интернет»
9. Материально-техническая база, информационные технологии, программное обеспечение и информационные справочные системы

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

Дисциплина **Б1.В.26 «Лидерство в современной организации»** обеспечивает формирование у обучающихся следующих универсальных, общепрофессиональных и профессиональных компетенций*:

ОТФ/ТФ и реквизиты ПС <i>(при наличии)**</i>	Код компетенции **	Наименование Компетенции **	Код индикатора достижения компетенций **	Наименование индикатора достижения компетенций **	Образовательный результат **
	ПКс-5	Способен документально оформлять решения в управлении операционной (производственной) деятельности организаций при внедрении технологических, продуктовых инноваций или организационных изменений	ПКс-5.1	Применяет навыки документального оформления решений организационных изменений производства на уровне структурного подразделения промышленной организации	ПКс-5.1 3-1 Знает принципы документального оформления управленческих решений ПКс-5.1 3-2 Знает основы организации труда и формирования системы управления персоналом организации ПКс-5.1 У-1 Умеет превращать спроектированные процессы в стандарты предприятия ПКс-5.1 У-2 Умеет ПКс-5.1 У-3 Умеет
			ПКс-5.2	Владеет навыками документального оформления решений в управлении операционной деятельности организации при внедрении технологических, продуктовых инноваций или организационных изменений производства на уровне структурного подразделения промышленной	ПКс-5.2 3-1 Знает о методах документационного обеспечения организации и управления персоналом ПКс-5.2 У-1 Умеет внедрять и управлять организационными изменениями

				организации	
--	--	--	--	-------------	--

* Дисциплина может формировать компетенцию полностью или частично.

** Должно соответствовать Приложению 1 к образовательной программе

2. Объем и место дисциплины в структуре образовательной программы

Объем дисциплины и виды учебной работы

Общая трудоемкость дисциплины составляет 2 зачетные единицы/72 академических/54 астрономических часа.

Дисциплина реализуется частично с применением дистанционных образовательных технологий (далее – ДОТ).

Доступ к системе дистанционных образовательных технологий осуществляется каждым обучающимся самостоятельно с любого устройства на портале: <https://lms.ranepa.ru/>. Пароль и логин к личному кабинету/профилю предоставляется студенту в деканате.

Теоретические занятия (лекции) проводятся по потокам. Общий объем лекционного курса составляет 14 академических часов.

Практические занятия организуются по группам в виде семинаров в диалоговом режиме. Общий объем практических занятий 16 академических часов.

Программой предусмотрена самостоятельная работа студентов в объеме 42 академических часа. В рамках самостоятельной работы студенты изучают теоретический материал в целях подготовки к практическим занятиям.

Место дисциплины в структуре ОП ВО

Дисциплина Б1.В.26 «Лидерство в современной организации» предназначена для изучения студентами по направлению подготовки «Менеджмент», профиль «Управление персоналом». Освоение дисциплины базируется на теоретических положениях и практических навыках, полученных при изучении курсов «Микроэкономика», «Самоменеджмент», «Цифровое общество и управление цифровой репутацией», «Психология менеджмента», «Психофизиология профессиональной деятельности».

Дисциплина читается на первом курсе во втором семестре.

Объем дисциплины, реализуемый с применением СДО: количество академических часов, выделенных на самостоятельную работу обучающихся: всего с применением СДО – 42 академических часа

Знания, умения и навыки, полученные при изучении дисциплины, используются студентами при дальнейшем обучении на программе, а также при подготовке и сдаче государственного экзамена и написании выпускной квалификационной работы.

Форма промежуточной аттестации в соответствии с учебным планом – зачет.

3. Содержание и структура дисциплины

3.1. Структура дисциплины

Очная форма обучения

№ п/п	Наименование тем и (или) разделов	ВСЕГО	Объем дисциплины, ак.час										Форма текущего контроля успеваемости, промежуточной аттестации		
			Контактная работа обучающихся с преподавателем по видам учебных занятий							Самостоятельная работа					
			Период теоретического обучения				Период промежуточной аттестации (сессия)								
			Занятия лекционного типа		Занятия семинарского типа		ИК	КСР	КЭ	Кат.тэк	Контроль	СРкр		СРэк	СР
			Л	ВЛ	ЛР	ПЗ									
Тема 1	Лидер, лидерство: понятия, тенденции развития, стили и модели компетенций	18	4			4								10	Т
Тема 2	Роль лидера в управлении	18	4			4								10	РИ

	командой. Управление групповой динамикой													
Тема 3	Коммуникативная политика лидера, подходы к принятию групповых решений	18	4			4							10	Ф, О
Тема 4	Роль лидера в управлении конфликтами в структурных подразделениях организации	18	2			4							12	Тр, Т
Промежуточная аттестация														Зачет
Итого		72	14			16							42	

Используемые сокращения:

Л – лекции - занятия, предусматривающие преимущественную передачу учебной информации обучающимся педагогическими работниками организации и (или) лицами, привлекаемыми организацией к реализации образовательных программ на иных условиях).

ВЛ – видео лекции.

ЛР – лабораторные работы.

ПЗ – практические занятия (за исключением лабораторных работ).

ИК – индивидуальные консультации.

КСР – контроль самостоятельной работы

КЭ – консультации перед экзаменом

Каттэк – контактная работа на аттестацию в период экзаменационных сессий

Контроль - контактная работа на аттестацию в период экзаменационных сессий для заочной формы обучения

СРкр – самостоятельная работа на подготовку курсовой работы/ курсового проекта.

СРэк – самостоятельная работа на подготовку к экзамену.

СР – самостоятельная работа в семестре на подготовку к учебным занятиям.

Т – тестирование.

РИ – ролевая игра,

Ф – фасилитация,

ТР – тренинг,

О - опрос

В процессе обучения применяются следующие интерактивные формы: проблемные лекции, ролевая игра, тренинг, фасилитация..

Темы 1-4 могут быть освоены с применением ЭО и ДОТ с контролем в системе электронного обучения Академии.

3.2. Содержание дисциплины

ТЕМА 1. ЛИДЕР, ЛИДЕРСТВО: ПОНЯТИЯ, ТЕНДЕНЦИИ РАЗВИТИЯ, СТИЛИ И МОДЕЛИ КОМПЕТЕНЦИЙ. ПКс-5.1

Понятие и сущность лидерства. Многообразие определений понятия «лидерство». Историческая ретроспектива развития лидерства как понятия. Теории лидерства Р. Лайкерта и Ф. Фидлера. Функции лидера в процессе управленческой деятельности. Эффективное лидерство. Различия в понятиях «лидерство» и «управление», «лидер» и «менеджер». Типы лидеров. Лидерство и власть. Стили лидерства и стили управления. Личностные ресурсы в реализации лидерской позиции. Модели лидерства Дж. Адайра, Д. Мак Грегора, Пола Херси и Кеннета Бланшарда, транзакционная и трансформационная, харизматическая и экспертная модели. Креативное лидерство. Модели компетенций современного лидера. Роль эмоционального интеллекта в деятельности лидера.

ТЕМА 2. РОЛЬ ЛИДЕРА В УПРАВЛЕНИИ КОМАНДОЙ. УПРАВЛЕНИЕ ГРУППОВОЙ ДИНАМИКОЙ. ПКс-5.1

Роль личности лидера в управлении командой. Формальное и неформальное лидерство. Характеристики эффективного командного лидера. Планирование и управление командой: стратегия руководства командой в соответствии с жизненным циклом проекта и этапами развития команды. Искусство быть лидером: эффективное и результативное управление командой. Имидж лидера, несоответствие ожиданий команды и возможностей лидера. Групповая динамика и принципы управления ею. Процессы групповой динамики: *руководство* и лидерство; принятие групповых решений; нормообразование (выработка групповых мнений, правил и ценностей); формирование функционально-ролевой структуры группы; сплочение групповое давление и другие способы регуляции индивидуального поведения. Групповые эффекты в управлении командой.

ТЕМА 3. КОММУНИКАТИВНАЯ ПОЛИТИКА ЛИДЕРА КОМАНДЫ, ПОДХОДЫ К ПРИНЯТИЮ ГРУППОВЫХ РЕШЕНИЙ. ПКс-5.2

Понятие коммуникационного процесса. Характеристики коммуникации: активный обмен информацией, психологическое воздействие, наличие единого понятийного аппарата, умение преодолевать коммуникативные барьеры. Понятие техники деловой коммуникации, происходящие в процессе коммуникации: самопрезентации, техника ориентации на личность партнера, восприятия, убеждения и внушения, активного слушания, обмена информацией, управления вниманием, преодоления барьеров коммуникации. Коммуникации внутри команды проекта: сущность и особенность командного взаимодействия и делового общения на разных

стадиях развития команды проекта. Планирование системы коммуникации: содержание и разработка плана коммуникаций. Использование информационных технологий для управления коммуникациями проекта. Методы принятия групповых решений: метод Дельфи, Шести шляп Де Боно, метод Уолта Диснея, метод 653, метод мозгового штурма, открытого и анонимного голосования, метод сценариев, дерева целей, прогнозного графа, методики фасилитации и модерации. Достоинства и недостатки каждого метода.

ТЕМА 4. РОЛЬ ЛИДЕРА В УПРАВЛЕНИИ КОНФЛИКТАМИ В СТРУКТУРНЫХ ПОДРАЗДЕЛЕНИЯХ ОРГАНИЗАЦИИ. ПКс-5.2

Сущность и структура конфликта. График полезности конфликта. Понятие конфликтной ситуации, конфликта, конфликтогена, инцидента. Типы конфликтов. Деструктивный и конструктивный конфликт. Динамика развития конфликта и характеристика его этапов. Причины конфликтов в деловой среде. Позитивные функции конфликтов в организации. Типы конфликтных личностей и тактики взаимодействия с ними. Стратегии разрешения конфликтов: уклонение, сглаживание, принуждение, компромисс, сотрудничество. Специфика взаимодействия в конфликтных ситуациях. Роль и задача лидера при решении конфликта в зависимости от типа конфликта. Деятельность лидера по урегулированию конфликтов. Модели разрешения и предупреждения конфликтов. Медиация конфликтных ситуаций.

4. Типы оценочных материалов, показатели и критерии оценивания

1.1. Оценочные материалы по дисциплине **Б1.В.26 «Лидерство в современной организации»** входят в состав оценочных материалов по образовательной программе. Совокупность оценочных материалов по всем дисциплинам образовательной программы составляет фонд оценочных средств (далее – ФОС). ФОС используется при проведении текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации обучающихся с целью оценивания достижения обучающимися планируемых результатов обучения.

4.2. ФОС разработан как комплекс проверочных заданий различного типа и уровня сложности, включает критерии и шкалы оценивания, а также «ключи» правильных ответов. ФОС формируется как отдельный документ и хранится в электронном виде, доступ к ФОС предоставлен ограниченному кругу лиц.

4.3. Для самостоятельной работы обучающихся при подготовке к текущему контролю успеваемости и промежуточной аттестации в рабочих программах дисциплин размещены типовые проверочные задания, которые можно условно разделить на задания закрытого, комбинированного и открытого типов.

Задания закрытого типа — это тестовые задания, в которых каждый вопрос сопровождается готовыми вариантами ответов, из которых необходимо выбрать один или несколько правильных.

Задания комбинированного типа – это тестовые задания, в которых каждый вопрос сопровождается готовыми вариантами ответов, из которых необходимо выбрать один или несколько правильных и обосновать свой выбор.

Задания открытого типа — это задания, в которых на каждый вопрос должен быть предложен развернутый обоснованный ответ.

В зависимости от типа задания рекомендованы определенная последовательность выполнения и система оценивания выполнения заданий.

4.4. Типы заданий, сценарии выполнения, критерии оценивания

ТИП ЗАДАНИЯ	ИНСТРУКЦИЯ	СЦЕНАРИИ ВЫПОЛНЕНИЯ	КРИТЕРИИ ОЦЕНИВАНИЯ
Задание закрытого типа с выбором одного правильного ответа из нескольких предложенных	Прочитайте текст, выберите правильный ответ	<ol style="list-style-type: none"> 1. Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается только один из предложенных вариантов. 2. Внимательно прочитать предложенные вариант-ты ответа. 3. Выбрать один верный ответ. 4. Записать только номер (или букву) выбранного варианта ответа (например, 3 или В). 	Ответ считается верным, если правильно указана цифра или буква
Задание закрытого типа на установление соответствия	Прочитайте текст и установите соответствие	<ol style="list-style-type: none"> 1. Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидаются пары элементов. 2. Внимательно прочитать оба списка: список 1 – вопросы, утверждения, факты, понятия и т.д.; список 2 – утверждения, свойства объектов и т.д. 3. Сопоставить элементы списка 1 с элементами списка 2, сформировать пары элементов. 4. Записать попарно буквы и цифры (в зависимости от задания) вариантов ответа (например, А1 или Б4). 	Ответ считается верным, если правильно указаны цифры или буквы
Задание закрытого типа с выбором нескольких	Прочитайте текст, выберите правильные ответы	<ol style="list-style-type: none"> 1. Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается несколько правильных ответов из предложенных вариантов. 	Ответ считается верным, если правильно установлены все соответствия (позиции из

<p>правильных ответов из нескольких вариантов предложенных</p>		<p>2. Внимательно прочитать предложенные вариант-ты ответа.</p> <p>3. Выбрать несколько правильных ответов.</p> <p>4. Записать только номера (или буквы) выбранного варианта ответа (например, 1 4 или А Г).</p>	<p>одного столбца верно сопоставлены с позициями другого)</p>
<p>Задание закрытого типа на установление последовательности</p>	<p>Прочитайте текст и установите последовательность</p>	<p>1. Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается последовательность элементов.</p> <p>2. Внимательно прочитать предложенные варианты ответа.</p> <p>3. Построить верную последовательность из предложенных элементов.</p> <p>4. Записать буквы/цифры (в зависимости от задания) вариантов ответа в нужной последовательности (например, БВА или 135).</p>	<p>Ответ считается верным, если правильно указана вся последовательность цифр</p>
<p>Задание комбинированного типа с выбором одного правильного ответа из предложенных и обоснованием выбора</p>	<p>Прочитайте текст, выберите правильный ответ и запишите аргументы, обосновывающие выбор ответа</p>	<p>1. Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается только один из предложенных вариантов.</p> <p>2. Внимательно прочитать предложенные варианты ответа.</p> <p>3. Выбрать один верный ответ.</p> <p>4. Записать только номер (или букву) выбранного варианта ответа.</p>	<p>Ответ считается верным, если правильно указана цифра или буква и приведены корректные аргументы, используемые при выборе ответа</p>

		5. Записать аргументы, обосновывающие выбор ответа (например, 4 текст обоснования).	
Задание открытого типа с развернутым ответом	Прочитайте текст и запишите развернутый обоснованный ответ	<ol style="list-style-type: none"> 1. Внимательно прочитать текст задания и понять суть вопроса. 2. Продумать логику и полноту ответа. 3. Записать ответ, используя четкие компактные формулировки. 4. В случае расчетной задачи, записать решение и ответ 	<p>Ответ считается верным:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Отсутствие фактических ошибок. 2. Раскрытие объема используемых понятий (полнота ответа). 3. Обоснованность ответа (наличие аргументов). 4. Логическая последовательность излагаемого материала.

4.5. Общая шкала оценивания результатов текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации обучающихся с применением БРС

Итоговая балльная оценка	Традиционная система	Бинарная система	ECTS	
			Для традиционной системы	Для бинарной системы
95-100	Отлично	Зачтено	A	P/ Passed
85-94			B	P/ Passed
75-84	Хорошо		C	P/ Passed
65-74			D	P/ Passed
55-64			E	P/ Passed
0-54	Неудовлетворительно	Не зачтено	F	F/Failed

Соотношение баллов за текущий контроль успеваемости и промежуточную аттестацию, а также повторную промежуточную аттестацию:

Максимальная сумма баллов за текущий контроль успеваемости	Максимальная сумма баллов за промежуточную аттестацию	Максимальная итоговая балльная оценка	Максимальная сумма баллов за повторную промежуточную аттестацию
60 баллов	40 баллов	100 баллов	100 баллов

5. Формы аттестации, типовые оценочные материалы для текущего контроля успеваемости обучающихся, критерии и шкалы оценивания по контрольным точкам

5.1. В ходе реализации дисциплины используются следующие формы текущего контроля успеваемости обучающихся (в том числе, задания к контрольным точкам):

T – тестирование, РИ – ролевая игра, Ф – фасилитация, Тр – тренинг, О – опрос.

5.2. Типовые оценочные материалы для текущего контроля успеваемости обучающихся (вне контрольных точек):

Тема 1. Лидер, лидерство: понятия, тенденции развития, стили и модели компетенций

Пример теста

1. Лидерство можно определить как...

Варианты ответа:

а) победу в конфликте

б) условия функционирования организации

в) размер заработной платы руководителя

г) *способность оказывать влияние на личность и группы людей*

2. На практике под термином лидерство чаще всего подразумевают _____
лидерство

Варианты ответа:

а) неформальное

б) формальное

в) деструктивное

г) *харизматическое*

3. Какими важнейшими чертами характера должен обладать руководитель?

Варианты ответа:

а) целеустремленность;

б) решительность;

в) настойчивость;

г) инициативность;

д) *всё перечисленное.*

4. Какие существуют типы лидеров?

Варианты ответа:

а) лидеры-организаторы;

б) лидеры-инициаторы;

в) лидеры-эрудиты;

г) *все указанные.*

5. Каково обязательное условие лидерства?

Варианты ответа:

а) умение побеждать в спорах;

б) *обладание властью в конкретных формальных или неформальных организациях;*

в) физическая сила;

г) ум и выдающиеся способности;

д) ни одно из указанных условий.

6. Какой личный стиль лидера оказывает наиболее благоприятное влияние на отношения с группой?

Варианты ответа:

- а) авторитарный;
- б) *демократический*;
- в) силовой;
- г) прагматический.

7. Какие качества окружения наиболее близки демократичному лидеру?

Варианты ответа:

- а) личная преданность;
- б) *единомыслие, взаимопонимание, интерес к делу*;
- в) неустойчивость в принятии решений;
- г) гибкость.

8. Что означает понятие «интегративная функция» в теории лидерства?

Варианты ответа:

- а) делегирование полномочий;
- б) подчинение коллектива;
- в) *сплочение единомышленников, окружения вокруг программы лидера*;
- г) умение решать организационные проблемы.

9. Что такое самоменеджмент?

Варианты ответа:

- а) организация личной работы руководителя;
- б) *способность и возможность системы планировать и организовывать свою деятельность*;
- в) самостоятельность в деятельности менеджера.
- г) управление

10. Какое утверждение правомерно для лидера?

Варианты ответа:

- а) он организует работу;
- б) он просто существует;
- в) он ведет за собой;
- г) он управляет.

Тема 2. Роль лидера в управлении командой. Управление групповой динамикой

Пример ролевой игры¹

Руководство к реализации

- 1) Группа делится на 2 части по 4 человека. 4 человека играют роль руководителей, 4 – подчиненных (сотрудников).
- 2) Каждому раздается индивидуальная инструкция, делиться которой он не должен. Далее участники готовятся к проведению индивидуальной беседы с сотрудником (примерно 5 минут на сотрудника). Участники – сотрудники готовятся к беседе в рамках инструкции
- 3) Вверху у каждого участника-руководителя указан стиль лидерства, который он должен применять ко всем сотрудникам. У участников-сотрудников – уровень развития, и он придерживается его со всеми руководителями. Очень важно, чтобы все вне зависимости от ситуации, все придерживались инструкции.
- 4) Далее группа расходится, и каждый руководитель должен провести с каждым сотрудником 5-минутную беседу по кейсу. Итого: через каждого подчиненного пройдет 4 руководителя со своим стилем лидерства и каждый руководитель пройдет 4 подчиненных со своим уровнем развития.
- 5) Задача подчиненных – определить стиль лидерства каждого руководителя.
- 6) Задача руководителей – определить уровень развития каждого подчиненного.
- 7) При разборе уделите внимание эмоциональному состоянию, пониманию задач, функции контроля и прочее.

Директивный стиль (S1)

Инструкция для Руководителя: ты решил освежить знания сотрудников своей команды по навыкам продаж Сим кард и решил для этого провести мини-тренинг. Разработку и проведение тренинга две недели назад ты поручил одному из своих промоутеров. Сейчас тебе предстоит встреча с ним по этому вопросу.

Твои действия:

¹Ролевая игра "Ситуационное лидерство". Автор Аксентьев Сергей. <https://hrtime.ru/material/rolevaia-igra-quotsituatsionnoe-liderstvoquot-47114/>

- Ты не ожидаешь, что сотрудник много сделал, так как во время презентации и после нее он не задавал никаких вопросов, но ты готов прийти к нему на помощь.
- Ты взял папку материалов по подготовке к тренингу и попросишь его прочитать ее и рассказать тебе основные моменты, которые он усвоил через 3 дня.
- Ты подготовил план действий по подготовке презентации. В частности это может быть: где и у кого взять материалы, проектор, ноутбук, подготовить раздаточный материал, пригласить Коммерческого директора для ответов на технические вопросы и проконсультироваться у него о правильности изложения материала. Ты попросишь подчиненного заполнять план по ходу подготовки к презентации и отчитываться перед тобой по ходу его выполнения.
- Ты объясняешь ему, что тренинг должен длиться не более 3-х часов.
- Ты планируешь проводить с ним ежедневные встречи, чтобы отслеживать прогресс.
- Дашь ему понять, что ты хочешь прослушать тренинг в его исполнении перед его проведением для сотрудников отдела.
- Ты подчеркнешь важность соблюдения устанавливаемых тобой сроков.
- Ты устанавливаешь главный приоритет тренинга по сравнению с другими делами.
- В конце встречи просишь его повторить все затронутые тобой моменты и сроки, чтобы убедиться, что он все понял и запомнил.

Наставнический стиль (S2)

Инструкция для Руководителя: ты решил освежить знания сотрудников своего подразделения по навыкам Продаж сим кард и решил для этого провести мини-тренинг. Разработку и проведение тренинга две недели назад ты поручил одному из промоутеров. Сейчас тебе предстоит встреча с ним по этому вопросу.

Твои действия:

- Ты не ждешь, что сотрудник много сделал в плане подготовки тренинга, и ты встречаешься с ним сегодня для того, чтобы предложить свою помощь.
- Ты ожидаешь, что сотрудник будет не уверен в своих силах и неприятно поражен количеством материала, которое должно быть уложено в 3 часа.
- Ты предполагаешь, что он будет высказывать большое количество сомнений и возражений и поэтому, не дожидаясь их, будешь объяснять важность этого тренинга и твою уверенность, что с твоей помощью все получится очень хорошо.
- Ты готов разделить все сомнения и беспокойства твоего подчиненного.
- Ты предложишь ему конкретный план действий по подготовке тренинга и спросишь его мнение, прислушаешься к хорошим идеям, но убедишься, что общая канва тренинга останется в твоей редакции. В частности это может быть: где и у кого взять материалы, проектор, ноутбук, подготовить раздаточный материал, пригласить Коммерческого директора для ответов на технические вопросы и проконсультироваться у него о правильности изложения материала.
- Ты назначишь ему конкретное время дополнительной встречи, в рамках которой он мог бы посмотреть на демонстрацию части тренинга в твоем исполнении,
- Ты предложишь ему возможность провести этот тренинг для тебя, чтобы разобрать все спорные моменты и вселить в него уверенность.
- Ты установишь частые точки контроля.

Поддерживающий стиль (S3)

Инструкция для Руководителя: ты решил освежить знания сотрудников своего подразделения по навыкам Продаж Сим карт и решил для этого провести мини-тренинг. Разработку и проведение тренинга две недели назад ты поручил одному из своих промоутеров.

Сейчас тебе предстоит встреча с ним по этому вопросу.

Твои действия:

- Ты ожидаешь, что сотрудник уже приступил к работе и будет задавать много вопросов.
- На его вопросы, отвечай вопросом «А как ты думаешь, что надо сделать?», ожидая услышать готовые альтернативы действий. Принимаешь лучшие варианты, на твой взгляд.
- Ты больше слушаешь, чем говоришь. Задаешь открытые вопросы.
- Ты хочешь убедиться, что работник понял ключевые моменты тренинга и сроки его проведения.
- Если сотрудник высказывает сомнения и опасения, поинтересуйся, как ты можешь ему помочь, однако ты не будешь давать много советов и конкретных инструкций как надо готовить тренинг – ты знаешь, что квалификация у него достаточная для этого. Ты просто постарайся вселить в него уверенность в своих силах.
- Не скупись на поддержку и ободрение промоутера.
- Ты списываешь все проблемы, высказываемые сотрудником, на недостаток его уверенности в своих силах. С квалификацией для проведения тренинга у него никаких проблем нет.

Делегирующий стиль (S4)

Инструкция для Руководителя: ты решил освежить знания сотрудников своего подразделения по навыкам продаж Сим карт и решил для этого провести мини-тренинг. Разработку и проведение тренинга две недели назад ты поручил одному из своих промоутеров. Сейчас тебе предстоит встреча с ним по этому вопросу.

Твои действия:

- Ты знаешь, что у твоего подчиненного достаточно профессионализма для выполнения задачи и не предвидишь никаких сложностей, так что не будешь давать советов, решений, рекомендаций или идей, даже если тебя об этом попросят.
- Ты уверен, что большая часть работы уже сделана.
- Ты намереваешься просто мимоходом осведомиться как у него дела и не планируешь вникать в детали и пускаться в объяснения
- Единственного, что ты хочешь сделать – это напомнить срок исполнения работы.
- Ты веришь в способности и опыт этого сотрудника и просто уверен, что у него все получится и будет сделано вовремя.
- Ты хочешь попросить его позаботиться о сотруднике из другой команды в плане подготовки у них аналогичного тренинга.

Уровень профессионального развития D1

Инструкция для Сотрудника: на последнем собрании твой Руководитель сказал, что всем сотрудникам нужно дальше развивать навыки продаж сим карт и попросил тебя подготовить тренинг для сотрудников своей команды, дав срок две недели. Сейчас тебе предстоит встреча с ним по этому вопросу.

Твои действия:

- Задача тебе очень интересна и ты с удовольствием за нее возьмешься.
- На данный момент ты ничего не сделал, так как у тебя много другой работы,
- Ты не совсем знаешь, как готовить этот тренинг, и тебе необходимы конкретные указания: что и как нужно сделать. Ты бы очень оценил прописанный план действий и рекомендации по проведению тренингов.
- Ты очень хочешь, чтобы Руководитель поставил тебе приоритеты среди тех задач, которые ты выполняешь согласно функциональным обязанностям - самому тебе очень трудно сориентироваться, что из них можно отложить, либо передать другому на время подготовки к тренингу.

Уровень профессионального развития D2

Инструкция для Сотрудника: на последнем собрании твой Руководитель сказал, что всем сотрудникам нужно дальше развивать навыки продаж сим карт и попросил тебя подготовить тренинг для сотрудников своей команды, дав срок две недели. Сейчас тебе предстоит встреча с ним по этому вопросу.

Твои действия:

- Ты подавлен от того, что ты еще почти ничего не сделал для подготовки к тренингу.
- Ты потратил много времени, думая о тренинге, но не знаешь с чего начать и как вообще его подготовить.
- Ты не видишь в тренинге особого смысла, так как кому надо и так все знают, да и готовить его тебе не очень хочется.
- Ты знаешь, что подготовка и проведение тренинга потребует много времени, а ты и так занят. Остальные дела кажутся тебе более важными и срочными.
- Ты знаешь, что тренинга не будет достаточно, чтобы заставить работников пользоваться этими навыками. Ты обеспокоен бессмысленностью работы.
- Тем более у тебя нет уверенности в своих навыках проведения обучающих тренингов.

Уровень профессионального развития D3

Инструкция для Сотрудника: на последнем собрании твой Руководитель сказал, что всем сотрудникам нужно дальше развивать навыки продаж сим карт и попросил тебя подготовить тренинг для сотрудников своей команды, дав срок две недели. Сейчас тебе предстоит встреча с ним по этому вопросу.

Твои действия:

- Ты уже приступил к работе. Задание кажется очень увлекательным. У тебя есть несколько идей по поводу того, как этот тренинг можно сделать интересным.
- Тренер Компании однажды тебе говорил, что в тебе скрыты хорошие способности для проведения тренингов.

- Вместе с тем ты немного встревожен тем, насколько успешно пройдет тренинг, так как в реальности еще никогда не проводил тренинги для сотрудников.
- Ты составил план подготовки тренинга (в частности, это может быть: где и у кого взять материалы, проектор, ноутбук, подготовить раздаточный материал, пригласить Коммерческого директора для ответов на технические вопросы и проконсультироваться у него о правильности изложения материала), но не уверен, что сможешь завершить работу в срок, так как еще многое предстоит сделать.
- Однако, конкретные указания что и как надо сделать, тебе не нужны – ты просто беспокоишься как все пройдет и очень оценишь, если твой Руководитель поможет тебе ощутить уверенность в своих силах.

Уровень профессионального развития D4

Инструкция для Сотрудника: на последнем собрании твой Руководитель сказал, что всем сотрудникам нужно дальше развивать навыки продаж сим карт и попросил тебя подготовить тренинг для сотрудников своей команды, дав срок две недели. Сейчас тебе предстоит встреча с ним по этому вопросу.

Твои действия:

- Ты начал подготовку тренинга и уже придумал учебные примеры задач на закрепление навыков работы в программе.
- У тебя уже есть опыт в проведении тренингов, поскольку раньше региональный тренер Компании уже привлекал тебя к участию в тренингах в роли своего помощника.
- У тебя хорошие навыки планирования, и ты уже запланировал предстоящую работу по подготовке тренинга. В частности, это может быть: где и у кого взять материалы, проектор, ноутбук, подготовить раздаточный материал, пригласить Коммерческого директора для ответов на технические вопросы и проконсультироваться у него о правильности изложения материала.
- Ты вообще мотивирован и самоуверен.
- Ты веришь, что программа повысит продуктивность команды.
- Ты охотно готов помочь другим коллегам, если им поручат аналогичное задание подготовить тренинг.
- Чрезмерное руководство ничего, кроме раздражения с твоей стороны, не вызовет.
- Более того, в ситуации чрезмерного руководства можно высказать обиду на оказанное таким образом недоверие. Предложить снять с тебя эту задачу и поручить тому, кто вызывает больше доверия.
- Ты охотно готов помочь другим коллегам, если им поручат аналогичное задание подготовить тренинг.

Тема 3. Коммуникативная политика лидера команды, подходы к принятию групповых решений

Пример фасилитации методом «мировое кафе/карусель»

Группа разделена на команды. Каждая команда разрабатывает собственный метод принятия групповых решений, адаптируя и смешивая известные методы принятия

управленческих решений. Также каждая команда разрабатывает собственный кейс, решение которого требует применения аналогичных методов. Затем запускается «командная карусель»: каждый командный лидер вместе со своим кейсом посещает чужие команды, где участники должны решить его кейс своим разработанным методом. В итоге каждый лидер побывает во всех чужих командах и вернется в свою. Рефлексия: лидеры оценивают готовность команд к решению кейса, групповую вовлеченность в процесс решения, релевантность метода и др.

Тема 4. Роль лидера в управлении конфликтами в структурных подразделениях организации

Пример тренинга

Цель — отработка умений и навыков сглаживания конфликтов.

Ведущий (преподаватель) рассказывает о важности такого умения, как умение быстро и эффективно сглаживать конфликты; объявляет о том, что сейчас опытным путем стоит попытаться выяснить основные методы урегулирования конфликтов.

Участники разбиваются на тройки. На протяжении 15 минут каждая тройка придумывает сценарий, по которому двое участников представляют конфликтующие стороны (например, ссорящихся коллег), а третий играет миротворца, медиатора. Затем каждая тройка проигрывает свой сценарий. На обсуждение ведущий выносит следующие вопросы:

- Какие методы сглаживания конфликтов были продемонстрированы?
- Какие, на ваш взгляд, интересные находки использовали участники во время игры?
- Как стоило повести себя тем участникам, кому не удалось сгладить конфликт?

5.3. Один или несколько тематических блоков дисциплины завершаются контрольной точкой (далее – КТ). Текущий контроль успеваемости по дисциплине предусматривает не менее 2 (двух) и не более 10 (десяти) КТ в течение периода освоения дисциплины.

Максимальное количество баллов за любой тип работ в рамках КТ составляет 100 (сто) баллов.

Распределение весовых коэффициентов по КТ в рамках текущего контроля успеваемости по дисциплине и формулы расчета:

Наименование контрольной точки	Максимальное количество баллов за работу в рамках КТ, которое может набрать студент	Коэффициент веса контрольной точки	Результат контрольной точки, участвующий в формировании итоговой балльной оценки по дисциплине (отражается в журнале)

			БРС в СДО)
КТ - 1	100	0,3	30
КТ - 2	100	0,3	30
Итого:	x	0,6	60

Формула расчета результата контрольной точки:

Результат контрольной точки = Количество баллов за работу в рамках КТ x Коэффициент веса контрольной точки.

5.4. Формы текущего контроля успеваемости обучающихся в рамках КТ и типовые оценочные материалы:

КТ-1

Тема 3.

Опрос

I. Роль лидера:

1. Как различные стили лидерства (авторитарный, демократический, либеральный, трансформационный и т.д.) влияют на эффективность команды и ее групповую динамику?
2. Какие ключевые качества и навыки необходимы лидеру для успешного управления командой в условиях неопределенности и изменений?
3. Как лидер может создать атмосферу доверия и психологической безопасности в команде?
4. Каковы наиболее эффективные методы мотивации членов команды, учитывая индивидуальные различия и потребности?
5. Как лидер может эффективно делегировать задачи и полномочия, обеспечивая развитие и рост членов команды?
6. Какова роль лидера в формировании и поддержании позитивной командной культуры?
7. Как лидер может способствовать развитию лидерских качеств у других членов команды?
8. Какие этические принципы должен соблюдать лидер при управлении командой?
9. Каким образом лидеру следует реагировать на конфликты внутри команды, чтобы разрешить их конструктивно и укрепить командный дух?
10. Как лидер может адаптировать свой стиль управления в зависимости от этапа развития команды (формирование, притирка, нормирование, функционирование, распад)?

II. Управление групповой динамикой:

1. Какие факторы влияют на формирование и развитие групповой динамики в команде?
2. Как можно измерить и оценить эффективность групповой динамики?
3. Какие стратегии можно использовать для управления групповой динамикой с целью повышения производительности и сплоченности

команды?

4. Как лидер может повлиять на формирование ролей в команде и обеспечить их эффективное распределение?
5. Как выявить и нейтрализовать деструктивные групповые процессы (например, "козла отпущения", групповое мышление)?
6. Какова роль коммуникации в формировании позитивной групповой динамики?
7. Как использовать групповые методы работы (например, мозговой штурм, метод Дельфи) для решения задач и принятия решений?
8. Как лидер может способствовать развитию креативности и инноваций в команде, используя принципы групповой динамики?
9. Как культурные различия влияют на групповую динамику в команде и как лидер может управлять этими различиями?
10. Как цифровые инструменты (например, платформы для совместной работы) влияют на групповую динамику и как лидер может использовать их для повышения эффективности команды?

КТ-2

Тема 4.

Тестирование

Пример теста

1. **Что характеризует современное лидерство в организации?**
 - a) Авторитарный стиль управления
 - b) Гибкость и адаптивность к изменениям
 - c) Полное отсутствие делегирования
 - d) Строгое следование традициям

2. **Какой стиль лидерства предполагает участие сотрудников в принятии решений?**
 - a) Авторитарный
 - b) Демократический
 - c) Либеральный
 - d) Трансакционный

3. **Что такое трансформационное лидерство?**
 - a) Лидерство, основанное на обмене наградами за выполнение задач
 - b) Лидерство, вдохновляющее и мотивирующее сотрудников к развитию и изменениям

- c) Лидерство, полностью контролирующее все действия команды
 - d) Лидерство, избегающее изменений и инноваций
4. **Какие качества лидера важны в условиях современной организации?**
- a) Гибкость, коммуникабельность, инновационность
 - b) Строгость, закрытость, консерватизм
 - c) Неспособность к делегированию
 - d) Отсутствие инициативы
5. **Что такое лидерство по модели "служения"?**
- a) Лидерство, ориентированное на служение интересам руководства
 - b) Лидерство, ориентированное на развитие и поддержку команды
 - c) Лидерство, основанное на жестком контроле
 - d) Лидерство, исключающее участие сотрудников
6. **Какая роль у лидера в условиях высокой неопределенности?**
- a) Оставаться пассивным и ждать указаний
 - b) Быстро принимать решения и вести команду через изменения
 - c) Передавать бразды правления более опытному члену команды

Для каждой формы текущего контроля успеваемости обучающихся в рамках КТ определены критерии оценивания результатов выполнения задания.

1. Критерии оценивания тестирования:

Критерии оценки	Диапазон баллов	Описание критерия
<i>Количество правильных ответов</i>	<i>0</i>	<i>Количество правильных ответов менее 55%</i>
	<i>25</i>	<i>Количество правильных ответов от 55% до 64%</i>
	<i>50</i>	<i>Количество правильных ответов от 65% до 74%</i>
	<i>75</i>	<i>Количество правильных ответов от 75% до 84%</i>
	<i>100</i>	<i>Количество правильных ответов от 85% до 100%</i>
Итого максимально:	100	

2. Критерии оценивания опроса:

Критерий оценки	Диапазон баллов	Описание критерия
Полнота ответа	85-100	Обучающийся полно излагает материал (отвечает на вопрос), дает правильное определение основных понятий; обнаруживает понимание материала, может обосновать свои суждения, применить знания на практике, привести необходимые примеры не только из учебника, но и самостоятельно составленные; излагает материал последовательно и правильно с точки зрения норм литературного языка.
	65-84	Обучающийся дает ответ, удовлетворяющий тем же требованиям, что и для оценки «отлично», но допускает 1–2 ошибки, которые сам же исправляет, и 1–2 недочета в последовательности и языковом оформлении излагаемого.
	55-64	Обучающийся обнаруживает знание и понимание основных положений данной темы, но излагает материал неполно и допускает неточности в определении понятий или формулировке правил; не умеет достаточно глубоко и доказательно обосновать свои суждения и привести свои примеры; излагает материал непоследовательно и допускает ошибки в языковом оформлении излагаемого.
	0-54	Обучающийся обнаруживает незнание вопроса, допускает ошибки в формулировке определений и правил, искажающие их смысл, беспорядочно и неуверенно излагает материал.
Итого максимально	100	

5.5. Описание дополнительных материалов и оборудования, необходимых для выполнения проверочных заданий (*при необходимости*).

Для работы на практических занятиях и в процессе самоподготовки студенту разрешается использование калькулятора и программ для работы с электронными таблицами для обработки, анализа и визуализации данных. Для построения интеллект-карты и моделей в различных нотациях студенту можно использовать любой соответствующий онлайн-инструмент.

6. Формы промежуточной аттестации, критерии и шкала оценивания, типовые оценочные материалы по дисциплине

6.1. Промежуточная аттестация проводится в форме **зачета**.

Зачет проводится в устной форме. Обучающийся получает билет с

вариантами двух вопросов. На подготовку дается 30 минут. По завершении подготовки студент в устной форме отвечает на вопросы билета, при этом может пользоваться подготовленными записями.

При реализации промежуточной аттестации в ЭО/ДОТ могут быть использованы следующие формы: тестирование в СДО.

6.2. Типовые оценочные материалы промежуточной аттестации.

Вопросы для подготовки к зачету

1. Понятие и сущность лидерства.
2. Теории лидерства Р. Лайкерта и Ф. Фидлера.
3. Функции лидера в процессе управленческой деятельности.
4. Типы лидеров. Лидерство и власть.
5. Стили лидерства и стили управления.
6. Модели лидерства Дж. Адайра, Д. Мак Грегора, Пола Херси и Кеннета Бланшарда,
7. Модели компетенций современного лидера.
8. Роль эмоционального интеллекта в деятельности лидера.
9. Роль и задачи лидера команды.
10. Стили лидерства, их сильные и слабые стороны.
11. Развитие теории лидерства.
12. Роль личности лидера в управлении командой.
13. Формальное и неформальное лидерство.
14. Имидж лидера, несоответствие ожиданий команды и возможностей лидера. Групповая динамика и принципы управления ею.
15. Процессы групповой динамики: принятие групповых решений.
16. Понятие техники деловой коммуникации, происходящие в процессе коммуникации: самопрезентации, техника ориентации на личность партнера, восприятия, убеждения и внушения, активного слушания, обмена информацией, управления вниманием, преодоления барьеров коммуникации.
17. Использование информационных технологий для управления коммуникациями проекта.
18. Методы принятия групповых решений: метод Дельфи, Шести шляп Де Боно, метод Уолта Диснея, метод 653, метод мозгового штурма.
19. Методы принятия групповых решений: открытого и анонимного голосования, метод сценариев, дерева целей, прогнозного графа, методики фасилитации и модерации.
20. Коммуникативный процесс, средства и каналы коммуникации.
21. Виды конфликтов в команде и пути их сглаживания.
22. Общение и стиль управления.
23. Определение конфликта и конфликтной ситуации.
24. Основные стадии конфликтной ситуации.
25. Основные стратегии поведения в конфликте.
26. Стратегия управления конфликтами в командах.
27. Лидерство как социальная характеристика современной личности.
28. Понятие лидерства в теориях менеджмента.
29. Социальные характеристики черт и проявлений лидеров.
30. Типология лидерства.
31. Понятие о стилях лидерства: основные классификации.

32. Лидерство и управление в современном обществе.
33. Общие подходы к типологизации лидерства.
34. Объективные и субъективные факторы, влияющие на формирование стиля и типа лидерства.
35. Понятие ситуационного и адаптивного лидерства: специфика современного содержания.
36. Профессионализм и личностные характеристики лидера.
37. Лидерство и власть: общее и специфичное.
38. Личностный ресурс современного лидера.
39. Гендерный аспект социального лидерства.
40. Проблема формирования лидерства в государственных, общественных и коммерческих структурах.

Примеры форматов вопросов итогового теста в СДО

1. Автор пяти стратегий разрешения конфликтов ...
Выбрать необходимое слово из выпадающего перечня: Томас Килман, Абрахам Маслоу, Мередит Белбин, Сьюзен Деллингер, Пол Ньюман, Иван Ефремов .
2. Установите соответствие:
 А) Внешняя среда проектной команды включает
 Б) Внутренняя среда проектной команды включает
 а) нормы и традиции
 б) стейкхолдеры и конкуренты
 с) самопрезентация и брендинг
3. Жизненный цикл развития команды по Брюсу Такману включает стадию
 - Бури, шторма, конфликты
 - Развитие компетенций участников проектной деятельности
 - Поиск проектных управляющих
 - Работа с инвесторами
 - Динамичное целевое развитие потенциала команды
4. Верно ли, что существует десять моделей поведения лидера?
Да Нет
5. Верно ли утверждение, что имидж и бренд являются понятиями синонимического ряда?
Да Нет

Типовые проверочные задания для самоподготовки обучающегося к промежуточной аттестации:

ТИП ЗАДАНИЯ	СЦЕНАРИИ ВЫПОЛНЕНИЯ	ТИПОВЫЕ ЗАДАНИЯ
Задание закрытого типа с выбором одного правильного	1. Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается только один из	1. Какими важнейшими чертами характера должен обладать руководитель?

<p>ответа из нескольких вариантов предложенных</p>	<p>предложенных вариантов.</p> <p>2. Внимательно прочитать предложенные варианты ответа.</p> <p>3. Выбрать один верный ответ.</p> <p>4. Записать только номер (или букву) выбранного варианта ответа (например, 3 или В).</p>	<p>а) целеустремленность;</p> <p>б) решительность;</p> <p>в) настойчивость;</p> <p>г) инициативность;</p> <p>д) всё перечисленное.</p>								
		<p>2. Какие существуют типы лидеров?</p> <p>а) лидеры-организаторы;</p> <p>б) лидеры-инициаторы;</p> <p>в) лидеры-эрудиты;</p> <p>г) все указанные.</p>								
<p>Задание закрытого типа на установление соответствия</p>	<p>1. Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидаются пары элементов.</p> <p>2. Внимательно прочитать оба списка: список 1 – вопросы, утверждения, факты, понятия и т.д.;</p> <p>список 2 – утверждения, свойства объектов и т.д.</p> <p>3. Сопоставить элементы списка 1 с элементами списка 2, сформировать пары элементов.</p> <p>4. Записать попарно буквы и цифры (в зависимости от задания) вариантов ответа (например, А1 или Б4).</p>	<p>1. Установите соответствие между стилем лидерства и типом организационного поведения.</p> <table border="1" data-bbox="887 1137 1484 1391"> <tr> <td>1) Авторитарная модель поведения</td> <td>а) демократический стиль</td> </tr> <tr> <td>2) Модель опеки</td> <td>б) либеральный стиль</td> </tr> <tr> <td>3) Поддерживающая модель поведения</td> <td>с) авторитарный стиль</td> </tr> <tr> <td>4) Коллегиальная модель</td> <td>д) ситуационный стиль</td> </tr> </table>	1) Авторитарная модель поведения	а) демократический стиль	2) Модель опеки	б) либеральный стиль	3) Поддерживающая модель поведения	с) авторитарный стиль	4) Коллегиальная модель	д) ситуационный стиль
1) Авторитарная модель поведения	а) демократический стиль									
2) Модель опеки	б) либеральный стиль									
3) Поддерживающая модель поведения	с) авторитарный стиль									
4) Коллегиальная модель	д) ситуационный стиль									
<p>Задание закрытого типа с выбором нескольких правильных ответов из нескольких вариантов предложенных</p>	<p>1. Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается несколько правильных ответов из предложенных вариантов.</p> <p>2. Внимательно прочитать предложенные варианты ответа.</p> <p>3. Выбрать несколько правильных ответов.</p>	<p>1. Какие из перечисленных качеств и навыков важны для лидера, стремящегося к построению доверительных отношений в команде? (Выберите все подходящие варианты)</p> <p>а) Последовательность в словах и действиях.</p> <p>б) Склонность к манипулированию членами команды для достижения целей.</p> <p>в) Умение слушать других и проявлять эмпатию.</p> <p>г) Замкнутость и нежелание делиться личной</p>								

	<p>4. Записать только номера (или буквы) выбранного варианта ответа (например, 1 4 или А Г).</p>	<p>информацией.</p> <p>д) Открытость к обратной связи и готовность признавать ошибки. Е</p> <p>) Справедливое и равноправное отношение ко всем членам команды.</p> <hr/> <p>2. Какие из перечисленных действий обычно ассоциируются с эффективным лидером, способствующим развитию команды? (Выберите все подходящие варианты)</p> <p>а) Микроменеджмент каждого члена команды.</p> <p>б) Предоставление команде автономии и делегирование полномочий. В</p> <p>) Четкое определение целей и ожиданий для каждого члена команды.</p> <p>г) Соккрытие информации от команды, чтобы избежать паники.</p> <p>д) Обеспечение обратной связи и поддержки для развития навыков членов команды.</p> <p>е) Поощрение открытого общения и обмена идеями внутри команды.</p>
<p>Задание закрытого типа на установление последовательности</p>	<p>1. Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается последовательность элементов.</p> <p>2. Внимательно прочитать предложенные варианты ответа.</p> <p>3. Построить верную последовательность из предложенных элементов.</p> <p>4. Записать буквы/цифры (в зависимости от задания) вариантов ответа в нужной последовательности (например, БВА или 135).</p>	<p>1. Расставьте следующие этапы эволюции современных концепций лидерства в хронологическом порядке, начиная с самой ранней:</p> <p>1. Трансформационное лидерство (Transformational Leadership)</p> <p>2. Теория великого человека (Great Man Theory)</p> <p>3. Ситуационное лидерство (Situational Leadership)</p> <p>4. Служащее лидерство (Servant Leadership)</p> <p>5. Лидерство, основанное на харизме (Charismatic Leadership)</p> <hr/> <p>2. Расположите следующие шаги, которые рекомендуется предпринять лидеру для эффективного управления конфликтом в команде, в наиболее логичной последовательности:</p> <p>1. Разработка и реализация плана действий по разрешению конфликта и предотвращению его повторения.</p> <p>2. Определение сути конфликта и вовлеченных сторон.</p> <p>3. Оценка позиций сторон и выявление общих интересов.</p>

		<p>4. Создание нейтральной атмосферы для обсуждения конфликта.</p> <p>5. Совместная выработка решений и достижение компромисса.</p>
<p>Задание комбинированного типа с выбором одного правильного ответа из предложенных и обоснованием выбора</p>	<p>1. Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается только один из предложенных вариантов.</p> <p>2. Внимательно прочитать предложенные варианты ответа.</p> <p>3. Выбрать один верный ответ.</p> <p>4. Записать только номер (или букву) выбранного варианта ответа.</p> <p>5. Записать аргументы, обосновывающие выбор ответа (например, 4 текст обоснования).</p>	<p>1. В какой из представленных ситуаций наиболее уместно применение делегирующего стиля лидерства?</p> <p>а) Когда команда состоит из новых сотрудников, нуждающихся в четких инструкциях и контроле.</p> <p>б) Когда команда компетентна, мотивирована и способна самостоятельно принимать решения и нести ответственность за результаты.</p> <p>в) Когда команда находится в состоянии кризиса и нуждается в быстром принятии решений со стороны лидера.</p> <p>г) Когда лидер хочет постепенно передать свои обязанности новому члену команды.</p>
		<p>2. Какой из представленных ниже факторов оказывает наименьшее влияние на формирование эффективной организационной культуры с точки зрения лидерства?</p> <p>а) Четкое формулирование и трансляция миссии, видения и ценностей организации.</p> <p>б) Последовательное поведение лидера, соответствующее заявленным ценностям.</p> <p>в) Преобладание личных интересов лидера над интересами организации.</p> <p>г) Активное вовлечение сотрудников в процесс формирования и поддержания культуры.</p>
<p>Задание открытого типа с развернутым ответом</p>	<p>1. Внимательно прочитать текст задания и понять суть вопроса.</p> <p>2. Продумать логику и полноту ответа.</p> <p>3. Записать ответ, используя четкие компактные формулировки.</p> <p>4. В случае расчетной задачи, записать решение и ответ</p>	<p>1. Укажите различия в понятиях лидера и руководителя.</p>
		<p>2. Объясните процесс формирования лидерских черт у человека.</p>

6.3. Критерии и шкала оценивания на основе БРС.

Критерии и балльная шкала определяются преподавателем

КРИТЕРИИ ОЦЕНИВАНИЯ	РЕЗУЛЬТАТ В БАЛЛАХ
<i>Дан полный, в логической последовательности развернутый ответ на поставленный вопрос, где он продемонстрировал знания предмета в полном объеме учебной программы, достаточно глубоко осмысливает дисциплину, самостоятельно, и исчерпывающе отвечает на дополнительные вопросы, приводит собственные примеры по проблематике поставленного вопроса, решил предложенные практические задания без ошибок</i>	40
<i>Дан развернутый ответ на поставленный вопрос, где студент демонстрирует знания, приобретенные на лекционных и семинарских занятиях, а также полученные посредством изучения обязательных учебных материалов по курсу, дает аргументированные ответы, приводит примеры, в ответе присутствует свободное владение монологической речью, логичность и последовательность ответа. Однако допускается неточность в ответе. Решил предложенные практические задания с небольшими неточностями.</i>	30-39
<i>Дан ответ, свидетельствующий в основном о знании процессов изучаемой дисциплины, отличающийся недостаточной глубиной и полнотой раскрытия темы, знанием основных вопросов теории, слабо сформированными навыками анализа явлений, процессов, недостаточным умением давать аргументированные ответы и приводить примеры, недостаточно свободным владением монологической речью, логичностью и последовательностью ответа. Допускается несколько ошибок в содержании ответа и решении практических заданий.</i>	20-29
<i>Дан ответ, который содержит ряд серьезных неточностей, обнаруживающий незнание процессов изучаемой предметной области, отличающийся неглубоким раскрытием темы, незнанием основных вопросов теории, несформированными навыками анализа явлений, процессов, неумением давать аргументированные ответы, слабым владением монологической речью, отсутствием логичности и последовательности. Выводы поверхностны. Решение практических заданий не выполнено, т.е. студент не способен ответить на вопросы даже при дополнительных наводящих вопросах преподавателя.</i>	0-19

6.4. Описание дополнительных материалов и оборудования, необходимых для выполнения проверочных заданий (при необходимости).

Для работы на практических занятиях студенту разрешается использование калькулятора; программ для работы с электронными таблицами для обработки, анализа и визуализации данных. Для построения интеллект-карты и моделей в различных нотациях студенту можно использовать любой соответствующий онлайн-инструмент.

7. Методические материалы по освоению дисциплины

Для изучения основных вопросов образовательной программы необходимо конспектировать материалы лекций, работать с рекомендованной преподавателем литературой, а также ресурсами информационно-телекоммуникационной сети «Интернет». Для приобретения навыков активного использования знаний полезно обсуждать плановые и возникающие вопросы, а также решаемые задачи на практических занятиях. Чтобы легче и прочнее усвоить материал следует постоянно использовать конкретные примеры, сравнения из уже полученных областей наук.

Важной составной частью учебного процесса в вузе являются практические занятия. Практические занятия проводятся главным образом по дисциплинам, требующим закрепления навыков решения задач, и помогают студентам глубже усвоить учебный материал, приобрести умения применять принципы системного подхода к решению разнообразных задач, определять и оценивать ресурсы и существующие ограничения разного рода проектов.

При подготовке к практическим занятиям необходимо проанализировать конспект лекции, ознакомиться с рекомендованной литературой по соответствующей теме, осуществить подготовку по рекомендованным в рабочей программе вопросам для обсуждения темы, выполнить домашнее задание (при необходимости).

Необходимо помнить, что на лекции обычно рассматривается не весь материал, а только его часть. Остальная его часть восполняется в процессе самостоятельной работы. В связи с этим работа с рекомендованной литературой обязательна. Особое внимание при этом необходимо обратить на содержание основных положений и выводов, объяснение явлений и фактов, уяснение практического приложения рассматриваемых теоретических вопросов. В процессе этой работы студент должен стремиться понять и запомнить основные положения рассматриваемого материала, примеры, поясняющие его, а также разобраться в иллюстративном материале. В процессе подготовки к занятиям рекомендуется взаимное обсуждение материала, во время которого закрепляются знания, а также приобретается практика в изложении и разъяснении полученных знаний, развивается речь.

При подготовке к зачету наряду с конспектами лекций и рекомендуемой литературой целесообразно использовать образовательную программу дисциплины, так как программа содержит основные разделы, темы и проблемы дисциплины.

8. Учебная литература и ресурсы информационно-телекоммуникационной сети Интернет

8.1. Основная литература

1. Спивак, В. А. Лидерство : учебник для вузов / В. А. Спивак. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2025. — 397 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-17456-4. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/560463> (дата обращения: 28.04.2025).
2. Селезнева, Е. В. Лидерство : учебник и практикум для вузов / Е. В. Селезнева. — Москва : Издательство Юрайт, 2025. — 429 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-08397-2. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/560203> (дата обращения: 28.04.2025).
3. Корниенко, В. И. Командообразование : учебник для вузов / В. И. Корниенко. — Москва : Издательство Юрайт, 2025. — 291 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-14723-0. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/568047> (дата обращения: 28.04.2025).

8.2. Дополнительная литература.

1. Кожевникова Л. В., Старовойтова И. Е. ФОРМИРОВАНИЕ ВИРТУАЛЬНЫХ КОМАНД: УДАЛЕННЫЙ ТИМБИЛДИНГ И ЛИДЕРСТВО // Вестник ГУУ. 2022. №4. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/formirovanie-virtualnyh-komand-udalennyu-timbilding-i-liderstvo> (дата обращения: 26.03.2024).
2. Курячая Екатерина Анатольевна КОМАНДООБРАЗОВАНИЕ И ЛИДЕРСТВО В ПРОЦЕССЕ ПРЕОБРАЗОВАНИЯ ТРАДИЦИОННОЙ ОРГАНИЗАЦИИ В САМООБУЧАЮЩУЮСЯ // Лидерство и менеджмент. 2021. №1. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/komandoobrazovanie-i-liderstvo-v-protseste-preobrazovaniya-traditsionnoy-organizatsii-v-samoobuchayushchuyusa> (дата обращения: 26.03.2024)

8.3. Нормативные правовые документы.

1. Федеральный закон "О рекламе" от 13.03.2006 n 38-ФЗ (последняя редакция)
2. Федеральный закон "О персональных данных" от 27.07.2006 n 152-ФЗ (последняя редакция)

8.4. Интернет-ресурсы.

1. e-Library.ru: Научная электронная библиотека. <http://elibrary.ru/>
2. Научная электронная библиотека «КиберЛенинка». <http://cyberleninka.ru/>
3. Информационно-библиотечное управление СЗИУ РАНХиГС http://www.nwapa.spb.ru/index.php?page_id=76
4. [Scopuspreview](https://www.scopus.com/home.uri) - единая библиографическая и реферативная база данных рецензируемой научной литературы. <https://www.scopus.com/home.uri>

Обучающимся обеспечен доступ к материалам курса в СДО Академии <http://lms.ranepa.ru>, а так же через сайт научной библиотеки к следующим подписным электронным ресурсам:

5. Электронные учебники электронно-библиотечной системы (ЭБС) «Айбукс»
6. Электронные учебники электронно-библиотечной системы (ЭБС) «Юрайт»
7. Электронные учебники электронно-библиотечной системы (ЭБС) «Лань»
8. Электронные учебники электронно-библиотечной системы (ЭБС) «ZNANIUM.COM»
9. Электронные учебники электронно-библиотечной системы (ЭБС) «BOOK.RU»
10. Электронные учебники электронно-библиотечной системы (ЭБС) «IPR SMART»

8.5. Иные источники

Правовая система «КонсультантПлюс»– Режим доступа: [http:// www.consultantr.ru](http://www.consultantr.ru).

9. Материально-техническая база, информационные технологии, программное обеспечение и информационные справочные системы

№ п/п	Наименование
1.	Специализированные залы для проведения лекций, оснащенные персональным компьютером/ноутбуком и мультимедийным проектором
2.	Аудитории и компьютерные классы, оборудованные посадочными местами и персональными компьютерами с выходом в Интернет для проведения практических занятий
3.	«МТС Линк» — российская платформа для онлайн-коммуникаций и совместной работы команд ; «Яндекс Телемост» — сервис для видеоконференций от Яндекса; Я-мессенджер
4.	Технические средства обучения: персональные компьютеры; программные средства, обеспечивающие просмотр видеофайлов в форматах AVI, MPEG-4, DivX, RMVB, WMV; программы для работы с электронными таблицами для обработки, анализа и визуализации данных; соответствующие онлайн-инструменты для построения интеллект-карты и моделей в различных нотациях
5.	Научная библиотека (в т.ч. электронные информационные ресурсы научной библиотеки)
6.	СДО Академии https://lms.ranepa.ru/