

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ
ФЕДЕРАЦИИ
Федеральное государственное автономное образовательное учреждение высшего
образования
«Национальный исследовательский Нижегородский государственный университет
им. Н.И. Лобачевского»

Институт биологии и биомедицины

УТВЕРЖДЕНО
решением Ученого совета ННГУ
протокол от
«31» августа 2021 г. № 11

Рабочая программа дисциплины
«Эффективное лидерство и руководство»

Уровень высшего образования
Подготовка кадров высшей квалификации

Направление подготовки
06.06.01 Биологические науки

Квалификация выпускника
Исследователь. Преподаватель-исследователь

Форма обучения
очная

Нижегород
2021

1. Место дисциплины в структуре основной профессиональной образовательной программы (ОПОП)

Дисциплина «Эффективное лидерство и руководство» относится к числу общеобразовательных дисциплин, является дисциплиной по выбору. Трудоемкость дисциплины составляет 1 зачетную единицу.

Целью освоения дисциплины является рассмотрение особенностей влияния лидера на индивидуальное и групповое поведение в организации, его роли в создании эффективно функционирующих команд профессионалов.

Для достижения поставленной цели необходимо решить следующие **задачи**:

- изучить традиционные и современные теории лидерства;
- выявить лидерские качества и умения;
- определить эффективные стили влияния на людей;
- определить основы и источники власти,
- выявить эффективные способы создания и поддержания работоспособности команды профессионалов;
- отработать умения слушать и слышать, ставить цели, выполнять работу в команде, договариваться и убеждать.

1. Планируемые результаты освоения дисциплины, соотнесенные с планируемыми результатами освоения образовательной программы (компетенциями выпускников)

Освоение дисциплины «Эффективное лидерство и руководство» способствует формированию следующих **универсальных** компетенций выпускников аспирантуры:

- способность к критическому анализу и оценке современных научных достижений, генерированию новых идей при решении исследовательских и практических задач, в том числе в междисциплинарных областях (УК-1),
- способность планировать и решать задачи собственного профессионального и личностного развития (УК-5).

И следующих **профессиональных** компетенций выпускников аспирантуры:

- готовность адаптироваться к изменениям социально-культурной и информационной среды и профиля своей профессиональной деятельности (ПК-4).

Планируемые результаты обучения по дисциплине, характеризующие этапы формирования компетенций отражены в Таблице 1.

Планируемые результаты обучения по дисциплине

| № п/п | Код и уровень формиру емой компетен ции | Содержание компетенции | Планируемые результаты обучения |
|----------|--|---|---|
| 1 | УК-1 базовый | Способность к критическому анализу и оценке современных научных достижений, генерированию новых идей при решении исследовательских и практических задач, в том числе в междисциплинарных областях | <p>Знать:</p> <ul style="list-style-type: none"> - методы критического анализа и оценки современных научных достижений, а также методы генерирования новых идей при решении исследовательских и практических задач, в том числе в междисциплинарных областях <p>Уметь:</p> <ul style="list-style-type: none"> анализировать альтернативные варианты решения исследовательских и практических задач и оценивать потенциальные выигрыши/проигрыши -при решении исследовательских и практических задач генерировать новые идеи, поддающиеся операционализации, исходя из наличных ресурсов и ограничений реализации этих вариантов <p>Владеть:</p> <ul style="list-style-type: none"> -навыками анализа методологических проблем, возникающих при решении исследовательских и практических задач, в том числе в междисциплинарных областях - навыками критического анализа и оценки современных научных достижений и результатов деятельности по решению исследовательских и практических задач, в том числе в междисциплинарных областях |
| 2 | УК-5 базовый | Способность планировать и решать задачи собственного профессионального и личностного развития | <p>Знать:</p> <ul style="list-style-type: none"> - содержание процесса целеполагания профессионального и личностного развития, его особенности и способы реализации при решении профессиональных задач, исходя из этапов карьерного роста и требований рынка труда <p>Уметь:</p> <ul style="list-style-type: none"> - формулировать цели личностного и профессионального развития и условия их достижения, исходя из тенденций развития области профессиональной деятельности, этапов профессионального роста, индивидуально-личностных особенностей - осуществлять личностный выбор в различных профессиональных и морально-ценностных ситуациях, оценивать последствия принятого решения и нести за него ответственность перед собой и обществом <p>Владеть:</p> <ul style="list-style-type: none"> - приемами и технологиями целеполагания, целереализации и оценки результатов деятельности по решению профессиональных задач; - способами выявления и оценки индивидуально-личностных, профессионально-значимых качеств и путями достижения более высокого уровня их развития. |

| № п/п | Код и уровень формиру емой компетен ции | Содержание компетенции | Планируемые результаты обучения |
|----------|--|--|--|
| 3 | ПК-4 базовый | Готовность адаптироваться к изменениям социально-культурной и информационной среды и профиля своей профессиональной деятельности | Знать: - тенденции рынка труда, критерии качества информации; - сильные и слабые стороны своей личности и свои возможности; - основы делового общения. Уметь: - планировать, прогнозировать, принимать и предлагать новое; - использовать новые технологии информации и коммуникации, работать с современными базами данных Владеть: навыками обучения и самообучения, критического анализа, контроля времени, презентации и ведения переговоров, использования основных способов мотивации и самомотивации |

2. Структура и содержание модуля

Объем дисциплины составляет одну зачетную единицу, всего 36 часов, из которых 12 часов составляет контактная работа обучающегося с преподавателем (10 часов – занятия семинарского типа, 2 часа мероприятия промежуточной аттестации), 24 часа составляет самостоятельная работа обучающегося.

Форма контроля – зачет на основании рейтинговой оценки, по совокупности результатов деятельности на занятиях семинарского типа и самостоятельной.

Таблица 2

Структура дисциплины «Эффективное лидерство и руководство»

| Наименование раздела дисциплины | Всего, часов | В том числе | | | | | Самостоятельная работа обучающегося, часов |
|--|-----------------|-----------------------------|------------------------------|-------------------------------|--------------|-------|---|
| | | Контактная работа, часов | | | | | |
| | | Занятия лекционного типа | Занятия семинарского типа | Занятия лабораторного типа | Консультации | Всего | |
| 1. Общие понятия о лидерстве | 3 | | 1 | | | | 2 |
| 2. Эволюция теоретических представлений о лидерстве | | | | | | | |
| 2.1 Традиционные концепции лидерства | 6 | | 2 | | | 2 | 4 |

| | | | | | | | |
|----------------------------------|--------|---|----|---|---|----|----|
| 2.2 Современные теории лидерства | 6 | | 2 | | | 2 | 4 |
| 3. Лидер как личность | 3 | | 1 | | | | 2 |
| 4. Власть и влияние лидера. | 5 | | 1 | | | 1 | 4 |
| 5. Видение и цели лидера | 5 | | 1 | | | 1 | 4 |
| 6. Работа лидера с командой | 6 | | 2 | | | 2 | 4 |
| в том числе текущий контроль | 1 час. | | | | | | |
| Аттестация по модулю: зачёт | 2 | | | | | 2 | |
| Итого | 36 | - | 10 | - | - | 12 | 24 |

Таблица 3

Содержание дисциплины «Эффективное лидерство и руководство»

| № п/п | Наименование темы дисциплины | Содержание темы | Форма текущего контроля* |
|-------|--------------------------------------|--|--|
| 1 | Общие понятия о лидерстве | Природа лидерства. Актуальность лидерства. Характеристика лидерства как процесса. Отличительные признаки лидерства. | <u>Задание 1.</u> Выявить необходимые качества и умения лидера |
| 2 | 2.1 Традиционные концепции лидерства | Структурный подход: теория лидерских черт и качеств. Поведенческий подход, основанный на взаимоотношениях «лидер – последователь». Концепции лидерского поведения: стили управления по К.Левину; теория Х и теория У Д.МакГрегора; теория Z У. Оучи; системы Ликерта; исследования университета штата Огайо; управленческая сетка Блейка-Моутон; типология лидеров по Слайтеру; теория индивидуализированного лидерства. | <u>Задание 2.</u> а. Выделить основные идеи поведенческих теорий лидерства. б. Сделать презентацию с использованием наглядного материала. |
| | | Концепции ситуационного лидерства: модель лидерства «путь-цель» Р.Хауса и Митчелла; теория жизненного цикла П.Херси и К.Бланшарда; ситуационная модель лидерства Ф.Фидлера; модель принятия решений руководителем В.Врума-П.Йеттона-А.Яго. Концепция заменителей и нейтрализаторов лидерства Керра и Джермиер. | <u>Задание 3.</u> а. Выделить основные идеи ситуационных теорий лидерства б. Составить концептуальную таблицу по ситуационным теориям лидерства в. Сделать презентацию с использованием наглядного материала. |
| 2.2 | Современные теории лидерства | Концепция харизматического лидерства. Концепция атрибутивного лидерства. Трансакционное лидерство. Трансформационное лидерство. Концепция постгероического или делегирующего лидерства | <u>Задание 4.</u> а. Выделить общие и особенные черты харизматического и трансформационного лидерства б. Сделать презентацию с использованием наглядного материала |

| | | | |
|---|--------------------------|--|--|
| 3 | Лидер как личность | Когнитивный интеллект лидера: виды мышления, критическое мышление. Коммуникативный интеллект лидера: составляющие коммуникативного интеллекта; коммуникации лидера и коммуникации менеджера; управление коммуникациями. Эмоциональный интеллект лидера: эмоции, настроение, состояние; составляющие эмоционального интеллекта; эмоциональный интеллект команды. Социальный интеллект лидера: взаимодействие, взаимоотношение, управление взаимодействием и взаимоотношениями. Индивидуальный стиль управления. | <u>Задание 5.</u> Определить уровня эмоционального интеллекта <u>Задание 6.</u> Определить индивидуальный стиль управления |
| 4 | Власть и влияние лидера | Понятие власти. Структура власти. Основные ресурсы должностной власти: легитимная власть, власть вознаграждения, власть принуждения и власть информации. Ресурсы личностной власти: экспертная власть, власть примера. Основные источники власти лидера. Мотивация и делегирование властных полномочий. Внутренние и внешние вознаграждения. | <u>Задание 7.</u> Выделить ведущие источники власти лидера |
| 5 | Видение и цели лидера | Совмещение целей: спиральная динамика. Разработка и принятие совместных решений. Способы работы с проблемами. | <u>Задание 8.</u> Список мотивирующих фраз в соответствии с теорией Спиральной динамики |
| 6 | Работа лидера с командой | Что такое команда? Стадии развития команд. Типы и характеристики традиционных команд. Ролевые функции в команде. Факторы эффективности работы команды. Роль лидера в команде: командное лидерство и участвующий стиль. Виртуальные и глобальные команды. Конфликты в команде: стили разрешения конфликтов. Поддержание разнообразия: определение разнообразия, необходимость организационного разнообразия, женский стиль лидерства, глобальное разнообразие; системы социальных ценностей; трудности «меньшинств»; организационные стадии признания разнообразия; решение проблем разнообразия. | <u>Задание 9.</u> а. Составить схему принятия управленческих решений в соответствии со стратегией ИДЕАЛ б. Составить схему управления проектами в соответствии с методом SCRAM |

| | | | |
|--|--|--|--|
| | | | Дополнительные задания: <u>Задание 10.</u> а. Найти статью на иностранном языке, посвященную вопросам лидерства и эффективного управления б. Сделать аннотацию этой статьи на русском языке <u>Задание 11.</u> Выполнить письменное задание по кейсу |
|--|--|--|--|

** Текущий контроль успеваемости осуществляется в рамках занятий семинарского типа. Все занятия в рамках данного модуля носят семинарский характер, проводятся в тренинговом формате.*

4. Образовательные технологии

В процессе изучения дисциплины «Эффективное лидерство и руководство» используются следующие образовательные технологии: технология развития критического мышления, метод проектов. Самостоятельная работа аспирантов связана с применением компьютерных и информационно-коммуникативных технологий. При заочной форме обучения используются интернет-консультации. Для итоговой аттестации по дисциплине используется рейтинговая оценка. Технологическая карта рейтинговой накопительной системы по модулю приведена в Приложении 1.

Методические приемы и техники: мозговой штурм; стратегия решения проблем «Идеал», стратегия «Зигзаг-1»; графические организаторы: кластер, сравнительная таблица, кольца Венна; стратегия «Аргументация и логика», стратегия «Уголки»; метод управления проектами SCRAM. Для отработки умений и навыков, а также активизации мыслительной деятельности и снятия зажимов, используются мини-тренинги.

Для лиц с ограниченными возможностями в зависимости от нозологии используются специальные методы и средства обучения.

5. Формы организации и контроля самостоятельной работы обучающихся

В ходе самостоятельной работы обучающиеся анализируют и систематизируют материалы, полученные в ходе занятий, осуществляют поиск дополнительной информации, выполняют индивидуальные и групповые задания, готовят отчет в свободной форме с использованием графических организаторов. Отчет презентуется в аудитории или направляется на проверку и оценивание преподавателем он-лайн. Для того, чтобы набрать дополнительные баллы для получения зачета обучающийся может выполнить дополнительные задания: аннотация статьи (Приложение 2) и работа с кейсом (Приложение 3).

6. Фонд оценочных средств для аттестации по модулю «Эффективное лидерство и руководство»

6.1. Перечень проверяемых компетенций выпускников образовательной программы с указанием результатов обучения (знаний, умений, владений), характеризующих этапы формирования компетенций

Описание показателей и критериев оценивания компетенций приведено в Приложении 4.

6.2. Критерии и процедуры оценивания результатов обучения. Описание шкал оценивания

Аттестация по модулю проходит в виде зачета на основании рейтинговой оценки, по совокупности результатов деятельности на занятиях семинарского типа и самостоятельной работы аспиранта по выполнению заданий, составляющих систему рейтингово-накопительной оценки.

| | Вид активности | Максимальное количество баллов |
|----|---|--------------------------------|
| | Обязательная часть | 90 |
| 1. | Тема 1. Общие понятия о лидерстве Задание 1. Выявить необходимые качества и умения лидера | 5 |
| 2. | Тема 2. Эволюция теоретических представлений о лидерстве 2.1 Традиционные концепции лидерства Задание 2. а. Выделить основные идеи поведенческих теорий лидерства. б. Сделать презентацию с использованием наглядного материала. | 40 15 10 5 |
| | Задание 3. а. Выделить основные идеи ситуационных теорий лидерства б. Составить концептуальную таблицу по ситуационным теориям лидерства в. Сделать презентацию с использованием наглядного материала. | 25 10 10 5 |
| | 2.2 Современные теории лидерства Задание 4. а. Выделить общие и особенные черты харизматического и трансформационного лидерства б. Сделать презентацию с использованием наглядного материала | 15 10 5 |
| 3. | Тема 3. Лидер как личность Задание 5. Определить уровня эмоционального интеллекта | 10 5 |
| | Задание 6. Определить индивидуальный стиль управления | 5 |
| 4. | Тема 4. Власть и влияние лидера Задание 7. Выделить ведущие источники власти лидера | 5 |

| | | |
|----|---|----------------------|
| 5. | <i>Тема 5. Видение и цели лидера</i> <u>Задание 8.</u> Список мотивирующих фраз в соответствии с теорией Спиральной динамики | 5 |
| 6. | <i>Тема 6. Работа лидера с командой</i> <u>Задание 9.</u> а. Составить схему принятия управленческих решений в соответствии со стратегией ИДЕАЛ и пояснить цели ее использования б. Составить схему управления проектами в соответствии с методом SCRAM и пояснить цели ее использования | 10 5 5 |
| | Накопительная часть | 40 |
| 1. | Дополнительные задания: <u>Задание 10.</u> а. Найти статью на иностранном языке, посвященную вопросам лидерства и эффективного управления б. Сделать аннотацию этой статьи на русском языке | <u>15</u> 5 |
| | <u>Задание 11.</u> Выполнить письменное задание по кейсу | <u>10</u> |
| 2. | <i>Конструктивная активность на занятиях</i> | <u>10</u> |
| 3. | <i>Посещение занятий</i> | <u>3</u> |
| 4. | <i>Анкета обратной связи</i> | <u>2</u> |
| | ИТОГО | 130 |

Критерии оценок зачета:

зачтено – рейтинговая оценка выше 65 баллов.

незачтено – рейтинговая оценка ниже 65 баллов.

Все задания направлены в комплексе на все три формируемые компетенции: УК-1, УК-5 и ПК-4

«Общие понятия о лидерстве»

Критерии оценки Задания 1.

| Описание уровня | баллы |
|---|-------|
| + обосновывают собственные суждения, опираясь на дополнительные источники информации или обобщая высказывания участников курса | 5 |
| + высказывают обоснованные критические замечания по поводу приводимых другими формулировок и формулировок, приведенных в предлагаемых текстах | 4 |
| + самостоятельные суждения по поводу личностных качеств, умений и ключевых компетенций лидера, оформленные письменно | 3 |
| + самостоятельные устные по поводу личностных качеств, умений и ключевых компетенций лидера | 2 |
| тексты с перечислением личностных качеств, умений и ключевых компетенций лидера, выданные на занятиях | 1 |

«Традиционные теории лидерства»

Критерии оценки Задания 2. «Поведенческие теории лидерства»

| Описание уровня | баллы |
|---|-------|
| + теории рассматриваются в историческом контексте, готовы отвечать на вопросы без затруднений по каждой из теорий | 10 |
| + суть каждой из теорий донесена с приведением примеров из собственной практики деятельности | 8 |

| | |
|--|---|
| + суть каждой из теорий донесена с использованием средств визуализации, ответы на вопросы по одной из теорий | 6 |
| + дано описание теорий в кратких формулировках, с опорой на имеющиеся в предложенных текстах графики и таблицы | 4 |
| текст с описанием 5-х ситуационных теорий лидерства, выданный на занятиях | 2 |

«Традиционные теории лидерства»

Критерии оценки Задания 3. «Ситуационные теории лидерства»

| Описание уровня | баллы |
|---|-------|
| + теории рассматриваются в историческом контексте, готовы отвечать на вопросы без затруднений по каждой из теорий | 10 |
| + использованы графические организаторы, отражающие суть каждой из теорий, приведены примеры из собственной практики деятельности | 8 |
| + суть каждой из теорий донесена с использованием средств визуализации | 6 |
| + дано описание теорий в кратких формулировках, с опорой на имеющиеся в предложенных текстах графики и таблицы | 4 |
| текст с описанием 4-х ситуационных теорий лидерства, выданный на занятиях | 2 |

«Современные теории лидерства»

Критерии оценки Задания 4.

| Описание уровня | баллы |
|--|-------|
| + кроме двух теорий, рассматриваемых на занятии, для сравнения были взяты и другие теории, использован графический организатор, соответствующий целям задания, без затруднений отвечают на вопросы | 15 |
| + выделены критерии для сравнения, на основании чего выделены общие и особенные черты, использован графический организатор (кольца Венна) | 10 |
| + дано описательное сравнение двух современных теорий лидерства без использования графического организатора | 5 |
| + в кратких формулировках приведены описания двух современных теорий лидерства (харизматическая и трансформационная) | 3 |
| текст с описанием двух современных теорий лидерства, выданный на занятиях | 2 |

«Лидер как личность»

Критерии оценки Задания 5. «Эмоциональный интеллект лидера»

| Описание уровня | баллы |
|--|-------|
| + подобраны средства для развития уровня эмоционального интеллекта, его отдельных компонент | 5 |
| + сформулированы рекомендации по поводу развития уровня эмоционального интеллекта, его отдельных компонент | 4 |
| + сделаны выводы по поводу возможных проблем в командной работе при имеющемся уровне эмоционального интеллекта | 3 |
| + дан анализ индивидуального уровня эмоционального интеллекта с точки зрения развития всех его компонентов | 2 |
| тест пройден и выявлен индивидуальный уровень эмоционального интеллекта | 1 |

«Лидер как личность»

Критерии оценки Задания 6. «Индивидуальный стиль управления лидера»

| Описание уровня | баллы |
|--|--------------|
| + сформулированы рекомендации для коррекции индивидуального стиля управления с целью повышения эффективности индивидуальной и командной работы | 5 |
| + сделан вывод по поводу возможного вклада в командную работу с имеющимся индивидуальным стилем управления | 4 |
| + сделан вывод по поводу эффективности индивидуального стиля управления | 3 |
| + дан анализ индивидуального стиля управления в соответствии с теорией Адизеса | 2 |
| тест пройден и выявлен индивидуальный стиль управления | 1 |

«Власть и влияние лидера»

Критерии оценки Задания 7.

| Описание уровня | баллы |
|--|--------------|
| + приведены собственные аргументированные рассуждения, оформленные с использованием графического организатора | 5 |
| + таблица, отражающая результаты групповой деятельности по поводу выделения ведущих источников власти лидера, с самостоятельной формулировкой выводов по итогам групповой работы | 4 |
| + таблица, отражающая результаты групповой деятельности по поводу выделения ведущих источников власти лидера, без личных комментариев | 3 |
| + в качестве ответа на задание приведена выдержка из учебников или из каких-то других источников, с минимальной долей самостоятельности | 2 |
| текст с описанием источников власти, выданный на занятиях | 1 |

«Видение и цели лидера»

Критерии оценки Задания 8.

| Описание уровня | баллы |
|--|--------------|
| + даны развернутые, аргументированные формулировки мотивационных фраз по всем уровням, в соответствии с ценностными установками каждого уровня | 5 |
| + даны краткие формулировки мотивационных фраз по всем уровням, в соответствии с ценностными установками каждого уровня | 4 |
| + мотивирующих фразы сформулированы для каждого уровня, в большинстве случаев корректно | 3 |
| + мотивирующих фразы сформулированы для каждого уровня, но некорректно | 2 |
| текст с описанием теории спиральной динамики, выданный на занятиях | 1 |

«Работа лидера с командой»

Критерии оценки Задания 9.

| Описание уровня | баллы |
|---|--------------|
| + может объяснить, как и с какими целями применяются стратегии ИДЕАЛ и SCRAM | 10 |
| + задачи каждого этапа стратегий ИДЕАЛ и SCRAM выполнены самостоятельно и осознанно | 8 |
| + задачи каждого этапа стратегий ИДЕАЛ и SCRAM выполнены | 6 |

| | |
|--|---|
| самостоятельно, однако с большой долей формального соблюдения требований | |
| + технологические карты стратегий выполнены с пропуском элементов | 4 |
| описание стратегиям ИДЕАЛ и SCRAM, выданные на занятиях | 2 |

«Дополнительные задания»

Критерии оценки Задания 10. «Аннотация статьи о лидерстве»

| Описание уровня | баллы |
|--|-------|
| + элементы аннотации заполнены самостоятельно и осознанно в привязке к курсу | 15 |
| + все элементы аннотации есть, но страдает содержательная логика | 10 |
| + все элементы аннотации есть, но страдает логика и требования к оформлению | 5 |
| + все элементы аннотации есть, но страдает объем из-за низкой доли самостоятельности (компиляция введения) | 3 |
| аннотация составлена в соответствии с предложенной структурой, но не все элементы заполнены самостоятельно (перепечатана аннотация книги или статьи), прослеживается формальное следование рекомендации. | 2 |

«Дополнительные задания»

Критерии оценки Задания 11. «Кейс»

| Описание уровня | баллы |
|---|-------|
| + Ответы на все вопросы, подкреплены ссылками на теоретические основы курса, приведены подтверждающие примеры из кейса; отсутствует лишняя информация | 10 |
| + четко сформулирована имеющаяся проблема; сформулированы ответы на большинство вопросов кейса, с привязкой к теории, но без иллюстрирующих примеров из кейса | 8 |
| + сформулирована проблема кейса; аргументировано сформулированы ответы на все вопросы кейса, с минимальной привязкой к теоретическим основам курса | 6 |
| + дано подробное описание ситуации кейса; кратко сформулированы ответы на все вопросы кейса, с минимальной привязкой к теоретическим основам курса | 4 |
| даны неаргументированные ответы на вопросы без привязки к содержанию курса, прослеживается формальное следование рекомендации. | 2 |

Критерии оценки «Конструктивная активность на занятиях»

| Описание уровня | баллы |
|---|-------|
| + берет на себя ответственность за продвижение группы в целом, стремиться помочь коллегам в их затруднениях, консультирует и разъясняет, помогает преодолеть разногласия | 10 |
| + проявляет деловую активность на групповом уровне: прежде чем задавать вопросы, консультируется с группой, высказывая свое мнение, учитывает мнение других участников, терпим к индивидуальному стилю и темпу продвижения коллег | 8 |
| + проявляет деловую активность на индивидуальном уровне: внимательно слушает, задает уточняющие вопросы, затрагивающие в основном его лично | 6 |
| + формально-логическая активность: что конкретно делаем и зачем | 4 |

| | |
|---|---|
| конкретно делаем именно это, не важно | |
| активен, но зачастую не по делу, уводит разговор в сторону, действуя в личных интересах | 2 |

Критерии оценки «Посещение занятий»

| Описание уровня | баллы |
|--|-------|
| посещал все очные занятия (3) | 3 |
| посещал очные занятия не менее 2-х раз | 2 |
| посещал очные занятия не менее 1-го раза | 1 |

Критерии оценки «Анкета обратной связи»

| Описание уровня | баллы |
|---|-------|
| заполнена с указанием собственных вариантов | 2 |
| заполнена, но без «собственных вариантов» | 1 |

6.3. Примеры типовых контрольных заданий или иных материалов, необходимых для оценки результатов обучения, характеризующих сформированность компетенций.

Задание 1. Выявить необходимые качества и умения лидера

Требования: обучающийся демонстрирует тексты с перечислением личностных качеств, умений и ключевых компетенций лидера, выданные на занятиях, высказывает самостоятельные суждения по поводу этих списков, высказывает обоснованные критические замечания по поводу приводимых другими формулировок и формулировок, приведенных в предлагаемых текстах обосновывают собственные суждения, опираясь на дополнительные источники информации или обобщая высказывания участников курса.

Задание 2. Выделить основные идеи поведенческих теорий лидерства. Сделать презентацию с использованием наглядного материала.

Требования: обучающийся дает описание 5-ти поведенческих теорий (стили управления по К. Левину; теория X и теория Y Д. МакГрегора; теория Z У. Оучи; системы Ликерта; исследования университета штата Огайо; управленческая сетка Блейка-Моутона; типология лидеров по Слайтеру; теория индивидуализированного лидерства) в кратких формулировках, с опорой на имеющиеся в ученых пособиях графики и таблицы, суть каждой из теорий донесена с использованием средств визуализации и с приведением примеров из собственной практики деятельности, теории рассматриваются в историческом контексте, обучающийся готов отвечать на вопросы без затруднений по каждой из теорий

Задание 7. Выделить ведущие источники власти лидера.

Требования: обучающийся описывает источники власти, как потенциальной возможности влиять на людей, составлена таблица, отражающая результаты групповой или индивидуальной деятельности по поводу выделения ведущих источников власти лидера с самостоятельной формулировкой выводов по итогам групповой работы, приведены собственные аргументированные рассуждения, оформленные с использованием графического организатора.

Необходимые пояснения: Специалисты выделяют две группы основных источников и форм власти: организационная и личностная. К источникам власти, имеющим личностную основу, относят: экспертная власть, эталонную власть (другое название - власть примера (харизмы)), право на власть, власть информации, потребность во власти. К источникам власти, имеющим организационную основу, относят: право на принятие решений, власть вознаграждения, власть принуждения, власть над ресурсами,

власть связей. У лидера (в отличие от менеджера) превалируют источники власти, имеющие личностную основу.

По решению преподавателя для оценки знаний по компетенциям курса могут использоваться тесты (*полный перечень заданий приводится в приложении 2 ФОС*).

6.4. Методические материалы, определяющие процедуры оценивания

1. Положение «О проведении текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации обучающихся в ННГУ», утвержденное приказом ректора ННГУ от 13.02.2014 г. №55-ОД;
2. Положение о фонде оценочных средств, утвержденное приказом ректора ННГУ от 10.06.2015 г. №247-ОД.

7. Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины

Основные источники

1. Адизес, И.К. Развитие лидеров: Как понять свой стиль управления и эффективно общаться с носителями иных стилей [Электронный ресурс] / Ицхак Калдерон Адизес; Пер. с англ. – 6-е изд. – М.: Альпина Паблишер, 2015. – 259 с. – URL: <http://znanium.com/bookread2.php?book=917586>
2. Гоулман, Д. Эмоциональное лидерство: Искусство управления людьми на основе эмоционального интеллекта [Электронный ресурс] / Дэниел Гоулман, Ричард Бояцис, Энни Макки; Пер. с англ. — 6-изд. — М.: Альпина Паблишер, 2014. – URL: <http://znanium.com/bookread2.php?book=926931>
3. Евтихов, О.В. Развитие лидерского потенциала руководителя [Электронный ресурс] : Монография / О.В. Евтихов. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2014. - 198 с. – URL: <http://znanium.com/bookread2.php?book=458345>
4. Кови, С. Лидерство, основанное на принципах [Электронный ресурс] / Стивен Кови; Пер. с англ. - 7-е изд. - М.: Альпина Паблишер, 2015. - 302 с. – URL: <http://znanium.com/bookread2.php?book=914153>
5. Менеджмент [Электронный ресурс] : Учебник / О.С. Виханский, А.И. Наумов. - 6-е изд., перераб. и доп. - М.: Магистр: НИЦ ИНФРА-М, 2014. - 656 с. – URL: <http://znanium.com/catalog.php?bookinfo=472344>

Дополнительные источники

1. Адизес, И.К. Идеальный руководитель: Почему им нельзя стать и что из этого следует [Электронный ресурс] / Адизес И.К., - 7-е изд. - М.:Альпина Пабл., 2016. - 264 с. – URL: <http://znanium.com/bookread2.php?book=912757>
2. Болмэн, Ли. Рефрейминг организации: Компания как фабрика, семья, джунгли и храм [Электронный ресурс] / Ли Болмэн, Терренс Дил; Пер. с англ. — М.: Альпина Паблишер, 2014. — 632 с. - URL: <http://znanium.com/bookread2.php?book=923517>
3. Герстнер, Л. Кто сказал, что слоны не могут танцевать? Жесткие реформы для выживания компании [Электронный ресурс] / Луис Герстнер; Пер. с англ. - 2-е изд. - М.: Альпина Паблишер, 2014. - 320 с. - URL: <http://znanium.com/bookread2.php?book=914105>
4. Евтихов, О.В. Стратегии и приемы лидерства: теория и практика [Электронный ресурс] / О.В. Евтихов. - СПб: Речь, 2007. - 238 с. – URL: <http://znanium.com/bookread2.php?book=529467>
5. Евтихов, О.В. Тренинг лидерства [Электронный ресурс] / О.В. Евтихов. - СПб: Речь, 2007. - 256 с. – URL: <http://znanium.com/bookread2.php?book=529469>

6. Евтихов, О.В. Эффективное лидерство [Электронный ресурс] / О.В. Евтихов. - Краснояр: СибГАУ, 2012. - 132 с. - URL: <http://znanium.com/bookread2.php?book=536762>
7. Иванова, С.В. Развитие потенциала сотрудников. Профессиональные компетенции, лидерство, коммуникации [Электронный ресурс] / Светлана Иванова, Дмитрий Болдогоев, Эмма Борчанинова, Анна Глотова, Оксана Жигилий. - 4-е изд. - М.: Альпина Паблишер, 2012. - 357 с. - URL: <http://znanium.com/bookread2.php?book=917619>
8. Кетс де Врис, М. Мистика лидерства: Развитие эмоционального интеллекта [Электронный ресурс] / Манфред Кетс де Врис; Пер. с англ. - 4-е изд. - М.: Альпина Паблишер, 2014. - 276 с. - URL: <http://znanium.com/bookread2.php?book=914449>

Интернет-ресурсы

1. www.elibrary.ru/defaultx.asp - научная электронная библиотека
2. <http://school-collection.edu.ru/> - федеральное хранилище Единая коллекция цифровых образовательных ресурсов
3. www.diss.rsl.ru - электронная библиотека диссертаций
4. <http://www.edu.ru/> - федеральный портал Российское образование
5. <http://znanium.com/> - электронно-библиотечная система
6. <http://www.igumo.ru/> - интернет-портал Института гуманитарного образования информационных технологий
7. www.edu.ru - сайт Министерства образования РФ
8. <http://rier.ru> - сайт Российского научно-исследовательского института экономики, политики и права в научно-технической сфере (РИЭПП)
9. www.humanities.edu.ru - сайт «Гуманитарное образование»
10. <http://www.eduhmao.ru/info/1/4382/> - информационно-просветительский портал «Электронные журналы»
11. <http://www.iqlib.ru> - электронная библиотека образовательных и просветительных изданий
12. <http://www.integro.ru> - Центр Системных Исследований «Интегро»

8. Материально-техническое обеспечение дисциплины «Эффективное лидерство и управление»

- помещения для проведения занятий: лекционного типа, семинарского типа, групповых и индивидуальных консультаций, текущего контроля и промежуточной аттестации, а также помещения для хранения и профилактического обслуживания оборудования и помещения для самостоятельной работы обучающихся, оснащенные компьютерной техникой с возможностью подключения к сети "Интернет" и обеспечением доступа в электронную информационно-образовательную среду ННГУ;
- материально-техническое обеспечение, необходимое для реализации дисциплины, включая лабораторное оборудование;
- лицензионное программное обеспечение: *Windows, Microsoft Office*;
- обучающиеся из числа лиц с ограниченными возможностями здоровья обеспечиваются электронными и (или) печатными образовательными ресурсами в формах, адаптированных к ограничениям их здоровья.

Программа составлена в соответствии с требованиями ФГОС ВО по следующим направлениям подготовки (уровень подготовки кадров высшей квалификации) 06.06.01 Биологические науки

Автор: Мариго В.В.

Программа одобрена на заседании Центра исследования науки и развития аспирантского образования (на правах кафедры) протокол №8 от 23 августа 2021 года.

Технологическая карта рейтинговой накопительной системы оценки достижений аспиранта

Ф.И.О. _____ группа

Направление подготовки: _____

Профиль подготовки: _____

Разделы рабочей программы:

Дисциплина: «Эффективное лидерство и управление»

Период обучения: _____

Преподаватель: Марико Валерия Валерьевна, к.п.н., доцент

Адрес электронной почты: mvv@fur.unn.ru (Марико В.В.)

| | Вид активности | Максимальное количество баллов | Фактические баллы | Сроки выполнения | Коррекция |
|----|---|--------------------------------|-------------------|------------------|-----------|
| | Обязательная часть | 90 | | | |
| 1. | Тема 1. Общие понятия о лидерстве Задание 1. Выявить необходимые качества и умения лидера | 5 | | | |
| 2. | Тема 2. Эволюция теоретических представлений о лидерстве 2.1 Традиционные концепции лидерства Задание 2. а. Выделить основные идеи поведенческих теорий лидерства. б. Сделать презентацию с использованием наглядного материала. | 40 15 10 5 | | | |
| | Задание 3. а. Выделить основные идеи ситуационных теорий лидерства б. Составить концептуальную таблицу по ситуационным теориям лидерства в. Сделать презентацию с использованием наглядного материала. | 25 10 10 5 | | | |
| | 2.2 Современные теории лидерства Задание 4. а. Выделить общие и особенные черты харизматического и трансформационного лидерства б. Сделать презентацию с использованием наглядного материала | 15 10 5 | | | |
| 3. | Тема 3. Лидер как личность Задание 5. Определить уровня эмоционального интеллекта | 10 5 | | | |
| | Задание 6. Определить индивидуальный стиль управления | 5 | | | |
| 4. | Тема 4. Власть и влияние лидера Задание 7. Выделить ведущие источники власти лидера | 5 | | | |
| 5. | Тема 5. Видение и цели лидера Задание 8. Список мотивирующих фраз в соответствии с теорией Спиральной динамики | 5 | | | |
| 6. | Тема 6. Работа лидера с командой Задание 9. а. Составить схему принятия управленческих решений в соответствии со стратегией ИДЕАЛ и пояснить цели ее | 10 5 | | | |

| | | | | | |
|----|--|----------------|--|--|--|
| | использования б. Составить схему управления проектами в соответствии с методом SCRAM и пояснить цели ее использования | 5 | | | |
| | Накопительная часть | 40 | | | |
| 1. | Дополнительные задания: <u>Задание 10.</u> а. Найти статью на иностранном языке, посвященную вопросам лидерства и эффективного управления | <u>15</u> 5 | | | |
| | б. Сделать аннотацию этой статьи на русском языке | 10 | | | |
| | <u>Задание 11.</u> Выполнить письменное задание по кейсу | <u>10</u> | | | |
| 2. | <i>Конструктивная активность на занятиях</i> | <u>10</u> | | | |
| 3. | <i>Посещение занятий</i> | <u>3</u> | | | |
| 4. | <i>Анкета обратной связи</i> | <u>2</u> | | | |
| | ИТОГО | 130 | | | |

Критерии оценок зачета:

зачтено – рейтинговая оценка выше 65 баллов.

незачтено – рейтинговая оценка ниже 65 баллов.

Рубрикация по видам учебной активности

Все задания направлены в комплексе на все три формируемые компетенции: УК-1, УК-5 и ПК-3

«Общие понятия о лидерстве»

Критерии оценки Задания 1.

| Описание уровня | баллы |
|---|-------|
| + обосновывают собственные суждения, опираясь на дополнительные источники информации или обобщая высказывания участников курса | 5 |
| + высказывают обоснованные критические замечания по поводу приводимых другими формулировок и формулировок, приведенных в предлагаемых текстах | 4 |
| + самостоятельные суждения по поводу личностных качеств, умений и ключевых компетенций лидера, оформленные письменно | 3 |
| + самостоятельные устные по поводу личностных качеств, умений и ключевых компетенций лидера | 2 |
| тексты с перечислением личностных качеств, умений и ключевых компетенций лидера, выданные на занятиях | 1 |

«Традиционные теории лидерства»

Критерии оценки Задания 2. «Поведенческие теории лидерства»

| Описание уровня | баллы |
|---|-------|
| + теории рассматриваются в историческом контексте, готовы отвечать на вопросы без затруднений по каждой из теорий | 10 |
| + суть каждой из теорий донесена с приведением примеров из собственной практики деятельности | 8 |
| + суть каждой из теорий донесена с использованием средств визуализации, ответы на вопросы по одной из теорий | 6 |
| + дано описание теорий в кратких формулировках, с опорой на имеющиеся в предложенных текстах графики и таблицы | 4 |
| текст с описанием 5-х ситуационных теорий лидерства, выданный на занятиях | 2 |

«Традиционные теории лидерства»

Критерии оценки Задания 3. «Ситуационные теории лидерства»

| Описание уровня | баллы |
|---|-------|
| + теории рассматриваются в историческом контексте, готовы отвечать на вопросы без затруднений по каждой из теорий | 10 |
| + использованы графические организаторы, отражающие суть каждой из теорий, приведены примеры из собственной практики деятельности | 8 |
| + суть каждой из теорий донесена с использованием средств визуализации | 6 |
| + дано описание теорий в кратких формулировках, с опорой на имеющиеся в предложенных текстах графики и таблицы | 4 |
| текст с описанием 4-х ситуационных теорий лидерства, выданный на занятиях | 2 |

«Современные теории лидерства»

Критерии оценки Задания 4.

| Описание уровня | баллы |
|--|-------|
| + кроме двух теорий, рассматриваемых на занятии, для сравнения были взяты и другие теории, использован графический организатор, соответствующий целям задания, без затруднений отвечают на вопросы | 15 |
| + выделены критерии для сравнения, на основании чего выделены общие и особенные черты, использован графический организатор (кольца Венна) | 10 |
| + дано описательное сравнение двух современных теорий лидерства без использования графического организатора | 5 |
| + в кратких формулировках приведены описания двух современных теорий лидерства (харизматическая и трансформационная) | 3 |
| текст с описанием двух современных теорий лидерства, выданный на занятиях | 2 |

«Лидер как личность»

Критерии оценки Задания 5. «Эмоциональный интеллект лидера»

| Описание уровня | баллы |
|--|-------|
| + подобраны средства для развития уровня эмоционального интеллекта, его отдельных компонент | 5 |
| + сформулированы рекомендации по поводу развития уровня эмоционального интеллекта, его отдельных компонент | 4 |
| + сделаны выводы по поводу возможных проблем в командной работе при имеющемся уровне эмоционального интеллекта | 3 |
| + дан анализ индивидуального уровня эмоционального интеллекта с точки зрения развития всех его компонентов | 2 |
| тест пройден и выявлен индивидуальный уровень эмоционального интеллекта | 1 |

«Лидер как личность»

Критерии оценки Задания 6. «Индивидуальный стиль управления лидером»

| Описание уровня | баллы |
|--|-------|
| + сформулированы рекомендации для коррекции индивидуального стиля управления с целью повышения эффективности | 5 |

| | |
|--|---|
| индивидуальной и командной работы | |
| + сделан вывод по поводу возможного вклада в командную работу с имеющимся индивидуальным стилем управления | 4 |
| + сделан вывод по поводу эффективности индивидуального стиля управления | 3 |
| + дан анализ индивидуального стиля управления в соответствии с теорией Адизеса | 2 |
| тест пройден и выявлен индивидуальный стиль управления | 1 |

«Власть и влияние лидера»

Критерии оценки Задания 7.

| Описание уровня | баллы |
|--|-------|
| + приведены собственные аргументированные рассуждения, оформленные с использованием графического организатора | 5 |
| + таблица, отражающая результаты групповой деятельности по поводу выделения ведущих источников власти лидера, с самостоятельной формулировкой выводов по итогам групповой работы | 4 |
| + таблица, отражающая результаты групповой деятельности по поводу выделения ведущих источников власти лидера, без личных комментариев | 3 |
| + в качестве ответа на задание приведена выдержка из учебников или из каких-то других источников, с минимальной долей самостоятельности | 2 |
| текст с описанием источников власти, выданный на занятиях | 1 |

«Видение и цели лидера»

Критерии оценки Задания 8.

| Описание уровня | баллы |
|--|-------|
| + даны развернутые, аргументированные формулировки мотивационных фраз по всем уровням, в соответствии с ценностными установками каждого уровня | 5 |
| + даны краткие формулировки мотивационных фраз по всем уровням, в соответствии с ценностными установками каждого уровня | 4 |
| + мотивирующих фразы сформулированы для каждого уровня, в большинстве случаев корректно | 3 |
| + мотивирующих фразы сформулированы для каждого уровня, но некорректно | 2 |
| текст с описанием теории спиральной динамики, выданный на занятиях | 1 |

«Работа лидера с командой»

Критерии оценки Задания 9.

| Описание уровня | баллы |
|---|-------|
| + может объяснить, как и с какими целями применяются стратегии ИДЕАЛ и SCRAM | 10 |
| + задачи каждого этапа стратегий ИДЕАЛ и SCRAM выполнены самостоятельно и осознанно | 8 |
| + задачи каждого этапа стратегий ИДЕАЛ и SCRAM выполнены самостоятельно, однако с большой долей формального соблюдения требований | 6 |
| + технологические карты стратегий выполнены с пропуском элементов | 4 |

| | |
|---|---|
| описание стратегиям ИДЕАЛ и SCRAM, выданные на занятиях | 2 |
|---|---|

«Дополнительные задания»

Критерии оценки Задания 10. «Аннотация статьи о лидерстве»

| Описание уровня | баллы |
|--|-------|
| + элементы аннотации заполнены самостоятельно и осознанно в привязке к курсу | 15 |
| + все элементы аннотации есть, но страдает содержательная логика | 10 |
| + все элементы аннотации есть, но страдает логика и требования к оформлению | 5 |
| + все элементы аннотации есть, но страдает объем из-за низкой доли самостоятельности (компиляция введения) | 3 |
| аннотация составлена в соответствии с предложенной структурой, но не все элементы заполнены самостоятельно (перепечатана аннотация книги или статьи), прослеживается формальное следование рекомендации. | 2 |

«Дополнительные задания»

Критерии оценки Задания 11. «Кейс»

| Описание уровня | баллы |
|---|-------|
| + Ответы на все вопросы, подкреплены ссылками на теоретические основы курса, приведены подтверждающие примеры из кейса; отсутствует лишняя информация | 10 |
| + четко сформулирована имеющаяся проблема; сформулированы ответы на большинство вопросов кейса, с привязкой к теории, но без иллюстрирующих примеров из кейса | 8 |
| + сформулирована проблема кейса; аргументировано сформулированы ответы на все вопросы кейса, с минимальной привязкой к теоретическим основам курса | 6 |
| + дано подробное описание ситуации кейса; кратко сформулированы ответы на все вопросы кейса, с минимальной привязкой к теоретическим основам курса | 4 |
| даны неаргументированные ответы на вопросы без привязки к содержанию курса, прослеживается формальное следование рекомендации. | 2 |

Критерии оценки «Конструктивная активность на занятиях»

| Описание уровня | баллы |
|---|-------|
| + берет на себя ответственность за продвижение группы в целом, стремиться помочь коллегам в их затруднениях, консультирует и разъясняет, помогает преодолеть разногласия | 10 |
| + проявляет деловую активность на групповом уровне: прежде чем задавать вопросы, консультируется с группой, высказывая свое мнение, учитывает мнение других участников, терпим к индивидуальному стилю и темпу продвижения коллег | 8 |
| + проявляет деловую активность на индивидуальном уровне: внимательно слушает, задает уточняющие вопросы, затрагивающие в основном его лично | 6 |
| + формально-логическая активность: что конкретно делаем и зачем конкретно делаем именно это, не важно | 4 |
| активен, но зачастую не по делу, уводит разговор в сторону, действуя в личных интересах | 2 |

Критерии оценки «Посещение занятий»

| Описание уровня | баллы |
|--|-------|
| посещал все очные занятия (3) | 3 |
| посещал очные занятия не менее 2-х раз | 2 |
| посещал очные занятия не менее 1-го раза | 1 |

Критерии оценки «Анкета обратной связи»

| Описание уровня | баллы |
|---|-------|
| заполнена с указанием собственных вариантов | 2 |
| заполнена, но без «собственных вариантов» | 1 |

Пример аннотации

Развитие лидеров: как понять свой стиль управления и эффективно общаться с носителями других стилей. Ицхак Калдерон Адизес

У каждого руководителя есть свой личный стиль управления, который определяется доминирующими чертами его характера: один – скрупулезен и педантичен, другой – находчив и изобретателен, третий – деловит и практичен, четвертый – уклончив и обходителен. Соответственно, должны быть и индивидуальными и методы управления людьми – то, что воспринимается одним сотрудником, может быть совершенно непонятно другому.

Как понять свой стиль управления, чтобы можно было его совершенствовать и находить общий язык с теми, кто не похож на нас?

Выделено 7 стилей управления: герой-одиночка, производитель, администратор, смотрящий сквозь туман, генератор идей, предприниматель, интегратор.

Рассмотрены подробно стили «неверного» управления: герой одиночка, бюрократ, поджигатель, горячий сторонник, общий знаменатель, мертвый пень.

Даны рекомендации носителям разных стилей относительно: поведения, принятия решений, внедрения, формирования команды, управления персоналом, управления изменениями... Проведено сравнение стилей по вышеуказанным показателям.

Даны рекомендации относительно того, как иметь дело и как вести себя с людьми разных стилей.

«Интегратор уникален тем, что он не только создает в организации связи, обеспечивает преемственность, на будущее, но обеспечивает ее бесперебойное функционирование в настоящем. ...без этой функции руководителю не стать лидером. Есть три модели лидерства – РаеІ, рАеІ и раЕІ (где р – производство результатов, а – администрирование, е – предпринимательство, І – интеграция). Стиль лидерства в организации должен меняться по мере того, как она рождается, растет и стареет...» [Адизес, С.42]

Источник: Адизес, И. Развитие лидеров: как понять свой стиль управления и эффективно общаться с носителями разных стилей [Текст]/ Ицхак Калдерон Адизес; Пер. с англ. – 6-е изд. – М.: Альпина Паблишер, 2015. – 259 с.

Требования:

1. объем 1 страница
2. чем содержательно привлекателен материал?
3. цитата, отражающая суть материала
4. правильно оформленная ссылка на материал

Пример кейса

12. Прочитай текст. Ответьте на поставленные вопросы.

Торговая организация «Аврора» с нового года приняла на работу нового директора по персоналу Максима Романычева. Молодой человек с приятными манерами и опытом работы в одной из крупных западных компаний понравился руководству организации. Последние три года «Аврора» стремительно развивалась. Штат сотрудников достиг более тысячи человек. Руководство организации пришло к выводу, что на должность директора по персоналу нужен человек с активной жизненной позицией и обладающий современными профессиональными знаниями, а также имеющий опыт внедрения западных технологий в области управления персоналом.

Одним из первых шагов Максима, с согласия руководства организации, стала разработка и введение кодекса корпоративного поведения. Руководство организации приветствовало нововведения: «Наконец-то нашелся человек, способный навести порядок!». Помимо целого свода «как вести себя на работе и с клиентами» все сотрудники узнали, что с 1 марта вводится строгий дресс-код, а к большинству сайтов в Интернете будет ограничен доступ. Также был введен электронный учет рабочего времени, а в качестве нового места для курения выделили небольшую комнату в самой отдаленной части офисного здания, куда войти можно было только по электронному пропуску. Высказано предложение по созданию базы накопленных знаний (требовалось разработать новые положения для введения и быстрой адаптации новых сотрудников), а также создание корпоративного волонтерского движения.

Инновации были восприняты сотрудниками в штыки. В отдел персонала зачастили «разведчики», чтобы получить ответы на вопросы: «Как долго это будет длиться?», «Когда успокоится ваш начальник?» и др. При этом менеджерам по персоналу приходилось «отлавливать» одетых не по уставу. В случае, когда внешний вид сотрудника не соответствовал корпоративным нормам, его не допускали к работе до тех пор, пока сотрудник не приведет свой облик к приемлемому варианту. Например, его отправляли домой с целью переодеться. К тому же время, потраченное на дорогу, не считалось рабочим и не оплачивалось.

Напряжение внутри организации нарастало. Специалистам отдела персонала приходилось проводить профилактические беседы с каждым сотрудником, проявляющим недовольство новыми корпоративными стандартами. Некоторые уволились. Небольшая часть сотрудников, особенно новички, восприняли введение дресс-кода и корпоративного кодекса спокойно, считая, что «такие меры давно уже повсеместно вводятся», «друзья работают в подобных условиях и ничего, привыкли». Но часть старой гвардии упорно сопротивлялась изменениям, считая кодекс и дресс-код нарушением их права на свободу выбора. Сотрудники, которые работали в компании дольше всех, приводили следующие аргументы, защищая свое поведение и сопротивляясь вводимым изменениям: успехи организации были обусловлены эффективной командной работой всех вне зависимости от их внешнего вида и пользования социальными сетями. Они полагали, что данные нововведения разрушают тот командный дух, который вывел «Аврору» на новые рубежи.

Вопросы:

1. Какими способами можно оценить потребность в изменениях в корпоративной жизни компании?
2. Какие меры необходимо предпринять, чтобы проводимые изменения были приняты сотрудниками с наименьшим сопротивлением?
3. Что бы Вы могли предложить для формирования в организации системы менеджмента знаний?
4. Какими способами можно оценивать эффективность внедрения новых стандартов корпоративной жизни компании?

Карты компетенций, в формировании которых участвует дисциплина «Эффективное лидерство и управление»

УК-1. Способность к критическому анализу и оценке современных научных достижений, генерированию новых идей при решении исследовательских и практических задач, в том числе в междисциплинарных областях

ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА КОМПЕТЕНЦИИ

Тип КОМПЕТЕНЦИИ:

Универсальная компетенция выпускника программы аспирантуры.

ПОРОГОВЫЙ (ВХОДНОЙ) УРОВНЬ ЗНАНИЙ, УМЕНИЙ, ОПЫТА ДЕЯТЕЛЬНОСТИ, ТРЕБУЕМЫЙ ДЛЯ ФОРМИРОВАНИЯ КОМПЕТЕНЦИИ

Для того чтобы формирование данной компетенции было возможно, обучающийся, приступивший к освоению программы аспирантуры, должен:

ЗНАТЬ:

основные методы научно-исследовательской деятельности.

УМЕТЬ:

выделять и систематизировать основные идеи в научных текстах; критически оценивать любую поступающую информацию, вне зависимости от источника; избегать автоматического применения стандартных формул и приемов при решении задач.

ВЛАДЕТЬ:

навыками сбора, обработки, анализа и систематизации информации по теме исследования; навыками выбора методов и средств решения задач исследования.

| Планируемые результаты обучения*(показатели достижения заданного уровня освоения компетенций) | Критерии оценивания результатов обучения | | | | |
|--|--|---|---|---|--|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| ВЛАДЕТЬ: навыками анализа методологических проблем, возникающих при решении исследовательских и практических задач, в том числе в междисциплинарных областях | Отсутствие навыков | Фрагментарное применение навыков анализа методологических проблем, возникающих при решении исследовательских и практических задач | В целом успешное, но не систематическое применение навыков анализа методологических проблем, возникающих при решении исследовательских и практических задач | В целом успешное, но содержащее отдельные пробелы применение навыков анализа методологических проблем, возникающих при решении исследовательских и практических задач | Успешное и систематическое применение навыков анализа методологических проблем, возникающих при решении исследовательских и практических задач, в том числе в междисциплинарных областях |

| | | | | | |
|--|--------------------|---|--|--|---|
| ВЛАДЕТЬ: навыками критического анализа и оценки современных научных достижений и результатов деятельности по решению исследовательских и практических задач, в том числе в междисциплинарных областях | Отсутствие навыков | Фрагментарное применение технологий критического анализа и оценки современных научных достижений и результатов деятельности по решению исследовательских и практических задач. | В целом успешное, но не систематическое применение технологий критического анализа и оценки современных научных достижений и результатов деятельности по решению исследовательских и практических задач. | В целом успешное, но содержащее отдельные пробелы применение технологий критического анализа и оценки современных научных достижений и результатов деятельности по решению исследовательских и практических задач. | Успешное и систематическое применение технологий критического анализа и оценки современных научных достижений и результатов деятельности по решению исследовательских и практических задач. |
| УМЕТЬ: анализировать альтернативные варианты решения исследовательских и практических задач и оценивать потенциальные выигрыши/проигрыши реализации этих вариантов | Отсутствие умений | Частично освоенное умение анализировать альтернативные варианты решения исследовательских и практических задач и оценивать потенциальные выигрыши/проигрыши реализации этих вариантов | В целом успешно, но не систематически осуществляемые анализ альтернативных вариантов решения исследовательских и практических задач и оценка потенциальных выигрышей/проигрышей реализации этих вариантов | В целом успешные, но содержащие отдельные пробелы анализ альтернативных вариантов решения исследовательских задач и оценка потенциальных выигрышей/проигрышей реализации этих вариантов | Сформированное умение анализировать альтернативные варианты решения исследовательских и практических задач и оценивать потенциальные выигрыши/проигрыши реализации этих вариантов |
| УМЕТЬ: при решении исследовательских и практических задач генерировать новые идеи, поддающиеся операционализации исходя из наличных ресурсов и ограничений | Отсутствие умений | Частично освоенное умение при решении исследовательских и практических задач генерировать идеи, поддающиеся операционализации и исходя из наличных ресурсов и ограничений | В целом успешное, но не систематически осуществляемое умение при решении исследовательских и практических задач генерировать идеи, поддающиеся операционализации и исходя из наличных ресурсов и ограничений | В целом успешное, но содержащее отдельные пробелы умение при решении исследовательских и практических задач генерировать идеи, поддающиеся операционализации и исходя из наличных ресурсов и ограничений | Сформированное умение при решении исследовательских и практических задач генерировать идеи, поддающиеся операционализации и исходя из наличных ресурсов и ограничений |

| | | | | | |
|--|-------------------|--|---|--|--|
| ЗНАТЬ: методы критического анализа и оценки современных научных достижений, а также методы генерирования новых идей при решении исследовательских и практических задач, в том числе в междисциплинарных областях | Отсутствие знаний | Фрагментарные знания методов критического анализа и оценки современных научных достижений, а также методов генерирования новых идей при решении исследовательских и практических задач | Общие, но не структурированные знания методов критического анализа и оценки современных научных достижений, а также методов генерирования новых идей при решении исследовательских и практических задач | Сформированные, но содержащие отдельные пробелы знания основных методов критического анализа и оценки современных научных достижений, а также методов генерирования новых идей при решении исследовательских и практических задач, в том числе междисциплинарных | Сформированные систематические знания методов критического анализа и оценки современных научных достижений, а также методов генерирования новых идей при решении исследовательских и практических задач, в том числе междисциплинарных |
|--|-------------------|--|---|--|--|

Шифр и название КОМПЕТЕНЦИИ:

УК-5 Способность планировать и решать задачи собственного профессионального и личностного развития

ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА КОМПЕТЕНЦИИ

Тип КОМПЕТЕНЦИИ:

Универсальная компетенция выпускника программы аспирантуры.

ПОРОГОВЫЙ (ВХОДНОЙ) УРОВНЬ ЗНАНИЙ, УМЕНИЙ, ОПЫТА ДЕЯТЕЛЬНОСТИ, ТРЕБУЕМЫЙ ДЛЯ ФОРМИРОВАНИЯ КОМПЕТЕНЦИИ

Для того чтобы формирование данной компетенции было возможно, обучающийся, приступивший к освоению программы аспирантуры, должен:

ЗНАТЬ:

возможные сферы и направления профессиональной самореализации; приемы и технологии целеполагания и целереализации; пути достижения более высоких уровней профессионального и личного развития.

УМЕТЬ:

выявлять и формулировать проблемы собственного развития, исходя из этапов профессионального роста и требований рынка труда к специалисту; формулировать цели профессионального и личностного развития, оценивать свои возможности, реалистичность и адекватность намеченных способов и путей достижения планируемых целей.

ВЛАДЕТЬ:

приемами целеполагания, планирования, реализации необходимых видов деятельности, оценки и самооценки результатов деятельности по решению профессиональных задач; приемами выявления и осознания своих возможностей, личностных и профессионально-значимых качеств с целью их совершенствования.

| Планируемые результаты обучения (показатели достижения заданного уровня освоения компетенций) | Критерии оценивания результатов обучения | | | | |
|---|---|--|--|--|--|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| ВЛАДЕТЬ: приемами и технологиями целеполагания, целереализации и оценки результатов деятельности по решению профессиональных задач. | Не владеет приемами и технологиями целеполагания, целереализации и оценки результатов деятельности по решению профессиональных задач. | Владеет отдельными приемами и технологиями целеполагания, целереализации и оценки результатов деятельности по решению стандартных профессиональных задач, допуская ошибки при выборе приемов и технологий и их реализации. | Владеет отдельными приемами и технологиями целеполагания, целереализации и оценки результатов деятельности по решению стандартных профессиональных задач, давая не полностью аргументированное обоснование предлагаемого варианта решения. | Владеет приемами и технологиями целеполагания, целереализации и оценки результатов деятельности по решению стандартных профессиональных задач, полностью аргументируя предлагаемые варианты решения. | Демонстрирует владение системой приемов и технологий целеполагания, целереализации и оценки результатов деятельности по решению нестандартных профессиональных задач, полностью аргументируя выбор предлагаемого варианта решения. |

| | | | | | |
|---|---|--|--|---|---|
| ВЛАДЕТЬ: способами выявления и оценки индивидуально- личностных, профессионально- значимых качеств и путями достижения более высокого уровня их развития. | Не владеет способами выявления и оценки индивидуально- личностных, профессионально- значимых качеств и путями достижения более высокого уровня их развития. | Владеет информацией о способах выявления и оценки индивидуально- личностных, профессионально- значимых качеств и путях достижения более высокого уровня их развития, допуская существенные ошибки при применении данных знаний. | Владеет некоторыми способами выявления и оценки индивидуально- личностных и профессионально- значимых качеств, необходимых для выполнения профессиональной деятельности, при этом не демонстрирует способность оценки этих качеств и выделения конкретных путей их совершенствования. | Владеет отдельными способами выявления и оценки индивидуальн о-личностных и профессионал ьно-значимых качеств, необходимых для выполнения профессионал ьной деятельности, и выделяет конкретные пути самосовершен ствования. | Владеет системой способов выявления и оценки индивидуально- личностных и профессионально- значимых качеств, необходимых для профессиональн ой самореализации, и определяет адекватные пути самосовершенств ования. |
| УМЕТЬ: формулировать цели личностного и профессионального развития и условия их достижения, исходя из тенденций развития области профессиональной деятельности, этапов профессионального роста, индивидуально- личностных особенностей. | Не умеет и не готов формулировать цели личностного и профессионального о развития и условия их достижения, исходя из тенденций развития области профессиональной деятельности, этапов профессионально о роста, индивидуально- личностных особенностей. | Имея базовые представления о тенденциях развития профессиональной деятельности и этапах профессионально о роста, не способен сформулировать цели профессионально о и личностного развития. | При формулировке целей профессионального и личностного развития не учитывает тенденции развития сферы профессиональной деятельности и индивидуально- личностные особенности. | Формулирует цели личностного и профессионал ьного развития, исходя из тенденций развития сферы профессионал ьной деятельности и индивидуальн о-личностных особенностей, но не полностью учитывает возможные этапы профессионал ьной социализации. | Готов и умеет формулировать цели личностного и профессионально го развития и условия их достижения, исходя из тенденций развития области профессионально й деятельности, этапов профессионально го роста, индивидуально- личностных особенностей. |
| УМЕТЬ: осуществлять личностный выбор в различных профессиональных и морально- ценностных ситуациях, оценивать последствия принятого решения и нести за него ответственность перед собой и обществом. | Не готов и не умеет осуществлять личностный выбор в различных профессиональных и морально- ценностных ситуациях, оценивать последствия принятого решения и нести за него ответственность перед собой и обществом. | Готов осуществлять личностный выбор в конкретных профессиональных и морально- ценностных ситуациях, но не умеет оценивать последствия принятого решения и нести за него ответственность перед собой и обществом. | Осуществляет личностный выбор в конкретных профессиональных и морально- ценностных ситуациях, оценивает некоторые последствия принятого решения, но не готов нести за него ответственность перед собой и обществом. | Осуществляет личностный выбор в стандартных профессионал ьных и морально- ценностных ситуациях, оценивает некоторые последствия принятого решения и готов нести за него ответственнос ть перед собой и обществом. | Умеет осуществлять личностный выбор в различных нестандартных профессиональн ых и морально- ценностных ситуациях, оценивать последствия принятого решения и нести за него ответственность перед собой и обществом. |

| | | | | | |
|---|--|--|--|--|---|
| ЗНАТЬ: содержание процесса целеполагания профессионального и личностного развития, его особенности и способы реализации при решении профессиональных задач, исходя из этапов карьерного роста и требований рынка труда. | Не имеет базовых знаний о сущности процесса целеполагания, его особенностях и способах реализации. | Допускает существенные ошибки при раскрытии содержания процесса целеполагания, его особенностей и способов реализации. | Демонстрирует частичные знания содержания процесса целеполагания, некоторых особенностей профессионального развития и самореализации личности, указывает способы реализации, но не может обосновать возможность их использования в конкретных ситуациях. | Демонстрирует знания сущности процесса целеполагания, отдельных особенностей процесса и способов его реализации, характеристик профессионального развития личности, но не выделяет критерии выбора способов целереализации и при решении профессиональных задач. | Раскрывает полное содержание процесса целеполагания, всех его особенностей, аргументированно обосновывает критерии выбора способов профессиональной и личностной целереализации при решении профессиональных задач. |
|---|--|--|--|--|---|

Шифр и название КОМПЕТЕНЦИИ:

ПК-4: Готовность адаптироваться к изменениям социально-культурной и информационной среды и профиля своей профессиональной деятельности
ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА КОМПЕТЕНЦИИ

Тип КОМПЕТЕНЦИИ:

Профессиональная компетенция выпускника программы аспирантуры.
ПОРОГОВЫЙ (ВХОДНОЙ) УРОВНЬ ЗНАНИЙ, УМЕНИЙ, ОПЫТА ДЕЯТЕЛЬНОСТИ, ТРЕБУЕМЫЙ ДЛЯ ФОРМИРОВАНИЯ КОМПЕТЕНЦИИ

Для того, чтобы формирование данной компетенции было возможно, обучающийся, приступивший к освоению программы аспирантуры должен:

ЗНАТЬ:

современные технологии поиска, обработки, интерпретации и представления данных.

УМЕТЬ:

находить и использовать информацию, необходимую для ориентации в основных текущих проблемах рынка труда.

ВЛАДЕТЬ:

навыками научной организации интеллектуального труда

| Планируемые результаты обучения* (показатели достижения заданного уровня освоения компетенций) | | | | | |
|---|--------------------|---|---|--|---|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| ВЛАДЕТЬ: навыками обучения и самообучения, критического анализа, контроля времени, презентации и ведения переговоров, использования основных способов мотивации и самомотивации | Отсутствие навыков | Фрагментарное владение навыками обучения и контроля времени | В целом успешное, но не систематическое владение навыками обучения и самообучения, контроля времени, основных способов мотивации и самомотивации | В целом успешное, но содержащее отдельные пробелы владение навыками обучения и самообучения, , контроля времени, презентации и ведения переговоров, и спользования основных способов мотивации и самомотивации | Успешное и систематическое владение навыками обучения и самообучения, критического анализа, контроля времени, презентации и ведения переговоров, использование индивидуально го стиля учения, творче ское использования основных способов мотивации и самомотивации |
| УМЕТЬ: планировать, прогнозировать, принимать и предлагать новое | Отсутствие умений | Фрагментарное проявление умений планировать | В целом успешное, но не систематическое умение планировать, но не прогнозировать | В целом успешное, но содержащее отдельные пробелы умение планировать и не прогнозировать в стандартных ситуациях | Успешное и систематическое умение планировать, прогнозировать , принимать и предлагать новое |

| | | | | | |
|--|-------------------|--|---|---|---|
| УМЕТЬ: использовать новые технологии информации и коммуникации, работать с современными базами данных | Отсутствие умений | Частично освоенное умение использовать новые технологии информации | В целом успешное, но не систематическое умение использовать новые технологии информации, но не коммуникации | В целом успешное, но содержащее отдельные пробелы умение использовать новые технологии информации и коммуникации, работать с некоторыми базами данных | Успешное и систематическое умение использовать новые технологии информации и коммуникации, работать с разнообразными и современными базами данных |
| ЗНАТЬ: тенденции рынка труда, критерии качества информации | Отсутствие знаний | Фрагментарные знания тенденций изменения рынка труда | Неполные знания тенденции рынка труда, незнание критериев качества информации | Сформированные, но содержащие отдельные пробелы знания тенденции рынка труда, критериев качества информации | Сформированные знания тенденции рынка труда, критериев качества информации, активное и критическое использование этой информации |
| ЗНАТЬ: сильные и слабые стороны своей личности и свои возможности | Отсутствие знаний | Фрагментарные знания о возможностях оценки своей личности | Фрагментарные знания о своих когнитивных особенностях | Сформированные знания о своих когнитивных особенностях, неадекватная оценка своих возможностей | Сформированные знания о сильных и слабых сторонах своей личности, адекватная оценка своих возможностей |
| ЗНАТЬ: основы делового общения. | Отсутствие знаний | Фрагментарные об особенностях делового общения | Неполные об особенностях делового общения | Сформированные, но содержащие отдельные пробелы знания об основах делового общения | Сформированные об основах делового общения в разных сферах своей профессиональной деятельности |