

Государственное образовательное учреждение высшего образования  
**«КОМИ РЕСПУБЛИКАНСКАЯ АКАДЕМИЯ ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЫ И  
УПРАВЛЕНИЯ»**  
(ГОУ ВО КРАГС<sub>и</sub>У)

**«КАНМУ СЛУЖБАӦ ДА ВЕСЬКӦДЛЫНЫ ВЕЛӦДАН КОМИ  
РЕСПУБЛИКАСА АКАДЕМИЯ»**  
вылыс тшупӧда велӧдан канму учреждение  
(КСдаВВКРА ВТШВ КУ)

Утверждена в структуре  
ОПОП 38.03.03 Управление  
персоналом  
(решение Ученого совета  
от 17.06.22 № 12)

## **РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ**

# **«ЛИДЕРСТВО И КОМАНДООБРАЗОВАНИЕ»**

Направление подготовки – *38.03.03 Управление персоналом*

Направленность (профиль) – *«Кадровая политика и стратегия управления персоналом  
организации»*

Уровень высшего образования – *бакалавриат*

Форма обучения – *очная, очно-заочная*

Год начала подготовки – 2022

Сыктывкар  
2022

Рабочая программа дисциплины «Лидерство и командообразование» составлена в соответствии с требованиями:

- Федерального государственного образовательного стандарта высшего образования – бакалавриат по направлению подготовки 38.03.03 Управление персоналом (уровень бакалавриата), утвержденный Приказом Министерства образования и науки Российской Федерации от 12 августа 2020 года № 955;

- Приказа Минобрнауки России «Об утверждении Порядка организации и осуществления образовательной деятельности по образовательным программам высшего образования – программам бакалавриата, программам специалитета, программам магистратуры» от 06.04.2021 № 245;

- учебного плана ГОУ ВО «Коми республиканская академия государственной службы и управления» по направлению 38.03.03 Управление персоналом (уровень бакалавриата) направленность (профиль) «Кадровая политика и стратегия управления персоналом организации»;

- профессионального стандарта «Специалист по управлению персоналом», утвержденного приказом Министерства труда и социальной защиты Российской Федерации от 09.03.2022 № 709н;

- профессионального стандарта «Специалист по подбору персонала (рекрутер)», утвержденного приказом Министерства труда и социальной защиты Российской Федерации от 09.10.2015 № 717н.

## РАЗДЕЛ 1. ОСНОВНЫЕ СВЕДЕНИЯ

### 1. Цель и задачи учебной дисциплины

#### 1.1. Цель изучения учебной дисциплины

Целью изучения дисциплины «Лидерство и командообразование» является подготовка бакалавров к будущей профессиональной деятельности на основе приобретения знаний и формирования навыков по анализу кадрового потенциала и интеллектуального капитала организации, отдельного работника, изучению профессиональных, деловых и личностных качеств работника с целью рационального их использования, анализу взаимоотношений между руководителем–лидером и подчиненными-последователями для успешного достижения организационных результатов, отражающих общие интересы и устремления.

#### 1.2. Задачи учебной дисциплины

Задачами освоения дисциплины «Лидерство и командообразование» являются:

- организация работы по оценке и управлению деловой карьерой, формированию резерва, аттестации персонала;
- разработка стратегии профессионального развития персонала;
- изучение основных теоретических подходов к проблеме лидерства;
- рассмотрение контекста и уровней лидерства;
- овладение инструментами и навыками лидерства;
- раскрытие у обучающихся потенциала для самосовершенствования и налаживания эффективного взаимодействия в организации.

#### 1.3. Виды компетенций, формируемые в результате освоения дисциплины

Изучение дисциплины «Лидерство и командообразование» направлено на формирование следующих компетенций:

1) универсальные:

- УК-3: способен осуществлять социальное взаимодействие и реализовывать свою роль в команде;
- УК-6: способен управлять своим временем, выстраивать и реализовывать траекторию саморазвития на основе принципов образования в течение всей жизни

#### 1.4. Место дисциплины в структуре образовательной программы:

Дисциплина «Лидерство и командообразование» относится к *части, формируемой участниками образовательных отношений*, Блока 1 «Дисциплины (модули)» образовательной программы 38.03.01 Экономика.

### 2. Требования к результатам освоения учебной дисциплины

2.1. В результате изучения дисциплины «Лидерство и командообразование» направлено на формирование следующих компетенций и индикаторов их достижений, заявленных в образовательной программе:

1) универсальные:

Наименование категории (группы) компетенций	Формируемые компетенции (код, наименование компетенции)	Код и наименование индикатора достижений компетенций	Содержание индикатора достижений компетенций
Командная работа и	УК-3. Способен осуществлять социальное	УК-3.И-1. Способен осуществлять	УК-3.И-1.3-1. Знает основные принципы и

лидерство	взаимодействие и реализовывать свою роль в команде	социальные взаимодействия на основе знаний методов межличностных и групповых коммуникаций	методы управления человеческими ресурсами для организации групповой работы УК-3.И-1.3-2. Знает основные методы анализа группового взаимодействия УК-3.И-1.У-1. Умеет проектировать межличностные и групповые коммуникации УК-3.И-1.У-2. Умеет выстраивать социальные взаимодействия при групповой работе
		УК-3.И-2. Применяет методы командного взаимодействия, демонстрирует способность работать в команде	УК-3.И-2.3-1. Знает теоретические основы и практические аспекты организации командной работы УК-3.И-2.3.-2. Знает основные модели командообразования и технологии эффективной коммуникации в команде УК-3.И-2.3-3. Знает методы оценки эффективности командной работы УК-3.И-2.3-4. Знает методы анализа командных ролей УК-3.И-2.У-1. Умеет проектировать и организовывать командную работу УК-3.И-2.У-2. Умеет определять и корректировать командные роли УК-3.И-2.У-3. Умеет определять потребности участников команды в овладении новыми знаниями и умениями УК-3.И-2.У-4. Умеет определять свою роль в команде, ставить цели и формулировать задачи, связанные с ее реализацией
Самоорганизация и саморазвитие (в том числе здоровьесбережение)	УК-6. Способен управлять своим временем, выстраивать и реализовывать траекторию саморазвития на основе	УК-6.И-2. Выстраивает и реализует персональную траекторию	УК-6.И-2.3-1. Знает содержание и принципы самоорганизации и саморазвития, свои личностные

	принципов образования в течение всей жизни	непрерывного образования и саморазвития на его основе	характеристики и возможности УК-6.И-2.3-2. Знает современные тренды рынка труда, а также основы карьерного роста в своей профессиональной деятельности УК-6.И-2.У-1. Умеет планировать цели и направления своей социальной и профессиональной деятельности с учетом личностных характеристик, и тенденций развития рынка труда
--	--	---	--

2.2. Запланированные результаты обучения по дисциплине «Лидерство и командообразование»:

Должен знать:

- принципы командного лидерства, координации взаимодействия; методы и средства, способствующие построению социально-трудовых отношений, ориентированных на достижение общего результата;

- основы разработки и реализации концепции лидерства, типов власти и стратегий влияния;

- принципы формирования команды;

- основы управление карьерой, служебно- профессиональным продвижением лидеров и работа с кадровым резервом.

Должен уметь:

- работать на общий результат в кооперации с коллегами, в том числе как лидер;

- применять на практике основы разработки и реализации концепции лидерства, типов власти и стратегий влияния;

- организовывать групповую работу на основе знания процессов групповой динамики и принципов формирования команды;

- применять на практике управления карьерой, служебно- профессиональным продвижением лидеров и работать с кадровым резервом.

### 3. Объем учебной дисциплины

#### Очная форма обучения

Виды учебной работы	Распределение учебного времени
<b>Контактная работа</b>	<b>36,25</b>
Аудиторные занятия (всего):	36
<i>Лекции</i>	18
<i>Практические занятия</i>	18
<i>Лабораторные занятия</i>	-
Промежуточная аттестация	0,25
<i>Консультация перед экзаменом</i>	-
<i>Экзамен</i>	-

	<i>Зачет</i>	0,25
	<i>Контрольная работа</i>	-
	<i>Руководство курсовой работой</i>	-
<b>Самостоятельная работа</b>		<b>35,75</b>
	<i>Самостоятельная работа в течение семестра</i>	31,75
	<i>Подготовка контрольной работы</i>	-
	<i>Написание курсовой работы</i>	-
	<i>Подготовка к промежуточной аттестации</i>	4
Вид текущей аттестации		кейсы
<b>Общая трудоёмкость дисциплины:</b>		
	<i>часы</i>	<b>72</b>
	<i>зачётные единицы</i>	<b>2</b>

#### Очно-заочная форма обучения

Виды учебной работы	Распределение учебного времени	
<b>Контактная работа</b>	<b>14,25</b>	
Аудиторные занятия (всего):	14	
<i>Лекции</i>	6	
<i>Практические занятия</i>	8	
<i>Лабораторные занятия</i>	-	
Промежуточная аттестация	0,25	
<i>Консультация перед экзаменом</i>	-	
<i>Экзамен</i>	-	
<i>Зачет</i>	0,25	
<i>Контрольная работа</i>	-	
<i>Руководство курсовой работой</i>	-	
<b>Самостоятельная работа</b>	<b>57,75</b>	
<i>Самостоятельная работа в течение семестра</i>	53,75	
<i>Подготовка контрольной работы</i>	-	
<i>Написание курсовой работы</i>	-	
<i>Подготовка к промежуточной аттестации</i>	4	
Вид текущей аттестации	кейсы	
<b>Общая трудоёмкость дисциплины:</b>		
	<i>часы</i>	<b>72</b>
	<i>зачётные единицы</i>	<b>2</b>

#### 4. Содержание разделов и тем учебной дисциплины

Наименование темы учебной дисциплины	Содержание темы
Тема 1. Основные понятия: лидерство, лидер, руководитель. Виды лидерства в организации. (УК-3)	Лидерство как способность оказывать влияние на отдельных людей и группы. Лидерство как управленческая технология. Лидер и руководитель: общее и различия. Принципы лидерства. Управленческий потенциал. «Потолок» лидера.

	Классификации видов лидерства по ролям, психологическим моделям и т.п. Виды лидерства: харизматическое лидерство (модель Л. Конгера); согласительное лидерство; трансформативное лидерство.
Тема 2. Типы власти и стратегии влияния. (УК-3)	Основные определения и характеристики понятия «власть». Власть и полномочия. Типы межличностной власти: формальная (юридическая); поощрительная; принудительная; экспертная; референтная. Основные стратегии влияния.
Тема 3. Теории лидерства и руководства. (УК-3, УК-6)	Теории характерных особенностей лидерства Б.Басса и Р.Стогдилла. Теории личностного поведения: теория Ф. Лайкерта, двухфакторная теория Флейшмана, Стогдилла и Шартла. Ситуационные теории: теория континуума стилей руководства Танненбаума и Шмидта; теория достижения цели Хауза; вероятностная теория Фидлера; теория лидерства Херси-Бланчарда; модель лидерства Врума-Йеттона. «Партисипативная» теория. «Трансакционная» теория – теория сделки между лидерами и последователи. «Совместное» или «разделенное» лидерство как вид межличностного общения. «Обслуживающее» лидерство. Теория «освобождающего» лидерства.
Тема 4. Современные подходы к лидерству и руководству. (УК-3)	Типы лидеров по И.Адизесу. Цветотипы лидеров по системе DISC и Тому Шрайдеру.
Тема 5. Командное лидерство и коммуникации. (УК-3, УК-6)	Коммуникативный процесс: элементы и этапы. Коммуникационные каналы. Емкость каналов коммуникации. Навыки командного взаимодействия. Умение слушать. Умение слушать как важный навык лидера. Фасилитация. Специфические навыки. Коучинг. Различия между преподавателем и коучем. Empowerment - раскрытие возможностей группы, усиление. Усиление как процесс, способствующий раскрытию и развитию индивидуальных сильных качеств каждого члена группы, а также продвижению чувства «разделенного лидерства» в группе.
Тема 6. Организационное лидерство (УК-3, УК-6)	Стратегическое лидерство и его составляющие. Видение и миссия. Культура. Основные навыки в организационном лидерстве. Стратегическое лидерство как способность предвидеть будущее, сохранять гибкость, думать стратегически и работать с другими над изменениями, которые создадут конкурентные преимущества для организации в будущем. Миссия. Стратегия. Организационная структура. Микро-уровень лидерства. Макро-уровень лидерства. Концепция фреймов. Фрейм-набор идей и допущений. Структурный, человеческий, политический, символический фреймы.

## 5. Учебно-методическое и информационное обеспечение учебной дисциплины

### **5.1. Основная литература:**

1. Менеджмент : учебник / М. А. Комаров, М. М. Максимцов, Л. Ф. Никулин [и др.] ; ред. М. М. Максимцов, М. А. Комаров. – 4-е изд., перераб. и доп. – Москва : Юнити-Дана, 2017. – 344 с. : табл., схемы – Режим доступа: по подписке. – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=684937>.

2. Тренинг командообразования и групповой работы: учебник для бакалавриата / Е. В. Камнева, Ж. В. Коробанова, Д. З. Музашвили [и др.] ; под ред. Е. В. Камневой ; Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации (Финансовый университет). – Москва : Прометей, 2021. – 216 с. : ил. – Режим доступа: по подписке. – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=690662>.

### **5.2. Дополнительная литература:**

1. Организационное поведение : учебник для бакалавриата : [16+] / И. В. Филимонова, А. Б. Вешкурова, Ю. Д. Конычева [и др.] ; под общ. ред. И. В. Филимоновой ; Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации. – Москва : Прометей, 2022. – 498 с. : ил., табл., схем. – Режим доступа: по подписке. – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=701073>.

2. Петров, А. Ю. Soft skills современного менеджера : командообразование и лидерские навыки : учебное пособие / А. Ю. Петров, А. В. Махароблидзе ; науч. ред. Л. С. Ружанская ; Уральский федеральный университет им. первого Президента России Б. Н. Ельцина. – Екатеринбург : Издательство Уральского университета, 2017. – 190 с. : схем., табл., ил. – Режим доступа: по подписке. – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=695648>.

3. Психология лидерства: теория и практика : учебное пособие / Е. Ю. Мазур, А. В. Шилакина, Н. А. Шилакина, Е. С. Шульгина ; Институт мировых цивилизаций, Библиотека научных школ НАНО ВО «ИМЦ». – Москва : Издательский дом «ИМЦ», 2020. – 392 с. : схем., табл. – Режим доступа: по подписке. – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=622030>.

4. Ридецкая, О. Г. Эффективное лидерство: хрестоматия : учебно-методический комплекс / О. Г. Ридецкая. – Москва : Директ-Медиа, 2012. – 138 с. – Режим доступа: по подписке. – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=117872>.

5. Шагиахметова, А. Х. Лидерство: теория, практика и международные стандарты / А. Х. Шагиахметова ; Институт экономики, управления и права (г. Казань). – Казань : Познание (Институт ЭУП), 2012. – 188 с. : ил., табл. – Режим доступа: по подписке. – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=257763>.

### **5.3. Профессиональные базы данных, информационно-справочные и поисковые системы:**

Справочно-правовая система «КонсультантПлюс»;  
ЭБС «Университетская библиотека онлайн».

### **5.4. Интернет-ресурсы**

Сайт журнала «Управление предприятием» <https://upr.ru>

Сайт журнала «Управление персоналом» <https://www.top-personal.ru/>

Сайт компании Atlassian <https://www.atlassian.com/ru>

Сайт проекта «Your-mentor» <https://www.your-mentor.ru>

[Бизнес-кейсы | Executive.ru \(e-xecutive.ru\)](https://www.executive.ru)



## 6. Средства обеспечения освоения учебной дисциплины

В учебном процессе при реализации учебной дисциплины «Лидерство и командообразование» используются следующие программные средства:

<i>Информационные технологии</i>	<i>Перечень программного обеспечения и информационных справочных систем</i>
Офисный пакет для работы с документами	Microsoft Office Professional Microsoft Office Standart Р7-Офис
Информационно-справочные системы	Справочно-правовая система «Консультант Плюс»
	Справочно-правовая система «Гарант»
Электронно-библиотечные системы	ЭБС «Университетская библиотека онлайн»
	Национальная электронная библиотека ( <a href="https://нэб.рф">https://нэб.рф</a> ) (в здании ГОУ ВО КРАГСИУ)
	Научная электронная библиотека «КиберЛенинка» <a href="https://cyberleninka.ru">https://cyberleninka.ru</a>
	Российская научная электронная библиотека <a href="https://www.elibrary.ru">https://www.elibrary.ru</a>
Электронная почта	Электронная почта в домене krag.ru
Средства для организации вебинаров, телемостов и конференций	Сервисы веб- и видеоконференцсвязи, в том числе BigBlueButton, SberJazz

Сопровождение освоения дисциплины обучающимся возможно с использованием электронной информационно-образовательной среды ГОУ ВО КРАГСИУ, в том числе образовательного портала на основе Moodle (<https://moodle.krag.ru>)

## 7. Материально-техническое обеспечение освоения учебной дисциплины

При проведении учебных занятий по дисциплине «Применение профессиональных стандартов» задействована материально-техническая база академии, в состав которой входят следующие средства и ресурсы для организации самостоятельной и совместной работы обучающихся с преподавателем:

–специальные помещения для реализации данной дисциплины представляют собой учебные аудитории для проведения занятий лекционного типа, занятий семинарского типа, выполнения курсовых работ, групповых и индивидуальных консультаций, текущего контроля и промежуточной аттестации, а также помещения для самостоятельной работы и помещения для хранения и профилактического обслуживания учебного оборудования. Специальные помещения укомплектованы специализированной мебелью и техническими средствами обучения, служащими для представления учебной информации большой аудитории.

Для проведения занятий лекционного типа предлагаются наборы демонстрационного оборудования и учебно-наглядных пособий, обеспечивающие тематические иллюстрации:

–лабораторию, оснащенную лабораторным оборудованием;

–помещение для самостоятельной работы обучающихся оснащено компьютерной техникой с возможностью подключения к сети «Интернет» и обеспечением доступа в электронную информационно-образовательную среду организации;

–компьютерные классы, оснащенные современными персональными компьютерами, работающими под управлением операционных систем Microsoft Windows, объединенными в локальную сеть и имеющими выход в Интернет;

–библиотека Академии, книжный фонд которой содержит научно-исследовательскую литературу, научные журналы и труды научных конференций, а также читальный зал;

–серверное оборудование, включающее, в том числе, несколько серверов серии IBM System X, а также виртуальные сервера, работающие под управлением операционных систем Calculate Linux, включенной в Реестр Российского ПО, Linux Ubuntu Server и Microsoft Windows Server и служащими для размещения различных сервисов и служб, в том числе для обеспечения работы СУБД MySQL;

–сетевое коммутационное оборудование, обеспечивающее работу локальной сети, предоставление доступа к сети Internet с общей скоростью подключения 100 Мбит/сек, а также работу беспроводного сегмента сети Wi-Fi в помещениях Академии;

–интерактивные информационные киоски «Инфо»;

–программные и аппаратные средства для проведения видеоконференцсвязи.

Кроме того, в образовательном процессе обучающимися широко используются следующие электронные ресурсы:

–система Internet (скорость подключения – 100 Мбит/сек);

–сайт [www.krags.ru](http://www.krags.ru);

–беспроводная сеть Wi-Fi.

Конкретные помещения для организации обучения по дисциплине «Лидерство и командообразование» определяются расписанием учебных занятий и промежуточной аттестации. Оборудование и техническое оснащение аудитории, представлено в паспорте соответствующих кабинетов ГОУ ВО КРАГСИУ.

## РАЗДЕЛ II. МЕТОДИЧЕСКИЕ МАТЕРИАЛЫ

Важнейшим условием успешного освоения материала является планомерная работа обучающегося в течение всего периода изучения дисциплины. Обучающемуся необходимо ознакомиться со следующей учебно-методической документацией: программой дисциплины; учебником и/или учебными пособиями по дисциплине; электронными ресурсами по дисциплине; методическими и оценочными материалами по дисциплине.

Учебный процесс при реализации дисциплины основывается на использовании *традиционных, инновационных и информационных образовательных технологий*.

Традиционные образовательные технологии представлены *лекциями и занятиями семинарского типа (практические занятия)*.

Инновационные образовательные технологии используются в виде широкого применения активных и интерактивных форм проведения занятий. Аудиторная работа обучающихся может предусматривать интерактивную форму проведения лекционных и практических занятий: *лекции-презентации, лекции-дискуссии, работа в малых группах, анализ практических ситуаций и др.*

Информационные образовательные технологии реализуются путем активизации самостоятельной работы обучающихся в информационной образовательной среде.

Все аудиторные занятия преследуют цель обеспечения высокого теоретического уровня и практической направленности обучения.

### ***Подготовка к лекционным занятиям***

В ходе лекций преподаватель излагает и разъясняет основные и наиболее сложные понятия темы, а также связанные с ней теоретические и практические проблемы, дает рекомендации по подготовке к занятиям семинарского типа и самостоятельной работе. В

ходе лекционных занятий обучающемуся следует вести конспектирование учебного материала.

С целью обеспечения успешного освоения дисциплины обучающийся должен готовиться к лекции. При этом необходимо:

- внимательно прочитать материал предыдущей лекции;
- ознакомиться с учебным материалом лекции по рекомендованному учебнику и/или учебному пособию;
- уяснить место изучаемой темы в своей профессиональной подготовке;
- записать возможные вопросы, которые обучающийся предполагает задать преподавателю.

#### ***Подготовка к занятиям семинарского типа***

Этот вид самостоятельной работы состоит из нескольких этапов:

- 1) повторение изученного материала. Для этого используются конспекты лекций, рекомендованная основная и дополнительная литература;
- 2) углубление знаний по теме. Для этого рекомендуется выписать возникшие вопросы, используемые термины;
- 3) подготовка докладов по темам, предлагаемым преподавателем;
- 4) анализ практических ситуаций и др.

При подготовке к занятиям семинарского типа рекомендуется с целью повышения их эффективности:

- уделять внимание разбору теоретических задач, обсуждаемых на лекциях;
- уделять внимание краткому повторению теоретического материала, который используется при выполнении практических заданий;
- выполнять внеаудиторную самостоятельную работу;
- ставить проблемные вопросы, по возможности использовать примеры и задачи с практическим содержанием;
- включаться в используемые при проведении практических занятий активные и интерактивные методы обучения.

При разборе примеров в аудитории или дома целесообразно каждый из них обосновывать теми или иными теоретическими положениями.

Активность на занятиях семинарского типа оценивается по следующим критериям:

- ответы на вопросы, предлагаемые преподавателем;
- участие в дискуссиях;
- выполнение проектных и иных заданий;
- ассистирование преподавателю в проведении занятий.

#### ***Организация самостоятельной работы***

Самостоятельная работа обучающихся представляет собой процесс активного, целенаправленного приобретения ими новых знаний, умений без непосредственного участия преподавателя, характеризующийся предметной направленностью, эффективным контролем и оценкой результатов деятельности обучающегося.

Задачами самостоятельной работы являются:

- систематизация и закрепление полученных теоретических знаний и практических умений обучающихся;
- углубление и расширение теоретических знаний;
- формирование умений использовать нормативную и справочную документацию, специальную литературу;
- развитие познавательных способностей, активности обучающихся, ответственности и организованности;
- формирование самостоятельности мышления, творческой инициативы, способностей к саморазвитию, самосовершенствованию и самореализации;
- развитие исследовательских умений.

При изучении дисциплины организация самостоятельной работы обучающихся представляет собой единство трех взаимосвязанных форм:

- 1) внеаудиторная самостоятельная работа;
- 2) аудиторная самостоятельная работа, которая осуществляется под непосредственным руководством преподавателя при проведении практических занятий и во время чтения лекций;
- 3) творческая, в том числе научно-исследовательская работа.

Перед выполнением обучающимися внеаудиторной самостоятельной работы преподаватель может давать разъяснения по выполнению задания, которые включают:

- цель и содержание задания;
- сроки выполнения;
- ориентировочный объем работы;
- основные требования к результатам работы и критерии оценки;
- возможные типичные ошибки при выполнении.

Контроль результатов внеаудиторной самостоятельной работы обучающихся может проходить в письменной, устной или смешанной форме.

Достаточно часто преподаватель на тематических занятиях семинарского типа поручает конкретным обучающимся подготовить доклад. При подготовке доклада, пользуясь различными источниками (учебной и специальной литературой, в том числе монографиями, диссертациями и статьями, информационными источниками, статистической информацией и т.д.), необходимо полностью раскрыть тему, последовательно изложить историю вопроса, имеющиеся точки зрения, собственные выводы. Необходимо избегать непроверенной информации, оговаривать легитимность источников. Обязательным является сопровождение доклада электронной презентацией, сделанной в редакторе Power Point. Электронная презентация включает: титульный слайд с указанием темы доклада, Ф.И.О. обучающегося; основные положения доклада, выводы и заключительный слайд со списком источников и благодарностью (8–10 слайдов). Слайды могут быть пронумерованы. Цветовой фон слайдов подбирается так, чтобы на нем хорошо был виден текст. Слушая доклады и выступления на семинаре или реплики в ходе дискуссии, обучающимся важно не только уважать мнение собеседника, но и использовать навыки активного или рефлексивного слушания (не перебивать, давая возможность полностью высказать свою точку зрения, непонятое уточнять, переформулируя высказанное и т.п.).

#### ***Подготовка к промежуточной аттестации***

Видами промежуточной аттестации по данной дисциплине являются сдача *зачета*. При проведении промежуточной аттестации выясняется усвоение основных теоретических и прикладных вопросов программы и умение применять полученные знания к решению практических задач. При подготовке к *зачету* учебный материал рекомендуется повторять по учебному изданию, рекомендованному в качестве основной литературы, и конспекту. *Зачет* проводится в назначенный день, по окончании изучения дисциплины. После контрольного мероприятия преподаватель учитывает активность работы обучающегося на аудиторных занятиях, качество самостоятельной работы, результаты текущей аттестации, посещаемость и выставляет итоговую оценку.

#### ***Изучение дисциплины с использованием дистанционных образовательных технологий***

При изучении дисциплины с использованием дистанционных образовательных технологий необходимо дополнительно руководствоваться локальными нормативными актами ГОУ ВО КРАГСиУ, регламентирующими организацию образовательного процесса с использованием дистанционных образовательных технологий.

## РАЗДЕЛ III. ОЦЕНОЧНЫЕ МАТЕРИАЛЫ

### 8. Контрольно-измерительные материалы, необходимые для проверки сформированности индикаторов достижения компетенций (знаний, умений и навыков)

#### 8.1. Задания для проведения текущего контроля (кейсы)

##### Кейс «Фердинанд Пиёх»

Несмотря на то, что многие современные организации придерживаются демократических методов руководства, одна из них не следует общей тенденции. Название организации - Volkswagen. Фердинанд Пиёх, вышедший на пенсию в 2002 году и управлявший компанией «твердой рукой», продолжает и сегодня обладать огромной властью.

Сразу после назначения главой компании, Пиёх централизовал всю власть, увольняя менеджеров, которые ставили под сомнение его идеи. Он сам погружался в инженерные проекты, предлагая новый дизайн и модели. Он председательствовал на собраниях, обычным результатом которых являлось отсутствие вопросов, поскольку менеджеры опасались задавать их.

После передачи власти Бернду Пишетсридеру Пиёх продолжает активно влиять на работу Volkswagen. Выйдя на пенсию, Пех занял должность Председателя Совета Директоров компании, которая позволяет ему менять стратегию, влиять на важные назначения в компании и блокировать неудобные решения. Немецкое корпоративное законодательство позволяет Председателю Совета Директоров, а не президенту назначать членов Совета управляющих. «Пиёх может дергать за все веревочки», - выразился один из топ-менеджеров. Действительно, некоторые думают, что Пиёх еще до выхода на пенсию назначил на ключевые позиции менеджеров, которым полностью доверяет. Хотя многие говорят, что Пишетсридер вполне самостоятельный и зрелый лидер, лишь немногие верят, что и он, и другие топ-менеджеры будут сопротивляться влиянию Пиёх.

Нет сомнения, что Пиёх является превосходным лидером. В этой роли он смог сделать Volkswagen преуспевающей компанией: модели Golf и Passat стали бестселлерами мировых рынков, а с моделью VW Beetle Volkswagen прочно завоевал рынок США. Четыре главные бренда Volkswagen - VW, Audi, Seat, Skoda – удерживают 19 процентов Европейского рынка. Продажи автомобилей Volkswagen составляют четверть всех автопродаж в Южной Америке и половину всех продаж в Китае. С 1964 г. – Audi; с 1998 года – Bentley Motors;

Пиёх, чьим дедушкой по линии матери был Фердинанд Порше, пришел в Volkswagen с видением сделать компанию одной из самых сильных и уважаемых в мире автопроизводства и достиг желаемого. Однако, он продолжает действовать так, как будто компания все еще находится в кризисе. Частично успех управления Пиёх заключается в его глубоком знании и страсти к автомобилям. После окончания факультета Автомобильного инжиниринга Швейцарского института Технологии его можно было видеть занятого лудильными работами при создании гоночного Porsche, Audi Quattro и VW Bentley. Результатом явилось превосходное знание продукта и покупательских ожиданий.

Отдавая должное инженерному таланту Пиёха, критики замечают, что его строгое руководство ведет компанию к серьезным проблемам. «В компании существует явный недостаток эффективных менеджеров», - говорит один из аналитиков Германии. «Нет менеджеров среднего звена способных принимать решения, поскольку они просто не привыкли и не умеют этого делать. Все решения идут сверху.»

Уход Пиёха на пенсию пришелся на непростые для Фольксвагена времена. Увлечение выпуском машин с люкс чертами приводит к снижению продаж. Компания имеет высокие издержки и низкую производительность на многих заводах. Некоторые

вероят, что Пишетсридер был способен справиться с новыми вызовами, но аналитики беспокоились - сможет ли он выполнять свою работу при постоянном присутствии Пиёха за спиной.

2011 Человек года: Фердинанд Пиёх.

Никогда не было более колоритного, более противоречивого и более влиятельного Человека года. Им назван Фердинанд Карл Пиёх, прямой наследник династии Порше - Пиёх, миллиардер, отец двенадцати детей, безжалостный лидер. Но за детально созданным имиджем «плохого мальчика» скрывается превосходный торговец. На сегодня нет никого из живущих икон автомобильной промышленности, который бы отстаивал свой бизнес с таким же предвидением и полной отдачей, как этот лысый, узкогубый австриец с оттопыренными ушами и проникновенным, мягким голосом.

Пиёх начинал свой путь в Порше, где он влюбился в быстрые машины и эффективный инжиниринг. Я впервые встретил опутанного проводами, сложного тактика, когда он был назначен главным инженером Audi, в ранние семидесятые. На коктейле в честь автомобильного шоу во Франкфурте, мастер открытого гамбита заявил журналистам не больше, не меньше: «В Японии, писатели подобные вам должны были бы плавать с мертвыми рыбами в море.» У журналистов с Пиёхом не было мира вплоть до 2002 года, когда Пиёх пригласил известных журналистов в Дубай для тест драйва VW Phaeton. Вместе с его четвертой женой Утой, сидящей рядом в пассажирском кресле, мы мчались по единственной скоростной дороге страны со скоростью 299 км час, проносясь мимо многочисленных радаров. Пиёх высокомерно обратился к журналистам, сидящим сзади: «Держитесь крепче. Я плачу за все!»

Средства массовой информации критиковали Пиёха за его страсть к дорогим и скоростным автомобильным брендам, и за его прохладное отношение к автомобилям массового спроса. Действительно, владение Bentley, Bugatti, Lamborghini не совсем благоприятно работает на восприятие владельца VW. Однако за этими двенадцатишестнадцатилетними моделями скрывается одаренный стратег, который всегда старался продвинуть новые, экологически эффективные модели. Примеры включают Audi2, VW Lupo, серию Ultracompact, концепцию Audi E-tron. Это Пиёх победил в драме VW/Porsche, построил новые отношения со Scania и Suzuki, стоял за покупкой Italdesign, и впервые заявил об интересе к Alfa Romeo и Lancia, и менее открыто к Ducati и Ferrari. Чтобы оградить эти бренды от скатывания в неуправляемую чашу, он предложил изобретательный план при котором бренды и модели получают высокоадаптивные шасси и электронику в процессе органичного корпоративного производства.

Всегда легко впасть в немилость к Председателю Совета Директоров. По словам самого Пиёха «Не стоит делать ошибки дважды». Можно перечислить многих выдающихся менеджеров, уволенных с подачи Пиёха. Но те, кто близко знают Пиёха, говорят, что он стал значительно мягче в последнее время. Возможно это произошло из-за того, что он проводит больше времени с тремя яхтами, тремя Bugatti, невысокомерной и привлекательной женой.

В возрасте 73 лет Пиёх начал думать об уходе с поста Председателя Совета Директоров, но до тех пор, пока он жив, он никогда не закончит свои скрытые манипуляции. Следующий вызов – интеграция с Porsche и это выглядит более сложной задачей, чем казалось. Однако в случае успеха, Фердинанд Пиёх будет не только некоронованным мастером автомобильной вселенной, он сможет затмить своего дедушку-Фердинанда Порше. Он недавно составил завещание, которое не может быть оспорено ни его женой, ни его детьми. Он основал два фонда «Фердинанд Карл Альфа» и «Фердинанд Карл Бета», которые будут поддерживать «Безопасное и устойчивое будущее для всех автомобильных брендов империи». Что забыл намеренно сделать Пиёх - это назвать имя приемника. Возможно потому что он знает, что нужно быть суперчеловеком, чтобы следовать его шагами.

**Задания:**

1. Какие персональные черты характерны для Фердинанда Пиёха? Насколько эти черты соответствуют его должности? Почему да или почему нет?
2. Оцените Ф. Пиёха с точки зрения Пяти основных измерений характера. В какой степени ему присущи авторитаризм и макиавелизм.
3. Как Вы думаете, тип поведения Ф. Пиёха оказывал положительное или отрицательное влияние на деятельность концерна?

## **8.2. Вопросы для подготовки к зачету**

1. Сущность лидерства как способность оказывать влияние и как управленческой технологии.
2. Лидер и руководитель: общее и различия.
3. Принципы лидерства. Управленческий потенциал. «Потолок» лидера.
4. Классификации видов лидерства по ролям, психологическим моделям и т.п.
5. Харизматическое лидерство (модель Л. Конгера); согласительное и трансформативное лидерство.
6. Основные определения и характеристики понятия «власть».
7. Типы межличностной власти.
8. Основные стратегии влияния.
9. Теория характерных особенностей лидерства Ф. Тейлора.
10. Теории характерных особенностей лидерства Б.Басса и Р.Стогдилла.
11. Теория личностного поведения: теория Ф. Лайкерта.
12. Двухфакторная теория Флейшмана, Стогдилла и Шартла.
13. Теория континуума стилей руководства Танненбаума и Шмидта.
14. Ситуационная теория достижения цели Хауза.
15. Вероятностная теория Фидлера.
16. Ситуационная теория лидерства Херси-Бланчарда.
17. Модель лидерства Врума-Йеттона.
18. «Партиципативная» и «трансакционная» теории.
19. Особенности теорий «совместного», «обслуживающего» и «освобождающего» лидерства.
20. Типология лидеров по И. Адизесу с учетом этапов жизненного цикла организации.
21. Цветотипы лидеров по модели DISC.
22. Теория цветотипов Тома Шрайдера.
23. Понятие и сущность коммуникации. Коммуникативный процесс: элементы и этапы, емкость каналов коммуникации.
24. Роль лидера в управлении коммуникациями. Коммуникационные стратегии для руководителя.
25. Коммуникативные навыки лидера.
26. Стратегическое лидерство и его составляющие.
27. Проблемное пространство лидерства: мета-, макро и микроуровни.
28. Концепция фреймов Ли Болмэна и Терренса Дила.

## **8.3. Вариант заданий для проведения промежуточного контроля в форме кейса Кейс «Положение HR-менеджера в компании»**

7 месяцев назад, летом прошлого года, Марину пригласили в компанию «Тойс Дистрибьюшн» на должность менеджера по персоналу. До этого Марина в течение трех лет работала в известном кадровом агентстве, пройдя путь от ресечера до старшего консультанта.

Компания «Тойс Дистрибьюшн» была клиентом агентства, и Марину пригласили не случайно: она успешно нашла сотрудников на несколько вакансий в течение последних месяцев. Сама Марина рассматривала переход в новую структуру как карьерный рост,

поскольку ей предстояло, по сути, создать с нуля отдел персонала. “Тойс Дистрибьюшн” работает на рынке с 1999 года и является дистрибутором игрушек нескольких российских и зарубежных производителей. На настоящий момент в организации работают около 200 человек. До прихода Марины в компании управлением персоналом занимались руководители отделов, они самостоятельно подбирали сотрудников. Кадровое делопроизводство вела помощник бухгалтера, которая после прихода Марины должна была перейти ей в подчинение и стать инспектором по кадрам. Первоочередными задачами, поставленными перед Мариной, стали подбор и обучение персонала, а также формирование корпоративной культуры.

Оценивая результаты своей работы за прошедшее время, Марина понимала, что не все в реальности оказалось таким, как это ей виделось ранее. Главной проблемой было то, что она сама не понимала своего положения в компании.

Она чувствовала, что руководители отделов воспринимают ее больше как менеджера по подбору персонала, и это обстоятельство в последнее время стало ее тяготить. У нее практически не оставалось времени на ведение других дел. Разработка и проведение оценочных мероприятий для сотрудников отделов продаж и последующее формирование плана обучения персонала, как и многое другое, так и оставалось в проекте.

Марина понимала, что она не участвует в формировании кадровой политики (да и политики как таковой нет), что она подчас является просто исполнителем, как, например, в случае, когда при проведении обучения коммерческий директор просто назвал имя тренера и тему тренинга, который ей предстояло организовать.

Что касается сотрудников, то, как ей казалось, они воспринимали ее как человека от администрации, и, несмотря на в целом позитивные взаимоотношения, Марина чувствовала напряженность в общении с ними.

Во времена работы в кадровом агентстве должность HR-менеджера представлялась ей в более радужном свете. Марина анализировала события последних месяцев...

Примерно через месяц после того, как Марина приступила к своим обязанностям, один из менеджеров по продажам, который сам был новичком в компании, в частной беседе спросил ее о том, как часто повышается в компании заработная плата. Марина не знала ответа на этот вопрос применительно к отделу продаж, но она проявила инициативу и провела мониторинг заработных плат по рынку, на основе которого разработала предложение для коммерческого директора об изменении схемы оплаты труда и более сильной ее привязки к результатам продаж. И хотя впоследствии коммерческий директор признал ее предложение по оптимизации системы оплаты труда интересным, первоначально оно было воспринято им как лоббирование интересов сотрудников...

Одно из самых неоднозначных событий произошло в октябре. В одном из отделов продаж возник конфликт между руководителем и менеджером, проработавшим в компании около года. Коллектив отдела разделился на поддерживающих и осуждающих сотрудника. Руководитель отдела попросил Марину найти основание уволить сотрудника, аргументируя это интересами компании. Марина дала несколько советов, которые были применены руководителем на практике, и через некоторое время сотрудник сам написал заявление по собственному желанию. После этого Марина почувствовала негатив со стороны тех сотрудников, которые выступали на стороне уволенного...

После проведения тренинга для менеджеров по закупкам, Марина попросила тренера подготовить подробный отчет с рекомендациями по каждому из участников тренинга. В будущем она хотела использовать информацию при подготовке плана обучения сотрудников. Подготовленный отчет она передала руководителю отдела закупок, который сказал ей, что все недостатки своих подчиненных он знает сам и не хочет, чтобы “информация об их слабых сторонах...”

#### **Вопросы:**

1. В чем заключались основные ошибки Марины?
2. Что она сделала не так и когда потеряла контроль над ситуацией?



3. Какие действия стоит предпринять для изменения своего статуса в компании и завоевания большего доверия коллег и уважения руководства?

## 9. Критерии выставления оценок по результатам изучения дисциплины

Освоение обучающимся каждой учебной дисциплины в семестре, независимо от её общей трудоёмкости, оценивается по 100-балльной шкале, которая затем при промежуточном контроле в форме экзамена и дифференцированного зачёта переводится в традиционную 4-балльную оценку («отлично», «хорошо», «удовлетворительно», «неудовлетворительно»), а при контроле в форме зачёта – в 2-балльную («зачтено» или «незачтено»). Данная 100-балльная шкала при необходимости соотносится с Европейской системой перевода и накопления кредитов (ECTS).

*Соотношение 2-, 4- и 100-балльной шкал оценивания освоения обучающимися учебной дисциплины со шкалой ECTS*

Оценка по 4-балльной шкале	Зачёт	Сумма баллов по дисциплине	Оценка ECTS	Градация
5 (отлично)	Зачтено	90 – 100	A	Отлично
4 (хорошо)		85 – 89	B	Очень хорошо
3 (удовлетворительно)		75 – 84	C	Хорошо
		70 – 74	D	Удовлетворительно
		65 – 69		
2 (неудовлетворительно)	Не зачтено	Ниже 60	F	Посредственно
				Неудовлетворительно

### *Критерии оценок ECTS*

5	A	« <b>Отлично</b> » – теоретическое содержание дисциплины освоено полностью, без пробелов, необходимые практические навыки работы с освоенным материалом сформированы, все предусмотренные программой обучения учебные задания выполнены, качество их выполнения оценено числом баллов, близким к максимальному
4	B	« <b>Очень хорошо</b> » – теоретическое содержание дисциплины освоено полностью, без пробелов, необходимые практические навыки работы с освоенным материалом в основном сформированы, все предусмотренные программой обучения учебные задания выполнены, качество выполнения большинства из них оценено числом баллов, близким к максимальному, однако есть несколько незначительных ошибок
	C	« <b>Хорошо</b> » – теоретическое содержание дисциплины освоено полностью, без пробелов, некоторые практические навыки работы с освоенным материалом сформированы недостаточно, все предусмотренные программой обучения учебные задания выполнены, качество выполнения ни одного из них не оценено минимальным числом баллов, некоторые виды заданий выполнены с ошибками
3	D	« <b>Удовлетворительно</b> » – теоретическое содержание дисциплины освоено частично, но пробелы не носят существенного характера, необходимые практические навыки работы с освоенным материалом в основном сформированы, большинство предусмотренных программой обучения учебных заданий выполнено, некоторые из выполненных заданий, возможно, содержат ошибки

	Е	« <b>Посредственно</b> » – теоретическое содержание дисциплины освоено частично, некоторые практические навыки работы не сформированы, многие предусмотренные программой обучения учебные задания не выполнены, либо качество выполнения некоторых из них оценено числом баллов, близким к минимальному
2	Ф	« <b>Неудовлетворительно</b> » – теоретическое содержание дисциплины не освоено, необходимые практические навыки работы не сформированы, все выполненные учебные задания содержат грубые ошибки, дополнительная самостоятельная работа над материалом дисциплины не приведет к какому-либо значимому повышению качества выполнения учебных заданий

Оценивание результатов обучения по дисциплине осуществляется в форме текущего и промежуточного контроля. Текущий контроль в семестре проводится с целью обеспечения своевременной обратной связи, с целью активизации самостоятельной работы обучающихся. Объектом промежуточного контроля являются конкретизированные результаты обучения (учебные достижения) по дисциплине.

*Структура итоговой оценки обучающихся  
Критерии и показатели оценивания результатов обучения*

№	Критерии оценивания	Показатели (оценка в баллах)
1	Работа на аудиторных занятиях	20
2	Посещаемость	5
3	Самостоятельная работа	15
4	<b>Текущая аттестация</b>	<b>20</b>
	<b>Итого</b>	<b>60</b>
5	<b>Промежуточная аттестация</b>	<b>40</b>
	<b>Всего</b>	<b>100</b>

*Критерии и показатели оценивания результатов обучения  
в рамках аудиторных занятий*

№	Критерии оценивания	Показатели (оценка в баллах)
1	Подготовка и выступление с докладом	до 5 баллов
2	Активное участие в обсуждении доклада	до 5 баллов
3	Выполнение практического задания (анализ практических ситуаций, составление документов, сравнительных таблиц)	до 5 баллов
4	Другое	до 5 баллов
	<b>Всего</b>	<b>20</b>

*Критерии и показатели оценивания результатов обучения в рамках посещаемости  
обучающимся аудиторных занятий*

Критерии оценивания	Показатели (оценка в баллах)
100% посещение аудиторных занятий	5
100% посещение аудиторных занятий. Небольшое количество пропусков по уважительной причине	4
До 30% пропущенных занятий	3
До 50% пропущенных занятий	2
До 70% пропущенных занятий	1
70% и более пропущенных занятий	0

*Критерии и показатели оценивания результатов обучения  
в рамках самостоятельной работы обучающихся*

Критерии оценивания	Показатель (оценка в баллах)
Раскрыты основные положения вопроса или задания через систему аргументов, подкреплённых фактами, примерами, обоснованы предлагаемые в самостоятельной работе решения, присутствуют полные с детальными пояснениями выкладки, оригинальные предложения, обладающие элементами практической значимости, самостоятельная работа качественно и чётко оформлена	15–12
В работе присутствуют отдельные неточности и замечания не принципиального характера	11–9
В работе имеются серьёзные ошибки и пробелы в знаниях	8–5
Задание не выполнено или выполнено с грубыми ошибками	0

*Критерии и показатели оценивания результатов обучения  
в рамках текущей аттестации*

Критерии оценивания	Показатели (оценка в баллах)
Задание полностью выполнено, правильно применены теоретические положения дисциплины. Отмечается чёткость и структурированность изложения, оригинальность мышления	20–17
Задание полностью выполнено, при подготовке применены теоретические положения дисциплины, потребовавшие уточнения или незначительного исправления	16–13
Задание выполнено, но теоретическая составляющая нуждается в доработке. На вопросы по заданию были даны нечёткие или частично ошибочные ответы	12–5
Задание не выполнено или при ответе сделаны грубые ошибки, демонстрирующие отсутствие теоретической базы знаний обучающегося	0

*Критерии и показатели оценивания результатов обучения  
в рамках промежуточного контроля*

Промежуточный контроль в форме *зачета* имеет целью проверку и оценку знаний обучающихся по теории и применению полученных знаний и умений.

*Критерии и показатели оценки результатов зачёта в тестовой форме*

Критерии оценивания	Показатели (оценка в баллах)
Правильно выполненных заданий – 86–100%	40–35
Правильно выполненных заданий – 71–85%	34–25
Правильно выполненных заданий – 51–70%	24–15
Правильно выполненных заданий – менее 50%	14-0