

Министерство науки и высшего образования
Российской Федерации
**Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования**
**«Луганский государственный университет
имени Владимира Даля»**

**Институт управления и государственной службы
Кафедра менеджмента и экономической безопасности**



УТВЕРЖДАЮ:

Директор Института управления и
государственной службы

Р.Г. Харьковский

(подпись)

25

» 04

2023 года

**РАБОЧАЯ ПРОГРАММА УЧЕБНОЙ ДИСЦИПЛИНЫ
«ЭФФЕКТИВНОЕ ЛИДЕРСТВО И УПРАВЛЕНИЕ КОМАНДОЙ»**

По направлению подготовки 38.04.02 Менеджмент

Магистерская программа «Маркетинг»

Луганск 2023

Лист согласования РПУД

Рабочая программа учебной дисциплины «Эффективное лидерство и управление командой» по направлению подготовки 38.04.02 Менеджмент. - 38 с.

Рабочая программа учебной дисциплины «Эффективное лидерство и управление командой» разработана в соответствии с Федеральным государственным образовательным стандартом высшего образования по направлению подготовки 38.04.02 «Менеджмент» (утвержденный приказом Министерства образования и науки Российской Федерации от 15 июня 2017 г. № 558, с изменениями и дополнениями от 17.06.2021).

СОСТАВИТЕЛЬ:

к.э.н., доцент кафедры менеджмента и экономической безопасности Гальченко К.А.

Рабочая программа учебной дисциплины утверждена на заседании кафедры менеджмента и экономической безопасности «14» марта 2023 г., протокол № 8.

Заведующий кафедрой Фомичук Тисунова В.Н.

Переутверждена: «___» 2023 г., протокол № ___

Согласована (для обеспечивающей кафедры):

Переутверждена: «___» 2023 года, протокол № ___

Рекомендована на заседании учебно-методической комиссии института управления и государственной службы « 12 » апреля 2023 г., протокол № 8.

Председатель учебно-методической комиссии института управления и государственной службы



Резник А.А.

Структура и содержание дисциплины

1. Цели и задачи дисциплины, ее место в учебном процессе

Целью изучения дисциплины – «Эффективное лидерство и управление командой» является изучение и обобщение имеющихся знаний: о формировании системы профессиональных компетенций в области фундаментальных исследований, прикладных разработок и практики науки о лидерстве (лидерологии), речь идет об изучении системы современных знаний о проблемах лидерологии, основных направлениях и подходах отечественной и зарубежных научных школ в решении научно-исследовательских задач науки о лидерстве и личностном росте персонала организации.

Ядро дисциплины составляют особенности формирования целостного представления о теоретических основах и методах лидерологии; развитии у обучающихся способности к свободному оперированию основными категориями и понятиями науки о лидерстве, ее принципами и методами, а также способности к анализу проблем управления личностным ростом на основе лидерской организационной парадигме.

Учитывая существующие реалии, современные отечественные организации нуждаются, в первую очередь, в руководителях – лидерах. Готовясь к карьере руководителя, претендентам следует иметь в виду, что условия их будущей работы значительно отличаются от тех условий, которые существовали ранее. Характерной особенностью настоящего, является взрывной характер всевозможных трансформаций и преобразований во всех сферах человеческой деятельности (люди перестают понимать мир, в котором они живут). Поэтому сегодня нужны руководители нового типа, умеющие создать атмосферу сотрудничества в коллективе и повести за собой людей. Таким образом, программа составлена с учетом современных тенденций в сфере воспитания, единства общекультурных и профессиональных ценностей, личностно ориентированного образования.

Предметом изучения учебной дисциплины являются: теоретические основы и методология процесса управления личностным ростом и лидерологии, получение практических навыков по применению знаний в области организации работы персонала для решения прикладных управленческих задач.

Задачами изучения дисциплины «Эффективное лидерство и управление командой» является:

формирование теоретических знаний об основных научно-исследовательских и практических задач науки о лидерстве;

ознакомление с основными понятиями и категориями лидерологии (лидерство, руководство, организация, организационное лидерство, организационная деятельность, личность организационного лидера и др.);

обоснование основных подходов и концепции лидерства: подход с позиции личных качеств, поведенческий подход; подход с позиции власти, ситуационный подход; этапы исторического развития науки о лидерстве;

раскрытие аспектов социально-психологических особенностей

организационного лидерства и отличие этой формы лидерства от менеджмента, руководства, лидерства в малой группе, политического лидерства;

изучение концепций организационной деятельности, подходов к ее исследованию, отличительных особенностей этого типа трудовой деятельности;

обоснование описательной модели личности успешного лидера организации и деструктивного руководителя;

изучение движущих сил и условий для развития личностного роста персонала организации;

основные направления и задачи психологического сопровождения развития лидерства в организации;

изучение основных современных достижений в фундаментальной, прикладной и практической областях науки о лидерстве и перспективы ее развития.

2. Место дисциплины в структуре ООП ВО

Дисциплина «Эффективное лидерство и управление командой» входит в часть, формируемую участниками образовательных отношений учебного плана.

Содержание дисциплины «Эффективное лидерство и управление командой» является логическим продолжением содержания дисциплин гуманитарного цикла и служит основой для прохождения практики и написания квалификационной работы – магистерской диссертации.

3. Требования к результатам освоения содержания дисциплины

Код и наименование компетенции	Индикаторы достижений компетенции (по реализуемой дисциплине)	Перечень планируемых результатов
УК-3. Способен организовывать и руководить работой команды, вырабатывая командную стратегию для достижения поставленной цели	УК-3.1. Планирует и корректирует работу команды с учетом интересов, особенностей поведения и мнений ее членов; УК-3.2. Планирует командную работу, распределяет поручения и делегирует полномочия членам команды	знать: содержание процесса формирования целей профессионального и личностного развития, способы его реализации при решении профессиональных задач; сущность менеджмента организации, основные функции менеджмента: планирование, организацию, мотивацию, контроль процессов; основные информационные технологии управления бизнес-процессами; принципы, методы и технологии создания бизнес-планов, бизнес-процессов; правила формирования и своевременного представления полной и достоверной финансовой информации о деятельности организаций; методики проведения исследований; основные элементы процесса

		<p>стратегического управления;</p> <p>уметь:</p> <p>анализировать альтернативные варианты действий в нестандартных ситуациях, определять меру социальной и этической ответственности за принятые организационно-управленческие решения;</p> <p>формулировать цели личностного и профессионального развития и условия их самореализации с учётом индивидуально-личностных особенностей и возможностей использования творческого потенциала;</p> <p>управлять развитием организации;</p> <p>применять основные функции менеджмента в профессиональной деятельности;</p> <p>осуществлять подбор и проводить анализ научной информации;</p> <p>обосновывать актуальность, теоретическую и практическую значимость исследуемой проблемы,</p> <p>обрабатывать эмпирические и экспериментальные данные;</p> <p>владеть:</p> <p>целостной системой навыков действий в нестандартных ситуациях,</p> <p>прогнозировать результаты социальной и этической ответственности за принятые решения;</p> <p>технологиями эффективной коммуникации; анализировать и координировать деятельность трудового коллектива;</p> <p>приемами, способствующими реализовать основные функции менеджмента: планирование, организацию, мотивацию, контроль процессов, осуществляемых в организации;</p> <p>навыками количественного и качественного анализа для принятия управленческих решений;</p> <p>современными методами сбора, обработки и анализа экономических данных в отечественных и зарубежных источниках</p>
УК-6. Способен определять реализовывать приоритеты собственной	и	<p>УК-6.1. Применяет рефлексивные методы в процессе оценки разнообразных ресурсов, используемых для</p> <p>знать:</p> <p>особенности саморазвития и профессионального роста;</p> <p>способы совершенствования собственной деятельности на основе самооценки;</p>

деятельности и способы ее совершенствования на основе самооценки	решения задач самоорганизации и саморазвития.	<p>основные принципы профессионального и личностного развития, исходя из этапов карьерного роста и требований рынка труда;</p> <p>уметь:</p> <p>анализировать исследования по карьерному росту с учетом временной перспективы развития деятельности и требований рынка;</p> <p>выстраивать иерархию целей деятельности и подчиненных им задач;</p> <p>решать задачи собственного профессионального и личностного развития, включая задачи-изменения карьерной траектории;</p> <p>расставлять приоритеты</p> <p>владеть:</p> <p>навыками построения карьерного роста с учетом временной перспективы развития деятельности и требований рынка;</p> <p>навыками профессиональной рефлексии;</p> <p>способами управления своей познавательной деятельностью и ее совершенствования на основе самооценки и принципов образования в течение всей жизни</p>
--	---	--

4. Структура и содержание дисциплины

4.1. Объем учебной дисциплины и виды учебной работы

Вид учебной работы	Объем часов (зач. ед.)	
	Очная форма	Заочная форма
Объем учебной дисциплины (всего)	108 (3 зач. ед)	108 (3 зач. ед)
Обязательная аудиторная учебная нагрузка дисциплины (всего) в том числе:	48	14
Лекции	24	6
Семинарские занятия		
Практические занятия	24	8
Лабораторные работы	-	-
Курсовая работа (курсовой проект)	-	-
Другие формы и методы организации образовательного процесса (<i>расчетно-графические работы, индивидуальные задания и т.п.</i>)	-	-
Самостоятельная работа студента (всего)	60	94
Форма аттестации	Экзамен	Экзамен

4.2. Содержание разделов дисциплины

Тема 1. Введение в учебную дисциплину: лидерология, как прикладное направление. Лидерология – научно-прикладное направление. Введение в учебную дисциплину: цель, задачи, предмет и основное содержание дисциплины, ее место и роль в системе подготовки обучающегося. Основные понятия лидерологии: лидерство, власть, управление, менеджмент и руководство. Разновидности лидерства: лидерство в малой группе, политическое лидерство, лидерство в организации, управлеченческое лидерство, организационное лидерство.

Тема 2. История возникновения и развития науки о лидерстве.

История возникновения и развития науки о лидерстве. Основные этапы развития лидерологии. Теологические представления о лидерстве. Зарождение психологии лидерства. Этический подход к проблеме лидерства и руководства в Древнем Китае. Философы Древней Греции о проблеме лидерства и руководства. Оформление проблемы лидерства и руководства как научной проблемы: исследования Н. Макиавелли. Конкурирующие теории лидерства в XIX веке. Становление психологии лидерства: психогенетические исследования Ф. Гальтона. В. Вундт о проблеме лидерства и руководства. Психодинамический подход к проблеме лидерства и руководства. Психология лидерства в стране.

Тема 3. Методологические основы исследования проблемы лидерства и межличностного роста. Лидерство – межнаучная проблема. Методологические основы межнаучного исследования проблемы лидерства и руководства: синтетическое человекознание Б.Г. Ананьева. Политология и политическая психология лидерства. Социология и социальная психология лидерства. Проблема лидерства в менеджменте. Биологические основы лидерства. Вожакчество. Типы сообщества животных. Причины возникновения вожакчества. Структура группы животных. Вожакчество и доминирование. Функции вожака. Качества вожака. Психогенетика лидерства. Социобиология. Этология. Социальная психофизиология. Исследование проблемы межличностного роста.

Тема 4. Подходы к изучению лидерства и концепции лидерства.

Харизматическая концепция лидерства. М. Вебер о харизматическом господстве. Ж. Блондель о харизматическом лидерстве. Психологические исследования харизмы. Подход с позиции личных качеств: интеллектуальная теория Е. Гизелли. Перечень личностных качеств по О. Тиду. Психологические исследования Р. Стогдилла, К. Бэрда. Признаки некомпетентного руководителя по Диксону. «Комплекс угрожаемого авторитета». Деструктивное руководство. Концепция «Большая пятерка» О.Р. John. Поведенческий подход: теория «психологического поля» и поведенческие стили руководства по К. Левину. Теория «X» и «Y» Мак-Грегора и ее развитие в теории «Z» В. Оучи. Партиципативный стиль руководства. Автократично- либеральный континuum стилей руководства. Четырехсистемная концепция Р. Лайкerta. «Управленческая решетка» Р.Р. Блейка и Дж.С. Моутона. Концепция «континум лидерского поведения» Р.

Танненбаума – У. Шмидта. Подход с позиции власти: классификация форм власти по Френчу и Рейвену. Исследования власти Х. Хекхаузена. Концепция «баланса власти». Ситуационный и вероятностный подходы: теоретико-экспериментальное обоснование Ф. Фидлера и А. Лейстера (концепция «промежуточных факторов»). Ситуативная модель Ф. Фидлера. Концепция когнитивного ресурса Ф. Фидлера. Модель «путь – цель» Т. Митчела и Р. Хауса. Модель «принятия решений руководителем» В. Врума, Ф. Йеттона. Модель «жизненного цикла» П. Херси и К. Бланшара. Современные теории лидерства. Адаптивное руководство. Атрибутивная теория лидерства. Трансакционное, трансформационное и интерактивное лидерство. Перспективы теоретических исследований лидерства.

Тема 5. Лидерство в малой группе. Концепция Б.Д. Парыгина. Особенности лидерства в малой группе. Спонтанно возникающее лидерство. Структура лидерства и ролевая дифференциация лидеров. Механизмы выдвижения в позицию лидера. Психологический ценностный обмен и социально-когнитивный механизм. Имплицитная теория лидерства. Механизм функционирования лидерства. Трансакционистская теория. Теория идиосинкритического кредита. Личностные особенности лидера. Динамика лидерства

Тема 6. Характеристика феномена политического лидерства. История психологии политического лидерства. Власть и политическое лидерство. Понятие «политическое лидерство». Подходы к изучению политического лидерства. Харизматическая теория политического лидерства. Отличительные особенности политического лидерства. Легитимность политического лидерства. Типология политического лидера. Личность политического лидера. Имидж политического лидера.

Тема 7. Значение и место лидерства в структуре управления организацией. Лидерство и руководство. Лидерство и менеджмент. Лидерство в менеджменте. Роли менеджера. Управленческое лидерство. Концепция эффективности управленческого лидерства. Организационное лидерство. Организационная деятельность и управленческая деятельность. Деструктивное руководство. Личность организационного лидера. Организационная одаренность. Движущие силы и условия развития организационного лидера. Лидерство в команде.

Тема 8. Проблематика формирования личности лидера. Подходы к решению проблемы формирования личности лидера лидеров. Концепция «Кадрового резерва руководителей». Концепция «Планирование карьерой руководителей». Концепция психологического обеспечения профессиональной деятельности Г. С. Никифорова. Научные основы проектирования систем воспроизведения организационных лидеров. Психологическое сопровождение развития личности успешного лидера организации. Понятие «психологическое сопровождение». Задачи и методы психологического сопровождения развития личности успешного лидера организации.

4.3. Лекции

№ п/п	Название темы	Объем часов	
		Очная форма	Заочная форма
1	Введение в учебную дисциплину: лидерология, как прикладное направление	3	3
2	История возникновения и развития науки о лидерстве	3	
3	Методологические основы исследования проблем лидерства и межличностного роста	3	
4	Подходы к изучению лидерства и концепции лидерства	3	
5	Лидерство в малой группе	3	
6	Характеристика феномена политического лидерства	3	
7	Значение и место лидерства в структуре управления организацией	3	
8	Проблематика формирования личности лидера	3	
Итого:		24	6

4.4. Практические (семинарские) занятия

№ п/п	Название темы	Объем часов	
		Очная форма	Заочная форма
1	Введение в учебную дисциплину: лидерология, как прикладное направление	3	4
2	История возникновения и развития науки о лидерстве	3	
3	Методологические основы исследования проблем лидерства и межличностного роста	3	
4	Подходы к изучению лидерства и концепции лидерства	3	
5	Лидерство в малой группе	3	
6	Характеристика феномена политического лидерства	3	
7	Значение и место лидерства в структуре управления организацией	3	
8	Проблематика формирования личности лидера	3	
Итого:		24	8

4.5. Самостоятельная работа студентов

№ п/п	Название темы	Вид СРС	Объем часов	
			Очная форма	Заочная форма
1	Введение в учебную дисциплину: лидерология, как прикладное направление	Подготовка к практическим занятиям, к текущему и промежуточному контролю знаний и умений.	7	12

2	История возникновения и развития науки о лидерстве	Подготовка к практическим занятиям, к текущему и промежуточному контролю знаний и умений.	7	12
3	Методологические основы исследования проблемы лидерства и межличностного роста	Подготовка к практическим занятиям, к текущему и промежуточному контролю знаний и умений.	8	11
4	Подходы к изучению лидерства и концепции лидерства	Подготовка к практическим занятиям, к текущему и промежуточному контролю знаний и умений.	7	11
5	Лидерство в малой группе	Подготовка к практическим занятиям, к текущему и промежуточному контролю знаний и умений.	7	12
6	Характеристика феномена политического лидерства	Подготовка к практическим занятиям, к текущему и промежуточному контролю знаний и умений.	8	12
7	Значение и место лидерства в структуре управления организацией	Подготовка к практическим занятиям, к текущему и промежуточному контролю знаний и умений.	8	12
8	Проблематика формирования личности лидера	Подготовка к практическим занятиям, к текущему и промежуточному контролю знаний и умений.	8	12
Итого:			60	94

4.6. Курсовые работы/проекты по дисциплине «Эффективное лидерство и управление командой» не предполагаются учебным планом.

5. Образовательные технологии

Преподавание дисциплины ведется с применением следующих видов образовательных технологий:

традиционные объяснительно-иллюстративные технологии, которые обеспечивают доступность учебного материала для большинства студентов, системность, отработанность организационных форм и привычных методов, относительно малые затраты времени;

технологии проблемного обучения, направленные на развитие познавательной активности, творческой самостоятельности студентов и предполагающие последовательное и целенаправленное выдвижение перед студентом познавательных задач, разрешение которых позволяет студентам активно усваивать знания (используются поисковые методы; постановка познавательных задач);

технологии развивающего обучения, позволяющие ориентировать учебный процесс на потенциальные возможности студентов, их реализацию

и развитие;

технологии концентрированного обучения, суть которых состоит в создании максимально близкой к естественным психологическим особенностям человеческого восприятия структуры учебного процесса и которые дают возможность глубокого и системного изучения содержания учебных дисциплин за счет объединения занятий в тематические блоки;

технологии модульного обучения, дающие возможность обеспечения гибкости процесса обучения, адаптации его к индивидуальным потребностям и особенностям обучающихся (применяются, как правило, при самостоятельном обучении студентов по индивидуальному учебному плану);

технологии дифференцированного обучения, обеспечивающие возможность создания оптимальных условий для развития интересов и способностей студентов, в том числе и студентов с особыми образовательными потребностями, что позволяет реализовать в культурно-образовательном пространстве университета идею создания равных возможностей для получения образования

технологии активного (контекстного) обучения, с помощью которых осуществляется моделирование предметного, проблемного и социального содержания будущей профессиональной деятельности студентов (используются активные и интерактивные методы обучения) и т.д.

Максимальная эффективность педагогического процесса достигается путем конструирования оптимального комплекса педагогических технологий и (или) их элементов на личностно-ориентированной, деятельной, диалогической основе и использования необходимых современных средств обучения.

6. Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины:

а) основная литература:

1. Бауэр М., Курс на лидерство: Альтернатива иерархической системе управления компанией / Бауэр М. – М. : Альпина Паблишер, 2016. – 198 с. – ISBN 978-5-9614-5539-7 – Текст : электронный // ЭБС "Консультант студента" : [сайт]. <http://www.studentlibrary.ru/book/ISBN9785961455397.html>
2. Лидерство / – М. : Альпина Паблишер, 2016. – 224 с. – ISBN 978-5-9614-5583-0 - Текст : электронный // ЭБС "Консультант студента" : [сайт]. - <http://www.studentlibrary.ru/book/ISBN9785961455830.html>
3. Живица О.В., Лидерство / Живица О.В. – М. : Университет "Синергия", 2017. – 192 с. (Серия "Легкий учебник") – ISBN 978-5-4257-0216-6 – Текст : электронный // ЭБС "Консультант студента" : [сайт]. : <http://www.studentlibrary.ru/book/ISBN9785425702166.html> .

б) дополнительная литература:

1. Корсакова Т.В., Креативное лидерство (на английском языке) : учебное пособие / Корсакова Т. В. – Ростов н/Д : Изд-во ЮФУ, 2018. – 80 с. – ISBN 978-5-9275-2922-3 Текст : электронный // ЭБС "Консультант студента"

: [сайт]. – : <http://www.studentlibrary.ru/book/ISBN9785927529223.html>

2. Мейер Р., Майерс Р., Виртуозное лидерство. Как создать собственный репертуар лидерских стилей / Мейер Р., Майерс Р.; пер. с англ. Emporium Linguae; науч. ред. пер. А.И. Кочеткова. – М.: Дело, 2018. – 392 с. – ISBN 978-5-7749-1380-0 – Текст : электронный // ЭБС "Консультант студента" : [сайт]. – : <http://www.studentlibrary.ru/book/ISBN9785774913800.html>

3. СЛО – новый лидер. Постановка задач и достижение целей [Электронный ресурс] / М. Броадбент, Э. Китцис – М. : ДМК Пресс, 2018. - <http://www.studentlibrary.ru/book/ISBN9785937000361.html>

4. Основы менеджмента: управление людьми [Электронный ресурс]: Учебное пособие для студентов ссузов / Кравченко А.И., Кравченко К.А. – М.: Академический Проект, 2020. "Gaudeamus" Режим доступа: <http://www.studentlibrary.ru/book/ISBN9785829129132.html>

5. Развитие управляемческого потенциала. Модуль Хпрограмма "Руководитель XXI века".) [Электронный ресурс]: учебно-практическое пособие / Травин В.В., Магура М.И., Курбатова М.Б. – М.: Дело, 2016. - <http://www.studentlibrary.ru/book/ISBN9785774911646.html>

6. Рятов Кадирбай, Секреты развития: Как, чередуя инновации и системные изменения, развивать лидерство и управление / Рятов Кадирбай – М. : Альпина Паблишер, 2016. – 168 с. – ISBN 978-5-9614-5826-8 – Текст : электронный // ЭБС "Консультант студента" : [сайт]. – : <http://www.studentlibrary.ru/book/ISBN9785961458268.html>

7. Теория менеджмента: история управляемческой мысли, теория организации, организационное поведение [Электронный ресурс]: учебник / Межов И.С. – Новосибирск : Изд-во НГТУ, 2016. - <http://www.studentlibrary.ru/book/ISBN9785778228023.html>

8. Элизабет Эдершайм, Марвин Баэр, основатель McKinsey & Company: Стратегия, лидерство, создание управляемческого консалтинга / Элизабет Эдершайм М. : Альпина Паблишер, 2016. – 278 с. – ISBN 978-5-9614-5546-5 – Текст : электронный // ЭБС "Консультант студента" : [сайт]. : <http://www.studentlibrary.ru/book/ISBN9785961455465.html>

в) методические рекомендации

1. Тисунова, В.Н. Менеджмент в схемах: Комплексное учебное пособие Менеджмент в схемах / В.Н. Тисунова, Г.М. Бурлуцкая, Н.В. Воробьёва Н. В, Крышталь Н. И., Моклякова А. Н., Куделя Л. В., Резник А. А. и др. – Луганск: Изд-во ЛНУ им. В. Даля, 2017. – 150 с. (Регистрация от 17.05.2019 г. № 0166).

2. Тисунова В.Н, Менеджмент: Комплексное учебное пособие/ Н.В. Воробьева, И.Н. Годящева., А.А. Резник., М.А. Годящев, И.В. Махонич, Н.А. Мельник / Под редакцией д-ра экон. наук, проф. В.Н. Тисуновой. В 2-х томах (Том 1). – Луганск: Изд-во ЛНУ им. В. Даля, 2017. – 408 с.

г) интернет-ресурсы

1. Министерство образования и науки Российской Федерации Электронный ресурс] / Режим доступа: [ййр://минобрнауки.рф/](http://minobrnauki.ru/)

2. Федеральная служба по надзору в сфере образования и науки Электронный ресурс] / Режим доступа: <http://obrnadzor.gov.ru/>
 3. Министерство образования и науки Луганской Народной Республики Электронный ресурс] / Режим доступа: <https://minobr.su>
 4. Народный совет Луганской Народной Республики Электронный ресурс] / Режим доступа: <https://nslnr.su>
 5. Портал Федеральных государственных образовательных стандартов высшего образования Электронный ресурс] / Режим доступа: <http://fgosvo.ru>
 6. Федеральный портал «Российское образование» Электронный ресурс] / Режим доступа: [http://www.edu.ru/](http://www.edu.ru)
 7. Информационная система «Единое окно доступа к образовательным ресурсам» Электронный ресурс] / Режим доступа: <http://window.edu.ru/>
 8. Федеральный центр информационно-образовательных ресурсов Электронный ресурс] / Режим доступа: [http://fcior.edu.ru/](http://fcior.edu.ru)
 9. Электронно-библиотечная система «Консультант студента» Электронный ресурс] / Режим доступа: <http://www.studentlibrary.ru/cgi-bin/mb4x>
 10. Электронно-библиотечная система «StudMed.ru» Электронный ресурс] / Режим доступа: <https://www.studmed.ru>
 11. Научная библиотека имени А. Н. Коняева Электронный ресурс] / Режим доступа: <http://biblio.dahluniver.ru/>
 12. Журнал «Полис» www.politstudies.ru.
 13. Журнал «Проблемы теории и практики управления» www.ptpu.ru.
 14. Журнал «Экономическая наука в современной России» www.Cemi.Rssi.ru.
 15. Журнал «Эксперт» www.expert.ru.
 16. Московский общественный научный фонд www.mpsf.org.
 17. Рейтинговое агентство «Эксперт Ра» [Электронный ресурс]: Режим доступа: <http://>
 18. Российское информационное агентство «Новости» [Электронный ресурс]: Режим доступа: <http://www.rian.ru/>
- д) электронные библиотечные системы и ресурсы**
1. Электронно-библиотечная система «Консультант студента» - <http://www.studentlibrary.ru/cgi-bin/mb4x>
 2. Электронно-библиотечная система «StudMed.ru» - [https://www.studmed.ru](http://www.studmed.ru)
- 7. Материально-техническое обеспечение дисциплины**
- Освоение дисциплины «Эффективное лидерство и управление командой» предполагает использование академических аудиторий, соответствующих действующим санитарным и противопожарным правилам и нормам.
- Прочее: рабочее место преподавателя, оснащенное компьютером с

доступом в Интернет.

Программное обеспечение:

Функциональное назначение	Бесплатное программное обеспечение	Ссылки
Офисный пакет	Libre Office 6.3.1	https://www.libreoffice.org/ https://ru.wikipedia.org/wiki/LibreOffice
Операционная система	UBUNTU 19.04	https://ubuntu.com/ https://ru.wikipedia.org/wiki/Ubuntu
Браузер	Firefox Mozilla	http://www.mozilla.org/ru/firefox/fx
Браузер	Opera	http://www.opera.com
Почтовый клиент	Mozilla Thunderbird	http://www.mozilla.org/ru/thunderbird
Файл-менеджер	Far Manager	http://www.farmanager.com/download.php
Архиватор	7Zip	http://www.7-zip.org/
Графический редактор	GIMP (GNU Image Manipulation Program)	http://www.gimp.org/ http://gimp.ru/viewpage.php?page_id=8 https://ru.wikipedia.org/wiki/GIMP
Редактор PDF	PDFCreator	http://www.pdfforge.org/pdfcreator
Аудиоплеер	VLC	http://www.videolan.org/vlc/

8. Оценочные средства по дисциплине

Паспорт

оценочных средств по учебной дисциплине «Эффективное лидерство и управление командой»

Описание уровней сформированности и критериев оценивания компетенций на этапах их формирования в ходе изучения дисциплины

Этап	Код компетенции	Уровни сформированности компетенции	Критерии оценивания компетенции
Начальный	УК-3. Способен организовывать и руководить работой команды, вырабатывая командную стратегию для достижения поставленной цели	Пороговый	<p>знать:</p> <p>содержание процесса формирования целей профессионального и личностного развития, способы его реализации при решении профессиональных задач; сущность менеджмента организации, основные функции менеджмента: планирование, организацию, мотивацию, контроль процессов; основные информационные технологии управления бизнес-процессами; принципы, методы и технологии создания бизнес-планов, бизнес-процессов; правила формирования и своевременного представления полной и достоверной финансовой информации о деятельности организации; методики проведения исследований; основные элементы процесса стратегического управления;</p>

Основной		Базовый	<p>уметь:</p> <p>анализировать альтернативные варианты действий в нестандартных ситуациях, определять меру социальной и этической ответственности за принятые организационно-управленческие решения; формулировать цели личностного и профессионального развития и условия их самореализации с учётом индивидуально-личностных особенностей и возможностей использования творческого потенциала; управлять развитием организации; применять основные функции менеджмента в профессиональной деятельности; осуществлять подбор и проводить анализ научной информации; обосновывать актуальность, теоретическую и практическую значимость исследуемой проблемы, обрабатывать эмпирические и экспериментальные данные;</p>
Заключительный		Высокий	<p>владеть:</p> <p>целостной системой навыков действий в нестандартных ситуациях, прогнозировать результаты социальной и этической ответственности за принятые решения; технологиями эффективной коммуникации; анализировать и координировать деятельность трудового коллектива; приемами, способствующими реализовать основные функции менеджмента: планирование, организацию, мотивацию, контроль процессов, осуществляемых в организации; навыками количественного и качественного анализа для принятия управленческих решений; современными методами сбора, обработки и анализа экономических данных в отечественных и зарубежных источниках</p>
Начальный	УК-6. Способен определять и реализовывать приоритеты собственной деятельности и способы ее	Пороговый	<p>знать:</p> <p>особенности саморазвития и профессионального роста; способы совершенствования собственной деятельности на основе самооценки; основные принципы профессионального и личностного развития, исходя из этапов карьерного роста и требований рынка труда;</p>

Основной	Базовый	<p>уметь:</p> <p>анализировать исследования по карьерному росту с учетом временной перспективы развития деятельности и требований рынка; выстраивать иерархию целей деятельности и подчиненных им задач; решать задачи собственного профессионального и личностного развития, включая задачи-изменения карьерной траектории; расставлять приоритеты</p>
Заключительный	Высокий	<p>владеть:</p> <p>навыками построения карьерного роста с учетом временной перспективы развития деятельности и требований рынка; навыками профессиональной рефлексии; способами управления своей познавательной деятельностью и ее совершенствования на основе самооценки и принципов образования в течение всей жизни</p>

Перечень компетенций (элементов компетенций), формируемых в результате освоения учебной дисциплины.

№ п/п	Код компетенции	Формулировка контролируемой компетенции	Индикаторы достижения компетенции (по дисциплине)	Темы учебной дисциплины	Этапы формирования (семестр изучения)
1	УК-3.	Способен организовывать и руководить работой команды, вырабатывая командную стратегию для достижения поставленной цели	УК-3.1. Планирует и корректирует работу команды с учетом интересов, особенностей поведения и мнений ее членов	Тема 1. Введение в учебную дисциплину: лидерология как прикладное направление. Тема 2. История возникновения и развития науки о лидерстве Тема 4. Подходы к изучению лидерства и концепции лидерства.	1

			УК-3.2. Планирует командную работу, распределяет поручения и делегирует полномочия членам команды	Тема 5. Лидерство в малой группе Тема 6. Характеристика феномена политического лидерства организацией Тема 8. Проблематика формирования личности лидера	
2	УК-6.	Способен определять и реализовывать приоритеты собственной деятельности и способы ее совершенствования на основе самооценки	УК-6.1. Применяет рефлексивные методы в процессе оценки разнообразных ресурсов, используемых для решения задач самоорганизации и саморазвития.	Тема 3. Методологические основы исследования проблем лидерства и межличностного роста. Тема 7. Значение и место лидерства в структуре управления	1

Показатели и критерии оценивания компетенций, описание шкал оценивания

№ п/п	Код компетенц- ии	Индикаторы достижений компетенции	Планируемые результаты обучения по дисциплине	Контролируемые темы учебной дисциплины	Наименование оценочного средства
1.	<p>УК-3.</p> <p>Способен организовывать и руководить работой команды, вырабатывая командную стратегию для достижения поставленной цели</p> <p>УК-3.1. Планирует и корректирует работу команды с учетом интересов, особенностей поведения и мнений ее членов</p>		<p>знать: содержание процесса формирования целей профессионального и личностного развития, способы его реализации при решении профессиональных задач; сущность менеджмента организации, основные функции менеджмента: планирование, организацию, мотивацию, контроль процессов;</p> <p>уметь: анализировать альтернативные варианты действий в нестандартных ситуациях, определять меру социальной и этической ответственности за принятые организационно-управленческие решения;</p> <p>формулировать цели личностного и профессионального развития и условия их самореализации с учётом индивидуально-личностных особенностей и возможностей использования творческого потенциала;</p> <p>владеть: целостной системой навыков действий в нестандартных ситуациях, прогнозировать результаты социальной и этической ответственности за принятые решения;</p> <p>технологиями эффективной коммуникации; анализировать и координировать деятельность трудового коллектива;</p> <p>приемами, способствующими реализовать основные функции менеджмента: планирование, организацию, мотивацию, контроль процессов, осуществляемых в организации</p>	<p>Тема 1. Введение в учебную дисциплину: лидерология, как прикладное направление.</p> <p>Тема 2. История возникновения и развития науки о лидерстве</p> <p>Тема 4. Подходы к изучению лидерства и концепции лидерства.</p>	доклад, сообщение, тестовые задания, разноуровневые задачи и задания, практическое (прикладное задание)

		<p>УК-3.2. Планирует командную работу, распределяет поручения и делегирует полномочия членам команды</p> <p>знать: основные информационные технологии управления бизнес-процессами; принципы, методы и технологии создания бизнес-планов, бизнес-процессов; правила формирования и своевременного представления полной и достоверной финансовой информации о деятельности организации; методики проведения исследований; основные элементы процесса стратегического управления;</p> <p>уметь: управлять развитием организаций; применять основные функции менеджмента в профессиональной деятельности; осуществлять подбор и проводить анализ научной информации; обосновывать актуальность, теоретическую и практическую значимость исследуемой проблемы, обрабатывать эмпирические и экспериментальные данные;</p> <p>владеть: навыками количественного и качественного анализа для принятия управленческих решений; современными методами сбора, обработки и анализа экономических данных в отечественных и зарубежных источниках</p>	<p>Тема 5. Лидерство в малой группе</p> <p>Тема 6. Характеристика феномена политического лидерства</p> <p>Тема 8. Проблематика формирования личности лидера</p>	<p>доклад, сообщение, тестовые задания, разноуровневые задачи и задания, практическое (прикладное задание)</p>
--	--	--	--	--

2	<p>УК-6.</p> <p>Способен определять и реализовывать приоритеты собственной деятельности и способы ее совершенствования на основе самооценки</p> <p>УК-6.1. Применяет рефлексивные методы в процессе оценки разнообразных ресурсов, используемых для решения задач самоорганизации и саморазвития.</p>	<p>знать:</p> <p>особенности саморазвития и профессионального роста; способы совершенствования собственной деятельности на основе самооценки; основные принципы профессионального и личностного развития, исходя из этапов карьерного роста и требований рынка труда;</p> <p>уметь:</p> <p>анализировать исследования по карьерному росту с учетом временной перспективы развития деятельности и требований рынка; выстраивать иерархию целей деятельности и подчиненных им задач; решать задачи собственного профессионального и личностного развития, включая задачи-изменения карьерной траектории; расставлять приоритеты</p> <p>владеть:</p> <p>навыками построения карьерного роста с учетом временной перспективы развития деятельности и требований рынка; навыками профессиональной рефлексии; способами управления своей познавательной деятельностью и ее совершенствования на основе самооценки и принципов образования в течение всей жизни</p>	<p>Тема 3. Методологические основы исследования проблем лидерства и межличностного роста.</p> <p>Тема 7. Значение и место лидерства в структуре управления организацией</p>	<p>доклад, сообщение, тестовые задания, разноуровневые задачи и задания, практическое (прикладное) задание)</p>
---	---	---	---	---

1. Перечень вопросов (для проведения собеседования (устный или письменный опрос)) (пороговый уровень)

1. Трактовка лидерства в зарубежной психологии.
2. Трактовка лидерства в отечественной психологии.
3. Сравнительная характеристика лидерства и менеджмента.
4. Сравнительная характеристика лидерства и руководства.
5. История психологии лидерства.
6. Психология лидерства в стране.
7. Концепция управленческого лидерства.
8. Концепция организационного лидерства.
9. Политическое лидерство.

10. Лидерство в малой группе.
11. Конкурентный подход в лидерологии.
12. Коллекционный подход в лидерологии.
13. Типологический подход в лидерологии. Интегративный подход в лидерологии.
14. Поведенческий подход.
15. Подход с позиции власти.
16. Вероятностный подход.
17. Харизматическое лидерство.
18. Трансакционное лидерство.
19. Трансформационное лидерство.
20. Атрибутивная теория лидерства.
21. Управленческая деятельность в организации
22. Личностные характеристики успешного лидера для организации.
23. Роль деструктивного лидера в процессе управления организацией.
24. Организационная одарённость.
25. Движущая сила и условия развития личности лидера организации.
26. Подходы к решению проблемы формирования личности лидера организации.
27. Принципы, лежащие в основе проектирования систем воспроизведения лидеров организации.
28. Психологическое консультирование талантливых лидеров организаций.
29. Формирование института наставничества в организации.
30. Лидерство в стиле коучинга.
31. Механизмы выдвижения в лидеры.
32. Понятие команды, типы команд.
33. Социально-психологическая структура команды.
34. Навыки и технологии принятия управленческих решений.
35. Командное лидерство и управление групповой динамикой.
36. Современные модели лидерства.
37. Лидерство в группах.
38. Мужчины и женщины как лидеры: общие черты и различия.
39. Основы влияния личностных качеств менеджера на эффективность организационной работы.
40. Роль лидера в управлении проектами (на примере предприятия).
41. Сущность методов выработки альтернативных решений.
42. Научные рекомендации в сфере развития творческих способностей личности.

Критерии и шкала оценивания по оценочному средству собеседование (устный или письменный опрос)

Шкала оценивания (интервал баллов)	Критерий оценивания
5	собеседование (устный или письменный опрос) прошел на высоком уровне (студент в полном объеме осветил рассматриваемый вопрос, владеет профильным понятийным (категориальным) аппаратом и т.п.)
4	собеседование (устный или письменный опрос) прошел на среднем уровне (студент в целом осветил рассматриваемый вопрос, владеет профильным понятийным (категориальным) аппаратом и т.п.)

3	собеседование (устный или письменный опрос) на низком уровне (студент допустил существенные неточности, изложил материал с ошибками, не владеет в достаточной степени профильным категориальным аппаратом и т.п.)
2	собеседование (устный или письменный опрос) прошел на неудовлетворительном уровне или не представлен (студент не готов, не выполнил задание и т.п.)

2. Контрольная работа (базовый уровень)

Типовые контрольные задания для проведения текущего контроля

Задание 1. Индивидуальная оценка управлеченческих навыков

Шаг 1. Для получения полной картины вашей компетентности поставьте в соответствие представленным здесь утверждениям тот или иной балл, используя шкалу оценок, приведенную ниже. Пожалуйста, оценивайте свое реальное поведение, каково оно есть, не пытаясь подменять его некой идеальной моделью. Если вам не приходилось заниматься той или иной конкретной деятельностью, отвечайте, руководствуясь своим поведением в схожих ситуациях. Будьте реалистами. Этот инструмент предназначен, прежде всего, для того, чтобы помочь вам в определении конкретных целей и задач обучения в соответствии с вашими конкретными потребностями.

После того как вы справитесь с заданием, вы сможете обратиться к ключу, находящемуся в ниже. С его помощью вы сможете воссоздать полный профиль своих управлеченческих способностей, который позволит вам выявить свои сильные и слабые стороны.

Шаг 2. Сделайте вторую версию данного инструмента, в которой вопросы относятся к третьему лицу («он» или «она» вместо «я»). Раздайте копии, по меньшей мере, трем лицам, близко знакомым с вами или с вашим стилем руководства. Используя анкету, эти люди должны дать оценку вашему поведению. Заполненные анкеты должны быть представлены аудитории, после чего вам надлежит сравнить:

- 1) ваши оценки и оценки, данные вам коллегами;
- 2) оценки, данные вам коллегами, и оценки, касающиеся других учащихся;
- 3) данную вам оценку и эталонные оценки для групп вашей страны, национальности.

Шкала оценок:

- 1 — Полностью не согласен
- 2 — Не согласен
- 3 — Скорее не согласен
- 4 — Скорее согласен
- 5 — Согласен
- 6 — Полностью согласен

Мой уровень самопознания:1.

Основой моего самосовершенствования является полученная от посторонних лиц информация о моих сильных и слабых сторонах.2.

Я стараюсь быть совершенно искренним при общении с другими людьми (то есть, делясь с ними своими мыслями и чувствами).3.

Я осознаю тот факт, что, собирая информацию и принимая решения, я придерживаюсь своего собственного стиля работы.4.

Я достаточно умен(на), чтобы справиться с неоднозначной или неопределенной ситуацией.5.

Я обладаю развитым набором индивидуальных норм и принципов, которыми определяется мое поведение. Если я оказываюсь в стрессовой ситуации или в ситуации, требующей срочного принятия решения:6.

Я использую эффективные методы управления временем, такие как следование основной линии, составление планов действий на каждый день и определение приоритетов.7.

Я подтверждаю свои приоритеты, начиная работу с решения наиболее важных задач и оставляя менее важные задачи напоследок.8.

Я регулярно делаю упражнения для поддержания физической формы.9.

Я поддерживаю открытые доверительные отношения с теми людьми, с которыми я могу поделиться моими разочарованиями и обидами.10.

Я знаю и использую несколько релаксационных методик, таких как глубокое дыхание и мышечная релаксация.11.

Я поддерживаю баланс в жизни путем удовлетворения личных интересов за пределами работы.

Если я сталкиваюсь с типичной, рутинной проблемой:12.

Я добиваюсь ясности в определении сути проблемы. Я не пытаюсь решать ее до той поры, пока не смогу определить ее.13.

Я никогда не довольствуюсь одним, пусть и наиболее очевидным решением проблемы, и всегда нахожу несколько альтернативных его вариантов.14.

Я соблюдаю определенную последовательность: определяю суть проблемы, нахожу несколько вариантов ее решения и, наконец, останавливаюсь на одном из них. Если я сталкиваюсь с комплексной или сложной проблемой, не имеющей простого решения:15.

Я пытаюсь дать этой проблеме несколько определений. Я не ограничиваю себя каким-то одним ее определением.16.

Я пытаюсь стимулировать мыслительный процесс, задаваясь различными вопросами о природе проблем, и только после этого перехожу к поиску путей ее решения. 17.

Я пытаюсь обдумывать проблему, используя как левое (отвечающее за логическое мышление), так и правое (отвечающее за интуицию) полушария головного мозга. 18.

Я не пытаюсь оценивать достоинства найденного мной решения до тех пор, пока мне не удастся найти альтернативных его вариантов; иными словами, я останавливаюсь на определенном решении только после сравнения его с другими вариантами решений. 19.

У меня есть несколько конкретных методов, которые я использую, чтобы найти творческие и инновационные решения проблем. Когда я пытаюсь направить работу своих сотрудников в творческое и инновационное русло:20.

Я убеждаюсь в наличии различных точек зрения, представляемых или выражаемых в любой сложной ситуации.21.

Я пытаюсь собирать у лиц, не входящих в группу сотрудников, работающих над решением данной проблемы, информацию, которая позволит мне выяснить их позиции и мнения по данному вопросу.22.

Я пытаюсь прислушиваться не только к тем, кто приносит творческие идеи («чемпионы идей»), но и к тем, кто их поддерживает («сторонники») и обеспечивает ресурсы для их реализации («оркестранты»).23.

Я поддерживаю отказ от традиционных подходов в процессе поиска творческого решения. Если мне приходится обеспечивать негативную обратную связь или вносить корректизы в действия сотрудников:24.

Консультируя сотрудников, я в состоянии помочь им разобраться в их проблемах и определить характер этих проблем.25.

Я понимаю, когда следует давать наставления и когда — консультации.26. Реализуя обратную связь, я никогда не апеллирую к личностным характеристикам (не перехожу на личности), а обращаю внимание исключительно на проблемы и на их решение.27.

Когда я пытаюсь вносить определенные корректизы в поведение других людей,

наши отношения от этого только укрепляются.28.

Я всегда готов обеспечивать негативную обратную связь, то есть, готов дать объективное описание событий, их последствий и моего отношения к ним.29.

Я отвечаю за все свои слова и поступки, используя выражение «Я решил», а не «Они решили».30.

Я стремлюсь к нахождению точек соприкосновения в процессе дискуссии с человеком, у которого имеется другая точка зрения.31.

Я не имею привычки говорить свысока с менее информированными людьми и с людьми, занимающими менее высокие посты.32.

При обсуждении чужих проблем я обычно выступаю не в роли советчика, а в роли человека, который пытается понять проблему. В тех ситуациях, когда мне необходимо получить больше прав:33.

Я всегда прикладываю значительно больше сил и проявляю больше инициативы, чем от меня ожидают.34.

Я постоянно совершенствую свои навыки и познания.35.

Я всемерно поддерживаю организационные церемониальные события и деятельность.36.

Я стараюсь создать обширную сеть взаимоотношений с людьми, представляющими самые разные организационные уровни.37.

В своей работе я сознательно стремлюсь к генерированию новых идей, к инициированию новых и к минимизации рутинных действий.38.

Я отправляю письменные послания каждому работнику, когда мне необходимо известить их о чем-то важном или, когда они завершают некий важный этап работы. 39.

Я отказываюсь вступать в спор с лицами, прибегающими к жесткой и напористой тактике ведения переговоров.40.

Я никогда не прибегаю к угрозам или принуждению, чтобы навязать свою волю другим. Если возникает необходимость в стимулировании другого человека:41.

Я всегда пытаюсь понять, располагает ли данный сотрудник необходимыми ресурсами и поддержкой для успешного выполнения задания.42.

Для стимулирования ожидаемого уровня выполнения задания я использую различные методы поощрения.43.

Я стараюсь сделать так, чтобы производственные задания были достаточно интересными и содержали вызов.44.

Я убеждаюсь, что у работника есть своевременная обратная связь с теми, от кого зависит выполнение задания.45.

Я всегда помогаю работникам устанавливать конкретные цели, содержащие вызов, с определенным сроком достижения.46.

К переводу на другую должность или к увольнению я прибегаю только в самых крайних случаях.47.

Если работник прилагает усилия ниже ожидаемого уровня и своего потенциала, я прибегаю к дисциплинарным мерам.48.

Я слежу за тем, чтобы вознаграждение за труд воспринималось работниками как справедливое и беспристрастное.49.

Любые значительные достижения работников приветствуются мной и получают официальное признание. Если я вижу, что в действия работника необходимо внести определенные корректизы:50.

Я стараюсь не задеть самого человека и потому приписываю корыстные мотивы каким-то иным лицам.51.

Я способствую открытому двустороннему общению, поощряя собеседника к определению его перспектив и побуждая задавать вопросы.52.

Я вношу вполне определенное предложение, обращая особое внимание на более приемлемый, на мой взгляд, порядок действий. Если кто-то выражает недовольство теми

или иными моими действиями:53.

Я проявляю деловое отношение и истинный интерес, даже если я не согласен. 54.

Я пытаюсь выяснить дополнительные подробности, задавая вопросы, требующие конкретных и развернутых ответов.55.

Я предлагаю этому человеку представить некую приемлемую альтернативу поведения. Если два лица находятся в состоянии конфликта, а я пытаюсь примирить их: 56.

Я не примыкаю ни к одной из сторон, а сохраняю нейтралитет.57.

Я помогаю конфликтующим сторонам найти ряд альтернатив.58.

Я помогаю конфликтующим сторонам отыскивать сферу общих интересов. В ситуации, когда у меня есть возможность делегировать полномочия:59.

Я помогаю людям почувствовать компетентность, отмечая и высоко оценивая их скромные успехи.60.

Я обеспечиваю регулярную обратную связь и необходимую поддержку. 61.

Я пытаюсь предоставить сотрудникам всю информацию, необходимую для того, чтобы они выполнили работу.62.

Я стараюсь подчеркнуть значимость работы, которую будет выполнять человек. При поручении выполнения работы другим людям:63.

Я четко определяю конечные цели, как я их вижу.64.

Я четко задаю соответствующую степень инициативы, которая предоставляется другим (к примеру, дожидаться указаний, выполнить часть работы и доложить о ее выполнении, выполнить всю работу и затем доложить, и так далее).65.

Я позволяю лицам, согласившимся выполнить поручение, принять участие в определении сроков и порядка выполнения работы.66.

При возникновении проблемы я обращаюсь к работникам скорее не за советом, а за помощью в решении проблемы.67.

Я постоянно реализую и несу ответственность за делегированные задания. Если я выступаю в роли лидера команды:68.

Я знаю, как обеспечить убедительность, доверие и оказывать влияние на членов команды.69.

Я четко определяю цели, я последователен в их достижении.70.

Прежде чем приступать к решению задачи, я стараюсь заручиться поддержкой членов команды.71.

Я формулирую ясное, стимулирующее видение будущего, которого может достичь команда путем достижения конкретных краткосрочных целей. Если я выступаю в роли участника команды:72.

Мне известны различные пути повышения эффективности командной работы. 73.

Я знаю различные пути налаживания прочных товарищеских отношений между членами команды. Когда я стремлюсь к повышению эффективности работы своей команды (вне зависимости от моей роли в ней):74.

Я хорошо представляю себе различные этапы становления команды, которые проходит большинство команд.75.

Я помогаю команде избежать «группового мышления», вселяя уверенность в том, что обоснованное различие мнений ее участников характерно для настоящей команды. 76.

Я способен определить и превратить в «капитал» команды ключевые элементы компетенции или уникальные наиболее сильные стороны.77.

Я поддерживаю участников команды как в кардинальных прогрессивных преобразованиях, так и в небольших постоянных улучшениях.

Задание 2. Беглый заключенный. Некого человека приговорили к 10 годам тюремного заключения. Однако отсидев всего один год, человек этот умудрился бежать, после чего он перебрался в другие края и взял себе фамилию Томпсон. В течение восьми

лет он работал, не покладая рук, и вскоре скопил состояние, позволившее ему начать собственное дело. Он никогда не обманывал потребителей, платил своим работникам высокую зарплату и регулярно отчислял средства на счета благотворительных фондов. Однажды мистер Джоунз, его давнишний сосед, признал в нем разыскиваемого полицией человека, бежавшего из тюрьмы восемь лет назад. Должен ли господин Джоунз обратиться в полицию и «сдать» своего соседа?

Присвойте каждому положению ту или иную оценку.

Джоунз должен заявить о нем в полицию.

Вы не можете принять определенное решение.

Джоунз не должен заявлять о нем в полицию.

Значимость 1.

Разве мистер Томпсон не смог доказать за это время своей добродетели? 2.

Разве избежание наказания за преступление не способствует росту преступности?

3.

Разве не жилось бы нам лучше без тюрем и гнета правоохранительной системы? 4.

Разве мистер Томпсон не отдал свой долг обществу?5.

Не совершил ли общество ошибку, ожидая от мистера Томпсона добродетельного поведения?6.

Сможет ли заключение принести пользу добродетельному человеку в условиях, когда пенитенциарные институты отделены от общества?7.

Разве есть на свете такие бездушные и черствые люди, которые решились бы сдать мистера Томпсона органам правопорядка?8.

В отличие от мистера Томпсона, прочие заключенные отбывают в тюрьме полный срок. Разве это справедливо?9.

Был ли мистер Джоунз близким другом мистера Томпсона?10.

Обязан ли гражданин тут же проинформировать власти, если он будет что-либо знать о беглых заключенных?11.

Какое решение в наибольшей степени способствовало бы волеизъявлению большинства членов общества и общественному благу?12.

Если господин Томпсон вновь окажется в тюрьме, принесет ли это ему самому или кому-то другому какую-нибудь пользу?

Отберите четыре наиболее важных вопроса

Самый важный вопрос.

Второй по важности вопрос.

Третий по важности вопрос.

Четвертый по важности вопрос.

Задание 3. Трудный выбор.

Женщина умирает от неизлечимой формы рака. Ей осталось жить всего шесть месяцев. Она страдает от страшных болей, но ослаблена настолько, что большая доза такого обезболивающего, как морфин, может убить ее. В те редкие минуты, когда она на время приходит в себя, она умоляет доктора сделать ей инъекцию большой дозы морфина. Она устала от боли и знает, что через несколько месяцев ей все равно суждено умереть. Как должен поступить доктор?

(Выберите только один вариант ответа)

Сделать инъекцию большой дозы морфина.

Вы затрудняетесь с принятием решения.

Он не должен давать большой дозы.

Значимость 1.

Относится ли семья женщины положительно к введению ей сверхдозы? 2.

Должен ли доктор, как и все другие, руководствоваться одними и теми же законами?3.

Стало бы людям лучше жить без социальной регламентации их жизни и даже

смерти?4.

Следует ли доктору представить смерть женщины от передозировки обезболивающего как случайность?5.

Разве общество имеет право заставлять жить тех, кто уже не хочет жить? 6.

Чем является ценность смерти в ракурсе общественных взглядов на ценность личности?7.

Чем должен руководствоваться доктор: чувством сострадания к умирающей женщине или общественным мнением?8.

Можно ли считать помочь в прекращении жизни другого проявлением сотрудничества?9.

Не является ли это исключительной прерогативой Бога — решать, когда человек лишится жизни?10.

Какими ценностями в собственной личностной системе правил должен руководствоваться врач?11.

Может ли общество позволять людям умирать по их желанию?12.

Может ли общество совместить самоубийство и умерщвление из милосердия с обеспечением защиты жизни тех, кто хочет жить?

Отберите четыре наиболее важных вопроса

Самый важный вопрос.

Второй по важности вопрос.

Третий по важности вопрос.

Четвертый по важности вопрос.

Упражнение 4. Газета. Рами, выпускник университета, хочет заняться изданием и тиражированием на ротаторе газеты для студентов, в которой он мог бы поделиться с ними своими взглядами. Он выступает против курса военной подготовки и ряда заведенных в университете правил, таких, например, как запрет иметь юношам длинные волосы. Прежде чем приступить к изданию газеты, Рами обратился за соответствующим разрешением к ректору университета. Тот выразил готовность согласиться с его предложением при условии, что все материалы, публикуемые в газете, должны будут одобряться лично им самим. Рами согласился с ректором и подал на рассмотрение целый ряд статей, которые были одобрены ректором. Из них и были составлены первые два выпуска студенческого еженедельника. Ректор никак не мог ожидать, что еженедельник Рами привлечет к себе такое внимание. Студенты стали организовывать стихийные собрания, на которых они протестовали против запрета на ношение юношами длинных волос и некоторых других университетских правил. Недовольные родители стали возражать против позиции Рами. Они требовали от ректора закрытия столь «непатриотичной» газеты. Ректор стал подумывать над этим, понимая, что газета мешает нормальной работе учебного заведения. Как ему следует поступить?

(Выберите один из вариантов ответа).

Ректор должен закрыть газету.

Вы затрудняетесь с ответом.

Ректор не должен закрывать газету.

Значимость 1.

Перед кем ректор несет большую ответственность: перед студентами или перед их родителями?2.

Дал ли ректор слово, что газета будет выходить в течение достаточно длительного времени, или только обещал одобрять каждый выпуск отдельно?3.

Не усилия ли протесты студентов после закрытия газеты?4.

Если речь идет о благополучии учебного заведения, то разве ректор не имеет права устанавливать правила для студентов?5.

Вправе ли ректор сказать «нет» в этом случае?6.

Позволит ли закрытие газеты избежать обсуждения важных проблем? 7.

Не потеряет ли Рами веру в ректора, если тот закроет газету? 8.

Можно ли назвать Рами патриотом своего университета и своей страны? 9.

Как повлияет закрытие газеты на учебный процесс и на важные аспекты мировоззрения студентов? 10.

Не нарушает ли Рами права других студентов, публикуя собственное мнение? 11.

Должен ли ректор обращать внимание на реакцию родителей студентов, если он лучше других осведомлен о реальном положении дел в учебном заведении? 12.

Не использует ли Рами свою газету для возбуждения ненависти и недовольства?

Выберите четыре наиболее важных вопроса

Самый важный вопрос.

Второй по важности вопрос.

Третий по важности вопрос.

Четвертый по важности вопрос.

Упражнение 5. Определение стиля познания.

Для прохождения этого весьма полезного теста вам надлежит осмыслить ситуации, так или иначе сопряженные с личным опытом познания. Вы можете сделать это дома, на работе, в учебном заведении или в каком-либо другом месте. Обдумайте в течение нескольких минут эти ситуации и запишите свои ответы на следующие вопросы:

где вы получаете знания?

чему вы научились за прошедший год?

как вы относитесь к перспективе получения новых знаний?

Вам предлагается закончить 12 описывающих процесс познания предложений. Вы можете выбрать одну из четырех предлагаемых концовок. Для того, чтобы ответить на вопрос, рекомендуется припомнить какую-либо недавнюю учебную ситуацию (например, ту, которая только что была описана вами).

Вы должны расположить предлагаемые вам варианты в определенном порядке. Четверка (4) соответствует наилучшей ситуации, в которой вы получаете познания, единица (1) – наихудшай.

Вы должны оценить таким образом все наборы вариантов. Например, когда я учусь:

- a. - 2 я счастлив;
- b. - 4 я внимателен;
- c. - 1 я легкомысленен;
- d. - 3 я логичен. 1.

Когда я учусь:

- a. я предпочитаю сообразовываться со своими чувствами
- b. я предпочитаю осмысливать идеи
- c. я предпочитаю что-то делать
- d. я предпочитаю сосредоточить внимание и слушать

2. Лучше всего я учусь тогда, когда:

- a. я внимательно слушаю
- b. я опираюсь на логическое мышление
- c. я доверяю своей интуиции и чувствам
- d. я упорно работаю, чтобы довести дело до конца

3. В момент обучения:

- a. я пытаюсь выявить причины
- b. я веду себя крайне ответственно
- c. я расслаблен и спокоен
- d. мной овладевают сильные чувства

4. Я учусь:

- a. чувствуя
- b. делая

- c. наблюдая
 d. обдумывая
5. Когда я учусь:
- a. я открыт для всего нового
 b. я рассматриваю изучаемую проблему со всех сторон
 c. я прибегаю к анализу, разбивая исследуемый предмет на составляющие
 d. я стараюсь проверять теорию опытом
6. В момент обучения:
- a. я внимателен
 b. я активен
 c. я стараюсь полагаться на свою интуицию
 d. я логичен
7. Лучшие результаты в обучении обеспечиваются благодаря:
- a. наблюдениям
 b. межличностным отношениям
 c. рациональным теориям
 d. возможности попрактиковаться
8. Когда я учусь:
- a. я хочу видеть, как обучение влияет на результативность моей работы
 b. я предпочитаю познавать идеи и теории
 c. я сначала думаю, потом действую
 d. я чувствую личную причастность к изучаемому предмету
9. Лучше всего я обучаюсь тогда, когда:
- a. я полагаюсь на свои наблюдения
 b. я полагаюсь на свои чувства
 c. я могу попытаться применить это к себе
 d. я полагаюсь на свои идеи
10. Во время обучения:
- a. я сдержан
 b. я восприимчив
 c. я ответственен
 d. я рационален
11. Когда я учусь:
- a. я вовлечен
 b. я предпочитаю наблюдать
 c. я даю оценку всему
 d. я стараюсь вести себя активно
12. Лучше всего я учусь тогда, когда:
- a. я подвергаю анализу идеи
 b. я восприимчив и раскован
 c. я осторожен
 d. я практичен.

Критерии и шкала оценивания по оценочному средству контрольная работа

Шкала оценивания (интервал баллов) ²	Критерий оценивания
5	Контрольная работа выполнена на высоком уровне (правильные ответы даны на 90-100% вопросов/задач)
4	Контрольная работа выполнена на среднем уровне (правильные ответы даны на 75-89% вопросов/задач)
3	Контрольная работа выполнена на низком уровне (правильные ответы даны на 50-74% вопросов/задач)

3. Тесты (пороговый уровень)

1. Лидер — это:
 - а) человек, способный использовать все имеющиеся источники власти для превращения созданного для других видения реальности;
 - б) человек, обладающий большой харизмой;
 - в) человек, помогающий людям полностью раскрывать их способности, умеющий создавать идеал и стремиться к нему;
 - г) все ответы верны.
2. Лидер должен обладать следующими основными чертами:
 - а) способность определить место сбоя и принять корректирующие меры;
 - б) умение решать личностные конфликты, которые возникают при волевых решениях;
 - в) быть общительным;
 - г) умение общаться с людьми, способность распознавать потенциал каждого человека и заинтересовывать его в полном использовании этого потенциала.
3. Влияние или харизма руководителя согласно теории менеджмента должны осуществляться на основе:
 - а) функции управления;
 - б) знаний и умения использовать формы морального поощрения;
 - в) прямых связей с работником;
 - г) власти, основанной на силе личных качеств и стиля руководителя.
4. Имидж руководителя является определяющим по отношению к:
 - а) способам решения конфликтов;
 - б) деловой репутации сотрудника организации;
 - в) имиджу организации;
 - г) производительности труда работников.
5. Власть — это:
 - а) возможность влиять на других;
 - б) специфическое воздействие на подчиненных;
 - в) совокупность способов воздействия на подчиненных;
 - г) любое влияние на людей.
6. Власть, основанная на вознаграждении, предпочтительна в таких условиях, когда (выберите несколько вариантов ответа):
 - а) она дает стимулы для качественного выполнения работ;
 - б) уровень удовлетворения работника от работы очень высок;
 - в) есть возможность рассмотреть индивидуальные потребности работников;
 - г) ситуация может быть признана кризисной.
7. Экспертная власть основана на том, что (выберите несколько вариантов ответа):
 - а) исполнитель верит в то, что руководитель имеет возможность продвинуть его по карьерной лестнице;
 - б) исполнитель верит, что руководитель может наказывать;
 - в) решение исполнителя подчиняться является сознательным и логичным;
 - г) руководитель обладает специальными знаниями.
8. Власть — это:
 - а) целенаправленное использование потенциала другого человека;
 - б) использование силы воли руководителя;
 - в) использование амбиций.

9. Власть, построенная на силе личных качеств или способности лидера, является:

- а) диктаторской;
- б) экспертной;
- в) принудительной;
- г) харизматической.

10. Формальные лидеры:

- а) назначены и исполняют свои обязанности, используя авторитет;
- б) назначены или выбраны и исполняют свои полномочия, используя механизмы организованной структуры;
- в) выбраны и используют свои полномочия, используя свое умение влиять на людей.

11. Команда — это:

- а) группа сотрудников, стремящихся к достижению целей компании;
- б) небольшая группа сотрудников, стремящихся к достижению общей цели;
- в) группа сотрудников, имеющих общие интересы.

12. Тип управленческой команды определяется:

- а) особенностями лидера;
- б) культурой группы;
- в) типом организационной структуры.

13. Адаптация — этап развития команды, на котором:

- а) члены команды обмениваются информацией, знают задачи, не доверяют друг другу;
- б) члены команды обмениваются информацией, формируют задачи, отношения вежливые и осторожные;
- в) члены команды обмениваются информацией, знают свои задачи, доверяют друг другу.

14. Групповая динамика — это:

- а) позитивные взгляды на потенциал;
- б) условия, удовлетворяющие работников;
- в) процесс взаимодействия индивидов.

15. «Порог управляемости» — это:

- а) численность подчиненных, при которой коллектив выходит из-под контроля;
- б) минимально допустимое число руководителей в организации;
- в) коммуникационные преграды между руководителем и подчиненным;
- г) необходимые профессиональные знания.

16. Под границами контроля в управлении следует понимать:

- а) объем работ, за выполнение которых несет ответственность определенное лицо;
- б) число функциональных специалистов в структурном подразделении;
- в) количество функций, выполняемых руководителем;
- г) количество уровней управления в организационной структуре управления.

17. Нормы управляемости при повышении уровня управления организации:

- а) увеличиваются;
- б) не изменяются;
- в) снижаются;
- г) резко возрастают.

18. Организационная культура включает в себя:

- а) идеи, убеждения, традиции и ценности, которые выражаются в доминирующем стиле управления, в методах мотивации сотрудников, имидже организации и т.д.
- б) совокупность способов, посредством которых процесс труда сначала разделяется на отдельные рабочие задачи, а затем достигается координация действий по решению задач;

в) подходы к исследованию и проектированию организации, организационной коммуникации, стратегии управления персоналом.

19. К менеджерам среднего звена относятся:

а) инспектор, руководитель отдела, руководитель подразделения;

б) вице-президент, директор завода, главный бухгалтер;

в) функциональный вице-президент, коммерческий директор, директор производства.

20. Основную часть рабочего времени должны заниматься решением оперативных задач руководители:

а) всех уровней;

б) среднего уровня;

в) высшего уровня;

г) низового уровня.

21. Организационные изменения встречают наибольшее сопротивление вследствие:

а) неправильной последовательности действий;

б) консервативности людей;

в) внешних обстоятельств;

г) недостатка ресурсов для осуществления изменений;

д) спешки.

22. Основным отличием команды от обычной рабочей группы является:

а) наличие лидера;

б) размер;

в) групповое единомыслие;

г) наличие ролевой структуры;

д) наличие синергетического эффекта.

23. Чрезмерное число подчиненных опасно:

а) потерей управляемости коллектива;

б) разрастанием бюрократического аппарата;

в) дублированием усилий;

г) все перечисленное.

24. В исследовательской группе из высококвалифицированных специалистов наиболее приемлем следующий вид власти:

а) традиции;

б) харизмы;

в) через страх;

г) эксперта.

25. Информацию в организации руководители среднего звена получают с помощью:

а) личного эксперимента;

б) личного участия в заседаниях;

в) личного проведения тест-исследования;

г) личного контроля затрат на производство продукции.

26. Согласно теории менеджмента вероятность конфликтов при внедрении изменений возрастает при таких организационных условиях (выберите несколько вариантов ответа):

а) консервативность работников;

б) недостаток ресурсов для осуществления изменений;

в) неправильная последовательность организационных действий;

г) наличие прогрессивной системы мотивации.

27. Поступательное движение личности в какой-либо сфере деятельности, изменение навыков, способностей, квалификационных возможностей и размеров

вознаграждения, связанных с деятельностью, называется в менеджменте термином:

- а) «самоменеджмент»;
- б) «повышение квалификации»;
- в) «маркетинг личности»;
- г) «деловая карьера».

28. В ситуации, когда персонал обладает достаточными профессиональными знаниями и навыками, но не ориентирован на работу в новых условиях, наиболее эффективно использование руководителем роли:

- а) организатора;
- б) администратора.

29. Наибольшую эффективность в современных условиях предлагает подход к пониманию сути лидерства:

- а) с позиции личных качеств;
- б) поведенческий;
- в) ситуационный;
- г) адаптивный.

30. У менеджера среднего звена больше всего должны быть развиты:

- а) концептуальные навыки;
- б) человеческие навыки;
- в) технические навыки.

31. Объект управления — это:

а) управляемое звено системы управления, воздействующее на другие звенья, элементы системы;

б) управляющее звено системы управления, воздействующее на другие звенья, элементы системы.

32. Основной целью управления изменениями в организации является:

а) своевременное обеспечение организации персоналом требуемого качества и в необходимом количестве;

б) расширение прав и возможностей сотрудников принять и поддержать изменения в их текущем бизнес-окружении;

в) удовлетворение потребительского спроса и эффективная переработка ресурсов.

33. Поведенческий маркетинг представляет собой:

а) изучение рынка поведения производителей и контрагентов исходя из выработанной в организации стратегии развития и в соответствии с моделями поведения сотрудников;

б) изучение рынка товаров и услуг, спроса и предложения, поведения потребителей, рыночной конъюнктуры, динамики цен с целью лучшего продвижения своих товаров;

в) процесс планирования и реализации различных маркетинговых мероприятий, которые подчинены достижению поставленных перед компанией (фирмой, организацией, бизнес-структурой) целей.

34. Кадровый резерв — это:

а) специалисты, оказывающие консультационные услуги по вопросам работы с кадрами;

б) группа работников: потенциально способных к определенной профессиональной деятельности; отвечающих требованиям, предъявляемым должностю; подвергшихся отбору и прошедших систематическую целевую квалификационную подготовку;

в) руководители и специалисты, владеющие современными формами и методами работы.

35. Карьера — это:

- а) форма гарантированной занятости;
- б) субъективно осознанные собственные суждения работника о своем трудовом

будущем, ожидаемые пути самовыражения и удовлетворения трудом;

б) предлагаемая организацией последовательность различных ступеней (должностей, рабочих мест, положений в коллективе), которые сотрудник потенциально может пройти.

36. Система служебно-профессионального продвижения персонала представляет собой:

а) последовательность профессиональных ролей, статусов и видов деятельности в жизни человека;

б) результат осознанной позиции и поведения человека в области трудовой деятельности, связанный с должностным или профессиональным ростом;

в) совокупность средств и методов должностного продвижения персонала, применяемых в различных организациях.

37. Производительность — это (выберите несколько вариантов ответа):

а) достижение высоких количественных и качественных результатов с одновременным регулированием исходных факторов производства;

б) показатель эффективности использования трудовых ресурсов;

в) характеристика использования трудовых ресурсов; измеряется как отношение результата к затратам живого труда во всех сферах деятельности.

38. Жизненный цикл организации — это:

а) совокупная длительность процессов создания и использования продукта определенного вида от исследования возможности его производства до прекращения использования;

б) продолжительность времени от момента зарождения инвестиционной идеи до момента ее полной реализации или ликвидации объекта;

в) совокупность стадий, через которые проходит организация за период своего функционирования: рождение, детство, юность, зрелость, старение, возрождение.

39. Определите правильную последовательность этапов целенаправленного формирования имиджа:

а) анализ уже сформировавшегося имиджа; выявление достоинств и недостатков сложившегося имиджа; определение мер нейтрализации отрицательных черт и усиления воздействия положительных; составление и реализация программы работы с имиджем;

б) выявление достоинств и недостатков сложившегося имиджа; определение мер нейтрализации отрицательных черт и усиления воздействия положительных; составление и реализация программы работы с имиджем; анализ уже сформировавшегося имиджа;

в) определение мер нейтрализации отрицательных черт и усиления воздействия положительных; составление и реализация программы работы с имиджем; выявление достоинств и недостатков сложившегося имиджа; анализ уже сформировавшегося имиджа.

40. Деловая репутация организации представляет собой:

а) способность справляться с более сложными и масштабными проблемами;

б) систему ценностей и норм, которые разделяются сотрудниками организации и определяют их организационное поведение;

в) устойчивое мнение о качествах и достоинствах организации в деловом мире или определенном сегменте рынка.

Ключ к тесту

1г	15а	29г
2г	16 а	30б
3г	17в	31а
4в	18а	32б
5а	19а	33а
6а,в	20г	34б
7в,г	21а	35б

8а	22д	36в
9г	23а	37а,б
10б	24г	38в
11б	25б	3а
12а	26а,б,в	40в
13б	27г	
14в	286	

Критерии и шкала оценивания по оценочному средству тесты

Шкала оценивания (интервал баллов)	Критерий оценивания
5	Тесты выполнены на высоком уровне (правильные ответы даны на 90-100% тестов)
4	Тесты выполнены на среднем уровне (правильные ответы даны на 75-89% тестов)
3	Тесты выполнены на низком уровне (правильные ответы даны на 50-74% тестов)
2	Тесты выполнены на неудовлетворительном уровне (правильные ответы даны менее чем на 50% тестов)

4. Оценочные средства для промежуточной аттестации (экзамен) (заключительный уровень)

Вопросы к экзамену

- Предмет и основное содержание дисциплины.
- Разновидности лидерства.
- Основные понятия лидерологии.
- Зарождение психологии лидерства.
- Психология лидерства в стране.
- Проблема лидерства в менеджменте.
- Биологические основы лидерства.
- Психогенетика лидерства.
- Харизматическая концепция лидерства.
- Деструктивное руководство.
- Поведенческий подход к управлению.
- Партиципативный стиль руководства.
- Автократично-либеральный континуум стилей руководства.
- Современные теории лидерства.
- Адаптивное руководство.
- Атрибутивная теория лидерства.
- Особенности лидерства в малой группе.
- Механизм функционирования лидерства.
- Личностные особенности лидера.
- Отличительные особенности политического лидерства.
- Лидерство в менеджменте.
- Управленческое лидерство.
- Концепция эффективности управленческого лидерства.
- Организационная деятельность и управленческая деятельность.
- Личность организационного лидера.
- Организационная одаренность.
- Научные основы проектирования систем воспроизведения организационных лидеров.

28. Психологическое сопровождение развития личности успешного лидера организации.

Критерии и шкала оценивания к промежуточной аттестации
«экзамен»

Национальная шкала	Характеристика знания предмета и ответов
отлично (5)	Студент глубоко и в полном объёме владеет программным материалом. Грамотно, исчерпывающе и логично его излагает в устной или письменной форме. При этом знает рекомендованную литературу, проявляет творческий подход в ответах на вопросы и правильно обосновывает принятые решения, хорошо владеет умениями и навыками при выполнении практических задач.
хорошо (4)	Студент знает программный материал, грамотно и по сути излагает его в устной или письменной форме, допуская незначительные неточности в утверждениях, трактовках, определениях и категориях или незначительное количество ошибок. При этом владеет необходимыми умениями и навыками при выполнении практических задач.
удовлетворительно (3)	Студент знает только основной программный материал, допускает неточности, недостаточно чёткие формулировки, непоследовательность в ответах, излагаемых в устной или письменной форме. При этом недостаточно владеет умениями и навыками при выполнении практических задач. Допускает до 30% ошибок в излагаемых ответах.
не удовлетворительно (2)	Студент не знает значительной части программного материала. При этом допускает принципиальные ошибки в доказательствах, в трактовке понятий и категорий, проявляет низкую культуру знаний, не владеет основными умениями и навыками при выполнении практических задач. Студент отказывается от ответов на дополнительные вопросы

Лист изменений и дополнений

№ п/п	Виды дополнений и изменений	Дата и номер протокола заседания кафедры (кафедр), на котором были рассмотрены и одобрены изменения и дополнения	Подпись (с расшифровкой) заведующего кафедрой (заведующих кафедрами)