Приложение 4

к образовательной программе

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ

Б1.О.01.02.ДЭ.03.03 Лидерство в публичном управлении
(индекс, наименование дисциплины в соответствии с учебным планом)

40.03.01 Юриспруденция
(код, наименование направления подготовки)

Юриспруденция, гражданско-правовой профиль
(наименование образовательной программы)

Очная и очно-заочная форма обучения
(форма обучения)

ДОКУМЕНТ ПОДПИСАН
ЭЛЕКТРОННОЙ ПОДПИСЬЮ

Сертификат: 7EA87949AEF3929182CB76EC6B77ADA6
Владелец: Арсенян Арташес Завенович
Действителен: с 03.02.2026 до 29.04.2027

Год набора – 2026

Красногорск

Автор(ы)-составитель(и) РПД:

Марошина Наталья Юрьевна, к.психол.н., доцент кафедры менеджмента, Факультета экономики и менеджмента, Московский областной филиал.

Заведующий кафедрой:

Выпряжкина Ирина Борисовна, к.психол.н., доцент, заведующий кафедрой менеджмента, Факультета экономики и менеджмента, Московский областной филиал

Рабочая программа дисциплины «Лидерство в публичном управлении» одобрена на заседании кафедры менеджмента, Факультета экономики и менеджмента, Московский областной филиал.

протокол № 8 от «15» апреля 2026 г.

СОДЕРЖАНИЕ

4
H
Y
4
6
8
12
H
6. Формы промежуточной аттестации, критерии и шкала оценивания, типовые оценочные материалы по дисциплине 16
7. Методические материалы по освоению дисциплины (модуля) 26
8. Учебная литература и ресурсы информационно-телекоммуникационной сети Интернет 31
32
H

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

Дисциплина «Лидерство в публичном управлении» обеспечивает формирование у обучающихся следующих профессиональных компетенций:

ОТФ/ТФ и реквизиты ПС *(при наличии)*	**Код компетенции**	**Наименование компетенции**	**Код индикатора достижения компетенций**	**Наименование индикатора достижения компетенций**	**Образовательный результат**
	УК - 3	Способен осуществлять социальное взаимодействие и реализовывать свою роль в команде	УК- 3.1	Понимает основные аспекты межличностных и групповых коммуникаций	УК-3.1 З-1 Знает основные аспекты межличностных и групповых коммуникаций УК-3.1 У-1 Умеет использовать рефлексивные и коммуникативные навыки в различных форматах коммуникации: межличностном, деловом, публичном
			УК - 3.2	Соблюдает нормы и установленные правила командной работы, несет личную ответственность за результат	УК-3.2 З-1 Знает основные аспекты межличностных и групповых коммуникаций УК-3.2 У-1 Умеет использовать рефлексивные и коммуникативные навыки в различных форматах коммуникации: межличностном, деловом, публичном
			УК - 3.3	Учитывает в рамках реализации проекта социальный контекст и действует с учётом своей роли в команде для достижения целей общественного развития	УК-3.3 З-1 Знает основные аспекты межличностных и групповых коммуникаций УК-3.3 У-1 Умеет использовать рефлексивные и коммуникативные навыки в различных форматах коммуникации: межличностном, деловом, публичном

2. Объем и место дисциплины (модуля) в структуре образовательной программы

Общий объем дисциплины «Лидерство в публичном управлении» составляет 2 ЗЕТ, 72 академических часа на контактную работу по очной форме обучения отводится 36 ч.: 16ч– лекции, 16ч– практические занятия, на самостоятельную работу обучающихся – 36ч. На контактную работу по очно-заочной форме обучения отводится 20 ч.: 8ч– лекции, 8ч– практические занятия, на самостоятельную работу обучающихся – 52 ч.

Дисциплина «Командообразование» изучается на 2 курсе в 3 семестре студентами очной и очно-заочной формы обучения. Изучение дисциплины опирается на знания, умения и навыки, полученные в результате изучения дисциплин «Общая и социальная психология», «Психология личности», «Профессиональное самоопределение».

Форма промежуточной аттестации – зачет.

3. Содержание и структура дисциплины (модуля)

3.1. Структура дисциплины (модуля)
Очная форма обучения

№ п/п	Наименование тем и (или) разделов		Объем дисциплины, ак.час												Форма текущего контроля успеваемости, промежуточной аттестации
		ВСЕГО	Контактная работа обучающихся с преподавателем по видам учебных занятий									Самостоятельная работа			
			Период теоретического обучения						Период промежуточной аттестации (сессия)						
			Занятия лекционного типа		Занятия семинарского типа		ИК	КСР	КЭ	Кат тэк	Контроль	СРкр	СРэк	СР	
			Л	ВЛ	ЛР	ПЗ									
Тема 1.	Тема 1. Понятие и сущность лидерства.	14	4			4								6	Опрос, Тестирование
Тема 2.	Тема 2. Природа власти, ее виды и источники.	10	2			2								6	Опрос, Практическое задание
Тема 3.	Тема 3. Теории лидерства	10	2			2								6	Опрос, Практическое задание

Тема 4.	Тема 4. Лидерство и руководство	10	2			2							6	Опрос, Практическое задание
Тема 5.	Тема 5. Развитие лидерского потенциала организации. Оценка лидерских качеств	14	4			4							6	Опрос, Практическое задание
Тема 6.	Тема 6. Лидерское поведение на разных этапах развития команды.	10	2			2							6	Опрос, Практическое задание
Промежуточная аттестация		4								4				Зачет
Итого		**72**	**16**			**16**				**4**			**36**	

Очно-заочная форма обучения

№ п/п	Наименование тем и (или) разделов	ВСЕГО	Объем дисциплины, ак.час												Форма текущего контроля успеваемости, промежуточной аттестации
			Контактная работа обучающихся с преподавателем по видам учебных занятий									Самостоятельная работа			
			Период теоретического обучения						Период промежуточной аттестации (сессия)						
			Занятия лекционного типа		Занятия семинарского типа		ИК	КСР	КЭ	Кат тэк	Контроль	СРкр	СРэк	СР	
			Л	ВЛ	ЛР	ПЗ									
Тема 1.	Тема 1. Понятие и сущность лидерства.	14	2											10	Опрос, Тестирование
Тема 2.	Тема 2. Природа власти, ее виды и источники.	10	2			2								8	Опрос, Практическое задание
Тема 3.	Тема 3. Теории лидерства	10	2											10	Опрос, Практическое задание
Тема 4.	Тема 4. Лидерство и руководство	10				2								8	Опрос, Практическое задание

Тема 5.	Тема 5. Развитие лидерского потенциала организации. Оценка лидерских качеств	14	2			2							8	Опрос, Практическое задание
Тема 6.	Тема 6. Лидерское поведение на разных этапах развития команды.	10				2							8	Опрос, Практическое задание
Промежуточная аттестация		4								4				Зачет
Итого		**72**	**8**			**8**				**4**			**52**	

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

ВЛ – видео лекции.

ЛР – лабораторные работы.

ПЗ – практические занятия (за исключением лабораторных работ).

ИК – индивидуальные консультации.

КСР – контроль самостоятельной работы

КЭ – консультации перед экзаменом
Каттэк – контактная работа на аттестацию в период экзаменационных сессий
СРкр – самостоятельная работа на подготовку курсовой работы/ курсового проекта.
СРэк – самостоятельная работа на подготовку к экзамену.
СР – самостоятельная работа в семестре на подготовку к учебным занятиям.

3.2. Содержание дисциплины

№ п/п	Наименование тем (разделов)	Содержание тем (разделов)
Тема 1	Тема 1. Понятие и сущность лидерства.	Лидерство как отношения доминирования и подчинения, влияния и следования в системе межличностных отношений. Лидерство как психоло-гическая характеристика поведения члена группы, пользующегося наибольшим влиянием на других. Лидерство – это конкретные действия личности как инициатора и организатора групповых взаимодействий. Ли-дерство как система взаимоотношений в группе, когда один человек выступает с инициативой и берет на себя ответственность за действия группы и их возможные последствия, а другие готовы следовать предложенной инициативе и прикладывать для этого значительные усилия. Лидерство – способность влиять на людей, чтобы достигать органи-зационных целей. Отличие лидерства от менеджмента и администрирова-ния.
Тема 2	Тема 2. Природа власти, ее виды и источники.	Важнейшие принципы использования власти: соблюдать равновесие между требованиями руководителя и возможностями подчиненных; власть должна быть достаточной для достижения целей, но не вызывать у подчи-ненных чувство несправедливости и ощущение безысходности; не дово-дить подчиненных до состояния «загнанных в угол» и не видящих для себя смысла выполнения требований руководителя. Виды власти: харизматическая власть – влияние на людей исключи-тельными качествами личности (обаяние, импозантная внешность, незави-симый характер, ораторские способности, умение быть собранным в кри-тических ситуациях, отсутствие надменности и себялюбия); традиционная власть – власть, основанная на распространенном убеждении, что люди, работающие в организации, должны подчиняться тем, кто занимает более высокие должности; власть страха – предпочитаемый способ влияния ру-ководителей авторитарного склада, основанный на фундаментальной по-требности выживания; власть вознаграждения – влияние, связанное с наличием у руководителя самых разных ресурсов (финансы, сырье, обо-рудование); экспертная власть – авторитетное и престижное влияние, осно-ванное на убеждении подчиненных, что начальник знает больше их, имеет больше опыта, более умен; информационная власть – основана на позиции руководителя как центра коммуникаций; власть убеждения – влияние на подчиненных силой убеждения и логических доказательств правоты своих действий и требований. Изменение системы ценностных ориентаций после убеждающего воздействия на подчиненного. Источники власти внутри организации: легитимность, вознагражде-ние, принуждение, качества эксперта и качества референта.

Тема 3	Тема 3. Теории лидерства	Классические теории лидерства: -роли лидеров по Г. Минцбергу; -поведенческие подходы (автократические и демократические лидеры (Курт Левин; Роберт Тененбаум и Уоррен Шмидт; исследования универ-ситета Огайо: поведение, ориентированное на уважение (на людей); пове-дение, ориентированное на структуризацию (на дело), исследования Мичи-ганского университета: руководитель, ориентированный на сотрудников, руководитель, ориентированный на работу; решетка лидерства Роберта Блейка и Джейна Моутона; -ситуационные подходы: ситуационная теория Фреда Фидлера; тео-рия Херси и Бланшара; теория «путь – цель» Хауза и Митчелла. Современные теории лидерства: теория эмоционального интеллекта Д. Голмана; концепция «первичного» лидерства; теория «внутреннего сти-мулирования» лидерства К.Кэшмана; теория опосредованного лидерства Р. Фишера и А. Шарпа; теория «двигателя лидерства» Н. Тичи; теория «распределенного» лидерства; теория связующего лидерства. Классификация теорий и проблемное поле лидерства.
Тема 4	Тема 4. Лидерство и руководство	Проблема лидерства и руководства является одной из основных проблем интеграции групповой деятельности. Поэтому необходимо, в первую очередь, разграничить понятия лидерства и руководства. Управленческий аспект лидерства просматривается в ряде специфиче-ских лидерских ролей, которые связанны с функциями лидерства или с от-дельными ситуациями в жизни группы. Превращение способного сотрудника в менеджера, а затем в лидера — процесс непростой и долгий, иерархия навыков состоит из пяти уровней. Управленческий аспект лидерства связан со степенью психологического влияния и воздействия лидера на членов группы. К основным способам воздействия относят: внушение, заражение, подражание, манипулирова-ние, убеждение, идентификация
Тема 5	Тема 5. Развитие лидерского потенциала организации. Оценка лидерских качеств	Факторы, ограничивающие управленческий потенциал: неумение управлять собой, размытость личных ценностей, остановка в саморазви-тии, неразвитость креативного подхода к решению проблем, неумение влиять на людей, неумение обучать. Стереотипы мышления менеджера: стереотип «Лошадь впереди теле-ги»; стереотип «Кусочки пазла»; стереотип «Два в одном»; стереотип «А вдруг ему достанется больше?»; стереотип «Время работает на нас». Нравственность лидера. Определения и примеры элементов мораль-ного сознания. Основные способы управленческого воздействия: внуше-ние, заражение, подражание, манипулирование, убеждение. Доминирующие социальные компоненты лидерского потенциала со-временных деловых людей и способы их развития. Лидерский потенциал – успешная основа организационных изменений. Конечная цель - адаптация к быстро меняющейся среде, приобретение мобильности, гибкости, конку-рентоспособности, живучести в условиях рынка.

Тема 6	Тема 6. Лидерское поведение на разных этапах развития команды.	Понятие и значение команды в бизнесе. Особенности командообра-зования в России. Основные признаки команды: эффективное конструктив-ное межличностное взаимодействие; профессионализм каждого сотрудни-ка; положительное мышление, а следовательно – ориентация на общий успех; способность согласованно работать на общий результат; нефикси-рованное, гибкое и мобильное распределение функций между членами ко-манды. Учет особенностей групповых социально-психологических феноме-нов при создании команды для работы в бизнесе. Эффективность деятель-ности команды как продуктивность и качество совместной работы людей в малой группе. Анализ способов формирования команд. Групповые процессы: ди-намика группы, как процесс развития и сплочения группы, процесс груп-пового давления, выработки решений. Роль лидера на этапах формирова-ния, развития команды.

4 Типы оценочных материалов, показатели и критерии оценивания

4.1. Оценочные материалы по дисциплине «Лидерство в публичном управлении» входят в состав оценочных материалов по образовательной программе. Совокупность оценочных материалов по всем дисциплинам (модулям) образовательной программы составляют фонд оценочных средств (далее – ФОС). ФОС используется при проведении текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации обучающихся с целью оценивания достижения обучающимися планируемых результатов обучения.

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

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

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

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

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

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

4.4. Типы заданий, сценарии выполнения, критерии оценивания

ТИП ЗАДАНИЯ	ИНСТРУКЦИЯ	СЦЕНАРИИ ВЫПОЛНЕНИЯ	КРИТЕРИИ ОЦЕНИВАНИЯ
Задание закрытого типа с выбором одного правильного ответа из нескольких вариантов предложенных	Прочитайте текст, выберите правильный ответ	1.Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается только один из предложенных вариантов. 2. Внимательно прочитать предложенные вариант-ты ответа. 3. Выбрать один верный ответ. 4. Записать только номер (или букву) выбранного варианта ответа (например, 3 или В).	Ответ считается верным, если правильно указана цифра или буква
Задание закрытого типа на установление соответствия	Прочитайте текст и установите соответствие	1.Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидаются пары элементов. 2. Внимательно прочитать оба списка: список 1 – вопросы, утверждения, факты, понятия и т.д.; список 2 – утверждения, свойства объектов и т.д. 3. Сопоставить элементы списка 1 с элементами списка 2, сформировать пары элементов. 4. Записать попарно буквы и цифры (в зависимости от задания) вариантов ответа (например, А1 или Б4).	Ответ считается верным, если правильно указаны цифры или буквы
Задание закрытого типа с выбором нескольких правильных ответов из нескольких вариантов предложенных	Прочитайте текст, выберите правильные ответы	1.Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается несколько правильных ответов из предложенных вариантов. 2. Внимательно прочитать предложенные вариант-ты ответа. 3. Выбрать несколько правильных ответов. 4. Записать только номера (или буквы) выбранного варианта ответа (например, 1 4 или А Г).	Ответ считается верным, если правильно установлены все соответствия (позиции из одного столбца верно сопоставлены с позициями другого)
Задание закрытого типа на установление последовательности	Прочитайте текст и установите последовательность	1. Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается последовательность элементов. 2. Внимательно прочитать предложенные варианты ответа.	Ответ считается верным, если правильно указана вся последовательность цифр

		3. Построить верную последовательность из предложенных элементов. 4. Записать буквы/цифры (в зависимости от задания) вариантов ответа в нужной последовательности (например, БВА или 135).	
Задание комбинированного типа с выбором одного правильного ответа из предложенных и обоснованием выбора	Прочитайте текст, выберите правильный ответ и запишите аргументы, обосновывающие выбор ответа	1.Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается только один из предложенных вариантов. 2. Внимательно прочитать предложенные варианты ответа. 3. Выбрать один верный ответ. 4. Записать только номер (или букву) выбранного варианта ответа. 5. Записать аргументы, обосновывающие выбор ответа (например, 4 текст обоснования).	Ответ считается верным, если правильно указана цифра или буква и приведены корректные аргументы, используемые при выборе ответа
Задание открытого типа с развернутым ответом	Прочитайте текст и запишите развернутый обоснованный ответ	1. Внимательно прочитать текст задания и понять суть вопроса. 2.Продумать логику и полноту ответа. 3.Записать ответ, используя четкие компактные формулировки. 4.В случае расчетной задачи, записать решение и ответ	Ответ считается верным: 1. Отсутствие фактических ошибок. 2. Раскрытие объема используемых понятий (полнота ответа). 3.Обоснованность ответа (наличие аргументов). 4. Логическая последовательность излагаемого материала.

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

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

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

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

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

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

опрос, тестирование, практическое задание.

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

Тема 1. Понятие и сущность лидерства.

Цель: определение четких и ясных признаков процесса лидерства и лидера.

1. Вопросы для обсуждения:

1. Природа лидерства
2. Виды и функции лидеров

2. Творческое задание.

Задание 1. Какие знания, навыки, способности нужны, чтобы руководить? Заполните таблицу.

Знания	**Навыки**	**Способности**

Задание 2. Проранжируйте следующие понятия по мере значимости для Вас.

Власть влияния. Взаимодействие руководителя с другими влиятельными лицами компании дает ему косвенную силу власти. Подчиненные, общаясь со своим руководителем, ощущают не только его властную функцию, но и силу влиятельных лиц (или компании), стоящей за ним. От этого власть усиливается (синергетический эффект).

Власть компетенции. Руководитель, если он профессионально подготовлен, оказывается наделенным правом выступать в качестве эксперта по многим производственным проблемам.

Власть информации. Исполнители постоянно испытывают потребность в информации. Руководитель обычно регулирует ее доступ. Налицо проявление власти – какова информация, таково и поведение людей.

Власть должностного положения. Чем выше должностная позиция, тем выше степень влияния на людей.

Власть авторитета. Руководитель, пользующийся у подчиненных авторитетом, осуществляет властное влияние на них без демонстрации своей властной уполномоченности.

Власть награждения. Люди легко повинуются тому, кто имеет право и возможность награждать и миловать. Все хотят больше получать, продвигаться по службе. Человек, способный влиять на такие ценности, пользуется огромным авторитетом.

Власть принуждения. Побуждение людей к деятельности вопреки их желанию. В качестве инструментов побуждения выступают замечания, выговоры, штрафы, увольнения.

Обсудите результаты в группе.

Тема 2. Природа власти, ее виды и источники.

Цель: исследование природы власти и ее источников.

1. Вопросы к обсуждению:

1. Эволюция организационной власти.
2. Источники власти в организации.

2. Практическое упражнение «Основы власти в организации»

Цель: исследовать основы власти в организации на примере различных должностей.

Задание:

1. Проанализируйте в приведенные в таблице должности с точки зрения объема власти, которую они могут иметь в своих организациях, и проранжируйте их по этому принципу.
2. Обоснуйте свою точку зрения

Этапы работы:

1. Индивидуально заполните столбец 2 в таблице. Наиболее «властная должность» получает ранг 10, следующая – 9 и т.д.
2. Обсудите полученные результаты в группе и выработайте обоснованное коллективное решение, заполнив столбец 3.

Наименование должности	**Ранги**	**Основы власти –**

	(объем власти) – экспертная оценка	групповое решение
1. Генеральный директор небольшой фирмы		
2. Медсестра в больнице		
3. Специалист отдела кадров крупной компании		
4. Оператор ПЭВМ в известной фирме		
5. Надомный ремесленник		
6. Секретарь генерального директора известной фирмы		
7. Бухгалтер в поликлиники		
8. Профессор в университете		
9. Исследователь в известной лаборатории		
10. Региональный менеджер по продажам в крупной торговой фирмы		

Тема 3. Теории лидерства

Темы для подготовки докладов с презентациями

1 Подходы к описанию лидерства
2 Теория черт
3 Поведенческий подход к описанию лидерства
4 Суть ситуационного подхода
5 Охарактеризовать теорию адаптивного подхода
6 Анализ лидерства как одного из базовых механизмов дифференциации социальной деятельности
7 Главные признаки лидерства.
8 Три уровня лидерства.

План семинарского занятия по Теме 2 «Типы лидерства».

1 Раскрыть типологию лидерства
2 Типология лидерства Е.С. Богардуса.
3 Классификация лидерства Ф.С. Бартлетта.
4 «Законодательное лидерство»Дж.В. Гетцеля и Е.Г. Губа
5 В. Белл, Р.Дж. Хилл и С.В. Миллз рассматривали следующие типы лидеров.
6 М. Конвей- три лидерские роли.

Тема 4. Лидерство и руководство

1. Темы для обсуждения

1. Отличие руководства от лидерства.
2. Лидерские роли и иерархия лидеров.
3. Основные способы управляющего воздействия.
4. Делегирование полномочий и ответственности.
5. Менеджерские характеристики лидера.

2. Мини-тестирование

1. Власть в организации подразумевает:

a) социальные отношения, которые предполагают обязательное исполнение воли руководителя, обусловленное наличием у него прав и возможности принуждать;

b) возможность и способность оказывать определяющее воздействие на поведение других людей и групп каким-либо способом;

c) возможность и способность подчинять своей воле деятельность других людей;

d) приказы руководителя;

e) подчинение.

2. Негативный неформальный лидер в организации – это:

a) лидер, который добивается своих целей путем неявного воздействия на коллег;

b) лидер, который способствует выполнению задач руководителя, несмотря на собственные цели;

c) лидер, деятельность которого направлена на отрицание воли руководителя;

d) лидер, который способствует работе группы;

e) лидер, призванный заменить официального руководителя.

3. Объект власти – это:

a) исполнитель руководящих указаний;

b) руководитель или тот, кто отдает распоряжения, имея соответствующие права и средства;

c) член группы, самопроизвольно выделившийся на роль неофициального руководителя;

d) подразделение, находящиеся в подчинении;

e) руководитель низового уровня управления.

4. Условием эффективного использования власти в организации является:

a) официальное наделение руководителя властными полномочиями;

d) отношение исполнителя к руководителю как к тому, кто позволит реализовать потребности исполнителя;

c) беспрекословное подчинение руководителя;

d) удовлетворение потребностей подчиненных;

e) издание приказов, распоряжений.

5. Необходимость власти в организации определяется тем, что:

a) власть служит для укрепления организации;

b) власть существует во всех структурных образованиях;

c) власть существует для подавления личности;

d) власть является организующим началом;

e) власть приводит к дезорганизации.

6. Основой власти в организации являются:

a) информация, влияние, авторитет руководителя;

b) принуждение, ресурсы, добровольное подчинение;

c) приказы и распоряжения руководителя;

d) авторитет руководителя;

e) добровольное подчинение.

7. Полномочия руководителя определяются как:

a) права давать указания;

b) возможность выполнять задания;

c) права принимать решения на своей должности без их одобрения вышестоящим руководителем;

d) право принимать решения по всем вопросам;

e) права руководителя.

8. Лидерство в организации предполагает:

a) влияние на других для достижения поставленных целей;

b) тип управленческого взаимодействия, основанный на наиболее рациональном в конкретной ситуации сочетании источников власти для достижения поставленной цели;

c) манипулирование людьми;

d) отношения доминирования и подчинения;

e) взаимоотношения между лидером и последователем.

Тема 5. Развитие лидерского потенциала организации. Оценка лидерских качеств

1. Темы для докладов с презентациями

1. Общие способности лидера.

2. Эмоциональный интеллект.
3. Специальные способности лидера
4. Черты личности лидера.

2. Прохождение теста на выявления эмоционального интеллекта (Холл)

https://psytests.org/emotional/hall-run.html

Тема 6. Лидерское поведение на разных этапах развития команды.

1. Вопросы для обсуждения

1. Понятие команды, признаки рабочей группы, псевдокаманды и эффективной команды
2. Распределение командных ролей
3. Лидерство и групповой процесс
4. Роль лидера в различных организационных ситуациях.

2. Тест на определение командных ролей Р.М. Белбина

https://psycabi.net/testy/674-test-r-m-belbina-komandnye-roli-klassifikatsiya-rolej-v-gruppe

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

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

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

Наименование контрольной точки	Максимальное количество баллов за работу в рамках КТ, которое может набрать обучающийся	Коэффициент веса контрольной точки	Результат контрольной точки, участвующий в формировании итоговой балльной оценки по дисциплине (отражается в журнале БРС в СДО)
КТ 1	100	0,3	30
КТ 2	100	0,3	30
Итого:	х	0,6	60

Формула расчета результата контрольной точки:

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

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

КТ.1

«Составление описания должности»

Умение правильно распределять полномочия – признак грамотного менеджмента и один из элементов организационного поведения руководителя.

Распределение полномочий целесообразно закреплять письменным документом. Одним из вариантов такого документа является должностная инструкция, составленная в виде таблицы.

Цель: Отработать навыки распределения полномочий между руководителями.

Задание. Разработать вариант должностной инструкции с учетом специфики вашей организации.

Этапы работы.

1. Кратко опишите организацию и должность, о которой пойдет речь, указав связанные с ней задачи и ее место в системе управления.

2. Заполните таблицу для конкретной руководящей должности на основании полученных данных.

Описание должности в виде таблицы

<table>
<tr><td colspan="4">Наименование должности</td></tr>
<tr><td colspan="2">код должности (в данной организации)

_____</td><td colspan="2">группа по оплате труда (в данной организации)

_____</td></tr>
<tr><td colspan="4">Выполняемые на данной должности основные задачи (в ключевых словах)

_____
_____</td></tr>
<tr><td colspan="4">занимающий данную должность имеет следующие полномочия
(права в распределении материальных, финансовых, кадровых и пр. ресурсов)

_____</td></tr>
<tr><td colspan="2">должность непосредственного начальника
_____</td><td colspan="2">количество подчиненных сотрудников и наименование их должностей</td></tr>
<tr><td colspan="2">занимающий данную должность замещает
_____</td><td colspan="2">занимающего данную должность замещает
_____</td></tr>
<tr><td>Дата, подпись</td><td>Сотрудник, занимающий данную должность</td><td>Непосредственный руководитель</td><td>Вышестоящий руководитель</td></tr>
</table>

КТ 2

Предоставить творческое задание на тему «Мой лидер»: выбрать личность, которая является для Вас лидером и подготовить доклад с презентацией.

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

Не требуется

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

6.1. Промежуточная аттестация (зачет с оценкой) проводится в устной форме. Обучающийся получает экзаменационный билет с вариантами задач. Обучающийся получает чистые маркированные листы бумаги для записей решения задач, затем приступает к решению. Необходимо дать ответ в письменном виде, подробно изложив ход решения, при необходимости завершить решение выводами.

6.2. Типовые оценочные материалы промежуточной аттестации

Перечень вопросов к зачету

1. Феномен лидерства.

2. Лидерство и менеджмент.
3. Виды, функции и стили лидерства.
4. Основные составляющие лидерства.
5. Эволюция организационной власти.
6. Властный аспект организационного лидерства.
7. Виды и источники власти.
8. Структурные теории лидерства.
9. Поведенческие теории лидерства.
10. Ситуационные теории лидерства.
11. Отличие руководства от лидерства.
12. Лидерские роли и иерархия лидеров.
13. Основные способы управляющего воздействия.
14. Делегирование полномочий и ответственности.
15. Общие способности лидера.
16. Эмоциональный интеллект.
17. Специальные способности лидера
18. Черты личности лидера.
19. Менеджерские характеристики лидера.
20. Лидерство и групповой процесс
21. Роль лидера в различных организационных ситуациях.

Типовые проверочные задания для самоподготовки обучающегося к промежуточной аттестации:

Тест по дисциплине «Лидерство в публичном управлении»

1. Власть в организации подразумевает:

a) социальные отношения, которые предполагают обязательное исполнение воли руководителя, обусловленное наличием у него прав и возможности принуждать;

b) возможность и способность оказывать определяющее воздействие на поведение других людей и групп каким-либо способом;

c) возможность и способность подчинять своей воле деятельность других людей;

d) приказы руководителя;

e) подчинение.

2. Негативный неформальный лидер в организации – это:

a) лидер, который добивается своих целей путем неявного воздействия на коллег;

b) лидер, который способствует выполнению задач руководителя, несмотря на собственные цели;

c) лидер, деятельность которого направлена на отрицание воли руководителя;

d) лидер, который способствует работе группы;

e) лидер, призванный заменить официального руководителя.

3. Объект власти – это:

a) исполнитель руководящих указаний;

b) руководитель или тот, кто отдает распоряжения, имея соответствующие права и средства;

c) член группы, самопроизвольно выделившийся на роль неофициального руководителя;

d) подразделение, находящиеся в подчинении;

e) руководитель низового уровня управления.

4. Условием эффективного использования власти в организации является:

a) официальное наделение руководителя властными полномочиями;

d) отношение исполнителя к руководителю как к тому, кто позволит реализовать потребности исполнителя;

c) беспрекословное подчинение руководителя;

d) удовлетворение потребностей подчиненных;
e) издание приказов, распоряжений.

5. Необходимость власти в организации определяется тем, что:

a) власть служит для укрепления организации;
b) власть существует во всех структурных образованиях;
c) власть существует для подавления личности;
d) власть является организующим началом;
e) власть приводит к дезорганизации.

6. Основой власти в организации являются:

a) информация, влияние, авторитет руководителя;
b) принуждение, ресурсы, добровольное подчинение;
c) приказы и распоряжения руководителя;
d) авторитет руководителя;
e) добровольное подчинение.

7. Полномочия руководителя определяются как:

a) права давать указания;
b) возможность выполнять задания;
c) права принимать решения на своей должности без их одобрения вышестоящим руководителем;
d) право принимать решения по всем вопросам;
e) права руководителя.

8. Лидерство в организации предполагает:

a) влияние на других для достижения поставленных целей;
b) тип управленческого взаимодействия, основанный на наиболее рациональном в конкретной ситуации сочетании источников власти для достижения поставленной цели;
c) манипулирование людьми;
d) отношения доминирования и подчинения;
e) взаимоотношения между лидером и последователем.

9. Член группы, который в значимых ситуациях способен оказывать существенное влияние на поведение остальных участников – это:

a) менеджер;
b) руководитель;
c) лидер;
d) авторитетная личность;

10. Лидерство предполагает наличие в организации:

a) приверженцев;
b) сторонников;
c) подчиненных;
d) последователей;
e) подражателей.

11. В современной литературе выделяют следующие типы лидеров:

a) организатор, творец, борец, дипломат, утешитель;
b) организатор, автократ, либерал, утешитель;
c) автократ, либерал, демократ;
d) демократ, автократ, борец, дипломат;
e) организатор, либерал, демократ, творец.

12. Лидер выполняет следующие функции в организации:

a) планирует, организовывает, мотивирует, контролирует, поощряет;
b) контролирует поведение, планирует средства, поощряет;
c) осуществляет экспертные функции; вырабатывает политики действий группы, является представителем группы, служит примером.
d) мотивирует, контролирует, поощряет;

e) планирует, организовывает служит примером.

13. Стиль, для которого характерно жесткое, единоличное принятие решений, постоянный контроль, отсутствие интереса к работникам - это

a) авторитарный

b) мягкий;

c) демократический;

d) либеральный;

e) наставнический.

14. Стиль, при котором решения принимаются на основе обсуждения, учета мнений и инициатив сотрудников – это:

a) авторитарный

b) мягкий;

c) демократический;

d) либеральный;

e) наставнический.

15. Подходы, ставящие перед собой задачу выявить универсальную структуру личности эффективного лидера, называются:

a) структурными теориями личности;

b) поведенческими теориями личности;

c) ситуационными теориями личности;

d) теориями личности;

e) трансактным анализом.

16. Теории, рассматривающие лидерство в контексте устойчивой совокупности поведенческих характеристик, называются

a) структурными теориями личности;

b) поведенческими теориями личности;

c) ситуационными теориями личности;

d) теориями личности;

e) трансактным анализом.

17 Структура эмоционального интеллекта состоит из следующих компонентов:

a) практический интеллект, самосознание, рефлексия;

b) внимательность к людям, коммуникативная компетентность, конфликтологическая компетентность;

c) знания, умения, навыки, способности;

d) самосознание, самоменеджмент, социальная осведомленность, социальный опыт;

e) социальный опыт, практический интеллект, коммуникативная компетентность.

18. К специальным способностям лидера относят:

a) практический и эмоциональный интеллект;

b) профессиональные знания, умения, навыки и опыт;

c) работоспособность, стрессоустойчивость, дисциплинированность;

d) организаторские способности, культуру речи, ораторские искусство;

e) технические умения, концептуальные умения, интерперсональные умения.

19. Прием психологического влияния, основанный на обращение к интеллектуальной сфере человека, называется:

a) **убеждением;**

b) внушением;

c) подражанием;

d) заражением;

e) манипулированием.

20. Делегирование полномочий предполагает:

a) передачу ответственности;

b) передачу власти

c) возможность распоряжаться ресурсами;
d) постановку четкой задачи;
e) передачу власти и ответственности.

Примерные практико-ориентированные задания для проведения экзамена по дисциплине «Лидерство в публичном управлении»:

Практико-ориентированное задание 1:

Составление программы развития лидерских качеств по предложенному алгоритму. Алгоритм

Развитие лидерских качеств — ключевые элементы:

1) знание теоретических принципов;
2) максимум практики;
3) обучение посредством обратной связи (анализ успехов и неудач).

Чтобы облегчить задачу составления плана, предлагаем вам выполнить следующее упражнение. Его автор — уже упомянутый нами Джон Эдайр. Ниже приводится список ключевых целей, важных для развития лидерских навыков на начальном этапе. Выберите из приведенного ниже списка не менее трех целей для включения в свою программу самостоятельного развития лидерства. Дополните их своими личными целями, важными для вас.

1. В течение года пройти по меньшей мере два обучающих курса или тренинга по саморазвитию. Например, эффективному деловому общению, лидерству, ораторскому искусству, навыкам управления личным временем, принятия решений и т.д.

2. Побеседовать — официально или неофициально — с признанными и пользующимися вашим уважением лидерами, чтобы выслушать их идеи относительно лидерства и понять, как они пришли к ним. Внимание! Из этих лидеров не более половины должны работать в вашей отрасли или профессии!

3. Расспросить своих знакомых или коллег по службе, что они больше всего ценят в поведении лидеров и что меньше всего. Записать и проанализировать их ответы.

4. Прочесть в течение года минимум одну книгу по вопросам лидерства и разработать не менее пяти практических шагов на ее основе.

5. Ответить на следующие вопросы:

а) Каковы мои цели с точки зрения карьеры?

б) Какой жизненной цели они служат?

в) Какое значение я придаю достижению этих целей?

г) Когда они будут достигнуты? Какова моя программа действий?

д) На каком этапе я нахожусь сейчас? Куда я буду двигаться дальше?

е) Как я могу улучшить эффективность своей работы?

ж) Кого можно отнести к самым ценным моим советчикам и критикам?

6. Получить точную информацию о том, как оценивает организация, в которой вы работаете, ваш потенциал. Выяснить, как ваше начальство и коллеги по службе оценивают ваши лидерские качества. (Внимание: вам может потребоваться немного смелости, чтобы заговорить с начальником на эту тему!)

7. Если ваша теперешняя работа не дает вам возможности развития лидерских качеств или она не использует все ваши способности, выберите другую область, в которой вы сможете пополнить свой послужной список лидерства. Изменение ситуации стимулирует вас и заставит напрячься.

8. «Знание — сила». Выберите одну длительную программу обучения (не менее четырех недель), которая углубит и расширит ваши знания в конкретной области — управлении финансами, маркетингом, кадрами и т.д. — и лидерстве в целом. Разработайте план, как убедить свою компанию, что ваше обучение на этих курсах отвечает ее интересам.

Какие цели вы выбрали?
Установили ли вы даты, когда нужно будет оценить достигнутые успехи?

Практико-ориентированное задание 2:

Анализ ситуаций

Диктаторский стиль.

Одна компьютерная компания оказалась на грани краха: продажи и прибыли сокращались, курс акций падал, акционеры все громче высказывали недовольство. Совет директоров пригласил нового генерального директора, имевшего репутацию виртуоза по части антикризисного управления. Он сократил рабочие места, продал кое–какие подразделения и принял несколько жестких решений, которые следовало принять еще много лет назад. И компания была спасена, по крайней мере на ближайшее будущее.

В то же время с приходом нового руководителя в компании установился режим террора. Генеральный директор грубил подчиненным, часто повышал голос и всячески унижал их. В результате верхние эшелоны компании понесли огромные потери — людей огульно увольняли, но многие уходили и сами. Прямые подчиненные гендиректора, боясь плохими новостями вызвать его гнев, просто перестали информировать его о происходящем. Компания была совершенно деморализована, что не могло не вызвать очередного ухудшения финансового состояния. Кончилось дело тем, что совету директоров пришлось уволить генерального директора.

Понятно, почему диктаторский стиль чаще всего оказывается самым неэффективным. Достаточно того, что он разрушает моральный климат организации. И прежде всего страдает гибкость. Если руководитель принимает максималистские решения, не учитывая мнения подчиненных, все новое погибает в зародыше. Видя неуважение к себе, люди перестают предлагать руководству новые идеи, зная, что ничего хорошего из этого все равно не получится. И точно так же у сотрудников пропадает чувство ответственности за качество своего труда: как только их лишают возможности проявлять инициативу, у них исчезает ощущение сопричастности и поэтому работа больше не воспринимается как свое личное дело.

Диктаторский стиль руководства отрицательно сказывается и на мотивации. У большинства профессионалов кроме денег есть не менее важная мотивация — удовлетворение от хорошо сделанной работы. Диктаторский стиль больно бьет по профессиональной гордости. И наконец, он лишает руководителя одного из главных рычагов мотивации — возможности показать подчиненным, что они вносят лепту в общие достижения компании. Все это приводит к тому, что работникам становится безразлично все происходящее в компании. Они думают примерно так: «Да какое, в конце концов, мне до всего этого дело!»

Но не подумайте, что диктаторский стиль нельзя применять ни при каких обстоятельствах. Иногда он оказывается очень действенным. Рассмотрим, например, такой случай. Перед новым руководителем компании (она производила продукты питания и начала нести убытки) была поставлена задача: изменить направление ее деятельности. Прежде всего он распорядился закрыть зал для совещаний исполнительных директоров. Слишком торжественный интерьер зала с длинным мраморным столом символизировал, по его мнению, все те устоявшиеся за десятилетия формальные процедуры управления, из–за которых компания и оказалась на грани краха. Закрытие парадного зала и проведение совещаний в меньшем и не столь роскошном помещении стало сигналом, который невозможно было не заметить, и в результате культура организации изменилась быстрее, чем можно было ожидать.

Диктаторский стиль можно применять очень осторожно и лишь в чрезвычайных ситуациях. Он совершенно необходим, например, при реструктуризации предприятия или при угрозе враждебного поглощения. В подобных случаях руководство только так может отказаться от неоправдавших себя методов и заставить людей трудиться по–новому. Но если руководитель компании полагается исключительно на диктаторский стиль, его пренебрежение моральным духом и чувствами сотрудников окажется губительным в долгосрочной перспективе.

Авторитетный стиль.

Том был вице–президентом по маркетингу почти разорившейся сети пиццерий. Топ–менеджеров компании, разумеется, тревожили низкие производственные показатели компании, но они не знали, как исправить положение. Каждый понедельник они собирались на совещание, анализировали последние данные о продажах и искали способ в очередной раз залатать дыры. Все это не нравилось Тому. «Мы только и обсуждали, почему на прошлой неделе у нас опять были убытки. То есть вся компания смотрела назад, а не вперед».

Как изменить отношение сотрудников к работе, Том придумал на совещании, посвященном вопросам стратегического развития. Речь зашла о необходимости кардинального улучшения финансовых показателей деятельности компании. Но, по мнению Тома, ни одна из высказанных идей не могла вдохновить менеджеров ресторана на то, чтобы начать работать по–новому или хотя бы лучше, чем обычно.

В самый разгар совещания Том обратился к коллегам с проникновенной речью и призвал их посмотреть на проблему с точки зрения потребителей. «Человек, который пришел в пиццерию, хочет, чтобы ему было удобно, — сказал Том. — Согласитесь: ведь наша цель — не заниматься ресторанным бизнесом, а качественно обслуживать клиентов и делать вкусную пиццу. Именно ради этого мы должны работать».

Проявив себя лидером авторитетного стиля — а ясное видение проблем и умение убеждать и есть его характерные признаки, — Том возглавил компанию. Его идеи стали основой обновленной концепции компании. Но это было только начало. Том проследил, чтобы новая концепция отразилась в стратегических планах компании как главный источник роста и была соответствующим образом сформулирована. Он хотел, чтобы менеджеры всех ресторанов понимали: отныне успех зависит только от них, и поэтому они могут сами решать, как им обслуживать клиентов.

Перемены не заставили себя ждать. Через несколько недель многие местные менеджеры объявили, что теперь пиццу у них будут делать гораздо быстрее. Более того, они стали искать новые точки для продажи — киоски на людных перекрестках, автобусных и железнодорожных станциях. Торговцы пиццей с переносными лотками появились даже в аэропортах и вестибюлях гостиниц.

Успех Тома не был случайным. Как показывают результаты наших исследований, авторитетный стиль руководства — самый эффективный. Авторитетный лидер — это мечтатель и прорицатель одновременно, который мотивирует подчиненных, объясняя им, как важна для общего дела работа каждого из них.

Сотрудники особенно преданны целям и стратегии организации, когда ее возглавляет именно авторитетный руководитель. Показывая каждому работнику, какой весомый вклад он вносит в общее дело, он задает систему стандартов. Когда он оценивает работу сотрудника — неважно, отрицательно или положительно, — главным критерием становится ее соответствие или несоответствие этим стандартам. Что значит работать хорошо или плохо, за что сотрудники получают вознаграждение — все это хорошо понимают. Наконец, авторитетный стиль положительно сказывается на гибкости: руководитель провозглашает конечную цель и, как правило, оставляет подчиненным достаточно свободы для проявления инициативы.

Авторитетный стиль хорош практически в любой ситуации, но особенно — когда бизнес плывет, как говорится, по воле волн. Именно тогда авторитетный лидер может проложить новый маршрут и повести за собой людей, открывая им новые лучезарные горизонты.

Однако при всех своих достоинствах руководитель, придерживающийся авторитетного стиля, не всегда достигает желаемых результатов. Так, не стоит рассчитывать на успех, если у него в команде работают люди, более искушенные в конкретном бизнесе, чем он сам. Профессионалы не будут уважать начальника, ничего не смыслящего в деле, за которое взялся. С другой стороны, стоит чуть перегнуть палку и попытаться обуздать подчиненных, тут же разрушится атмосфера равноправия, на которой держится эффективная работа команды. Но как бы то ни было, мы советуем руководителям почаще доставать клюшку с

надписью «Авторитет». Никто вам не гарантирует, что вы попадете в лунку из любого положения, но шансов выиграть партию у вас прибавится.

Партнерский стиль.

Девиз лидера–«партнера» — «Люди прежде всего!». Этот стиль управления полностью «завязан» на людях, и для его приверженцев любой сотрудник важнее любых задач и целей. Лидер–«партнер» старается, чтобы его подчиненные были счастливы и пребывали в состоянии гармонии. Добивается он этих целей, налаживая крепкие эмоциональные узы между сотрудниками, и награда ему — страстная преданность подчиненных. Этот стиль положительно сказывается на взаимодействии. Люди, которые нравятся друг другу, делятся своими идеями и вдохновением. Для коллектива, возглавляемого лидером– «партнером», характерны доверие между коллегами–друзьями, готовность к нововведениям и рискованным действиям, гибкость. Ведь такой руководитель действует подобно главе семьи, который меняет правила поведения по мере взросления детей: он не диктует жесткие условия выполнения работы, предоставляя подчиненным свободу самим делать все наиболее эффективным, на их взгляд, образом.

Лидер–«партнер» обязательно выражает признание и благодарность сотрудникам за их трудовые свершения. Это очень важно для сотрудников, поскольку чаще всего они узнают, что думает об их работе руководитель, только на ежегодной аттестации или когда они не справляются со своей работой — в этом случае, конечно, они получают отрицательную оценку. Поэтому положительный отклик начальника приобретает особую мотивационную ценность. Наконец, лидеры–«партнеры», как правило, умеют создать у подчиненных чувство сопричастности. Они приглашают непосредственных подчиненных в бар или ресторан поговорить по душам, приносят на работу торт, чтобы отпраздновать чей–нибудь успех. Словом, это настоящие созидатели личных связей.

Партнерский стиль руководства хорош во всех случаях, но особенно — когда важно поддержать мир и согласие, поднять моральный дух в коллективе, наладить общение или восстановить подорванное доверие. В поле зрения нашего исследования попал руководитель, которым заменили жесткого лидера. Прежний начальник добивался своих результатов, сталкивая подчиненных друг с другом. В конце концов он потерпел неудачу, его уволили, но в компании сложилась атмосфера всеобщего недоверия и усталости. Новый глава компании, человек очень честный и искренний, несколько месяцев неустанно восстанавливал испорченные отношения. И у команды открылось второе дыхание.

Несмотря на все его преимущества, мы не советуем всецело полагаться на партнерский стиль. Его слабое место — упор на поощрение. Может случиться так, что никто не станет переделывать плохую работу, а у кого–то даже сложится впечатление, что в компании вполне терпимо относятся к посредственности. Поскольку руководители–«партнеры» редко советуют, как сделать что–то лучше, работникам приходится до всего додумываться самим. И когда людям нужно четко сказать, как выйти из сложной ситуации, они фактически бросают их на произвол судьбы. Более того, если довериться такому руководителю до конца, то дело может кончиться провалом. Наверное, именно поэтому партнерский стиль часто применяется в сочетании с авторитетным. Авторитетные лидеры формулируют задачи и объясняют, как их исполнять. Но только когда они призовут в союзники начальников–«партнеров» с их чуткостью и заботой о каждом сотруднике, поставленная цель точно будет достигнута.

Демократичный стиль.

Сестра Мэри заведовала системой католических школ в большом городе. Несколько лет подряд одна из школ — единственная частная школа в обедневшем квартале — не зарабатывала денег на свое содержание, и аппарат архиепископа в конце концов решил закрыть ее. Когда сестра Мэри в последний раз пришла в школу, она не стала опечатывать двери, а созвала всех учителей и сотрудников на собрание и подробно рассказала им о постигшем школу финансовом кризисе — впервые финансовое положение обсуждалось с их участием. Сестра Мэри попросила присутствующих поделиться своими мыслями о том, как

можно сохранить школу и как лучше провести процедуру закрытия, если дойдет до этого, и в основном слушала сотрудников.

Таким же образом на протяжении двух месяцев она проводила собрания для родителей, членов общины, отдельно для учителей и остальных сотрудников. В итоге всем стало ясно: школу надо закрывать, а учеников переводить в другие школы. То есть окончательное решение ничем не отличалось от первоначального, и по сути ничего бы не изменилось, если бы сестра Мэри просто заперла школу в тот день, когда должна была это сделать. Но, позволив всем заинтересованным лицам коллективно принять решение, она предотвратила неминуемую в таком случае негативную реакцию: все понимали необходимость этой меры.

Поведение сестры Мэри — образец демократичного стиля руководства и иллюстрация его достоинств. Лидер готов потерять время и дать возможность высказаться всем заинтересованным лицам, добиваясь таким образом их доверия и уважения. Выслушивая мнения сотрудников о решениях, касающихся их работы, лидер–«демократ» тем самым возлагает на них ответственность и добивается большей гибкости. Узнав о том, что беспокоит его работников, он понимает, что нужно сделать для поддержания морального духа. Наконец, поскольку люди сами участвуют в определении своих целей и стандартов для оценки успеха, они могут вполне трезво оценить, что реально осуществить, а что нет.

Но у демократичного стиля тоже есть недостатки. Самое неприятное его последствие — бесконечные собрания, на которых по десять раз обсуждаются одни и те же идеи. Иногда руководители прибегают к этому стилю, если им нужно отложить принятие важных решений. Они надеются, что, получив благодаря нескончаемым дебатам передышку, в конце концов поймут, что именно нужно делать. Но подчиненные лидеров–«демократов» часто испытывают смятение — им кажется, что ими никто не руководит. Более того, этот подход может даже усугубить конфликты.

При каких условиях демократичный стиль оказывается самым эффективным? Когда руководитель не знает, какой путь лучший, и нуждается в совете сотрудников–профессионалов. Но если у лидера–«демократа» есть четкое представление о конечной цели, он может предложить неожиданные способы ее достижения.

Демократичный стиль управления гораздо менее успешен, когда работники недостаточно компетентны или информированы и не могут помочь своему начальнику дельным советом. И совсем не годится, если нужно добиться согласия по спорным вопросам в период кризиса. Проиллюстрируем эту мысль примером из жизни. Генеральный директор компьютерной компании, попавшей в тяжелое положение из–за перемен на рынке, при выборе курса развития всегда стремился к консенсусу. Он проводил все новые и новые совещания для анализа ситуации даже тогда, когда конкуренты переманили его клиентов, и оказался неспособным действовать, когда из–за появления новой технологии на рынке произошли неожиданные изменения. Совету директоров пришлось уволить его, не дожидаясь очередного собрания. Новый директор тоже время от времени руководил в демократичном и партнерском стилях, но в основном полагался на авторитетный, особенно в первые месяцы, и добился успеха.

Образцовый стиль.

Применять образцовый стиль нужно очень выборочно. Этот вывод был неожиданным для нас, ведь отличительные признаки образцового стиля достойны уважения: лидер задает высочайшие стандарты работы и на собственном примере доказывает, что их можно соблюдать. Почти с маниакальным упорством он стремится делать все быстрее и лучше и требует того же от подчиненных, всегда находит отстающих и, если они не исправляются, заменяет их другими сотрудниками. Казалось бы, все это должно привести к впечатляющим результатам.

Но на деле такой руководитель лишь разрушает моральный климат в компании. Часто из–за его высоких требований у работников опускаются руки. Он считает, что дает четкие указания (хотя часто это совсем не так), и уверен, что все сами знают, что и как делать, а если кому–то нужно что–то объяснять, значит, этот сотрудник профнепригоден. В результате

вместо того, чтобы двигаться в заданном направлении и как можно лучше делать свое дело, подчиненным приходится отгадывать желания начальника. Кроме того, им часто кажется, что начальство просто не доверяет им и не хочет, чтобы они проявляли инициативу. В итоге работа становится рутинной и смертельно скучной.

Что касается оценки работы подчиненных, то «образцовый» лидер либо никак ее не оценивает, либо набрасывается на своих сотрудников, если ему кажется, что они не справляются. Когда такой руководитель вдруг уходит из компании, сотрудники, привыкшие действовать по строго определенным правилам, чувствуют себя брошенными и беспомощными. Наконец, у подчиненных такого начальника нет ощущения причастности к общему делу — им никто не объясняет, как их работа сказывается на общих результатах.

Иллюстрацией образцового стиля может послужить история Сэма, биохимика из большой фармацевтической компании. Сэм, с его высочайшей квалификацией, слыл настоящей звездой в своей области. Именно к нему обращались каждый раз, когда требовалась помощь эксперта. Вскоре ему поручили возглавить команду, разрабатывавшую новый продукт. Членами его команды были такие же сильные ученые, но именно Сэм стал лидером, потому что только он стремился показать всем, как достичь отличных результатов за очень короткое время. Команда Сэма выполнила задание в рекордные сроки.

Затем последовало новое задание. Сэма поставили во главе научно–исследовательского подразделения. По мере того как у него прибавлялось работы — а теперь, вдобавок ко всему прочему, он должен был излагать свое видение стоящих перед компанией проблем и способов их решения, координировать различные проекты и т.д., — Сэм стал совершать один промах за другим. Он был уверен, что подчиненные не сделают порученную им работу так же хорошо, как он сам, и потому постоянно подменял тех, кто, по его мнению, не справлялся со своими обязанностями. Заменив начальника отстающего исследовательского отдела, Сэм стал работать и ночами, и по выходным, поскольку не допускал и мысли, что под его руководством подчиненные со временем превратятся в хорошую команду. В конце концов Сэм с огромным облегчением принял предложение своего начальника и вернулся на прежнее место руководителя группы разработки новых продуктов.

Хотя история Сэма вполне типична, мы вовсе не хотим сказать, что образцовый стиль всегда ведет в тупик. Напротив, этот подход вполне уместен в ситуациях, когда все сотрудники хорошо мотивированы, обладают высокой квалификацией и не очень нуждаются в руководстве. В частности, этот стиль подошел бы лидерам, возглавляющим квалифицированных и мотивированных профессионалов — ученых или юристов. С талантливой командой они легко добьются своего — завершат работу в срок или даже раньше. Однако, как и во всех других случаях, не следует применять только этот стиль.

Наставнический стиль.

Продажи продукта одного из подразделений глобальной компьютерной компании резко сократились, и директор по производству Лоуренс решил закрыть подразделение, перевести сотрудников в другие отделы и поручить производство его продуктов нескольким подразделениям. Узнав об этом, глава закрываемого подразделения Джеймс, нарушая субординацию и без ведома Лоуренса, своего непосредственного начальника, обратился напрямую к генеральному директору компании.

Что же сделал Лоуренс? Он не стал устраивать Джеймсу выволочку, а вместо этого пригласил его поговорить по душам. Во время беседы они обсуждали не только закрытие подразделения, но и будущее Джеймса. Лоуренс объяснил Джеймсу, что на новом месте он приобретет новые навыки, наберется опыта как руководитель и лучше поймет суть бизнеса компании.

Затем разговор перешел к практическим соображениям. Джеймс к тому времени еще не попал к генеральному директору. Зная об этом и о том, что директор безоговорочно поддерживает закрытие подразделения, Лоуренс тем не менее, не жалея времени, помог Джеймсу как следует подготовиться к встрече и внятно сформулировать свою позицию и посоветовал говорить только о судьбе подразделения. «Если он поймет, что ты пришел

просить славы для себя самого, он тут же выставит тебя за дверь», — сказал Лоуренс и убедил Джеймса изложить все его идеи в письменном виде — генеральный директор всегда предпочитал так общаться с сотрудниками.

Лоуренс объяснил нам, почему он повел себя с Джеймсом именно таким образом: «Джеймс — хороший человек, талантливый, перспективный. Я боялся, что из–за этого случая на его карьере будет поставлен крест. Мне хотелось, чтобы он остался у нас в компании. То, что он провалил одно дело, еще ни о чем не говорит».

Поведение Лоуренса — наглядная иллюстрация наставнического стиля руководства. Лидеры– наставники» помогают подчиненным увидеть свои слабые и сильные стороны и адекватно оценить свои перспективы — личные и карьерные. Они поощряют подчиненных ставить себе долгосрочные цели и помогают им достигать их. Лидеры–«наставники» обладают замечательной способностью делегировать полномочия, давать своим подчиненным интересные, способствующие их росту задания, даже когда знают, что в результате работа будет выполнена медленнее, чем обычно. Иными словами, они готовы пойти на неуспех в краткосрочной перспективе ради положительного опыта, который будет приобретен в перспективе долгосрочной.

Наше исследование показало, что наставнический стиль — самый редкий. Многие руководители признаются, что работа просто не оставляет им времени на обучение подчиненных, хотя иногда достаточно и нескольких «наставнических» бесед. Руководители, игнорирующие этот стиль, отказываются от мощного инструмента положительного воздействия и на климат в компании, и на производительность.

Хотя наставнический стиль ориентирован прежде всего на развитие индивидуальных способностей работников, а не на быстрейшее решение производственных задач, тем не менее руководители– «наставники» добиваются хороших показателей. Главным образом потому, что поддерживают постоянный диалог с сотрудниками и тем самым положительно воздействуют на климат. Подчиненные не боятся экспериментировать, когда уверены, что начальник следит за тем, как у них идут дела, и обязательно вовремя и конструктивно оценит их работу. Также благодаря налаженному диалогу с «наставником» они знают, что ждет от них начальство и как их работа вписывается в общую стратегию компании. И поскольку «наставник» всем своим стилем говорит сотрудникам: «Я верю в вас и жду от вас лучшего, на что вы способны», — они часто отвечают на этот призыв и сердцем и умом.

Наставнический стиль особенно эффективен, когда, например, подчиненные, зная свои слабые места, хотят научиться лучше работать или, развив у себя новые способности, продвинуться вперед. Короче говоря, так лучше всего управлять людьми, которые хотят, чтобы им помогали.

И наоборот, таким стилем руководства вряд ли удастся многого добиться, если сотрудники — неважно почему — сопротивляются переменам и не хотят учиться. Не годится он и тогда, когда у руководителя недостаточно опыта «наставника», а нужно постоянно обсуждать с сотрудником его результаты и стараться при этом мотивировать его, а не вызывать страх и апатию. В некоторых компаниях оценили положительные стороны наставнического стиля и пытаются привить его у себя. Иногда даже значительная часть годовых бонусов зависит от достижений исполнительных директоров именно на поприще развития успехов их прямых подчиненных. Однако многим организациям еще только предстоит овладеть наставническим стилем, который хотя и не сулит быстрых и явных результатов, но тем не менее очень эффективен.

Практико-ориентированное задание 3:

1. УМЕНИЕ БЫТЬ РАЗНЫМ

Выводы многих исследований гласят: чем больше стилей в арсенале руководителя, тем лучше. Самый хороший климат и самые высокие показатели производительности отмечаются в тех компаниях, руководители которых управляют с помощью четырех и более стилей, особенно если среди них есть авторитетный, демократичный, партнерский и наставнический.

Самые успешные руководители умеют почти незаметно переходить от одного стиля к другому в зависимости от ситуации. Автор сам наблюдал это неоднократно и в гигантских корпорациях, и на малых предприятиях, в исполнении и ветеранов бизнеса, которые могли бы подробно рассказать, как и кем они управляют, и руководителей, которые, по их словам, полагаются только на интуицию.

Конечно, никто из них не выбирает стиль управления из некоего списка, механически. Напротив, они очень тонко чувствуют свое воздействие на окружающих и добиваются лучших результатов, переходя от стиля к стилю плавно, можно сказать, без «швов». Эти руководители за несколько первых минут беседы понимают, с кем имеют дело. Например, если это талантливый сотрудник, который не справляется с работой потому, что деморализован менеджером с диктаторскими замашками, то его можно вдохновить на трудовые свершения, просто напомнив о важности его вклада в общее дело. Опытный руководитель заряжает сотрудника энергией, поговорив с ним о его стремлениях и планах или поручив более интересное и ответственное задание. А иногда руководитель с первой же минуты понимает, что должен поставить сотруднику ультиматум: либо работай лучше, либо увольняйся.

Джоан, генеральный менеджер одного из подразделений глобальной компании, производящей продукты питания и напитки, умела плавно переходить от одного стиля к другому. Джоан назначили на эту должность, когда подразделение пребывало в кризисе. К тому моменту компания шесть лет подряд не выполняла плановые задания по прибыли, а в последний год недополучила 50 млн долл. Топ–менеджеры совсем пали духом, перестали доверять друг другу, часто ссорились. На самом верху Джоан было дано указание реструктурировать подразделение.

Джоан успешно справилась с задачей, потому что виртуозно применяла различные стили управления. С самого начала она понимала, что за короткое время ей нужно показать себя умелым руководителем и, кроме того, выяснить, из–за чего произошел сбой в системе. Поэтому первым делом она решила поговорить с основными сотрудниками.

В течение первой недели Джоан за обедами и ужинами переговорила с каждым топ–менеджером. Ей хотелось услышать, как оценивают сложившееся в компании положение ее новые подчиненные. Но больше всего ее интересовал сам собеседник, а не диагноз, который он ставил «больному». На этом этапе, чтобы получше узнать людей, их планы и устремления, Джоан использовала партнерский стиль руководства.

Однако она применяла и наставнический стиль, пытаясь помочь новым подчиненным добиться своих целей. Так, один из топ–менеджеров рассказал ей о своей проблеме: коллеги несправедливо считают его слабым игроком, хотя сам он уверен в своих способностях. Джоан поняла, что имеет дело с талантливым менеджером, и заключила с ним соглашение: она обещала следить за его работой и приватно сообщать ему, когда он будет делать что–то противоречащее его цели показать себя достойным членом команды.

Завершая серию встреч с топ–менеджерами, Джоан, чтобы сплотить команду, провела трехдневное выездное совещание. Сначала она попросила каждого участника рассказать коллегам, как, по его мнению, нужно решать стоящие перед компанией проблемы. В начале совещания Джоан взяла на вооружение демократичный стиль руководства, убеждая подчиненных открыто говорить о своих разочарованиях и обидах.

На следующий день топ–менеджеры предлагали по три способа выхода из положения. Когда Джоан подводила итог этим выступлениям, собравшиеся выработали единое мнение относительно приоритетов, в частности сокращения издержек. Наконец, когда топ–менеджеры сформировали свое видение конкретных действий, Джоан фактически добилась своей цели — их соучастия.

Теперь, когда будущее компании было определено, Джоан переключилась на авторитетный стиль управления. Она закрепила за каждым исполнителем конкретную задачу и тем самым возложила на него ответственность за ее осуществление. Например, подразделение уже какое–то время снижало цены на продукцию, хотя объем производства не увеличивался. Было лишь одно решение проблемы: повысить цены, но прежний вице–

президент по сбыту опасался пойти на эту меру. Упорядочить все ценовые позиции Джоан поручила новому вице–президенту.

Несколько месяцев Джоан применяла в основном авторитетный стиль руководства. В беседах с топ–менеджерами она часто говорила о новых задачах и целях команды, чтобы лишний раз напомнить каждому о важности его роли в общем успехе. Но если кто–то из подчиненных не справлялся с возложенной на него ответственностью, Джоан переходила к диктаторскому стилю, особенно в первые недели реализации плана.

В результате заметно изменился климат, люди приветствовали нововведения, говорили о будущем компании, гордясь личным вкладом в осуществление общей мечты. И уже через семь месяцев компания превысила запланированный на тот год показатель прироста прибыли на 5 млн долл.

Практико-ориентированное задание 4:

Цель: исследовать основы власти в организации на примере различных должностей.

Задание:

1. Проанализируйте в приведенные в таблице должности с точки зрения объема власти, которую они могут иметь в своих организациях, и проранжируйте их по этому принципу.

2. Обоснуйте свою точку зрения

Этапы работы:

1. Индивидуально заполните столбец 2 в таблице. Наиболее «властная должность» получает ранг 10, следующая – 9 и т.д.

2. Обсудите полученные результаты в группе и выработайте обоснованное коллективное решение, заполнив столбец 3.

Наименование должности	**Ранги (объем власти) – экспертная оценка**	**Основы власти – групповое решение**
1. Генеральный директор небольшой фирмы		
2. Медсестра в больнице		
3. Специалист отдела кадров крупной компании		
4. Оператор ПЭВМ в известной фирме		
5. Надомный ремесленник		
6. Секретарь генерального директора известной фирмы		
7. Бухгалтер в поликлиники		
8. Профессор в университете		
9. Исследователь в известной лаборатории		
10. Региональный менеджер по продажам в крупной торговой фирмы		

Практико-ориентированное задание 5:

роранжируйте следующие понятия по мере значимости для Вас.

Власть влияния. Взаимодействие руководителя с другими влиятельными лицами компании дает ему косвенную силу власти. Подчиненные, общаясь со своим руководителем,

ощущают не только его властную функцию, но и силу влиятельных лиц (или компании), стоящей за ним. От этого власть усиливается (синергетический эффект).

Власть компетенции. Руководитель, если он профессионально подготовлен, оказывается наделенным правом выступать в качестве эксперта по многим производственным проблемам.

Власть информации. Исполнители постоянно испытывают потребность в информации. Руководитель обычно регулирует ее доступ. Налицо проявление власти – какова информация, таково и поведение людей.

Власть должностного положения. Чем выше должностная позиция, тем выше степень влияния на людей.

Власть авторитета. Руководитель, пользующийся у подчиненных авторитетом, осуществляет властное влияние на них без демонстрации своей властной уполномоченности.

Власть награждения. Люди легко повинуются тому, кто имеет право и возможность награждать и миловать. Все хотят больше получать, продвигаться по службе. Человек, способный влиять на такие ценности, пользуется огромным авторитетом.

Власть принуждения. Побуждение людей к деятельности вопреки их желанию. В качестве инструментов побуждения выступают замечания, выговоры, штрафы, увольнения.

4. Какие способности, знания, навыки руководителя соответствуют каналам власти? Заполните таблицу.

Канал власти	Определение	Инструменты	Знания, способности, навыки руководителя
Власть принуждения	Жесткие действия без предоставления права обратной связи с целью побудить человека к выполнению определенных действий	Замечания, выговоры, штрафы, увольнения	Бескомпромиссность, справедливость, жестокость, напористость
Власть влияния	Действия по демонстрации причастности к другим властным структурам, усиление своей власти через силу других властных лиц, структур: скрытое воздействие на мифы, стереотипы	Эффект синергии; демонстрация личных и деловых отношений с вышестоящими персонами (структурами)	Сообразительность, активность, коммуникабельность, личное обаяние, сильная воля
Власть компетенции			
Власть информации			
Власть должностного положения			
Власть			

авторитета			
Власть награждения			

Практико-ориентированное задание 6:

Какие компетенции стоит развивать в себе, чтобы вырасти до топа крупной компании?

Самое главное, чтобы была passion (в переводе - страсть) к профессии, чтобы было ощущение, что ты занимаешься делом своей жизни. Очень важно постоянно меняться, приспосабливаться, обучаться новому – должна быть страсть к изменениям, стремление к лучшему, а для этого надо проводить работу над ошибками, постоянно делать чуть больше, чем ты должен. Это те компетенции, которые следует развивать в первую очередь.

Важно понимать свои сильные стороны и области для развития. Исходя из областей для развития, постоянно что-то делать, чтобы усилить свои сильные стороны и нивелировать слабые. Это может быть и работа над собой , и создание команды. Если человек не очень хорошо считает или работает с Экселем, то нужно освоить эти навыки.

Николай Гальянов // Управление персоналом. 2015, № 44. С.39.

Слоган Стива Джобса: «Развивайся или умри!»

Сильный лидер, который верит в свое дело и неуклонно движется к цели, порой даже слабую идею, которая, казалось, не выстрелит, доводит до успеха. И обратная ситуация: самая потрясающая идея без лидера не будет реализована, потому что определенные критические ситуации будут в любом случае, даже если технология идеальна. И в эти моменты скажется воля того человека, который должен этот проект привести к успеху, лидерство выйдет на первый план. Это важно, как для стартапа, так и для любого проекта.

Сергей Панков // Управление персоналом. 2015, № 48.

Задания для самостоятельной подготовки

Задания на самостоятельную работу студентов по теме 1

Цель задания: рассмотрение феноменов лидерства и менеджмента.

Содержание:

1. Конспектирование учебной и другой литературы подготовка таблицы на тему «Различия между менеджерами и лидерами»:

МЕНЕДЖЕР	ЛИДЕР
Пример: *Руководитель, администратор*	***Пример:*** *Инноватор*

2. Подобрать высказывания о лидерстве.
3. Формирование терминологического словаря: лидер, лидерство, менеджер

Срок выполнения: к следующему практическому занятию.

Ориентировочный объем таблицы - не менее 10 строк.

Отчетность: конспект, словарь.

Задания на самостоятельную работу студентов по теме 2

Цель задания: формирование представления о сущности и структуре власти.

Содержание:

1. Конспектирование учебной и другой литературы, подготовка докладов по темам:
- Эволюция власти.
- Структура организационной власти.

- Принципы использования власти в организации.

Задания на самостоятельную работу студентов по теме 3
Цель задания: рассмотрение теорий лидерства.
Содержание: провести сравнительный анализ различных теорий лидерства.
Срок выполнения: к следующему практическому занятию.
Ориентировочный объем конспекта - не менее двух страниц.
Отчетность: эссе.

Задания на самостоятельную работу студентов по теме 4
Цель задания: отработка навыков применения эффективного стиля управления и развитие управленческих качеств.
Содержание:
1. Провести сравнительный анализ процессов руководства и лидерства и заполните таблицу.

Руководство	Лидерство

2. Раскройте основные способы управляющего воздействия.
3. Формирование терминологического словаря: руководитель, неформальный руководитель, руководство.
Срок выполнения: к следующему практическому занятию.
Отчетность: конспект

Задания на самостоятельную работу студентов по теме 5
Цель задания: составление программы развития лидерского потенциала.
Содержание:
1. Конспектирование учебной и другой литературы, подготовка докладов на темы:
- Общие и специальные способности лидера.
- Структура эмоционального интеллекта.

Задания на самостоятельную работу студентов по теме 6
Цель задания: формирование лидерского поведения в группе.
Содержание:
1. Конспектирование учебной и другой литературы, подготовка докладов на темы:
- Понятие и характеристика группы. Классификация групп.
- Групповые нормы и ценности.

2. Эссе: опишите поведения лидеров в следующих организационных ситуациях: при создании культуры, на стадии «среднего возраста» организации, в зрелых и потенциально распадающихся организациях, в процессе слияния и поглощения организаций.
3. Формирование терминологического словаря: группа, групповые нормы, групповые ценности, организация
Срок выполнения: к следующему практическому занятию.
Ориентировочный объем конспекта - не менее двух страниц.
Отчетность: конспект, эссе.

6.3. Критерии и шкала оценивания на основе БРС.

КРИТЕРИИ ОЦЕНИВАНИЯ	РЕЗУЛЬТАТ В БАЛЛАХ
Дан полный, в логической последовательности развернутый ответ на поставленный вопрос, где он	40

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

7. Методические материалы по освоению дисциплины (модуля)

Оценивание результатов обучения студентов по дисциплине осуществляется по регламентам текущего контроля и промежуточной аттестации. Текущий контроль в семестре проводится с целью обеспечения своевременной обратной связи, для коррекции обучения, активизации самостоятельной работы студентов. Объектом текущего контроля являются конкретизированные результаты обучения (учебные достижения) по дисциплине.

Зачет с оценкой является заключительным этапом процесса формирования компетенций студента при изучении дисциплины или её части и имеет целью проверку и оценку знаний студентов по теории и применению полученных знаний, умений и навыков.

Оценка знаний по дисциплине «Лидерство в публичном управлении» проводится с целью определения уровня освоения предмета и включает:

1. Минимальный уровень формирования компетенций:

- ответы на вопросы по дисциплине на семинаре (10-15 минут)

2. Базовый уровень формирования компетенций:

- доклад на семинаре (в форме презентации) (20-30 минут);
- задания (1 академический час письменно);

3. Продвинутый этап формирования компетенций:

- участие в групповой работе на семинаре (20-30 минут)
-письменные практические задания для самостоятельной работы.

Оценка качества подготовки на основании выполненных заданий ведётся преподавателем (с обсуждением результатов), баллы начисляются в зависимости от сложности задания.

Оценка качества подготовки по результатам самостоятельной работы студента ведётся:

1) преподавателем

– оценка глубины проработки материала, рациональность и содержательная ёмкость представленных интеллектуальных продуктов, наличие креативных элементов, подтверждающих самостоятельность суждений по теме;

2) группой

–в ходе обсуждения представленных материалов;

3) студентом лично

–путём самоанализа достигнутого уровня понимания темы.

По дисциплине предусмотрены формы контроля качества подготовки:

- текущий (осуществление контроля за всеми видами аудиторной и внеаудиторной деятельности студента с целью получения первичной информации о ходе усвоения отдельных элементов содержания дисциплины);

-промежуточный (оценивается уровень и качество подготовки по конкретным разделам дисциплины).

Результаты текущего и промежуточного контроля качества выполнения студентом запланированных видов деятельности по усвоению учебной дисциплины являются показателем того, как студент работал в течение семестра.

Текущий контроль успеваемости предусматривает оценивание хода освоения дисциплины: теоретических основ и практической части. Промежуточная аттестация студентов – оценивание результатов обучения по дисциплине, в том числе в форме опроса.

Проработка конспекта лекций и учебной литературы осуществляется студентами в течение всего семестра после изучения новой темы. Предусмотрена текущая аттестация в форме контрольных опросов и тестирования.

По результатам выполнения всех заданий на самостоятельную работу и выполнения заданий в ходе практических занятий преподаватель даёт комплексную оценку деятельности студента.

Высокую оценку получают студенты, которые при подготовке материала для самостоятельной работы сумели самостоятельно составить логический план изучения темы и реализовать его, собрать достаточный фактический материал (теоретический и практический, использовали IT-технологии, электронные ресурсы, литературу по теме. Студенты при этом должны показать связь рассматриваемой темы с современными проблемами общества, значимость изучаемого материала в соответствии с направлением подготовки студента и авторский вклад в систематизацию и структурирование материала.

Промежуточный контроль проводится в форме сдачи зачета с оценкой. К зачету допускаются студенты, выполнившие все виды текущей аттестации – творческие задания, задания для самостоятельной работы и контрольные опросы, а также прошедшие тестирование.

Основные формы проведения занятий по дисциплине: лекция, практическое занятие, самостоятельная работа

Рекомендации по выполнению практических заданий

По степени сложности или характеру умственной деятельности практические задания делят на простые и сложные. Сложность оценивается по числу операций, которые необходимо выполнить при ее решении. Простые задания являются тренировочными и требуют для своего решения изученной формулы и знания порядка действий в различных опасных ситуациях. Их решение сводится к простейшим вычислениям в одно действие. Наиболее частое применение этих заданий на начальном этапе закрепления учебного материала, так как на этом этапе деятельность учащихся носит репродуктивный характер. Задания, решение которых требуют нескольких действий называют сложными. К сложным задачам, при решении которых выполняются репродуктивная деятельность относится, например, комбинированные задания.

Рекомендации по подготовке электронных презентаций

При создании электронных презентаций необходимо найти правильный баланс между подаваемым материалом и сопровождающими его мультимедийными элементами, чтобы не снизить результативность материала.

Одним из важных моментов является сохранение единого стиля, унифицированной структуры и формы представления материала. Для правильного выбора стиля требуется знать принципы эргономики, заключающие в себя наилучшие, проверенные на практике методы использования тех или иных компонентов мультимедийной презентации.

При создании мультимедийного пособия предполагается ограничиться использованием двух или трех шрифтов. Вся презентация должна выполняться в одной цветовой палитре, например, на базе одного шаблона, также важно проверить презентацию на удобство ее чтения с экрана. Тексты презентации не должны быть большими. Выгоднее использовать сжатый, информационный стиль изложения материала. Нужно будет суметь вместить максимум информации в минимум слов, привлечь и удержать внимание аудитории. Недостаточно просто скопировать информацию с других носителей и разместить ее в презентации. При подготовке презентации возможно использование ресурсов сети Интернет, современных мультимедийных энциклопедий и электронных учебников.

Критерии оценивания по содержанию:

1) целевая проработанность;

2) структурированность в подаче представляемых материалов;

3) логичность, простота изложения;

4) правильность построения фраз и отсутствие синтаксических и орфографических ошибок;

5) наличие списка литературы и информационно-справочных материалов, использованных в работе над проектом;

6) лицензионная чистота используемых продуктов;

7) степень вовлеченности участников образовательного процесса в реализацию проекта.

Критерии оценивания по оформлению

1) объем (оптимальное количество слайдов);

2) дизайн (читаемость, наличие и соответствие графики и анимации, звуковое оформление, структурирование информации, соответствие заявленным требованиям);

3) оригинальность оформления;

4) эстетика;

5) соответствие стандартам оформления.

Планирование и организация времени, необходимого для изучения дисциплины.

Важным условием успешного освоения дисциплины «Управление организационными конфликтами» является создание системы правильной организации труда, позволяющей распределить учебную нагрузку равномерно в соответствии с графиком образовательного процесса. Большую помощь в этом может оказать составление плана работы на семестр, месяц, неделю, день. Его наличие позволит подчинить свободное время целям учебы, трудиться более успешно и эффективно. С вечера всегда надо распределять работу на

завтрашний день. В конце каждого дня целесообразно подвести итог работы: тщательно проверить, все ли выполнено по намеченному плану, не было ли каких-либо отступлений, а если были, по какой причине они произошли. Нужно осуществлять самоконтроль, который является необходимым условием успешной учебы. Если что-то осталось невыполненным, необходимо изыскать время для завершения этой части работы, не уменьшая объема недельного плана. Все задания к практическим занятиям, а также задания, вынесенные на самостоятельную работу, рекомендуется выполнять непосредственно после соответствующей темы лекционного курса, что способствует лучшему усвоению материала, позволяет своевременно выявить и устранить «пробелы» в знаниях, систематизировать ранее пройденный материал, на его основе приступить к овладению новыми знаниями и навыками.

Система академического обучения основывается на рациональном сочетании нескольких видов учебных занятий (в первую очередь, лекций и практических занятий), работа на которых обладает определенной спецификой.

Подготовка к лекциям.

Знакомство с дисциплиной происходит уже на первой лекции, где от студента требуется не просто внимание, но и самостоятельное оформление конспекта. При работе с конспектом лекций необходимо учитывать тот фактор, что одни лекции дают ответы на конкретные вопросы темы, другие – лишь выявляют взаимосвязи между явлениями, помогая студенту понять глубинные процессы развития изучаемого предмета как в истории, так и в настоящее время.

Конспектирование лекций – сложный вид вузовской аудиторной работы, предполагающий интенсивную умственную деятельность студента. Конспект является полезным тогда, когда записано самое существенное и сделано это самим обучающимся. Не надо стремиться записать дословно всю лекцию. Такое «конспектирование» приносит больше вреда, чем пользы. Целесообразно вначале понять основную мысль, излагаемую лектором, а затем записать ее. Желательно запись осуществлять на одной странице листа или оставляя поля, на которых позднее, при самостоятельной работе с конспектом, можно сделать дополнительные записи, отметить непонятные места.

Конспект лекции лучше подразделять на пункты, соблюдая красную строку. Этому в большой степени будут способствовать вопросы плана лекции, предложенные преподавателям. Следует обращать внимание на акценты, выводы, которые делает лектор, отмечая наиболее важные моменты в лекционном материале замечаниями «важно», «хорошо запомнить» и т.п. Можно делать это и с помощью разноцветных маркеров или ручек, подчеркивая термины и определения.

Целесообразно разработать собственную систему сокращений, аббревиатур и символов. Однако при дальнейшей работе с конспектом символы лучше заменить обычными словами для быстрого зрительного восприятия текста.

Работая над конспектом лекций, всегда необходимо использовать не только учебник, но и ту литературу, которую дополнительно рекомендовал лектор. Именно такая серьезная, кропотливая работа с лекционным материалом позволит глубоко овладеть теоретическим материалом.

Подготовка к практическим занятиям

Подготовку к каждому практическому занятию студент должен начать с ознакомления с планом практического занятия, который отражает содержание предложенной темы. Тщательное продумывание и изучение вопросов плана основывается на проработке текущего материала лекции, а затем изучения обязательной и дополнительной литературы, рекомендованной к данной теме. Все новые понятия по изучаемой теме необходимо выучить наизусть и внести в глоссарий, который целесообразно вести с самого начала изучения курса.

Результат такой работы должен проявиться в способности студента свободно ответить на теоретические вопросы практикума, его выступлении и участии в коллективном

обсуждении вопросов изучаемой темы, правильном выполнении практических заданий и контрольных работ.

В процессе подготовки к практическим занятиям, студентам необходимо обратить особое внимание на самостоятельное изучение рекомендованной литературы. При всей полноте конспектирования лекции в ней невозможно изложить весь материал из-за лимита аудиторных часов. Поэтому самостоятельная работа с учебниками, учебными пособиями, научной, справочной литературой, материалами периодических изданий и Интернета является наиболее эффективным методом получения дополнительных знаний, позволяет значительно активизировать процесс овладения информацией, способствует более глубокому усвоению изучаемого материала, формирует у студентов свое отношение к конкретной проблеме.

Рекомендации по работе с литературой

Работу с литературой целесообразно начать с изучения общих работ по теме, а также учебников и учебных пособий.Работу с источниками надо начинать с ознакомительного чтения, т.е. просмотреть текст, выделяя его структурные единицы. При ознакомительном чтении закладками отмечаются те страницы, которые требуют более внимательного изучения.

В зависимости от результатов ознакомительного чтения выбирается дальнейший способ работы с источником. Если для разрешения поставленной задачи требуется изучение некоторых фрагментов текста, то используется метод выборочного чтения. Если в книге нет подробного оглавления, следует обратить внимание ученика на предметные и именные указатели.

Избранные фрагменты или весь текст (если он целиком имеет отношение к теме) требуют вдумчивого, неторопливого чтения с «мысленной проработкой» материала. Такое чтение предполагает выделение:

1) главного в тексте;

2) основных аргументов;

3) выводов.

Особое внимание следует обратить на то, вытекает тезис из аргументов или нет.

Необходимо также проанализировать, какие из утверждений автора носят проблематичный, гипотетический характер и уловить скрытые вопросы.

Понятно, что умение таким образом работать с текстом приходит далеко не сразу. Наилучший способ научиться выделять главное в тексте, улавливать проблематичный характер утверждений, давать оценку авторской позиции – это сравнительное чтение, в ходе которого студент знакомится с различными мнениями по одному и тому же вопросу, сравнивает весомость и доказательность аргументов сторон и делает вывод о наибольшей убедительности той или иной позиции.

Если в литературе встречаются разные точки зрения по тому или иному вопросу из-за сложности прошедших событий и правовых явлений, нельзя их отвергать, не разобравшись. При наличии расхождений между авторами необходимо найти рациональное зерно у каждого из них, что позволит глубже усвоить предмет изучения и более критично оценивать изучаемые вопросы. Знакомясь с особыми позициями авторов, нужно определять их схожие суждения, аргументы, выводы, а затем сравнивать их между собой и применять из них ту, которая более убедительна.

Следующим этапом работы с литературными источниками является создание конспектов, фиксирующих основные тезисы и аргументы. Можно делать записи на отдельных листах, которые потом легко систематизировать по отдельным темам изучаемого курса. Другой способ – это ведение тематических тетрадей-конспектов по одной какой-либо теме. Большие специальные работы монографического характера целесообразно конспектировать в отдельных тетрадях. Здесь важно вспомнить, что конспекты пишутся на одной стороне листа, с полями и достаточным для исправления и ремарок межстрочным расстоянием (эти правила соблюдаются для удобства редактирования). Если в конспектах приводятся цитаты, то

непременно должно быть дано указание на источник (автор, название, выходные данные, № страницы). Впоследствии эта информации может быть использована при написании текста реферата или другого задания.

Таким образом, при работе с источниками и литературой важно уметь:

- сопоставлять, сравнивать, классифицировать, группировать, систематизировать информацию в соответствии с определенной учебной задачей;
- обобщать полученную информацию, оценивать прослушанное и прочитанное;
- фиксировать основное содержание сообщений; формулировать, устно и письменно, основную идею сообщения; составлять план, формулировать тезисы;
- готовить и презентовать развернутые сообщения типа доклада;
- работать в разных режимах (индивидуально, в паре, в группе), взаимодействуя друг с другом;
- пользоваться реферативными и справочными материалами;
- контролировать свои действия и действия своих товарищей, объективно оценивать свои действия;
- обращаться за помощью, дополнительными разъяснениями к преподавателю, другим студентам.
- пользоваться лингвистической или контекстуальной догадкой, словарями различного характера, различного рода подсказками, опорами в тексте (ключевые слова, структура текста, предваряющая информация и др.);
- использовать при говорении и письме перифраз, синонимичные средства, слова-описания общих понятий, разъяснения, примеры, толкования, «словотворчество»;
- повторять или перефразировать реплику собеседника в подтверждении понимания его высказывания или вопроса;
- обратиться за помощью к собеседнику (уточнить вопрос, переспросить и др.);
- использовать мимику, жесты (вообще и в тех случаях, когда языковых средств не хватает для выражения тех или иных коммуникативных намерений).

Подготовка к промежуточной аттестации.

При подготовке к промежуточной аттестации целесообразно:

- внимательно изучить перечень вопросов и определить, в каких источниках находятся сведения, необходимые для ответа на них;
- внимательно прочитать рекомендованную литературу;
- составить краткие конспекты ответов (планы ответов).

8.Учебная литература и ресурсы информационно-телекоммуникационной сети Интернет

8.1. Основная литература.

1. Байдаков, А. Н. Лидерство и командообразование : учебное пособие : [16+] / А. Н. Байдаков, А. В. Назаренко, О. С. Звягинцева ; Ставропольский государственный аграрный университет. – Ставрополь : Ставропольский государственный аграрный университет (СтГАУ), 2019. – 132 с. : ил. – Режим доступа: по подписке. – URL: https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=614106

2. Живица, О.В. Лидерство : учебное пособие / О.В. Живица. - Москва : Университет «Синергия», 2017. - 193 с. : ил., схем., табл. - (Легкий учебник). - Библиогр. в кн. - ISBN 978-5-4257-0216-6 ; То же [Электронный ресурс]. - URL: http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=455425

3. Пономарев, А. В. Лидерство в молодежной среде : учебное пособие / А. В. Пономарев, А. О. Ланцев, М. С. Кырчиков ; Уральский федеральный университет им. первого Президента

России Б. Н. Ельцина. – Екатеринбург : Уральский федеральный университет имени первого Президента России Б.Н. Ельцина, 2020. – 218 с. : табл., ил. – Режим доступа: по подписке. – URL: https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=611344

4. Шейн, Э. Организационная культура и лидерство [Текст] : учебник / Э. Шейн. - 4-е изд. - СПб. : ПИТЕР, 2013. - 352 с. - (Классика MBA).

8.2. Дополнительная литература:

1. Арон, И.С. Психология развития профессионала : учебное пособие / И.С. Арон ; Поволжский государственный технологический университет. - Йошкар-Ола : ПГТУ, 2017. - 164 с. - Библиогр.: с. 158-161. - ISBN 978-5-8158-1859-0 ; То же [Электронный ресурс]. - URL: http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=476163

2. Бауэр, М. Курс на лидерство: альтернатива иерархической системе управления компанией / М. Бауэр ; под ред. О. Нижельской, Ю. Быстровой. - 3-е изд. - Москва : Альпина Паблишер, 2016. - 198 с. - ISBN 978-5-9614-5539-7 ; То же [Электронный ресурс]. - URL: http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=286196

3. Зубанова, Л. Б. Социология лидерства: методические основы исследования личностного влияния / Л. Б. Зубанова ; Министерство культуры Российской Федерации, Челябинская государственная академия культуры и искусств, Культурологический факультет, Кафедра культурологии и социологии. – Челябинск : ЧГАКИ, 2011. – 64 с. : ил. – Режим доступа: по подписке. – URL: https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=492759

4. Кови, С. Лидерство, основанное на принципах / С. Кови ; под ред. Р. Пискотиной ; пер. П. Самсонов. - 7-е изд. - Москва : Альпина Паблишер, 2016. - 301 с. : схем., табл., ил. - ISBN 978-5-9614-5052-1 ; То же [Электронный ресурс]. - URL: http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=279696

5. Личная эффективность / . - Москва : Альпина Паблишерз, 2016. - 217 с. - (Harvard Business Review: 10 лучших статей). - ISBN 978-5-9614-5734-6 ; То же [Электронный ресурс]. - URL: http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=254533

6. Максвелл, Д. Прокачай свое лидерство / Д. Максвелл ; пер. с англ. Л.Г. Третьяк. - Минск : Попурри, 2016. - 192 с. - ISBN 978-985-15-3034-8 ; То же [Электронный ресурс]. - URL: http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=450612

7. Максвелл, Д. Хорошие лидеры задают правильные вопросы / Д. Максвелл ; пер. с англ. Ю.И. Герасимчик. - Минск : Попурри, 2015. - 233 с. - ISBN 978-985-15-2532-0 ; То же [Электронный ресурс]. - URL: http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=430081

8.3. Нормативные правовые документы и иная правовая информация

1. "Конституция Российской Федерации" (принята всенародным голосованием 12.12.1993) (с учетом поправок, внесенных Законами РФ о поправках к Конституции РФ от 30.12.2008 N 6-ФКЗ, от 30.12.2008 N 7-ФКЗ)

8.4. Интернет-ресурсы, справочные системы:

1.http://www.ido.edu.ru/psychology/labour_psychology/
2.http://psyera.ru/4861/etika-delovyh-otnosheniy-etiket-v-delovoy-karere
3.http://kuntsevo.mos.ru/upravs/kodeks_gosslugby.php
4.http://www.garant.ru/products/ipo/prime/doc/55071469/
5.http://psykam.ucoz.com/

8.5. Иные источники

1. http://psyjournals.ru/social_psy/2015/n2/index.shtml - научный журнал Социальная психология и общество

2. http://mevriz.ru/annotations/ - Журнал «Менеджмент в России и за рубежом»

3. http://psystudy.ru/index.php/about.html - научный журнал Психологические исследования

4. http://talkbusedst.ru/ - сайт информационно-аналитического электронного издания «Деловое общение». На сайте представлены все самые свежие новости из области деловых коммуникаций. Сайт дает возможность доступа к документам, касающимся взаимодействию в деловой среде.

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

Учебные аудитории, предназначенные для проведения занятий лекционного и семинарского типа, групповых и индивидуальных консультаций, текущего контроля и промежуточной аттестации оборудованы:

– специализированной мебелью (аудиторные столы и стулья);

– техническими средствами обучения (мультимедийный проектор, светодиодный экран, персональный компьютер (ноутбук) с программным обеспечением);

– экраном для демонстрации презентаций и фильмов;

– учебной доской (маркерной).

Учебные аудитории, предназначенные для самостоятельной работы, оснащены компьютерной техникой с возможностью подключения к сети «Интернет» и использования электронно-библиотечных и информационно-справочных систем, а также с обеспечением доступа в электронную информационно-образовательную среду.

Перечень информационных технологий, программных продуктов, используемых при осуществлении образовательного процесса по дисциплине	
1	Операционная система (Microsoft Windows 10);
2	Пакет офисных программ (Microsoft Office 2016);
3	Антивирусная программа (Kaspersky Endpoint Security);
4	Интернет-браузер (Google Chrome и Yandex, Firefox,Microsoft Edge);
5	Различные утилиты (Архиваторы (7-Zip File Manager), программа для составления бизнес-планов (ProjectLibre), программа для записи компакт-дисков “ultraISO”, файловые менеджеры, программы просмотра изображений (Acrobat Reader free), мультимедийный проигрыватель (Windows media player), программа для конференц-связи (МТС-линк).
6	• Образовательная платформа Юрайт • Электронно-библиотечная система Znanium • Электронно-библиотечная система Айбукс • Электронно-библиотечная система Лань • https://lib.ranepa.ru/ru/ • Научная электронная библиотека eLIBRARY.RU http://elibrary.ru