Министерство сельского хозяйства Российской Федерации
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«Смоленская государственная сельскохозяйственная академия»

Кафедра управления производством

Согласовано	**Утверждено**
на научно-методическом совете	решением кафедры управления
экономического факультета	производством
«29» мая 2025 г.	«12» мая 2025 г.
	протокол № 10

Рабочая программа дисциплины

«Лидерство в организациях»

Направления подготовки: **38.03.02 –Менеджмент**

Направленность (профиль) подготовки: **«Производственный менеджмент»**

Квалификация **бакалавр**

Форма обучения **очная, очно-заочная**

Смоленск 2025

ДОКУМЕНТ ПОДПИСАН
ЭЛЕКТРОННОЙ ПОДПИСЬЮ

Сертификат: 00C0415FFEEA7384138085AA71A91898C5
Владелец: Харитонов Сергей Сергеевич
Действителен: с 25.12.2025 до 20.03.2027

Рабочая программа разработана в соответствии с ФГОС ВО по направлению подготовки 38.03.02Менеджмент

Составитель
доцент кафедры
управления производством к.э.н., Н.В. Москалева
Рецензент:
доцент кафедры экономики
и бухгалтерского учёта, к.э.н. Е.В. Яроцкая

1.Планируемые результаты обучения по дисциплине, соотнесенные с установленными в ОПОП ВО индикаторамидостижения компетенций

1.1.Перечень компетенций, формируемых учебной дисциплиной

Код и наименованиекомпетенции	Код и наименование индикатора достижения компетенции(ИДК)
Профессиональная компетенция	
ПК-2 Владеет навыками использования основных теорий мотивации, лидерства и власти для решения управленческих задач и организации групповой работы на основе знания процессов групповой динамики и принципов формирования команды, а также умением проводить аудит человеческих ресурсов и осуществлять диагностику организационной культуры	**ИД-4.ПК-2;** Использует основные теории мотивации, лидерства и власти для решения стратегических и оперативных управленческих задач, механизм организации групповой работы на основе знания процессов групповой динамики и принципов формирования команды и осуществляет диагностику организационной культуры, учитывая роль человеческих ресурсов

1.2. Перечень планируемых результатов обучения по учебной дисциплине

Индикаторыдостижениякомпетенций	Планируемыерезультатыобучения
Профессиональная компетенция ПК-2 Владеет навыками использования основных теорий мотивации, лидерства и власти для решения управленческих задач и организации групповой работы на основе знания процессов групповой динамики и принципов формирования команды, а также умением проводить аудит человеческих ресурсов и осуществлять диагностику организационной культуры	
ИД-4.ПК-2; Использует основные теории мотивации, лидерства и власти для решения стратегических и оперативных управленческих задач, механизм организации групповой работы на основе знания процессов групповой динамики и принципов формирования команды и осуществляет диагностику организационной культуры, учитывая роль человеческих ресурсов	**Знать (З):** полный объем требований: – *виды*основных теорий мотивации, лидерства и власти для решения стратегических и оперативных управленческих задач – *механизмы* организации групповой работы на основе знания процессов групповой динамики и принципов формирования команды – *порядок*осуществления диагностики организационной культуры, учитывая роль человеческих ресурсов
	Уметь (У): основные умения при решении задач: – *систематизировать*основные теории мотивации, лидерства и власти для решения стратегических и оперативных управленческих задач – *использовать* общепринятые методики организации групповой работы на основе знания процессов групповой динамики и принципов формирования команды – *оцениватьпорядок порядок* осуществления диагностики организационной культуры, учитывая роль человеческих ресурсов
	Владеть (В): основные навыки в решении задач: – *способностью систематизировать*основные теории мотивации, лидерства и власти для решения стратегических и оперативных управленческих задач – *способностью использовать* общепринятые методики организации групповой работы на основе знания процессов групповой динамики и принципов формирования команды – *способностью оцениватьпорядок порядок* осуществления диагностики организационной культуры, учитывая роль человеческих ресурсов

2. Цели и задачи освоения учебной дисциплины,место дисциплины в структуре ОПОП ВО

Дисциплина «Лидерство в организациях»входит в в вариативную часть и является дисциплиной по выбору.Б1.В.ДВ.01.02

Цель дисциплины «Лидерство в организациях» формирование профессиональных компетенций, теоретических знаний и практических навыков в изучение сущности и методов научного подхода к теоретическому и практическому решению проблем лидерства в организациях на всех уровнях управления.

В задачи дисциплины входит овладение студентами:

- способностью к формированию у менеджеров системного лидерского мышления;
- способствовать менеджменту в выборе наиболее адекватных моделей и концепций лидерства при решении конкретных задач менеджмента;
- знанием и оценкой степени применимости классических теорий лидерства в конкретных ситуациях;
- помогать менеджерам в самопознании и познании собственного эмоционального интеллекта как основы успешного лидерства и понимания других людей;
- способствовать менеджерам в развитии своего трудового потенциала и эмоционального интеллекта, индивидуального и группового потенциала подчиненных ему работников;
- выступать в роли лидера, возглавляемого им подразделения.

3.Объем учебной дисциплины в зачетных единицах с указанием количества академических часов, выделенных на контактную работу обучающихся с преподавателем (по видам учебных занятий) и на самостоятельную работу обучающихся

3.1Очная форма обучения

Вид учебной работы	3 семестр
Общая трудоемкость дисциплины, зачетных единиц	3
часов	108
Аудиторная (контактная) работа, часов	36
в т.ч. занятия лекционного типа	18
Занятия семинарского типа	18
Самостоятельная работа обучающихся, часов	70
контроль	2
Вид промежуточной аттестации	зачет

3.2 Очно –заочная форма обучения

Вид учебной работы	3 семестр
Общая трудоемкость дисциплины, зачетных единиц	3
часов	108
Аудиторная (контактная) работа, часов	30
в т.ч. занятия лекционного типа	10
Занятия семинарского типа	20
Самостоятельная работа обучающихся, часов	76
контроль	2
Вид промежуточной аттестации	зачет

4. Содержание дисциплины, структурированное по темам (разделам) с указанием отведенного на них количества академических часов и видов учебныхзанятий

4.1 Перечень разделов дисциплины с указанием трудоемкости аудиторной (контактной) и самостоятельной работы, видов контролей и перечня компетенций

Очная Форма обучения

Наименование разделов и тем	Трудоемкость, часов			Наименование оценочного средства	Код ИДК
	всего	в томчисле			
		аудиторной (контактной) работы	Самостоятельной работы		
Раздел 1.Основы лидерства	42	12	30	Устный опрос;	**ИД-4.ПК-2;**
1.1.Сущность и теории лидерства.	14	4	10		
1.2. Формирование и развитие навыков лидера. Психология лидера.	14	4	10		
1.3.Теория и практика общения и поведения лидера. Технология эффективных коммуникаций.	14	4	10	Устный опрос; Реферат	**ИД-4.ПК-2;**
Раздел 2. Стилили дерства	64	24	40		
2.1.Стили лидерства.	16	6	10		
2.2.Модели лидерства.	16	6	10		
2.3. Командное лидерство. Управление групповой динамикой.	16	6	10		
2.4.Лидерство в бизнесе.	16	6	10		
Итого за семестр	106	36	70		
контроль	2				
Итого по дисциплине	108				

Очно-заочная форма обучения

Наименование разделов и тем	Трудоемкость, часов			Наименование оценочного средства	Код ИДК
	всего	в томчисле			
		аудиторной (контактной) работы	самостоятельнойработы		
Раздел 1.Основылидерства	50	14	36	Устный опрос;	**ИД-4.ПК-2;**
1.1.Сущность и теории лидерства.	16	4	12		
1.2. Формирование и развитие навыков лидера. Психология лидера.	16	4	12		
1.3.Теория и практика общения и поведения лидера. Технология эффективных коммуникаций.	18	6	12	Устный опрос; Реферат	**ИД-4.ПК-2;**
Раздел 2. Стили лидерства	56	16	40		
2.1.Стили лидерства.	14	4	10		
2.2.Модели лидерства.	14	4	10		
2.3. Командное лидерство. Управление групповой динамикой.	14	4	10		
2.4.Лидерство в бизнесе.	14	4	10		
Итого за семестр	106	30	76		
контроль	2				
Итого по дисциплине	108				

4.2 Содержание дисциплины по разделам и темам

Раздел 1. Основы лидерства

Цель – формирование компетенций, необходимых для системного представления у обучающихся понятия «лидерство» как с позиции индивидуума, так и с позиции организации, а также умений и навыков в области формирования лидерских качеств, обеспечения контроля за деятельностью команд (групп) работников.

Задачи - овладеть необходимым объемом знаний и навыков в области психологии лидерства и управления командой; сформировать научное мировоззрения и представления об особенностях лидерства и управления командой;

Перечень учебных элементов раздела:

1.1.Сущность и теории лидерства.

Теории мотивации, лидерства и власти для решения стратегических и оперативных управленческих задач.Типы лидерства и классификации (формальное, неформальное, харизматическое, экспертное). Функции лидера его цели, роли, ресурсы. Источники и классические исследования лидерства.

1.2. Формирование и развитие навыков лидера. Психология лидера.

Формирование лидера. Цели и направленность лидера в бизнесе и жизни. Принципы личного успеха. Стратегия продвижения лидера. Развитие навыков лидерства, воли, установок к успеху. Методы адаптации в условиях среды. Самообразование, диагностика лидерства. Управление временем, карьерой. Формирование имиджа. Качества и личные свойства эффективного Лидера. Ценности, моральные установки, нравственная позиция и социальная ответственность лидера. Психологические характеристики лидера.

Психофизиологический потенциал лидера. Социально-психологический ресурс лидера

Особенности мышления, воли и эмоциональной сферы лидера. Эмоциональный интеллект. Природа и основные характеристики установок и восприятия, самооценка, самопрезентация. Имидж лидера, психология и этика лидерского поведения.

1.3.Теория и практика общения и поведения лидера. Технология эффективных коммуникаций.

Общение – основа коммуникаций.

Общие принципы общения. Разрешение конфликтных ситуаций при проектировании межличностных, групповых и организационных коммуникаций. Стратегия общения. Коммуникационный процесс. Язык общения. Межличностное общение. Неформальное общение. Виды и законы делового общения. Коммуникативные барьеры. Этапы общения. Технологии эффективных коммуникаций. Культура спора и дискуссии. Искусство убеждения. Искусство переговорного процесса. Навыки публичных выступлений. Манипуляции и противостояния манипуляциям. Формирования команды, умение проводить аудит человеческих ресурсов и осуществлять диагностику организационной культуры.

Раздел 2.Стили лидерства

Цель – формирование компетенций, необходимых для понимания значимости психологии лидера. Освоить основные требования к деловому разговору. постановке вопросов и техники ответов на них. Создание благоприятного социально-психологического климата в коллективе. Техника и тактика аргументирования. Защита от некорректных собеседников. Понятие и виды конфликтов. Виды, управление, разрешение конфликтов. Типы поведенческой ориентации в ситуации конфликта. Приемы психологической защиты в конфликте.

Задачи:

-иметь представления о личности в психологии и психологических типах

- знать механизмы восприятия и понимания;

-изучить речевую, логическую и психологическую культуру делового разговора;

-изучить речевой этикет, деловой разговор как особую разновидность деловой речи

Перечень учебных элементов раздела:

2.1. Стили лидерства.

Стили лидерства в классических и современных теориях. Ситуационный подход к руководству и стилям лидерства. Модель Ф. Фидлера. Модель принятия решений В. Врума. Тренерский стиль. Проблемы адаптации стиля лидерства.

2.2.Модели лидерства.

Принципы персонального и межличностного лидерства. Практика американского лидерства. Особенности японской модели лидерства.

2.3. Командное лидерство. Управление групповой динамикой.

Командное лидерство. Понятие команды. Отличие команды от группы. Принципы функционирования команды. Структура. Стадии формирования. Работа в команде. Нормы и правила поведения в команде. Групповое мышление. Управление командой. Технологии мотивации команды. Межгрупповые противоречия. Управление конфликтами и стрессами. Эффективность и результативность команд.

2.4.Лидерство в бизнесе.

Управление бизнес процессами. Критерии эффективного лидерства. Выбор стратегии. Постановка цели и планирование. Модели достижения цели. Деловая оценка. Выявление неэффективной деятельности, преодоление проблем, выход из кризисных ситуаций. Организация и делегирование, инструктирование, согласование. Мотивация и лояльность. Контроль и оценка. Поощрение и наказание, критика. Управление изменениями.

4.3 Тематический план по очной форме обучения

Раздел 1. Основы лидерства

Контактная работа обучающихся с преподавателем (занятия лекционного типа-лекции и иные учебные занятия, предусматривающие преимущественную передачу учебной информации)

Тема	Вопросы	Трудоемкость, часов
1.1.Сущность и теории лидерства.	1.Типы лидерства и классификации (формальное, неформальное, харизматическое, экспертное). Теории мотивации, лидерства и власти для решения стратегических и оперативных управленческих задач. 2.Функции лидера его цели, роли, ресурсы. 3Источники и классические исследования лидерства.	2
1.2. Формирование и развитие навыков лидера. Психология лидера.	1.Формирование лидера. 2.Управление временем, карьерой. 3.Качества и личные свойства эффективного лидера. 4.Социально-психологический ресурс лидера 5.Имидж лидера, психология и этика лидерского поведения.	2
1.3.Теория и практика общения и поведения лидера. Технология эффективных коммуникаций.	1.Общение – основа коммуникаций. 2.Технологии эффективных коммуникаций. Разрешение конфликтных ситуаций при проектировании межличностных, групповых и организационных коммуникаций. 3.Культура спора и дискуссии. 4.Манипуляции и противостояния манипуляциям. 5.Формирования команды, умение проводить аудит человеческих ресурсов и осуществлять диагностику организационной культуры.	2

Контактная работа обучающихся с преподавателем(занятия семинарского типа- семинары, практические занятия, практикумы, лабораторные работы, коллоквиумы и иные аналогичные занятия)

Тема	Видработы (методпроведения)	Трудоемкость, часов
1.1.Сущность и теориилидерства.	Групповая дискуссия*	2
1.2. Формирование и развитие навыков лидера. Психологиялидера.	Групповая дискуссия*	2
1.3.Теория и практика общения и поведения лидера. Технология эффективных коммуникаций.	Работа в группе	2

*** учебные занятия, обеспечивающие развитие у обучающихся навыков командной работы, межличностной коммуникации, принятия решений, лидерских качеств в разделе 1–4часов**

Самостоятельная работа

Тема	Трудоемкость, часов	Контроль
1.1 Сущность и теории лидерства	10	Устный опрос
1.2 Формирование и развитие навыков лидера. Психология лидера.	10	
1.3Теория и практика общения и поведения лидера. Технология эффективных коммуникаций	10	

Раздел 2.Стили лидерства

Контактная работа обучающихся с преподавателем (занятия лекционного типа-лекции и иные учебные занятия, предусматривающие преимущественную передачу учебной информации)

Тема	Вопросы	Трудоемкость, часов
2.1.Стили лидерства.	1.Стили лидерства в классических и современных теориях. 2.Ситуационный подход к руководству и стилям лидерства. 3.Модель Ф. Фидлера. Модель принятия решений В.Врума. 4.Проблемы адаптациистилялидерства.	2
2.2.Модели лидерства.	1.Принципы персонального и межличностного лидерства. 2.Практика американского лидерства. 3.Особенности японской модели лидерства.	2
2.3. Командное лидерство. Управление групповой динамикой.	1.Командное лидерство. 2.Управление командой. 3.Управление конфликтами и стрессами. 4.Эффективность и результативность команд.	2
2.4.Лидерство в бизнесе.	1.Управление бизнес процессами. 2.Организация и делегирование, инструктирование, согласование. 3.Поощрение и наказание, критика. Управление изменениями.	2

Контактная работа обучающихся с преподавателем(занятия семинарского типа- семинары, практические занятия, практикумы, лабораторные работы, коллоквиумы и иные аналогичные занятия)

Тема	Видработы (методпроведения)	Трудоемкость, часов
2.1.Стили лидерства.	Работа в группе	4
2.2.Модели лидерства.	Работа в группе	4
2.3. Командное лидерство. Управление групповой динамикой.	Групповая дискуссия*	4
2.4.Лидерство в бизнесе.	Работа в группе	4

*** учебные занятия, обеспечивающие развитие у обучающихся навыков командной работы, межличностной коммуникации, принятия решений, лидерских качеств в разделе 2–4 часа**

Самостоятельная работа

Тема	Трудоемкость, часов	Контроль
2.1.Стили лидерства.	10	Устный опрос реферат
2.2.Модели лидерства.	10	
2.3. Командное лидерство. Управление групповой динамикой.	10	
2.4.Лидерство в бизнесе.	10	

4.4 Тематический план по очно-заочной форме обучения

Раздел 1. Основы лидерства

Контактная работа обучающихся с преподавателем (занятия лекционного типа-лекции и иные учебные занятия, предусматривающие преимущественную передачу учебной информации)

Тема	Вопросы	Трудоемкость, часов

1.1.Сущность и теории лидерства.	1.Типы лидерства и классификации (формальное, неформальное, харизматическое, экспертное). Теории мотивации, лидерства и власти для решения стратегических и оперативных управленческих задач. 2.Функции лидера его цели, роли, ресурсы. 3Источники и классические исследования лидерства.	2
1.2. Формирование и развитие навыков лидера. Психология лидера.	1.Формирование лидера. 2.Управление временем, карьерой. 3.Качества и личные свойства эффективного лидера. 4.Социально-психологический ресурс лидера 5.Имидж лидера, психология и этика лидерского поведения.	2
1.3.Теория и практика общения и поведения лидера. Технология эффективных коммуникаций.	1.Общение – основа коммуникаций. 2.Технологии эффективных коммуникаций. Разрешение конфликтных ситуаций при проектировании межличностных, групповых и организационных коммуникаций. 3.Культура спора и дискуссии. 4.Манипуляции и противостояния манипуляциям. 5.Формирования команды, умение проводить аудит человеческих ресурсов и осуществлять диагностику организационной культуры.	2

Контактная работа обучающихся с преподавателем(занятия семинарского типа- семинары, практические занятия, практикумы, лабораторные работы, коллоквиумы и иные аналогичные занятия)

Тема	Видработы (методпроведения)	Трудоемкость, часов
1.1.Сущность и теориилидерства.	Групповая дискуссия*	2
1.2. Формирование и развитие навыков лидера. Психологиялидера.	Групповая дискуссия*	2
1.3.Теория и практика общения и поведения лидера. Технология эффективных коммуникаций.	Работа в группе	4

*** учебные занятия, обеспечивающие развитие у обучающихся навыков командной работы, межличностной коммуникации, принятия решений, лидерских качеств в разделе 1–4 часа**

Самостоятельная работа

Тема	Трудоемкость, часов	Контроль
1.1 Сущность и теориилидерства	12	Устный опрос
1.2 Формирование и развитие навыков лидера. Психология лидера.	12	
1.3Теория и практика общения и поведения лидера. Технология эффективных коммуникаций	12	

Раздел 2.Стили лидерства

Контактная работа обучающихся с преподавателем (занятия лекционного типа-лекции и иные учебные занятия, предусматривающие преимущественную передачу учебной информации)

Тема	Вопросы	Трудоемкость, часов
2.1.Стили лидерства.	1.Стили лидерства в классических и современных теориях. 2.Ситуационный подход к руководству и стилям лидерства. 3.Модель Ф. Фидлера. Модель принятия решений В.Врума.	2

	4.Проблемы адаптациистилялидерства.	
2.2.Модели лидерства.	1.Принципы персонального и межличностного лидерства. 2.Практика американского лидерства. 3.Особенности японской модели лидерства.	2

Контактная работа обучающихся с преподавателем(занятия семинарского типа-семинары, практические занятия, практикумы, лабораторные работы, коллоквиумы и иные аналогичные занятия)

Тема	Видработы (методпроведения)	Трудоемкость, часов
2.1.Стили лидерства.	Работа в группе	2
2.2.Модели лидерства.	Работа в группе	2
2.3. Командное лидерство. Управление групповой динамикой.	Групповая дискуссия*	4
2.4.Лидерство в бизнесе.	Работа в группе	4

*** учебные занятия, обеспечивающие развитие у обучающихся навыков командной работы, межличностной коммуникации, принятия решений, лидерских качеств в разделе 2–4 часа**

Самостоятельная работа

Тема	Трудоемкость, часов	Контроль
2.1.Стили лидерства.	10	Устный опрос реферат
2.2.Модели лидерства.	10	
2.3. Командное лидерство. Управление групповой динамикой.	10	
2.4.Лидерство в бизнесе.	10	

5. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины

Основными видами учебных занятий по дисциплине «Лидерство в организациях» и организационными формами обучения являются: лекция, занятия семинарского типа, консультация, самостоятельная работа обучающегося.

Лекция является одним из важнейших видов учебных занятий и составляет основу теоретической подготовки обучающихся. Ее цель - дать систематизированные основы научных знаний по учебной дисциплине (модулю), акцентировав внимание на наиболее сложных и узловых вопросах темы. Лекция должна стимулировать активную познавательную деятельность студентов, способствовать формированию их творческого мышления. Для чтения отдельных лекций могут приглашаться ведущие ученые из других образовательных, научных учреждений, специалисты из учреждений.

Занятия семинарского типа – вид учебного занятия, на котором обучающиеся под руководством преподавателя выполняют определенные соответственно сформулированные задачи с целью усвоения научно-теоретических положений учебной дисциплины (модуля), приобретения умений и навыков их практического применения, опыта творческой деятельности, овладения современными методами практической работы, в том числе с применением технических средств.

Занятия семинарского типа могут проводиться в форме тренировок, решений практических задач, компьютерных практикумов, групповых проектов, мастер-классов, деловых и ролевых игр и т. п.

Занятия семинарского типа проводятся в аудиториях или в учебных лабораториях, оснащенных необходимыми техническими средствами обучения, вычислительной техникой.

Консультация – вид учебного занятия, на котором обучающийся получает от преподавателя ответы на конкретные вопросы или объяснения отдельных теоретических положений и их практического использования. Консультации проводятся регулярно и носят как индивидуальный, так и групповой характер. Основная задача группового консультирования – подробное либо углубленное рассмотрение вопросов теоретического курса, освоение которых, как правило, вызывает затруднение у части обучающихся. По желанию обучающихся возможно вынесение на

обсуждение дополнительных вопросов, вызывающих у них особый интерес, которые не получили достаточного освещения в лекционном курсе.

Изучение отдельных тем дисциплины внеаудиторно является одним из видов самостоятельной работы и рекомендуется для студентов очно- заочного обучения.

Студенты очного обучения изучают темы по указанию преподавателя либо по собственной инициативе в случаях допущенных ими необоснованных пропусков занятий или в целях более углубленной проработки определённых тем, вызывающих научно-исследовательский интерес обучающегося.

Контроль успеваемости и качества подготовки обучающихся подразделяется на текущий контроль и промежуточную аттестацию.

Текущий контроль предназначен для проверки хода и качества усвоения учебного материала, стимулирования учебной работы обучающихся и совершенствования методики проведения занятий. Он проводится в ходе всех видов учебных занятий в форме, предусмотренной тематическим планом с использованием тестовых заданий.

Промежуточная аттестация успеваемости и качества подготовки обучающихся предназначена для определения степени достижения учебных целей по дисциплине и проводится в форме зачета.

Обучающиеся готовятся к промежуточной аттестации самостоятельно. Подготовка заключается в изучении программного материала дисциплины с использованием личных записей, сделанных в рабочих тетрадях, и рекомендованной в процессе изучения дисциплины литературы.

6. Оценочные материалы по дисциплине

Оценочные материалы по дисциплине «Лидерство в организациях»представлены в виде фонда оценочных средств в приложении А к рабочей программе дисциплины.

7.Учебно-методическое иматериально-техническое обеспечение дисциплины

7.1.Электронные образовательные ресурсы (ЭОР)

Учебно-методическое обеспечение по дисциплине:

№ п/п	Автор, название, место издания, издательство, год издания, количество страниц	Ссылка на ЭОР в ЭБС Академии
1	«Лидерство в организациях»: методические рекомендации для организации самостоятельной работы студентов направления подготовки 38.03.02Менеджмент/ Н.В. Москалева. Смоленск: ФГБОУ ВО Смоленская ГСХА, 2021. – 30 с.	http://sgsha.ru/sgsha/biblioteka/%D0%9C%D0%BE%D1%81%D0%BA%D0%B0%D0%BB%D0%B5%D0%B2%D0%B0%20%D0%9D.%D0%92.%20%D0%9B%D0%B8%D0%B4%D0%B5%D1%80%D1%81%D1%82%D0%B2%D0%BE%20%D0%B2%20%D0%BE%D1%80%D0%B3%D0%B0%D0%BD%D0%B8%D0%B7%D0%B0%D1%86%D0%B8%D0%B8%20%2038.03.02_%20%D0%BC%D0%B5%D1%82%D0%BE%D0%B4%D0%B8%D1%87%D0%B5%D1%81%D0%BA%D0%B8%D0%B5%20%D1%80%D0%B5%D0%BA%D0%BE%D0%BC%D0%B5%D0%BD%D0%B4%D0%B0%D1%86%D0%B8%D0%B8%20%D0%B4%D0%BB%D1%8F%20%D1%81%D0%B0%D0%BC%D0%BE%D1%81%D1%82%D0%BE%D1%8F%D1%82%D0%B5%D0%BB%D1%8C%D0%BD%D0%BE%D0%B9%20%D1%80%D0%B0%D0%B1%D0%BE%D1%82%D1%8B%20%D1%81%D1%82%D1%83%D0%B4%D0%B5%D0%BD%D1%82%D0%BE%D0%B2.pdf

Электронные учебные издания в электронно-библиотечных системах (ЭБС):

№ п/п	Автор, название, место издания, год издания, количество страниц	Ссылка на учебное издание в ЭБС
	Основная литература	

1	Байдаков, А. Н. Лидерство и командообразование : учебное пособие / А. Н. Байдаков, А. В. Назаренко, О. С. Звягинцева. — Ставрополь : СтГАУ, 2019. — 132 с.	https://e.lanbook.com/book/169721
	Чегринцова, С. В. Лидерство и командообразование в организации : учебное пособие / С. В. Чегринцова. — Тверь : ТвГУ, 2020. — 115 с.	https://e.lanbook.com/book/165733
2	Муртазаева, Р. Н. Теория организации и организационное поведение : учебное пособие / Р. Н. Муртазаева, А. А. Карпова. — Волгоград : Волгоградский ГАУ, 2017. — 124 с.	https://e.lanbook.com/book/107821
	Дополнительная литература	
1	Демидова, Л. И. Конфликтология: теория и практика : учебное пособие / Л. И. Демидова ; под редакцией О. И. Кашника. — Новосибирск : СГУПС, 2022. — 144 с.	https://e.lanbook.com/book/270821

7.2 Современные профессиональные базы данных

«Гарант-аналитик» http://www.garant.ru
«КонсультантПлюс»» http://www.consultant.ru/

7.3 Информационные справочные системы

Информационные системы Минсельхоза России https://mcx.gov.ru/
Информационная система Минэкономразвития России https://www.economy.gov.ru/
Федеральная служба государственной статистики https://rosstat.gov.ru/

7.4.Состав оборудования, технических средств обучения, лицензионного и свободно распространяемого программного обеспечения, в том числе отечественного производства

Наименование учебных аудиторий для проведения учебных занятий и помещений для самостоятельной работы	**Перечень оборудования (в т.ч. виртуальные аналоги) и технических средств обучения**	**Лицензионное и свободно распространяемое программное обеспечение, в том числе отечественного производства**
Учебная аудитория 414 для проведения занятий **лекционного типа** в учебном корпусе № 1, расположенном по адресу: 214000, Смоленская область, г. Смоленск, ул. Большая Советская, д.10/2	Специализированная мебель-столы, стулья, парты. Доска аудиторная, трибуна, аудиосистема акустическая (оборудование звукоусиления), блок управления для экранов, мультимедиа-проектор Plus U-7, настенно-потолочный экран с электропроводом Da-LiteCosmopolitan. Ноутбук RoverBookPartner E415L., набор учебно-наглядных пособий.	1.Операционнаясистема Windows XP, Windows 7, Windows 10 дляобразователь-ныхорганизаций (Подписка Azure Dev Tools for Teaching попрограмме Microsoft Imagine Premium врамкахсоглашения №1204024138 от 01.02.2021) 2. Офисное ПО из состава пакета MicrosoftOffice 2003, 2007, 2010, 2013 Pro и Std Корпоративная лицензия OLP (договор с ООО «Ритейл-сервис» №ГРС-000545 от 26.11.2014) 3. Антивирусное программное обеспечение KasperskyEndpointSecurity 1 yearEducationalRenewalLicense (Сублицензионный договор №ПО-56/20 от 18.05.2020)
Учебная аудитория 212 для проведения занятий **семинарского типа, групповых и индивидуальных консультаций, текущего контроля и промежуточной**	Специализированная мебель-столы, стулья, парты. Доска аудиторная. Трибуна. Стенды обучающие.	

аттестации в учебном корпусе № 1, расположенном по адресу: 214000, Смоленская область, г. Смоленск, ул. Большая Советская, д.10/2		
Учебная аудитория 203 - помещение **для самостоятельной работы** в учебном корпусе № № 1. расположенном по адресу: 214000, Смоленская область, г. Смоленск, ул. Большая Советская, д.10/2	Специализированная мебель-столы, стулья, парты. Компьютер в сборе с подключением к сети Интернет и обеспечением доступа в электронную информационно-образовательную среду организации– 18 шт.	1.Операционная система WindowsXP, Windows 7, Windows 10 для образователь-ных организаций (Подписка AzureDevToolsforTeaching по программе MicrosoftImaginePremium в рамках соглашения №1204024138 от 01.02.2021) 2. Офисное ПО из состава пакета MicrosoftOffice 2003, 2007, 2010, 2013 Pro и Std Корпоративная лицензия OLP (договор с ООО «Ритейл-сервис» №ГРС-000545 от 26.11.2014) 3. Антивирусное программное обеспечение KasperskyEndpointSecurity 1 yearEducationalRenewalLicense (Сублицензионный договор №ПО-56/20 от 18.05.2020)

Приложение А

Министерство сельского хозяйства Российской Федерации
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования
«Смоленская государственная сельскохозяйственная академия»

Фонд оценочных средств для проведения текущего контроля и промежуточной аттестации обучающихся по дисциплине

«Лидерство в организациях»

Направления подготовки: **38.03.02 –Менеджмент**

Направленность (профиль) подготовки: **«Производственный менеджмент»**

Квалификация **бакалавр**
Форма обучения **очная, очно-заочная.**

Смоленск 2025

1.Описание показателей и критериев оценивания планируемых результатов обучения по учебной дисциплине

Индикаторы достиженияк омпетенций	Уровень освоения	**Планируемыерезультатыобучения**	Наименование оценочного средства
ИД-4.ПК-2; Использует основные теории мотивации, лидерства и власти для решения стратегических и оперативных управленческих задач, механизм организации групповой работы на основе знания процессов групповой динамики и принципов формирования команды и осуществляет диагностику организационной культуры, учитывая роль человеческих ресурсов	**Пороговый (удовлетворительно)**	**знать:** – видыосновных теорий мотивации, лидерства и власти для решения стратегических и оперативных управленческих задач – механизмы организации групповой работы на основе знания процессов групповой динамики и принципов формирования команды – порядок осуществления диагностики организационной культуры, учитывая роль человеческих ресурсов **уметь:** – систематизироватьосновные теории мотивации, лидерства и власти для решения стратегических и оперативных управленческих задач – использовать общепринятые методики организации групповой работы на основе знания процессов групповой динамики и принципов формирования команды – оценивать порядок порядок осуществления диагностики организационной культуры, учитывая роль человеческих ресурсов **владеть:** – *способностью систематизировать*основные теории мотивации, лидерства и власти для решения стратегических и оперативных управленческих задач – *способностью использовать* общепринятые методики организации групповой работы на основе знания процессов групповой динамики и принципов формирования команды – *способностью оцениватьпорядок порядок* осуществления диагностики организационной культуры, учитывая роль человеческих ресурсов	Устный опрос, Написание реферата Тестирование Выполнение практического задания
	Продвинутый (хорошо)	**Знает твердо:** – видыосновных теорий мотивации, лидерства и власти для решения стратегических и оперативных управленческих задач – механизмы организации групповой работы на основе знания процессов групповой динамики и принципов формирования команды – порядок осуществления диагностики организационной культуры, учитывая роль человеческих ресурсов **Умеет уверенно:** – систематизироватьосновные теории мотивации, лидерства и власти для решения стратегических и оперативных управленческих задач – использовать общепринятые методики организации групповой работы на основе знания процессов групповой динамики и принципов формирования команды – оценивать порядок порядок осуществления диагностики организационной культуры, учитывая роль человеческих ресурсов **Владеет уверенно:** – *способностью систематизировать*основные теории мотивации, лидерства и власти для решения стратегических и оперативных управленческих задач – *способностью использовать* общепринятые методики организации групповой работы на основе знания процессов групповой динамики и принципов формирования команды	

		– способностью оценивать порядок порядок осуществления диагностики организационной культуры, учитывая роль человеческих ресурсов	
	Высокий (отлично)	**сформировавшееся систематические знания:** – видыосновных теорий мотивации, лидерства и власти для решения стратегических и оперативных управленческих задач – механизмы организации групповой работы на основе знания процессов групповой динамики и принципов формирования команды – порядок осуществления диагностики организационной культуры, учитывая роль человеческих ресурсов **сформировавшееся систематическое умение:** – систематизироватьосновные теории мотивации, лидерства и власти для решения стратегических и оперативных управленческих задач – использовать общепринятые методики организации групповой работы на основе знания процессов групповой динамики и принципов формирования команды – оценивать порядок порядок осуществления диагностики организационной культуры, учитывая роль человеческих ресурсов **сформировавшееся систематическое владение:** – *способностью систематизировать*основные теории мотивации, лидерства и власти для решения стратегических и оперативных управленческих задач – *способностью использовать* общепринятые методики организации групповой работы на основе знания процессов групповой динамики и принципов формирования команды – способностью оценивать порядок порядок осуществления диагностики организационной культуры, учитывая роль человеческих ресурсов	

2. Описание шкал оценивания

2.1 Шкала оценивания на этапе текущего контроля

Технологияоценивания	Отсутствиеусвоения (нижепорогового)*	Пороговый (удовлетворительно)	Продвинутый (хорошо)	Высокий (отлично)
Выполнение реферата	рефератстудентомне представлен	имеются существенные отступления от требований к реферированию	основные требования к реферату и его защите выполнены, но при этом допущены недочёты.	выполнены все требования к написанию и защите реферата: обозначена проблема и обоснована её актуальность, сделан краткий анализ различных точек зрения на рассматриваемую проблему и логично изложена собственная позиция, сформулированы выводы, тема раскрыта полностью, выдержан объём, соблюдены требования к внешнему оформлению, даны правильные ответы на дополнительные вопросы.
Устныйопрос	у студента имеются отдельные представления об изученном материале, но все же большая часть	-обнаруживает усвоение основного материала, но испытывает затруднение	-знает изученный материал; отвечает без особых затруднений	-обнаруживает усвоение всего объема материала; -выделяет главные положения в изученном материале и не затрудняется при ответах на видоизмененные вопросы;

	материала не усвоена.	при его самостоятельном воспроизведении и требует дополнительных и уточняющих вопросов преподавателя; -предпочитает отвечать на вопросы, воспроизводящего характера и испытывает затруднение при ответах на видоизмененные вопросы;	на вопросы преподавателя; -умеет применять полученные знания на практике.	-свободно применяет полученные знания на практике.

Студенты, показавшие уровень усвоения ниже порогового, не допускаются к промежуточной аттестации по дисциплине «Лидерство в организациях».

2.2 Шкала оценивания на этапе промежуточной аттестации (зачет)

Технология оценивания	Отсутствие усвоения (ниже порогового)	Пороговый (удовлетворительно)	Продвинутый (хорошо)	Высокий (отлично)
Выполнение итогового теста (из 15 возможных вопросов варианта) и решение практического задания	имеет только отдельные представления об изучаемом материале, правильных ответов на предложенный тест менее 8, практическое задание решено не правильно или не решено	испытывает затруднения при самостоятельном воспроизведении материала, практическое задание решено с ошибками, ответов на предложенный тест 9-11	умеет применять полученные знания на практике, в ответах и при решении практического задания не допускает серьезных ошибок, ответов на предложенный тест 12-13	свободно применяет знания на практике, в ответах и при решении практического задания не допускает ошибок, ответов на предложенный тест 14-15

3. Типовые контрольные задания или иные материалы, необходимые для оценки знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций в процессе освоения образовательной программы

Вопросы для текущего контроля - к устному опросу по дисциплине «Лидерство в организациях»

Методика проведения. Устный опрос проводится в рамках семинарского занятия в учебной аудитории в форме индивидуальной беседы преподавателя с обучающимся после самостоятельного изучения студентом соответствующих тем с целью выяснения объема знаний студентов по изученному материалу. Вопросы для подготовки выдает преподаватель.

Раздел 1. Основы лидерства

1. Типы лидерства и классификации (формальное, неформальное, харизматическое, экспертное).
2. Функции лидера его цели, роли, ресурсы.
3. Источники и классические исследования лидерства.
4. Формированиелидера.
5. Цели и направленность лидера в бизнесе и жизни.
6. Принципыличногоуспеха.
7. Стратегияпродвиженияlидера.
8. Развитие навыков лидерства, воли, установок к успеху.
9. Методы адаптации в условиях среды.
10. Самообразование, диагностикалидерства.
11. Управление временем, карьерой. Формирование имиджа.
12. Качества и личные свойства эффективного лидера.
13. Ценности, моральные установки, нравственная позиция и социальная ответственность лидера.
14. Психологическиехарактеристикилидера.
15. Психо-физиологическийпотенциаллидера.
16. Социально-психологическийресурслидера.
17. Особенности мышления, воли и эмоциональной сферы лидера. Эмоциональныйинтеллект.
18. Природа и основные характеристики установок и восприятия, самооценка, самопрезентация.
19. Имидж лидера, психология и этика лидерского поведения.
20. Общение – основа коммуникаций. Общие принципы общения. Стратегияобщения.
21. Коммуникационныйпроцесс.
22. Формирования команды, умение проводить аудит человеческих ресурсов и осуществлять диагностику организационной культуры.
23. Языкобщения.
24. Межличностноеобщение.
25. Неформальноеобщение.
26. Виды и законы делового общения.
27. Коммуникативныебарьеры.
28. Этапыобщения.
29. Технологииэффективныхкоммуникаций.
30. Культураспора и дискуссии.
31. Искусствоубеждения.
32. Искусствопереговорногопроцесса.
33. Навыкипубличныхвыступлений.
34. Манипуляции и противостояниямanипуляциям.

Раздел 2.Стили лидерства

1. Стили лидерства в классических и современных теориях.
2. Ситуационный подход к руководству и стилям лидерства.
3. Модель Ф. Фидлера.
4. Модель принятия решений В.Врума. Тренерский стиль.
5. Проблемыадаптациистилялидерства.
6. Принципы персонального и межличностного лидерства.
7. Практикаамериканскоголидерства.
8. Особенностияпонскоймоделилидерства.
9. Командноелидерство.
10. Понятиекоманды.
11. Отличиекомандыотгруппы.
12. Принципыфункционированиякоманды.
13. Структура и стадииформирования.
14. Работа в команде.
15. Нормы и правила поведения в команде.
16. Групповоемышление.
17. Управлениекомандой.
18. Технологиимотивациикоманды.
19. Межгрупповыепротиворечия.
20. Управлениеконфликтами и стрессами.
21. Эффективность и результативностькоманд.
22. Управлениебизнеспроцессами.
23. Критериияффективноголидерства.
24. Выборстратегии.
25. Постановкацели и планирование.
26. Моделидостиженияцели.
27. Деловаяоценка.
28. Выявление неэффективной деятельности, преодоление проблем, выход из кризисных ситуаций.
29. Организация и делегирование, инструктирование, согласование.
30. Мотивация и лояльность.
31. Контроль и оценка.
32. Поощрение и наказание, критика.
33. Управлениеизменениями.

Примерные темы для написания рефератов по дисциплине «Лидерство в организациях»

Методика написания реферата. Написание реферата является важным элементом самостоятельной работы студентов в целях приобретения ими необходимой профессиональной подготовки, развития умения и навыков самостоятельного научного поиска: изучения литературы по выбранной теме, анализа различных источников и точек зрения, обобщения материала, выделения главного, формулирования выводов и т. п.

С помощью рефератов студенты глубже постигают наиболее сложные проблемы курса, учатся лаконично излагать свои мысли, правильно оформлять работу, докладывать результаты своего труда.

Объём реферата не менее 10 страниц.

Структурареферата:

- Титульныйлист.
- Содержание.
- Введение (дается постановка вопроса, объясняется выбор темы, ее значимость и актуальность, указываются цель и задачи реферата, дается характеристика используемой литературы).

- Основная часть (состоит из глав и подглав, которые раскрывают отдельную проблему или одну из ее сторон и логически являются продолжением друг друга).
- Заключение и выводы (подводятся итоги и даются обобщенные основные выводы по теме реферата, делаются рекомендации).
- Список литературы.

В списке литературы должно быть не менее 10 различных источников.

Студенты представляют рефераты на контактных занятиях в виде выступления продолжительностью 5 – 7 минут и ответов на вопросы слушателей.

Примерные темы рефератов к разделу 2

1. Роль лидера в развитии организации и персонала.
2. Лидерство в стиле коучинга
3. Коучинг как инструмент лидера.
4. Лидерство в бизнесе.
5. Навыки и технологии принятия управленческих решений.
6. Командное лидерство и управление групповой динамикой.
7. Современные модели лидерства.
8. Лидерство: стиль, ситуация, эффективность.
9. Лидерство в группах.
10. Мужчины и женщины как лидеры: общие черты и различия.
11. Роль лидера в управлении проектами (на примере предприятия)
12. Основы влияния личностных качеств менеджера на эффективность деятельности предприятия.
13. Лидерство и стиль руководства как основа стратегического развития предприятия.
14. Женское лидерство в бизнесе
15. Психологические аспекты лидерства.
16. Политическое лидерство.
17. Феномен государственного лидерства
18. 21 качество настоящего лидера
19. Чем руководствуются лидеры? 8 принципов успеха.
20. Что такое харизма?
21 Портрет современного лидера (Стив Джобс, Джон Акерс или можно выбрать любого лидера)
22.Лидерство и власть
23.Лидерство в преуспевающих компаниях мира (IBM, Toyta, Coca-Cola можно выбрать любую компанию)

Комплект примерных заданий для промежуточной аттестации (зачет) по дисциплине «Лидерство в организациях»

Зачет проводится в виде итогового теста и решения практического задания. Для выполнения отводится 90 минут.

Выберите несколько вариантов ответов

Вопрос 1. Что считается главным богатством в современной организации, ее самый дорогостоящим элементом?

1. связи руководства;
2. помещение;
3. оргтехника;
4. объём наличности;
5. персонал.

Вопрос 2. Под ролью в организации понимают?

1. совмещение должностей;

2. обособленная совокупность задач, функций и работ;
3. замещение должности;
4. участие в самодеятельности;
5. работа по совместительству.

Вопрос 3. Качества работника, которые интересуют современного менеджера это-?

1. квалификация и целеустремления работника;
2. наличие черт характера, позволяющих сотрудничать с ним;
3. стабильность его отдачи;
4. интерес работника к перспективам роста и повышению квалификации;
5. все перечисленные.

Вопрос 4. Важные черты характера руководителя -это?

1. целеустремленность;
2. решительность;
3. настойчивость;
4. инициативность;
5. всё перечисленное.

Вопрос 5. Выберите те мероприятия, которые помогут менеджеру установить доверительных отношений с членами коллектива?

1. составить схему разделения труда;
2. собрать перечень предложений, полученных от членов коллектива по выполняемым ими функциям;
3. провести групповое обсуждение, при котором каждое предложение должно быть подробно рассмотрено;
4. сгруппировать принятые предложения по категориям, представляющим собой аспекты выполнения работы;
5. всё перечисленное.

Вопрос 6. Психологическая совместимость в производственном коллективе достигается путем?

1. руководствоваться личными соображениями;
2. подобрать помощников с учетом мнения коллектива;
3. руководствоваться настроением;
4. использовать давление на коллектив;
5. использовать личные контакты с отдельными сотрудниками.

Вопрос 7. Что служит утверждению истинного авторитета руководителя?

1. отдельный кабинет;
2. резкие действия и поступки;
3. авторитарность;
4. сочетание требовательности и демократизма;
5. близость к начальству вышестоящего ведомства.

Вопрос 8. Какие качества присущи лидеру-новатору в бизнесе?

1. стратегическое мышление;
2. восприимчивость к инициативе других;
3. настойчивость;
4. умение маневрировать;
5. всё сказанное.

Вопрос 9. Что такое обратные связи при взаимодействии персонала на производстве?

1. воздействие результатов предыдущего действия на последующее течение процесса;
2. реакция только на то, что уже случилось;
3. всякая попытка заглянуть в будущее;
4. любое управление;
5. всё перечисленное.

Вопрос 10. Что относится к основным функциям управления ?
1. целеполагание
2. организация
3. регулирование
4. контроль.
5. всё перечисленное.

Вопрос 11. Какие из уровней относятся к уровням иерархии потребностей Маслоу?
1. физиологические потребности;
2. потребность в безопасности;
3. социальные потребности;
4. потребности в уважении;
5. все указанные.

Вопрос 12. В чём заключаются особенности неофициально-деловой структуры отношений?
1. регламентируются установленными нормативными актами;
2. во главе - официально назначенный руководитель;
3. психологическая несовместимость;
4. нейтральные отношения;
5. наличие неформального лидера.

Вопрос 13. Какие существуют типы лидеров?
1. лидеры-организаторы;
2. лидеры-инициаторы;
3. лидеры-эрудиты;
4. эмоциональные лидеры;
5. все указанные.

Вопрос 14. На чём основана сила принуждения?
1. на страхе подчиненных перед своим руководителем;
2. запугивании, подавлении;
3. увольнении неугодных;
4. наказании непослушных;
5. на всех перечисленных факторах.

Вопрос 15. Как можно охарактеризовать власть?
1. грубая сила;
2. инструмент социального управления;
3. позиция внутри нас;
4. включает только право командовать;
5. включает только право расходовать ресурсы.

Вопрос 16. Каково обязательное условие лидерства?
1. умение побеждать в спорах;
2. обладание властью в конкретных формальных или неформальных организациях;
3. физическая сила;
4. ум и выдающиеся способности;
5. ни одно из указанных условий.

Вопрос 17. Что определяет организаторские, управленческие качества лидера?
1. умение сформировать группу, сплотить ее;
2. определить цели;
3. поставить перед учреждением необходимые задачи;
4. сформулировать сплачивающую программу;
5. всё названное.

Вопрос 18. Какой личный стиль лидера оказывает наиболее благоприятное влияние на отношения с группой?
1. авторитарный;

2. жесткий;
3. демократический;
4. силовой;
5. прагматический.

Вопрос 19. Какие качества окружения наиболее близки демократичному лидеру?

1. личная преданность;
2. единомыслие, взаимопонимание, интерес к делу;
3. взаимное недоверие;
4. нравственная неустойчивость;
5. гибкость.

Вопрос 20. Что такое «мозговой центр»?

1. штаб во время кризиса;
2. совет наиболее квалифицированных экспертов;
3. медицинский термин;
4. кабинет шефа;
5. всё сказанное справедливо.

Варианты практического задания

Задание 1. Господин А. Лозицкий - президент огромной корпорации «Возрождение», объединяющей множество разнопрофильных фирм (строительная компания, две фабрики легкой промышленности, фабрика по производству пищевых продуктов, два отеля с ресторанами, магазины, бензоколонки).

А. Лозицкий разрабатывает общую стратегию корпорации, определяет сферы влияния капитала и иных ресурсов, имеет помощников, которые занимаются разработкой и непосредственным внедрением его идей.

Господин Лозицкий уже немолод (67 лет), обладает деловым чутьем, не боится вкладывать деньги в перспективные, по его прогнозам, (подсчетам), области производства. Не имея специального образования, за сорок лет стал во главе большой корпорации. П. Нестеров (64 года) - вице-президент корпорации, имеет специальное экономическое образование, стажировался в крупных преуспевающих компаниях за границей. Он не только компаньон, но и друг Лозицкого, хороший помощник и толковый руководитель, но не обладает таким деловым чутьем, какое отличает его босса.

Л. Белоусова (43 года) имеет высшее юридическое образование, член совета директоров и главный юрист-консультант всей корпорации. Почти десять лет входит в совет директоров. Белоусова - блестящий знаток своего дела, заключает выгодные и грамотные контракты.

И. Кричёвский (48 лет) - начальник службы управления персоналом, член совета директоров. У него специальное образование и довольно обширный опыт работы. Прекрасно зарекомендовал себя в организации работы с людьми в крупных быстро растущих компаниях. Господин Кричевский знаком со многими последними разработками и программами в области управления человеческими ресурсами. Он сравнительно недавно в этой компании (в отличие от П. Нестерова и Л. Белоусовой) и еще не осознал всех ее потребностей.

У г-на Лозицкого есть сын Андрей. Он очень перспективный молодой человек 28 лет, который уже довольно долго работает с отцом. Имеет высшее экономическое образование и опыт работы в разнообразных сферах. Однако его больше всего интересует гостиничное и ресторанное хозяйство. Последние несколько лет он занимается управлением двух отелей с ресторанами и всех бензоколонок, входящих в корпорацию. К остальным же предприятиям он не проявляет особого интереса.

В последнее время г-н Лозицкий чувствует себя не очень хорошо, поэтому он решил «сдать дела» в течение следующих 2-3 лет и уйти из корпорации. Однако он очень волнуется за свое детище. Он не знает, кого оставить на своем месте, потому что при ближайшем рассмотрении выяснилось, что никто, кроме него, не знает всех особенностей бизнеса и не обладает таким чутьем. Господин Лозицкий боится, что после его ухода все то, чего он добивался в течение всей своей жизни, пойдет прахом.

Его бизнес довольно обширен, и у каждого отдельно взятого предприятия имеются свои проблемы. Самая же главная проблема состоит в том, как управлять всей сетью предприятий в совокупности. Господин Лозицкий хочет оставить после себя органично функционирующую и прогрессирующую корпорацию.

Господин Лозицкий пригласил группу экспертов провести исследование в его корпорации на предмет возможности реорганизации структуры власти. Перед ним стоит альтернатива: во-первых, можно «разделить» власть и ответственность между отдельными предприятиями, т.е. сама корпорация как таковая перестанет существовать, вместо нее будут функционировать отдельные предприятия или их небольшие

группы; во-вторых, можно создать строгую иерархическую систему власти в центральном офисе, в котором те проблемы, которыми занимался сам г-н А. Лозицкий, будут решаться группой людей.

Проведя тщательный анализ, эксперты выяснили следующее:

а) в корпорации не имеется таких людей, которые смогли бы успешно заменить А. Лозицкого (почти на всех предприятиях есть люди, которые могли бы управлять каждым конкретным предприятием, но не всей корпорацией);

б) в центральной администрации нет ни налаженной системы управления, ни четкой структуры власти и очень мало внимания уделяется налаживанию и поддержанию обратной связи;

в) к тому же на самих предприятиях работа с людьми ведется несистематично, поэтому там не сформирован резерв кадров, который можно было бы использовать в подобных ситуациях. В связи с этими вышеперечисленными факторами и исходя из того, что г-н Лозицкий хотел бы сохранить свой бизнес как единое целое, эксперты предложили:

а) создать строгую иерархическую систему власти в центральном офисе (президент, несколько вице-президентов, которые в рамках всей корпорации руководят следующими отделами: службой управления персоналом, отделом рыночных исследований и маркетинга, аналитическим отделом, отделом по связям с общественностью и др.);

б) провести исследование на всех предприятиях по вопросу поиска прогрессивных менеджеров, способных после тщательной подготовки занять ключевые позиции как на своем предприятии, так и в центральном офисе, в рамках этой программы начать подготовку выбранных менеджеров;

в) реорганизовать службу управления персоналом, так как до сих пор она работала неэффективно (судя по тому, что в критический момент не было того резерва персонала, который можно было бы использовать в сложившейся ситуации).

Хотя г-н Кричевский - человек знающий и образованный, ему нужны квалифицированные помощники.

Ознакомившись с результатами этого исследования, г-н Лозицкий начал выполнять кое-что из предложенного. В частности, он провел реорганизацию службы управления персоналом, но в части полной реорганизации структуры власти в корпорации он решения не принял.

Задание.

Студенту необходимо прочитать следующую ситуацию и письменно ответить на вопросы к ней.

1. Охарактеризуйте проблему, возникшую в корпорации.
2. Что вы можете сказать о г-не Лозицком как о руководителе?
3. Что вы можете сказать о кризисе власти, который возник в данный момент в корпорации?
4. Какие ошибки были допущены руководством корпорации?
5. Что вы могли бы предложить в части реорганизации службы управления персоналом?
6. Как вы предложили бы поступить А. Лозицкому в сложившейся ситуации, какое решение Вы бы приняли на его месте («отдали» бы власть, на сами предприятия, провели бы реорганизацию управления в центральном офисе или попытались бы скомбинировать элементы обоих вариантов)?

Задание 2. «Различия и тактика должностной власти»

1. Студенту необходимо напротив каждой профессии поставить цифру - уровень управления, на котором находится человек той или иной профессии (высший уровень - 1, средний уровень - низовой уровень -3).
2. Напротив каждой должности необходимо обозначить источник власти и влияния (власть права, принуждения, вознаграждения и т.д.)

· Медсестра в больнице;
· Ректор в крупном университете;
· Генеральный директор в известной фирме;
· Техник по медприборам в больнице;
· Специалист отдела кадров в известной фирме;
· Профессор в крупном университете;
· Системный администратор в известной фирме;
· Бухгалтер в больнице;
· Региональный менеджер по продажам в известной фирме;
· Ученый в компании высоких технологий;
· Милиционер
· Надомный ремесленник;
· Секретарь генерального директора в известной фирме;
· Депутат государственной думы.

Задание 3. «Руководство и участие в принятии решений»

Решите, каким из трех стилей вы воспользовались бы для десяти описанных ниже ситуаций. После номера каждой ситуации поставьте букву:

А *— авторитарный стиль;* решение принимается в одиночку.

К *— консультативный стиль;* решение принимается на основании советов от членов группы.

Г *— групповой стиль;* решение принимает группа, к которой вы принадлежите.

Ситуации для анализа

1. Вы разработали новый метод работы, повышающий ее продуктивность. Вашему боссу идея понравилась, и он хочет, чтобы вы на практике опробовали ее в течение нескольких недель. Вы считаете, что ваши работники обладают необходимыми способностями и могут воспринять идею.

2. У вашей продукции появились новые конкуренты. Доходы вашей организации быстро падают. Вам сказали уволить трех из десяти ваших работников в течение двух недель. Они находятся в вашем подчинении в течение года. Как правило, ваши работники прекрасно справляются со своей работой.

3. Ваш отдел испытывает трудности в течение нескольких месяцев. Было

предложено множество решений, но все они потерпели фиаско. В конце концов вы придумали решение, но не уверены в последствиях предлагаемых изменений, а также в том, что ваша идея получит поддержку со стороны наиболее талантливых работников.

4. Гибкий график работы стал очень популярным в вашей организации. Некоторые подразделения разрешают своим сотрудникам начинать и заканчивать работу в любое время. Однако в силу того, что работа требует кооперации ваших сотрудников, все они должны отрабатывать свои 8 ч в одно и то же время. Вы не уверены в целесообразности изменения рабочих часов. Ваши работники — одаренные люди, и им нравится принимать решения.

5. Ваш босс позвонил вам по телефону и сказал, что кто-то оставил заказ на продукцию вашего подразделения и требует доставить ее в течение очень короткого времени. Он попросил вас сообщить о своем решении относительно выполнения заказа в течение 15 мин. Сверившись с графиком работы, вы понимаете, что доставка заказа в срок будет сопряжена с большими сложностями. Вашим работникам придется очень напряженно работать над выполнением заказа. Они проникнуты духом сотрудничества, обладают необходимыми способностями и любят участвовать в процессе принятия решений.

6. Изменения спущены сверху вниз, от руководителей высшего уровня. Практическое осуществление изменений предоставлено на ваше усмотрение. Эффект изменений скажется в течение месяца. Они затронут каждого сотрудника в вашем подразделении. Одобрение изменений со стороны работников подразделения жизненно необходимо для их успеха. Ваши сотрудники, как правило, не слишком интересуются участием в процессе принятия решений.

7. Вы уверены в том, что можно повысить продуктивность работы вашего подразделения. Вы продумали несколько новых способов ведения работ, но не уверены в их успехе. Ваши работники обладают колоссальным опытом; почти все они работают в этом подразделении дольше, чем вы.

8. Покупатель предложил заключить контракт на покупку вашей продукции, предусматривающий поставку в сжатые сроки. Предложение остается в силе в течение 2 дней. Если вы согласитесь на сроки, указанные в контракте, вашим работникам придется трудиться по вечерам и выходным в течение 6 недель. Вы не можете потребовать от них сверхурочной работы. Если вы подпишете этот выгодный контракт, то сможете получить желанное повышение. Однако если вы подпишете контракт, но не сможете доставить товар в срок, это поставит под сомнение вероятность вашего продвижения по службе. Ваши работники - очень способные люди.

Задание 4.«Конфликт на НМЖК»

Рекомендации по анализу ситуации

1. Дать краткую характеристику организации, определить миссию ее существования на рынке (название, организационно-правовая форма, дата создания, основные характеристики товаров и услуг).

2. Выявить условия, при которых возникла конфликтная ситуация (описание основного противоречия).

3.Определить вид конфликта.

4.Описать участников конфликта (личностные и профессиональные качества, особенности поведения, темперамент и т.д.).

5. Исследовать действия конфликтующих сторон согласно цели, средств, способов и результата взаимодействия).

6. Выявить причину конфликта.

7. Предложить возможные альтернативные пути разрешения конфликта.

8. Спрогнозировать дальнейшее развитие ситуации.

Ситуация: Открытое акционерное общество "Нижегородский масложиркомбинат" является в настоящее время частным предприятием. Организационно-правовая форма предприятия - открытое акционерное общество.

ОАО "Нижегородский масложиркомбинат" является одним из крупнейших предприятий пищевой промышленности Нижегородской области. На протяжении всего своего существования комбинат производит и реализует продукцию масложировой промышленности. Основными направлениями деятелвности предприятия является выработка майонеза, маргарина, растительного масла, мыла.

Сегодня ОАО "Нижегородский масложиркомбинат" является одним из крупнейших российских предприятий своей отрасли, входит в пятерку крупнейших российских предприятий отрасли. Это современное, динамично развивающееся предприятие с большим потенциалом и перспективами.

По обслуживанию основных цехов работают шестнадцать вспомогательных служб.

ОАО "Нижегородский масложиркомбинат" обладает высоким техническим потенциалом. Продукция вырабатывается на высоко автоматизированных поточных линиях известных фирм. Для изготовления полимерной тары также используются передовые технологии и импортное оборудование. Оборудование, необходимое производству поставляется из-за рубежа, главным образом из Германии.

Руководители отдела сбыта были вознаграждены только на основании увеличения объёма проданных товаров. Стараясь увеличить объём продаж, отдел сбыта не уложился в рамки, установленные отделом кредитов. Это привело к сокращению возможностей получения кредитов, и, следовательно, к снижению авторитета кредитного отдела. В этой ситуации кредитный отдел усугубляет конфликт, не дав согласия на неординарную операцию и лишил отдел сбыта соответствующих комиссионных.

Предлагаемые рекомендации по анализу ситуации могут использоваться студентом в качестве алгоритма, но допускается и свой порядок разбора.

Задание 5.Трансляция лидерского видения.

Описание ситуации: «Ваше подразделение упорно работало три месяца и успешно справилось с поставленной задачей, все ждут обещанной премии за квартал. Вчера вечером вы узнали о том, что премии не будет, и в компании планируются структурные изменения. Более того, предстоит сокращение нескольких сотрудников, а нагрузка наостальных в будущем возрастет. Как Вы донесете это известие до коллектива в кратком выступлении?

Задание 6. Проанализировать ситуацию (кейс).Кейс «Основа успеха Билла Гейтса».

Уильям Х. Гейтс, возможно, является одним из самых влиятельныхлюдей в отрасли, производящей персональные компьютеры. В 1980 г. в егокомпанию "Майкрософт" обратилась корпорация "Аи Би Эм" относительно разработки операционной системы для ее нового персонального компьютера. Благодаря усилиям недавно нанятого программиста "Майкрософт" смогла предложить "Аи Би Эм" теперь всем известную программуMS-DOS, которая используется во всех персональных компьютерах "Аи Би

Эм" и совместимых с ними компьютерах.Впоследствии "Майкрософт" стала буквально незаменимой в отрасликомпьютеров. Компанияпоставляла математическое обеспечение, котороепрофессиональные программисты используют на компьютерах производства "Аи Би Эм" и "Эппл". Под руководством Гейтса "Майкрософт" установила стандарты для программ, которые управляют сетями персональных

компьютеров и периферийных устройств. В данный момент разрабатывается операционная система для второго поколения персональных компьютеров "Аи Би Эм".Стратегия установления новых стандартов, что в дальнейшем гарантирует долю на многих рынках, сделала "Майкрософт" крупнейшей компанией по разработке математического обеспечения в США, а Гейтса —миллиардером. Согласно журналу *"Уолл Стрит Джарнзл",* «эта стратегияосновывается исключительно на силе воли господина Гейтса, а также на егоумении убеждать, уговаривать, а иногда и припугивать своих самых крупныхклиентов, заставляя их покупать умопомрачительные персональные компьютеры, которые на каждом шагу пользуются услугами "Майкрософт"».Легенды о тактике сильной руки, применяемой Гейтсом, знают все. В1985г. когда Джон Скалли из "Эппл" разрабатывал язык "МакБейсик" длясвоего персонального компьютера "Макинтош", Гейтс пригрозил остановить действие купленной "Эппл" лицензии на использование программ,которые "Майкрософт"; разботала для "Эппл-П", если Скалли не закроетпроект "МакБейсик". Учитывая, что дела с линией "Макинтоша" тогда обстояли плохо, а необходимые для многих счетов средства поступали только

с линии "Эппл-П", Скалли оставалось, как согласиться. Многие клиенты и конкуренты уважают Гейтса и восхищаются им. ДжонРоуч, высшее административное лицо компании "Тэнди", говорит: "В этойотрасли нет никого более надежного, чем Билл Гейтс". Гейтсу известны планы дальнейшего развития продукции большинства ведущих производителейкомпьютеров. Другие считают Гейтса надменным и слишком амбициозным.

Они утверждают, что осведомленность о деловых планах такого большогочисла компаний дает ему незаслуженное преимущество и создает потенциальный конфликт интересов. Другие, однако же, ждут не дождутся, когда "АиБи Эм" решит, что она стала уязвимой для Гейтса и "Майкрософта", и прекра-

тит свои отношения с ними.

Вопросы к кейсу:

1) Влиятелен ли Билл Гейтс? Обладает он больше властью или харизмой?

2) Какой тип власти он использует?

3) Можно ли назвать Гейтса лидером?

4) Использует ли Билл Гейтс для своего влияния такие методы, как убеждение

или вовлечение трудящихся в принятие решений?

Задание 7. Напишите десять ключевых качеств, требуемых для эффективного лидерства в современном бизнесе. Проранжируйте их. Определите, какие их этих качеств присущи вам.

Задание 8. Сравните два высказывания:

Некоторые менеджеры думают: “У людей, которые работают в поте

лица, нет времени зарабатывать настоящие деньги”. Некоторые руководители говорят: “Деньги человек может заработать, лишь работая не покладая рук.”

Какому стилю присуще каждое высказывание? Какие советы учащиеся могут дать в каждом случае?

Задание 9. Представьте, что вы работаете начальником финансового отдела в финансово-экономическом департаменте крупной производственной фирмы. В вашем подчинении находятся два специалиста, которых вы сами привели в компанию - это ваши бывшие одногруппники, с которыми вы вместе учились в вузе. У вас много общего: друзья, интересы помимо работы, воспоминания. Естественно, вы обращаетесь друг к другу на «ты» и по имени.

В одну из пятниц на совещании вы получаете задание от своего непосредственного руководителя: в течение двух недель разработать финансовый план компании на предстоящий год. Вы понимаете, что это очень серьезное задание и от качества его выполнения зависит ваша дальнейшая карьера в компании. Вам потребуется проанализировать большой объем информации и разработать несколько версий финансового плана.

В понедельник вы намереваетесь подробно обсудить полученное задание со своими подчиненными и распределить задачи внутри своей команды, однако с удивлением узнаете, что одна из ваших подчиненных «ушла на больничный», поскольку у нее заболел ребенок, и намеревается отсутствовать как минимум в течение десяти дней. Второй подчиненный решил окончить курсы вождения автомобиля и просит вас отпускать его пораньше в течение ближайших трех недель; он живет очень далеко от места работы, но теперь приобрел автомобиль и ему нужно срочно получить водительские права. Вы понимаете, что большая часть работы ляжет на вас, но в одиночку вы не сможете справиться с ней на должном уровне. С другой стороны, вы «входите в положение» своих подчиненных, поскольку знаете их проблемы и искренне хотите им помочь.

На улице уже девять часов вечера, в офисе никого нет, а вы сидите над цифрами и составляете финансовый план.

Вопросы

1. Как проявились лидерские функции в поведении описанных менеджеров? Какая ориентация лидера - на производственную задачу или на подчиненных - преобладает в каждом случае?
2. Присутствуют ли какие-либо черты, характерные для лидеров в соответствии с исследованиями Стогдилла, у описанных в кейсе менеджеров? Каких черт им явно не хватает?
3. Проанализируйте все три ситуации с помощью модели Фидлера. Насколько описанное поведение лидера эффективно в каждой из них?
4. Какой стиль, в соответствии с решеткой Блейка и Моутон, характерен для лидеров в каждой описанной ситуации? Какие рекомендации вы могли бы дать каждому из них, опираясь на концепцию Блейка и Моутон?
5. Какой из описанных лидеров показался вам «ненужным»? Какие факторы выступали в качестве заменителей лидерства?

Задание 10. Вы - руководитель проекта по внедрению программного обеспечения в известной консалтинговой компании. Заказчик проекта важен для вашей организации, и вы стараетесь ему угодить, однако его требования меняются очень часто, и иногда вам кажется, что «он сам не знает, чего хочет». Кроме того, вам никогда раньше не доводилось внедрять именно эту программу, и ее приходится изучать по ходу дела. Вы обладаете определенными методиками внедрения, но постоянно их адаптируете в соответствии с требованиями ситуации.

Вы работаете со своей проектной командой в другом городе и вынуждены жить всей группой в арендуемой квартире. Вы проводите вместе практически двадцать четыре часа в сутки. Но вам кажется, что имидж серьезного и жесткого руководителя требует от вас, чтобы вы немного дистанцировались от своей команды. Вы ездите на работу и с работы на такси, в то время как остальные члены команды добираются на автобусе. В столовой во время обеда вы садитесь отдельно. В нерабочее время вы стараетесь не обсуждать с подчиненными бытовые и семейные проблемы. Всем своим видом вы демонстрируете важность выполняемой задачи и ваш особый статус в проекте.

Когда в очередной раз вы начинаете требовать от членов проектной команды «поработать сверхурочно», чтобы вовремя «закрыть» этап проекта и получить оплату от заказчика, двое из трех ваших подчиненных не сговариваясь кладут на ваш стол заявления об увольнении.

Вопросы

1. Как проявились лидерские функции в поведении описанных менеджеров? Какая ориентация лидера - на производственную задачу или на подчиненных - преобладает в каждом случае?
2. Присутствуют ли какие-либо черты, характерные для лидеров в соответствии с исследованиями Стогдилла, у описанных в кейсе менеджеров? Каких черт им явно не хватает?
3. Проанализируйте все три ситуации с помощью модели Фидлера. Насколько описанное поведение лидера эффективно в каждой из них?
4. Какой стиль, в соответствии с решеткой Блейка и Моутон, характерен для лидеров в каждой описанной ситуации? Какие рекомендации вы могли бы дать каждому из них, опираясь на концепцию Блейка и Моутон?
5. Какой из описанных лидеров показался вам «ненужным»? Какие факторы выступали в качестве заменителей лидерства?