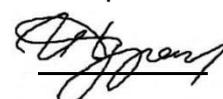


МИНОБРНАУКИ РОССИИ  
ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ  
ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ  
«ВОРОНЕЖСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»  
(ФГБОУ ВО «ВГУ»)

УТВЕРЖДАЮ  
Заведующий кафедрой  
Управления персоналом

 И.Б. Дуракова

22.04.2021г.

## РАБОЧАЯ ПРОГРАММА УЧЕБНОЙ ДИСЦИПЛИНЫ

Б1.В.11 Основы развития лидерского поведения и работы в команде

**1. Код и наименование направления подготовки/специальности:**

38.03.03 Управление персоналом

**2. Профиль подготовки/специализация:** Управление персоналом организации

**3. Квалификация (степень) выпускника:** бакалавр

**4. Форма обучения:** очная

**5. Кафедра, отвечающая за реализацию дисциплины:** Управления персоналом

**6. Составители программы:** Маслова В.А., преподаватель кафедры Управления персоналом

**7. Рекомендована:** Научно-методическим советом экономического факультета ВГУ от 15.04.2021 г., протокол №4

**8. Учебный год:** 2024/2025

**Семестр(ы):** 8

## 9. Цели и задачи учебной дисциплины:

*Цель дисциплины:* формирование у обучающихся теоретических знаний в области лидерства и командообразования, развитие лидерских качеств, способностей к самоменеджменту и управлению командой.

### *Задачи дисциплины:*

- Овладение знаниями и навыками по созданию команды.
- Развитие представлений о типах лидерства, лидерских качествах.
- Формирование навыков по проведению командообразующих мероприятий

**10. Место учебной дисциплины в структуре ООП:** часть, формируемая участниками образовательных отношений блока Б1

**11. Планируемые результаты обучения по дисциплине/модулю (знания, умения, навыки), соотнесенные с планируемыми результатами освоения образовательной программы (компетенциями выпускников):**

| Код компетенции | Содержание формируемой компетенции                                                  | Код и наименование индикатора достижения                                                                                                            | Планируемые результаты обучения                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
|-----------------|-------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| УК 3            | Способен осуществлять социальное взаимодействие и реализовывать свою роль в команде | УК -3.1<br>Определяет свою роль в команде, используя конструктивные стратегии для достижения поставленной цели                                      | Знать:<br>- основы теории лидерства, типы лидерства;<br>- понятие коллектива, команды, рабочей группы, механизмы развития команды и основы управления командой; Уметь:<br>- определять стратегию и тактику формирования команды, осуществлять управление малой группой, применяя современные методы управления;<br>- проявлять инициативность, ответственность и другие лидерские качества.<br>Владеть:<br>- основными инструментами диагностики социально-психологических особенностей команды;<br>- технологиями разрешения конфликтных ситуаций, медиации, коучинга, генерирования идей и другими специфическими технологиями управления команды. |
|                 |                                                                                     | УК -3.3<br>Планирует свои действия для достижения заданного результата, анализирует их возможные последствия, при необходимости корректирует личные | Знать:<br>- основные личностные качества, особенности поведения и социального образа лидера;<br>уметь:<br>- использовать технологии тайм-менеджмента, принятия решений, управленческой коммуникации, обратной связи;<br>- продемонстрировать в поведении вербальные и невербальные проявления лидерства<br>Владеть:<br>- основами самоменеджмента, эмоциональной саморегуляции;<br>- навыками целеполагания, планирования и контроля;                                                                                                                                                                                                                |

|  |  |          |                                                                                                   |
|--|--|----------|---------------------------------------------------------------------------------------------------|
|  |  | действия | - технологиями медиации, коучинга, генерирования идей и другими технологиями управления командой. |
|--|--|----------|---------------------------------------------------------------------------------------------------|

**12. Объем дисциплины в зачетных единицах/час. 3 ЗЕТ / 108 час.**

**Форма промежуточной аттестации** *зачет*

### 13. Трудоемкость по видам учебной работы

| Вид учебной работы                          |              | Трудоемкость |              |
|---------------------------------------------|--------------|--------------|--------------|
|                                             |              | Всего        | По семестрам |
|                                             |              |              | 8 сем.       |
| Аудиторные занятия                          |              | 36           | 36           |
| в том числе:                                | лекции       |              |              |
|                                             | практические | 26           | 26           |
|                                             | лабораторные |              |              |
| Самостоятельная работа                      |              | 82           | 82           |
| Форма промежуточной аттестации <i>зачет</i> |              | +            | +            |
| Итого:                                      |              | 108          | 108          |

#### 13.1. Содержание дисциплины

| п/п                         | Наименование раздела дисциплины                                                                                   | Содержание раздела дисциплины                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    | Реализация раздела дисциплины с помощью онлайн-курса, ЭУМК*                                                                                                    |
|-----------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Практические занятия</b> |                                                                                                                   |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |                                                                                                                                                                |
| 1.1                         | Понятие лидерства, его социально-психологическая природа. Теории лидерства, типы лидеров                          | Основные понятия и природа лидерства. Субституты лидерства. Особенности лидерства в различных культурах. Отношения «лидер - последователь» и социальная идентичность. Соответствие гендерных и лидерских ролей. Лидерство в условиях девиаций. Основные понятия власти и влияния. Тактики межличностного влияния. Источники власти. Диагностирование власти и зависимости. Стили лидерского поведения. Составляющие лидерского поведения. Поведенческий подход к лидерству. Ситуативный подход к лидерскому поведению. Директивное и поддерживающее поведение. Типы принятия решения, основанные на стилях лидерского поведения. | Основы развития лидерского поведения и работы в команде: <a href="https://edu.vsu.ru/course/view.php?id=15107">https://edu.vsu.ru/course/view.php?id=15107</a> |
| 1.2                         | Понятие группы и команды. Лидер и команда: грани взаимоотношений. Управление командой. Механизмы создания команды | Понятие социальной группы, малая группа, ее основные характеристики. Понятие команды. Отличие группы от команды. Команда как специфический вид группы. Функции команды. Механизмы командной работы. Лидерство как функция группы. Влияние группы на лидера и лидера на группу. Методы и технологии управления командой. Коучинг. Медиация. Feedback. Генерация идей. Коммуникация лидера с командой, ее структура, правила                                                                                                                                                                                                       | Основы развития лидерского поведения и работы в команде: <a href="https://edu.vsu.ru/course/view.php?id=15107">https://edu.vsu.ru/course/view.php?id=15107</a> |

|     |                   |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |                                                                                                                                                                   |
|-----|-------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1.3 | Лидерские функции | Концепция вознаграждения и наказания. Основы командообразования. Мотивация персонала. Техника повышения исполнительского потенциала сотрудников. Практика основных подкреплений и обратной связи по исполнению. Контроль и обратная связь по исполнению. Ее необходимость и специфика. Виды подкреплений и реакций лидера на рабочее поведение сотрудников. Традиционные и современные подходы к подкреплению. Ошибки подкрепления. | Основы развития лидерского поведения и работы в команде:<br><a href="https://edu.vsu.ru/course/view.php?id=15107">https://edu.vsu.ru/course/view.php?id=15107</a> |
|-----|-------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

### 13.2. Темы (разделы) дисциплины и виды занятий

| № п/п  | Наименование раздела дисциплины                                                                                   | Виды занятий (часов) |              |                        |       |
|--------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------|--------------|------------------------|-------|
|        |                                                                                                                   | Лекции               | Практические | Самостоятельная работа | Всего |
| 1      | Понятие лидерства, его социально-психологическая природа. Теории лидерства, типы лидеров                          |                      | 8            | 26                     | 34    |
| 2      | Понятие группы и команды. Лидер и команда: грани взаимоотношений. Управление командой. Механизмы создания команды |                      | 8            | 28                     | 36    |
| 3      | Лидерские функции                                                                                                 |                      | 10           | 28                     | 38    |
| Итого: |                                                                                                                   |                      | 26           | 82                     | 108   |

### 14. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины

В процессе преподавания дисциплины используются такие виды учебной работы, как практические занятия, включая собеседования (индивидуальный опрос, фронтальная беседа), рефераты (доклады), практические задания (ролевые игры, решение кейсов и заданий), а также различные виды самостоятельной работы обучающихся.

Лекции в аудитории по данной дисциплине не предусмотрены, поэтому теоретический материал к каждой теме обучающиеся должны готовить самостоятельно, при этом рекомендуется вести конспект, что позволит систематизировать материал и впоследствии его дополнять, подготовиться к зачету с оценкой. Следует обращать внимание на категории, формулировки, раскрывающие содержание тех или иных явлений и процессов, научные выводы и практические рекомендации, положительный опыт в управлении организационной культурой. Желательно оставить в рабочих конспектах поля, на которых позже можно делать пометки из рекомендованной литературы, дополняющие материал, а также подчеркивающие особую важность тех или иных теоретических положений. На основании самостоятельной проработки теоретического материала, в аудитории проводят собеседования в форме индивидуального опроса или фронтальной беседы.

#### Методические указания для обучающихся при работе на практическом занятии

В ходе подготовки к практическим занятиям обучающемуся рекомендуется изучить основную литературу, ознакомиться с дополнительной литературой, новыми публикациями в периодических изданиях: журналах, газетах и т.д. При этом следует учесть рекомендации преподавателя и требования учебной программы. Рекомендуется также дорабатывать свой конспект лекции, делая в нем соответствующие записи из литературы, рекомендованной преподавателем и предусмотренной рабочей программой. Следует подготовить тезисы для выступлений по всем учебным вопросам, выносимым на занятие.

В связи с тем, что активность обучающегося на практических занятиях является предметом контроля его продвижения в освоении курса, то подготовка к таким занятиям требует ответственного отношения.

Готовясь к докладу или реферативному сообщению, обучающийся может обращаться за методической помощью к преподавателю. Заканчивать подготовку следует составлением плана (конспекта) по изучаемому материалу (вопросу). Это позволяет составить концентрированное, сжатое представление по изучаемым вопросам. В ходе практического занятия обучающийся может выступать с заранее подготовленным докладом. Также он должен проявлять активность при обсуждении выступлений и докладов одногруппников.

Не допускается выступление по первоисточнику - необходимо иметь подготовленный письменный доклад, оцениваемый преподавателем наряду с устным выступлением. Не допускается также и распределение вопросов к занятию среди обучающихся группы, в результате которого отдельный обучающийся является не готовым к конструктивному обсуждению «не своего» вопроса. Все вопросы к семинару должны быть проработаны каждым обучающимся.

При выполнении задания необходимо привести развёрнутые пояснения хода решения и проанализировать полученные результаты. При необходимости обучающиеся имеют возможность задать вопросы преподавателю по трудностям, возникшим при решении задач.

Деловая игра — совместная деятельность обучаемых, направленная на нахождение путей оптимального решения поставленной задачи в соответствии с выбранной или назначенной ролью с целью выработки коммуникативных навыков, развития мышления, умения применять полученные теоретические знания на практике, быстроты оценки ситуации и принятия решения. Деловая игра позволяет вовлекать участников в моделирование процессов будущей профессиональной деятельности, развивает помимо профессиональных навыков, аналитические, рефлексивные способности, умение организовать собственную деятельность и деятельность группы. Прежде чем приступать к участию в деловой игре, обучающемуся необходимо ознакомиться с соответствующими разделами программы дисциплины по учебной литературе, рекомендованной программой курса; получить от преподавателя информацию о целях и практических задачах игры, о порядке проведения игры, критериях оценки действий участников игры; получить от преподавателя необходимые раздаточные материалы, описание игровой ситуации и конкретную роль в игре с разъяснением функций и порядка действий по сценарию. По итогам проведения деловой игры, обучающиеся имеют возможность задать вопросы преподавателю.

Ситуационный практикум (кейс) является одной из форм интерактивного практического занятия, целью которого является приобретение обучающимся умений командной работы, навыков выработки решений в профессиональной области, развитие коммуникативных и творческих способностей в процессе выявления особенностей будущей профессиональной деятельности на основе анализа обучаемыми заданий, сформированных на основе практических ситуаций. Прежде чем приступать к участию в ситуационном практикуме, обучающемуся необходимо заранее, в процессе самостоятельной работы ознакомиться со сценарием практикума и необходимой литературой, рекомендованной программой курса; получить от преподавателя информацию о содержании кейса, информацию о форме предоставления результатов, сроках выполнения кейса и критериях оценки действий участников.

При выполнении задания необходимо получить от преподавателя необходимые раздаточные материалы и принять участие в делении учебной группы на мини-группы и в выборах лидера мини-группы; участвовать в формировании отчета по выполнению кейса в своей мини-группе; участвовать в обсуждении отчетов мини-групп.

По итогам проведения ситуационного практикума, обучающиеся имеют возможность задать вопросы преподавателю.

Написание эссе – темы для эссе по дисциплине «Основы развития лидерского поведения и работы в команде» даны для того, чтобы было легко оценить особенности мышления обучающегося, творческие способности, энтузиазм.

**15. Перечень основной и дополнительной литературы, ресурсов интернет, необходимых для освоения дисциплины** (список литературы оформляется в соответствии с требованиями ГОСТ и используется общая сквозная нумерация для всех видов источников)

а) основная литература: *используется общая сквозная нумерация для всех видов источников*

а) основная литература:

| № п/п | Источник                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
|-------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1     | Лидерство и командообразование : учебное пособие / А. Н. Байдаков, А. В. Назаренко, Д. В. Запорожец [и др.]. — Ставрополь : СтГАУ, 2018. — 132 с. — Текст : электронный // Лань : электронно-библиотечная система. — URL: <a href="https://e.lanbook.com/book/141599">https://e.lanbook.com/book/141599</a> (дата обращения: 27.01.2020). — Режим доступа: для авториз. пользователей.                                  |
| 2     | Бендас, Т. В. Психология лидерства : учебник / Т. В. Бендас. — 2-е изд., исправ. и доп. — Оренбург : ОГУ, 2017. — 450 с. — ISBN 978-5-534-04903-9. — Текст : электронный // Лань : электронно-библиотечная система. — URL: <a href="https://e.lanbook.com/book/159682">https://e.lanbook.com/book/159682</a> (дата обращения: 27.01.2020). — Режим доступа: для авториз. пользователей.                                 |
| 3     | Управление персоналом : учебник / И. Б. Дуракова, Л. П. Волкова, Е. Н. Кобцева. - под ред. И. Б. Дураковой. — М. : ИНФРА-М, 2018. — 568 с.                                                                                                                                                                                                                                                                              |
| 4     | Вырупаева, Т. В. Психология управления и лидерства в организации : учебное пособие / Т. В. Вырупаева, И. Ю. Моськина. — Красноярск : СФУ, 2019. — 128 с. — ISBN 978-5-7638-4116-9. — Текст : электронный // Лань : электронно-библиотечная система. — URL: <a href="https://e.lanbook.com/book/157532">https://e.lanbook.com/book/157532</a> (дата обращения: 27.01.2020). — Режим доступа: для авториз. пользователей. |

б) дополнительная литература:

| № п/п | Источник                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
|-------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 5     | Камнева, Е.В. Тренинг командообразования и групповой работы: учебник: [16+] / Е.В. Камнева, Н.С. Пряжников, М.В. Полевая ; Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации. – Москва : Прометей, 2019. – 219 с. : ил. – Режим доступа: по подписке. – URL: <a href="https://biblioclub.ru/index.php?page=book&amp;id=576048">https://biblioclub.ru/index.php?page=book&amp;id=576048</a> (дата обращения: 27.01.2020). – Библиогр.: с. 123 - 131. – ISBN 978-5-907166-93-6. – Текст : электронный. |
| 6     | Галасюк, И.Н. Психология социальной работы : учебник : [16+] / И.Н. Галасюк, О.В. Краснова, Т.В. Шинина ; ред. О.В. Краснова. – 2е изд., стер. – Москва : Дашков и К°, 2020. – 303 с. : ил. – (Учебные издания для бакалавров). – Режим доступа: по подписке. – URL: <a href="https://biblioclub.ru/index.php?page=book&amp;id=573160">https://biblioclub.ru/index.php?page=book&amp;id=573160</a> (дата обращения: 27.01.2020). – Библиогр. в кн. – ISBN 978-5-394-03530-2. – Текст : электронный.              |

в) информационные электронно-образовательные ресурсы:

| № п/п | Источник                                                                                                  |
|-------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 8     | Образовательный портал «Электронный университет ВГУ»: <a href="https://edu.vsu.ru">https://edu.vsu.ru</a> |
| 9     | ЭБС "Университетская библиотека online" <a href="http://biblioclub.ru/">http://biblioclub.ru/</a>         |
| 10    | ЭБС Издательство «Лань» <a href="http://e.lanbook.com">http://e.lanbook.com</a>                           |
| 11    | <a href="http://www.hr-portal.ru/">http://www.hr-portal.ru/</a>                                           |
| 12    | <a href="http://www.ecopsy.ru/">http://www.ecopsy.ru/</a>                                                 |

**16. Перечень учебно-методического обеспечения для самостоятельной работы**

| № п/п | Источник                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
|-------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1     | Корсакова, Т.В. Креативное лидерство (на английском языке) : учебное пособие / Т.В. Корсакова ; Министерство науки и высшего образования Российской Федерации, Южный федеральный университет, Инженерно-технологическая академия. – Ростов-на-Дону ; Таганрог : Южный федеральный университет, 2018. – 81 с. : ил. – Режим доступа: по подписке. – URL: <a href="https://biblioclub.ru/index.php?page=book&amp;id=561077">https://biblioclub.ru/index.php?page=book&amp;id=561077</a> (дата обращения: 27.01.2020). – Библиогр. в кн. – ISBN 978-5-9275-2922-3. – Текст : электронный. |
| 2     | Басманова, Н.И. Тренинг командообразования : учебное пособие : [16+] / Н.И. Басманова ; Технологический университет. – Москва ; Берлин : Директ-Медиа, 2019. – 60 с. : ил. – Режим доступа: по подписке. — URL: <a href="https://biblioclub.ru/index.php?page=book&amp;id=572170">https://biblioclub.ru/index.php?page=book&amp;id=572170</a> (дата обращения: 27.01.2020). –                                                                                                                                                                                                          |

|   |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
|---|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|   | Библиогр.: с. 33-34. – ISBN 978-5-4499-0549-9. – Текст : электронный.                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
| 3 | Фролов, А.М. Формирование и развитие управленческих команд в коммерческих организациях / А.М. Фролов. - М. : Анкил, 2010. - 148 с. : схем., табл., ил. - Библиогр. в кн. - ISBN 978-5-86476-316-2 ; То же [Электронный ресурс]. - URL: <a href="http://biblioclub.ru/index.php?page=book&amp;id=257928">http://biblioclub.ru/index.php?page=book&amp;id=257928</a> (10.10.2017). |

## 17. Информационные технологии, используемые для реализации учебной дисциплины, включая программное обеспечение и информационно-справочные системы (при необходимости)

Программа курса может быть реализована с применением дистанционных образовательных технологий. При реализации дисциплины проводятся лекции, практические занятия, выполняются практико-ориентированные задания. Проверка практико-ориентированных заданий может осуществляться с использованием дистанционных образовательных технологий

## 18. Материально-техническое обеспечение дисциплины:

Учебная аудитория: специализированная мебель, ноутбук, проектор, экран для проектора настенный, WHDMI-приемник; помещение для самостоятельной работы: специализированная мебель, компьютеры; программное обеспечение общего назначения Microsoft Office.

## 19. Фонд оценочных средств:

### 19.1. Перечень компетенций с указанием этапов формирования и планируемых результатов обучения

| № п/п | Наименование раздела дисциплины (модуля)        | Компетенция                                                                                 | Индикатор достижения компетенции                                                                                                                                                                                                                                               | Оценочные средства                                        |
|-------|-------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------|
|       | Разделы 1 - 3                                   | УК 3<br>Способен осуществлять социальное взаимодействие и реализовывать свою роль в команде | УК -3.1<br>Определяет свою роль в команде, используя конструктивные стратегии для достижения поставленной цели<br>УК -3.3<br>Планирует свои действия для достижения заданного результата, анализирует их возможные последствия, при необходимости корректирует личные действия | КИМ №1,2,3                                                |
|       | Промежуточная аттестация форма контроля – зачет |                                                                                             |                                                                                                                                                                                                                                                                                | КИМ №4<br>Перечень вопросов<br>КИМ №5<br>Тестовые задания |

## 20. Типовые оценочные средства и методические материалы, определяющие процедуры оценивания

### 20.1 Текущий контроль успеваемости

Контроль успеваемости по дисциплине осуществляется с помощью следующих оценочных средств: контрольно-измерительного материал с теоретическими вопросами для проведения собеседования (индивидуальный опрос), контрольно-измерительного материал с практическими заданиями (кейс, эссе, творческое задание).

Текущая аттестация проводится в соответствии с Положением о текущей аттестации обучающихся по программам высшего образования Воронежского государственного университета.

### КИМ №1. Комплект заданий для проведения текущей аттестации №1

(фрагмент)

### Описание технологии проведения:

1. Подготовка к выполнению заданий и задач, заключающаяся в получении обучающимися методических указаний.

2. Выполнение практического задания.

3. Получение оценки

4. Обсуждение в группе полученных результатов.

### Задание 1. Написание Эссе на следующие темы:

- a. Почему невозможен идеальный лидер?
- b. Каких качеств не должно быть у лидера?
- c. Чему мне надо учиться, чтобы стать лидером?
- d. Какие задачи не под силу командам?
- e. Как можно разрушить любую команду?
- f. Как из аморфной группы сделать команду?
- g. Каких людей не должно быть в команде?
- h. В чем главная сила команды?
- i. Чем я могу быть полезен команде?
- j. Чего нельзя узнать о группе с помощью социометрии?
- k. Как узнать, что перед тобой лидер?

### Критерии оценки и требования к эссе

| Критерии оценивания                                     | Требования к эссе                                                                                                                                                                                                                                                                                    | Шкала оценок |
|---------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------|
| Знание и понимание теоретического материала             | - рассматриваемые понятия определяются четко и полно, приводятся соответствующие примеры, - используемые понятия строго соответствуют теме, - самостоятельность выполнения работы                                                                                                                    | Зачтено      |
| Анализ и оценка информации                              | - грамотно применяется категория анализа, - умело используются приемы сравнения и обобщения для анализа взаимосвязи понятий и явлений, - объясняются альтернативные взгляды на рассматриваемую проблему, - обоснованно интерпретируется текстовая информация, - дается личная оценка проблеме        |              |
| Построение суждений                                     | - изложение ясное и четкое, - приводимые доказательства логичны, - выдвинутые тезисы сопровождаются грамотной аргументацией, - приводятся различные точки зрения и их личная оценка, - общая форма изложения полученных результатов и их интерпретации соответствует жанру проблемной научной статьи |              |
| Несоответствие критериям и требованиям более чем на 50% |                                                                                                                                                                                                                                                                                                      | Незачтено    |

### Задание №2. Практическое задание.

1. Анализ качеств, присущих известным лидерам
2. Просмотр и анализ фрагментов фильма «Ганди»
3. Просмотр и анализ фрагментов фильма «Легенда № 17»
4. Кейсы на самостоятельное выявление участниками группы компетенций, необходимых лидеру
5. Деловая игра «Интервью с лидером»
6. Деловая игра «Создай свою команду»
7. Презентация «Я-лидер!»
8. Просмотр и обсуждение презентации на тему «Лидерство в станах Европы, Америки и стран Востока»
9. Кейсы «Мотивация и стимулирование лидерами компаний в истории менеджмента»

### Критерии оценки практических заданий

| Критерии оценивания                                                                                                                            | Шкала оценок |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------|
| Обучающийся безошибочно выполнил задание, смог сделать вывод по полученным результатам и дать аргументированный ответ на дополнительный вопрос | Зачтено      |

|                                                                                                                                                  |            |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|
| Обучающийся выполнил расчеты с ошибками, не смог сделать вывод по полученным результатам и дать аргументированный ответ на дополнительный вопрос | Не зачтено |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|

### Задание №3. Перечень практических ситуаций (фрагмент)

1. Ваш непосредственный начальник, минуя вас, дает срочное задание вашему подчиненному, который уже занят выполнением другого ответственного задания. Вы и ваш начальник считаете свои задания неотложными.

Выберите наиболее приемлемый для вас вариант решения:

- 1) не оспаривая задания начальника, буду строго придерживаться должностной субординации, предложу подчиненному отложить выполнение текущей работы;
- 2) все зависит от того, насколько авторитетен для меня начальник;
- 3) выражу подчиненному свое несогласие с заданием начальника, предупрежу его, что впредь в подобных случаях буду отменять задания, поручаемые ему без согласования со мной;
- 4) в интересах дела предложу подчиненному выполнить начатую работу.

2. Между двумя вашими подчиненными возник конфликт, который мешает им успешно работать. Каждый из них в отдельности обращался к вам с просьбой, чтобы вы разобрались и поддержали его позицию.

Выберите свой вариант поведения в этой ситуации:

- a) я должен пресечь конфликт на работе, а разрешить конфликтные взаимоотношения — это их личное дело;
- b) лучше всего попросить разобраться в конфликте представителей общественных организаций;
- c) прежде всего лично попытаться разобраться в мотивах конфликта и найти приемлемый для обоих способ примирения;
- d) выяснить, кто из членов коллектива служит авторитетом для конфликтующих, и попытаться через него воздействовать на этих людей.

3. Вам предоставлена возможность выбрать себе заместителя. Имеется несколько кандидатур. Назовите наиболее предпочтительную для вас кандидатуру. Каждый претендент отличается следующими качествами:

- a) первый стремится, прежде всего, к тому, чтобы наладить доброжелательные товарищеские отношения в коллективе, создать на работе атмосферу взаимного доверия и дружеского расположения, предпочитает избегать конфликтов, что не всеми понимается правильно;
- b) второй часто предпочитает в интересах дела идти на обострение отношений «невзирая на лица», отличается повышенным чувством ответственности за порученное дело;
- c) третий предпочитает работать строго по правилам, всегда аккуратен в выполнении своих должностных обязанностей, требователен к подчиненным;
- d) четвертый отличается напористостью, личной заинтересованностью в работе, сосредоточен на достижении своей цели, всегда стремится довести дело до конца, не придает большого значения возможным осложнениям во взаимоотношениях с подчиненными

#### Критерии оценки практических ситуаций

| Критерии оценивания                                                                                                                                       | Шкала оценок |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------|
| Обучающийся провел глубокий анализ ситуации, смог сделать выводы по полученным результатам и дать аргументированный ответ на дополнительный вопрос        | Зачтено      |
| Обучающийся выполнил анализ с ошибками, сделал ошибочные выводы по полученным результатам и не смог дать аргументированный ответ на дополнительный вопрос | Не зачтено   |

### КИМ №2. Комплект тестовых заданий (фрагмент)

- 1) К существенным характеристикам лидерства относятся:
  - a. лидер должен иметь последователей;
  - b. лидерство-это сфера взаимодействия;

- c. лидерство - контроль и принуждение; с!) лидерство основано на авторитете;
  - d. e) лидерство складывается из событий (актов) лидерства;
  - e. лидерство основано на влиянии последователей на лидера;
  - f. лидерство основано на неформальном влиянии лидера;
  - g. лидерство - когнитивный конструкт;
- 2) Выделите основные четыре подхода к лидерству, наиболее соответствующие современным турбулентным условиям среды:
- a. Лидер 5-го уровня;
  - b. Дополняющее лидерство;
  - c. Обслуживающее лидерство;
  - d. Принуждающее лидерство;
  - e. e) Аутентичное лидерство;
  - f. f) Интерактивное лидерство;
  - g. g) Воодушевляющее лидерство
- 3) Перечислите семь основных тактик влияния:
- 4) Влияние - это
- a. эффект, который оказывают действия человека на установки, ценности, верования или поведение других людей
  - b. способность индивида оказывать давление на других индивидов с целью изменения их поведения
- 5) Опишите ключевые характеристики лидера 5 - го уровня (согласно исследованиям Дж. Коллинза и его коллег \_\_\_\_\_)

#### Критерии оценки тестового задания

Ответы оцениваются с использованием политомической шкалы. Допускается несколько категорий ответа на задание, каждая из которых оценивается по-разному: за полностью верный ответ назначается 2 балла, за частично верный – 1 балл, за неверный – 0 баллов.

| Критерии оценивания                                                                                 | Шкала оценок        |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------|
| Оценка «отлично» выставляется, если обучающийся набрал более 90% от максимального балла             | Отлично             |
| Оценка «Хорошо» выставляется, если обучающийся набрал более 70% от максимального балла              | Хорошо              |
| Оценка «Удовлетворительно» выставляется, если обучающийся набрал более 50% от максимального балла   | Удовлетворительно   |
| Оценка «Неудовлетворительно» выставляется, если обучающийся набрал менее 50% от максимального балла | Неудовлетворительно |

### КИМ №3. Комплект заданий для проведения текущей аттестации №1 Темы докладов

1. Модель Танненбаума – Шмидта
2. Модель ситуационного лидерства Фидлера.
3. Взаимосвязь между зрелостью последователей и стилем
4. Руководства в модели лидерства Херсея и Бланшарда.
5. Модель «путь – цель» Хауса – Митчелла.
6. Модель Стинсона – Джонсона: ее суть и основное назначение в организации
7. Практическое применение модели принятия решения Врума– Йеттона –Яго
8. Концепция атрибутивного лидерства
9. Положительный и отрицательный харизматический лидер.
10. Концепция преобразующего лидерства или лидерство для изменений.
11. Преимущества интерактивного лидера
12. Сравнение сервисного лидера и лидера-коуча.
13. Стили эффективного лидерства И. Адизеса
14. Команда, командные роли Р. Дафта
15. Командные роли по Белбину.
16. Роль лидера в команде. Признаки работоспособной команды.
17. Отличия команды от рабочей группы. Этапы развития команды.
18. Личностный ресурс в реализации лидерской позиции.
19. Основные компетенции в реализации лидерской позиции.

20. Модель компетенций лидера
21. Лидер мужчина или лидер женщина
22. Власть и насилие
23. Роль лидера в формировании и использовании трудового потенциала и интеллектуального капитала в организации
24. Обучение, наставничество и развитие персонала в концепции лидерства
25. Мотивация к лидерству: примеры из истории менеджмента

#### **Критерии оценивания докладов:**

Оценка «отлично» выставляется, если обучающийся продемонстрировал глубокие знания, подтвержденные полным изложением темы доклада, показал взаимосвязь их теории с практикой, ответил на дополнительные вопросы и смог аргументировать ответы примерами, показал умение излагать собственные доказательства и аргументы.

Оценка «хорошо» выставляется, если при достаточно полном освещении темы доклада обучающийся затруднился дать точные ответы на дополнительные вопросы.

Оценка «удовлетворительно» выставляется, если содержание основных вопросов доклада излагается обучающийся поверхностно, с использованием устаревших неактуальных данных, на дополнительные вопросы нет ответов.

Оценка «неудовлетворительно» выставляется при невладении обучающимся тематикой доклада, что выражается в неумении изложить содержание основных и дополнительных вопросов.

## **20.2 Промежуточная аттестация**

Промежуточная аттестация по дисциплине осуществляется с помощью следующих оценочных средств:

- перечень вопросов к зачету,
- перечень тестовых заданий;
- результаты прохождения текущих аттестаций.

Промежуточная аттестация проводится в соответствии с Положением о промежуточной аттестации обучающихся по программам высшего образования.

#### **Описание технологии проведения**

Обучающийся, получивший положительные оценки по результатам текущей аттестации, в ходе промежуточной аттестации письменно отвечает на два теоретических вопроса контрольно-измерительного материала и выполняет тестовые и практические задания.

Обучающийся, который не смог успешно пройти текущую аттестацию по дисциплине в течение семестра, на экзамене должен дать письменный ответ на два теоретических вопроса контрольно-измерительного материала, выполнить тестовые и практические задания, а также представить результаты выполнения заданий текущей аттестации в соответствии с требованиями, указанными в разделе 20.1.

Контрольно-измерительный материал включает в себя два теоретических вопроса из Перечня вопросов к экзамену.

Для оценивания результатов обучения используются следующие показатели:

- знание материала по вопросам контрольно-измерительного материала;
- умение выделять существенные положения по поставленному в КИМе вопросу;
- умение иллюстрировать теоретические знания практическими примерами и фактами, проводить анализ и предлагать решение конкретных ситуаций.

Уровень сформированности компетенций на промежуточной аттестации в форме зачета оценивается по шкале: «зачтено», «не зачтено».

Соотношение критериев оценивания компетенций, уровня сформированности компетенций и шкалы оценивания результатов обучения для зачета

| Критерии оценивания компетенций                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             | Уровень сформированности компетенций | Шкала оценок |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------|--------------|
| Обучающийся в полной мере владеет теоретическими основами дисциплины, способен иллюстрировать ответ примерами, фактами, данными научных исследований, применять теоретические знания для решения практических задач в области мотивации и стимулирования трудовой деятельности. Обучающийся набрал более 90% от максимального балла при решении тестовых и практических заданий.            | Повышенный уровень                   | Зачтено      |
| Обучающийся владеет теоретическими основами мотивации и стимулирования трудовой деятельности, способен иллюстрировать ответ примерами, фактами, данными научных исследований, применять теоретические знания для решения практических задач, но допускает отдельные несущественные ошибки. Обучающийся набрал более 70% от максимального балла при решении тестовых и практических заданий. | Базовый уровень                      | Зачтено      |
| Обучающийся владеет частично теоретическими основами дисциплины, фрагментарно способен иллюстрировать ответ примерами, допускает ошибки на дополнительные вопросы. Обучающийся набрал более 50% от максимального балла при решении тестовых и практических заданий.                                                                                                                         | Пороговый уровень                    | Зачтено      |
| Обучающийся не владеет теоретическими основами дисциплины, демонстрирует отрывочные знания, не способен иллюстрировать ответ примерами, допускает множественные существенные ошибки в ответе. Обучающийся набрал менее 50% от максимального балла при решении тестовых и практических заданий.                                                                                              | –                                    | Не зачтено   |

**КИМ №4. Перечень вопросов для проведения промежуточной аттестации в форме зачета**

1. Понятие и природа лидерства. Подходы к лидерству в современных условиях. Субституты лидерства
2. Модели ситуационного лидерства
3. Интерактивный и сервисный лидер
4. Концепция атрибутивного лидерства
5. Концепция харизматического лидерства
6. Концепция преобразующего лидерства или лидерство для изменений
7. Концепция вознаграждения и наказания.
8. Последователи лидеров, их стили. Теория обмена «лидер- последователь»
9. Теория лидерства на основе социальной идентичности. Девиации лидерства
10. Основные понятия власти и влияния. Тактики межличностного влияния
11. Личность лидера, эмоциональный интеллект лидера
12. Функции лидера в коллективе
13. Универсальная модель лидерских компетенций
14. Инструменты оценки лидерских компетенций
15. Основы командообразования, роль лидера
16. Мотивация персонала лидером
17. Техника повышения исполнительского потенциала сотрудников.
18. Контроль и обратная связь по исполнению.
19. Виды подкреплений и реакций лидера на рабочее поведение сотрудников.
20. Традиционные и современные подходы к подкреплению. Ошибки подкрепления.
21. Личность, лидерские компетенции и их определение.

22. Развитие персонала: подготовка лидеров
23. Компетентность персонала, портрет компетенций
24. Вовлеченность персонала
25. Формирование и использование лидером трудового потенциала и интеллектуального капитала в организации

### КИМ №5. Тестовые задания

#### Описание технологии проведения:

1. Подготовка к выполнению заданий, заключающаяся в получении обучающимися методических указаний.
2. Выполнение тестовых заданий.
3. Получение оценки

#### Вопрос 1.

Впишите недостающий термин.

\_\_\_\_\_ - это тип управленческого взаимодействия (в данном случае между лидером и последователями), основанный на наиболее эффективном для данной ситуации сочетании различных источников власти и направленный на побуждение людей к достижению общих целей. Из этого и других определений лидерства следует, что лидерство является функцией лидера, последователей и ситуационных переменных.

**Ответ: Лидерство**

#### Вопрос 2.

Выберите верные утверждения:

А. Сила лидерского влияния обратно пропорциональна степени принятия последователем того, что лидер предлагает сделать

Б. Власть и влияние не являются главными в работе лидера.

В. Референтная власть может помочь лидеру вести последователей за собой, если они поверили в то, что лидер имеет больше специальных знаний в определенной области, чем они.

**Г. Основопологающим является то, что лидерство – это не набор навыков и умений, а качества характера, такие как, например, принятие на себя риска.**

#### Вопрос 3.

Впишите недостающий термин.

«\_\_\_\_\_» - это невидимый барьер, отделяющий работающих в организации женщин и представителей национальных меньшинств от высших руководящих позиций. Сквозь «потолок» они могут видеть вершину корпоративного менеджмента, но преваляющие в организации установки и стереотипы становятся невидимыми преградами их карьерному росту

**Ответ: Стеклоанный потолок**

#### Вопрос 4.

Дополните недостающие термины, относящиеся к тактикам влияния, предложенным Юклом.

1) «рациональное убеждение» - использование логических доводов, информации и фактических доказательств;

2) «\_\_\_\_\_» - стимулирование энтузиазма за счет апеллирования к идеям, ценностям или устремлениям

3) «консультация» - вовлечение объекта в процесс реализации или планирования реализации решения, политики или изменения;

4) «заискивание» - использование лесты, похвалы или услужливого поведения перед тем, как озвучить просьбу;

5) «\_\_\_\_\_» - апелляция к чувству дружбы или лояльности во время произнесения просьбы

6) «обмен» - предложение обмена материальных или нематериальных благ в ответ;

7) «коалиция» - намерение добиться подчинения, ища поддержки или претендуя на нее среди вышестоящих или равных;

8) «тактики легитимизации» - претензия на власть или право обратиться с просьбой, или настаивание на том, что это право вполне обосновано существующей политикой, правилами или традициями;

9) «давление или ассертивность» - запугивание объекта с использованием требований, угроз или постоянных напоминаний.

**Ответ: воодушевляющие обращения, личные обращения.**

#### Вопрос 5.

Выберите правильный ответ.

Влияние — это

1. Эффект, который оказывают действия человека на установки, ценности, верования или поведение других людей

2. Способность индивида оказывать давление на других индивидов с целью изменения их поведения

#### Критерии оценки:

– средний уровень сложности (в формулировке задания перечислены все варианты ответа:

- 1 балл – указан верный ответ;
- 0 баллов – указан неверный ответ, в том числе частично.

– повышенный уровень сложности (в формулировке задания отсутствуют варианты ответа:

- 2 балла – указан верный ответ;
- 0 баллов – указан неверный ответ, в том числе частично.

Промежуточная аттестация проводится в соответствии с Положением о промежуточной аттестации обучающихся по программам высшего образования Воронежского государственного университета.

Контрольно-измерительные материалы промежуточной аттестации включают в себя два теоретических вопроса, позволяющие оценить уровень полученных знаний и степень сформированности умений и навыков.

Промежуточная аттестация по дисциплине возможна с применением электронного обучения, дистанционных образовательных технологий (далее – ЭО, ДОТ) в рамках электронного курса, размещенного в ЭИОС (образовательный портал «Электронный университет ВГУ» (LMS Moodle, <https://edu.vsu.ru/>)).

Обучающиеся, проходящие промежуточную аттестацию с применением ДОТ, должны располагать техническими средствами и программным обеспечением, позволяющим обеспечить процедуры аттестации. Обучающийся самостоятельно обеспечивает выполнение необходимых технических требований для проведения промежуточной аттестации с применением дистанционных образовательных технологий.

Идентификация личности обучающегося при прохождении промежуточной аттестации обеспечивается посредством использования каждым обучающимся индивидуального логина и пароля при входе в личный кабинет, размещенный в ЭИОС образовательной организации.

Задания п. 20.2 рекомендуются к использованию при проведении диагностических работ с целью оценки остаточных знаний по результатам освоения данной дисциплины.