

**МИНОБРНАУКИ РОССИИ**  
**Ярославский государственный университет им. П.Г. Демидова**

Кафедра управления и предпринимательства

УТВЕРЖДАЮ  
И.о. декана экономического  
факультета



(подпись)

Т.Ю. Новикова

«15» мая 2024 г.

**Рабочая программа дисциплины**  
**«Моральное лидерство»**

Направление подготовки  
38.03.02 Менеджмент

Направленность (профиль)  
«Менеджмент в инновационном и социальном предпринимательстве»

Форма обучения  
очная

Программа одобрена  
на заседании кафедры  
от «03» апреля 2024 г., протокол №7

Программа одобрена НМК  
экономического факультета  
протокол №6 от «24» апреля 2024 г.

Ярославль

### 1. Цели освоения дисциплины.

Целями освоения дисциплины «Моральное лидерство» являются:

- формирование системы профессиональных компетенций в области фундаментальных исследований, прикладных разработок и практики науки о лидерстве (лидерологии).
- изучение системы современных знаний о проблемах лидерологии, основных направлениях и подходах отечественной и зарубежных научных школ в решении научно-исследовательских задач науки о лидерстве;
- формирование целостного представления о теоретических основах и методах лидерологии;
- развитие способности к свободному оперированию основными категориями и понятиями науки о лидерстве, ее принципами и методами, а также способности к анализу проблем управления на основе лидерской организационной парадигме;
- формирование умений и закрепление навыков применения знаний в области лидерологии для решения прикладных управленческих задач.

### 2. Место дисциплины в структуре образовательной программы.

Дисциплина «Моральное лидерство» относится к дисциплинам по выбору части, формируемой участниками образовательных отношений, Блока 1. Курс базируется на знаниях, полученных обучающимися при прохождении дисциплин «Системное и критическое мышление в управлении», «Лидер-тренинг и командная работа», «Тайм-менеджмент». Знания и навыки, полученные студентами при изучении дисциплины «Моральное лидерство» используются в дальнейшем при изучении различных дисциплин, таких как «Управленческие решения», «Управление персоналом».

### 3. Планируемые результаты обучения по дисциплине, соотнесенные с планируемыми результатами освоения образовательной программы

Процесс изучения дисциплины направлен на формирование следующих компетенций в соответствии с ФГОС ВО, ООП ВО и приобретения следующих знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности:

Формируемая компетенция (код и формулировка)	Индикатор достижения компетенции (код и формулировка)	Перечень планируемых результатов обучения
<b>Универсальные компетенции</b>		
<b>УК-3.</b> Способен осуществлять социальное взаимодействие и реализовывать свою роль в команде	<b>УК-3.1</b> Понимает основные аспекты межличностных и групповых коммуникаций	<b>Знать:</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• нормативную модель командообразования;</li><li>• предмет, объекты бухгалтерского учета;</li><li>• основные приемы и нормы социального взаимодействия;</li><li>• основные понятия и методы конфликтологии, технологии межличностной и групповой коммуникации в деловом взаимодействии.</li></ul> <b>Уметь:</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• проводить анализ поставленной цели и функций команды;</li></ul>

		<ul style="list-style-type: none"> <li>• применять основные методы и нормы социального взаимодействия для реализации своей роли и взаимодействия внутри команды;</li> <li>• устанавливать и поддерживать контакты, обеспечивающие успешную работу в коллективе.</li> </ul> <p><b>Владеть:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• методиками разработки цели, функциями и методами предоставления обратной связи;</li> <li>• технологиями эффективной коммуникации;</li> <li>• простейшими методами и приемами социального взаимодействия и работы</li> </ul>
--	--	--

#### 4. Объем, структура и содержание дисциплины

Общая трудоемкость дисциплины составляет 3 зачетные единицы, 108 академических часов.

##### Очная форма

№ п/п	Темы (разделы) дисциплины, их содержание	Семестр	Виды учебных занятий, включая самостоятельную работу студентов, и их трудоемкость (в академических часах)						Формы текущего контроля успеваемости  Форма промежуточной аттестации (по семестрам)  Формы ЭО и ДОТ (при наличии)
			Контактная работа					самостоятельная работа	
			лекции	практические	лабораторные	консультации	аттестационны е испытания		
1	Лидерология научноприкладное направление	3	3	3		1		11	Семинар
2	История возникновения и развития науки о лидерстве	3	3	3		1		11	Кейс
3	Подходы к изучению лидерства и концепции лидерства. Роль морального лидерства	3	3	3		1		11	Кейс
4	Прикладные аспекты лидерологии. Лидерство в малой группе.	3	3	3		1		11	Деловая игра
5	Лидерство в организации.	3	3	3				11	Опрос, тест

№ п/п	Темы (разделы) дисциплины, их содержание	Семестр	Виды учебных занятий, включая самостоятельную работу студентов, и их трудоемкость (в академических часах)						Формы текущего контроля успеваемости  Форма промежуточной аттестации (по семестрам)  Формы ЭО и ДОТ (при наличии)
			Контактная работа					самостоятельная работа	
			лекции	практические	лабораторные	консультации	аттестационны е испытания		
	Проблема формирования личности лидера.								
6	Лидерская мораль и этическое поведение	3	3	3		0,5		9	Опрос, решение кейса, доклады по темам курса, тест
						0,5	0,3	0,7	Зачет
	ИТОГО		18	18		5	0,3	66,7	108 часов

### Содержание разделов дисциплины:

#### Тема 1. Лидерология - научноприкладное направление

История возникновения и развития науки о лидерстве. Воспроизводства лидеров организации; основных направлениях и задачах психологического сопровождения развития лидера организации; основных достижениях в фундаментальной, прикладной и практической области науки о лидерстве и перспективах ее развития. Умеет - диагностировать. уровень развития.

#### Тема 2. История возникновения и развития науки о лидерстве

История возникновения лидерства. Тема лидерства является составной частью социальной психологии с первых дней ее существования, а в 80-х годах XX в. ею заинтересовались и специалисты из смежных областей - индустриальной, управленческой психологии и организационного поведения, социологических и экономических дисциплин. ... Наука, практика и образ мыслей. Развитие лидерской деятельности целесообразно строить с точки зрения теории деятельности, поскольку без знания структуры деятельности невозможно построение концептуальных моделей управления её становлением и развитием.

#### Тема 3. Подходы к изучению лидерства и концепции лидерства. Роль морального лидерства

Лидерство – это феномен воздействия или влияния личности на социальные явления (мнения, оценки, отношения) и поведения в целом группы или отдельных ее членов. ... Лидер - это член группы, который спонтанно выдвигается на роль неофициального руководителя в условиях определенной, специфической, как правило, достаточно значимой для жизнедеятельности группы ситуации, чтобы обеспечить организацию совместной деятельности людей для наиболее быстрого и успешного достижения общей цели. Существует четыре основных подхода к разработке теорий лидерства, четыре группы концепций лидерства: - теория черт, - поведенческий подход, - ситуационный подход.

#### Тема 4. Прикладные аспекты лидерологии. Лидерство в малой группе.

Сущность лидерства. Лидерство и групповая динамика. Функции лидера. Лидеры и стиль их деятельности. Восприятие лидера его группой. Личностные характеристики лидеров. Лидерство и руководство в малых группах. Теории лидерства. Лидер формальный и неформальный.

#### **Тема 5. Лидерство в организации. Проблема формирования личности лидера**

Изучение проблемы лидерства необходимо для выработки методов эффективного руководства, отбора и формирования лидеров. Руководитель должен уметь ставить задачи, определять средства достижения цели и методы контроля. Успешное руководство в значительной мере зависит от умения руководителя управлять мнением коллектива. Руководитель всегда должен быть готовым к переоценке суждений и, если необходимо, соответствующему изменению стиля руководства. ... Лидерство - один из процессов организации и управления малой социальной группой, который способствует достижению групповых целей в оптимальные сроки и с оптимальным эффектом.

#### **Тема 6. Лидерская мораль и этическое поведение**

Этика - нормы поведения, мораль человека, какого-либо класса, общества или профессиональной группы. Этика предполагает наличие в межличностных отношениях справедливости, нейтральности и идеализма. Этическая норма - норма соответствующая правилам этики. Этика лидера складывается из собственных этических воззрений, из уровня принятия целей организации и направления собственных целей. А принятие управленческого решения будет зависеть от важности и уровня воздействия каждого из этих составляющих на конкретного человека.

### **5. Образовательные технологии, в том числе технологии электронного обучения и дистанционные образовательные технологии, используемые при осуществлении образовательного процесса по дисциплине**

В процессе обучения используются следующие образовательные технологии:

**Академическая лекция** – последовательное изложение материала преподавателем, рассмотрение теоретических и методологических вопросов дисциплины в логически выдержанной форме. В процессе лекции преподаватель стимулирует студентов к участию в обсуждении вопросов и высказыванию собственной точки зрения обсуждаемой проблематики. Цели и требования к академической лекции: современный научный уровень, информативность, системное освещение ключевых понятий и положений по соответствующей теме, обзор и оценка существующей проблематики, дача методических рекомендаций студентам для дальнейшего изучения курса.

**Практическое (семинарское) занятие** – занятие, посвященное практической отработке у студентов конкретных умений и навыков при изучении дисциплины, закреплению полученных на лекции знаний и оценке результатов обучения в процессе текущего контроля.

На первом практическом занятии в вводной части дается первое целостное представление о дисциплине. Студенты знакомятся с назначением и задачами дисциплины, её ролью и местом в образовательной программе. При этом озвучиваются методические и организационные особенности работы в рамках данной дисциплины, а также дается анализ рекомендуемой учебно-методической литературы. Продолжительность вводной части составляет не более 10-15 минут.

При проведении практических занятий используются такие инновационные методы обучения, как диалог-собеседование, коллективное обсуждение тематических вопросов, разбор практических ситуаций, нормативных документов, теоретических и методических аспектов по темам дисциплины. Обсуждение и оценка правильности выполненных

различного типа заданий, указанных в фонде оценочных средств рабочей программы, производится коллективно студентами под руководством преподавателя.

**Консультации** – вид учебных занятий, являющиеся одной из форм контроля самостоятельной работы студентов в течение семестра. На консультациях по инициативе студентов рассматриваются и обсуждаются различные вопросы тематики дисциплины, которые возникают у них в процессе самостоятельной работы.

В процессе обучения используются следующие технологии электронного обучения и дистанционные образовательные технологии:

**Электронный университет Moodle ЯрГУ**, в котором присутствуют:

- задания для самостоятельной работы обучающихся по темам дисциплины;
- средства текущего контроля успеваемости студентов (тестирование);
- презентации и тексты лекций по темам дисциплины;
- представлен список учебной литературы, рекомендуемой для освоения дисциплины;
- представлена информация о форме и времени проведения консультаций по дисциплине в режиме онлайн;
- посредством форума осуществляется синхронное и (или) асинхронное взаимодействие между обучающимися и преподавателем в рамках изучения дисциплины.

#### **6. Перечень лицензионного и (или) свободно распространяемого программного обеспечения, используемого при осуществлении образовательного процесса по дисциплине**

В процессе осуществления образовательного процесса по дисциплине используются:

1) для формирования материалов для текущего контроля успеваемости и проведения промежуточной аттестации, для формирования методических материалов по дисциплине:

- программы Microsoft Office;
- Adobe Acrobat Reader DC.

#### **7. Перечень современных профессиональных баз данных и информационных справочных систем, используемых при осуществлении образовательного процесса по дисциплине (при необходимости)**

В процессе осуществления образовательного процесса по дисциплине используются:

Автоматизированная библиотечно-информационная система «БУКИ-NEXT»

[http://www.lib.uniyar.ac.ru/opac/bk\\_cat\\_find.php](http://www.lib.uniyar.ac.ru/opac/bk_cat_find.php)

Программное обеспечение:

- операционная система Windows;
- программы Microsoft Office;

Информационные справочные системы, в т.ч. профессиональные базы данных:

- справочная правовая система КонсультантПлюс.

#### **8. Перечень основной и дополнительной учебной литературы, ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет» (при необходимости), рекомендуемых для освоения дисциплины**

##### **а) основная литература**

Дэниел Гоулман Эмоциональное лидерство [Электронный ресурс]: искусство управления людьми на основе эмоционального интеллекта / Гоулман Дэниел, Бояцис Ричард, Макки Энни. — Электрон. текстовые данные. — М. : Альпина Паблишер, 2017. — 304 с. — 978-5-9614-2247-4. — Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/68015.html>

Информационная система «Единое окно доступа к образовательным ресурсам» [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <http://window.edu.ru/>

Информационные системы доступа к электронным каталогам библиотек сферы образования и науки (ИС ЭКБСОН) [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <http://www.vlibrary.ru/>

**б) дополнительная литература**

Когито-Центр, Институт психологии РАН, 2011. - 296 с. - Режим доступа: <http://iprbookshop.ru/15601>

Колношенко В.И. Лидерство менеджера [Электронный ресурс]: практикум / В.И. Колношенко, О.В. Колношенко. — Электрон. текстовые данные. — М. : Московский гуманитарный университет, 2015. — 130 с. — 978- 5-906768-81-0. — Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/50668.html>

Колношенко В.И. Лидерство менеджера [Электронный ресурс]: курс лекций / В.И. Колношенко, О.В. Колношенко. — Электрон. текстовые данные. — М.: Московский гуманитарный университет, 2014. — 128 с. — 978-5-906768- 14-8. — Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/39686.html>

Улыбина Ю. Н. Школа воспитания хорошего менеджера [Электронный учебник]: производственно-практическое издание / Улыбина Ю. Н.. - Ай Пи Эр Медиа, 2012 - Режим доступа: <http://iprbookshop.ru/889>

**в) ресурсы сети «Интернет»**

Электронный каталог Научной библиотеки ЯрГУ ([https://www.lib.uni-yar.ac.ru/opac/bk\\_cat\\_find.php](https://www.lib.uni-yar.ac.ru/opac/bk_cat_find.php)).

Электронная библиотечная система (ЭБС) издательства «Юрайт» (<https://www.urait.ru>).

Электронная библиотечная система (ЭБС) издательства «Проспект» (<http://ebs.prospekt.org/>).

Научная электронная библиотека (НЭБ) (<http://elibrary.ru>)

**9. Материально-техническая база, необходимая для осуществления образовательного процесса по дисциплине**

Материально-техническая база, необходимая для осуществления образовательного процесса по дисциплине включает в свой состав специальные помещения:

- учебные аудитории для проведения занятий лекционного типа;
- учебные аудитории для проведения практических занятий (семинаров);
- учебные аудитории для проведения групповых и индивидуальных консультаций;
- учебные аудитории для проведения текущего контроля и промежуточной аттестации;
- помещения для самостоятельной работы;
- помещения для хранения и профилактического обслуживания технических средств обучения.

Специальные помещения укомплектованы средствами обучения, служащими для представления учебной информации большой аудитории.

Помещения для самостоятельной работы обучающихся оснащены компьютерной техникой с возможностью подключения к сети «Интернет» и обеспечением доступа к электронной информационно-образовательной среде ЯрГУ.

Автор:

Доцент кафедры управления и  
предпринимательства, канд. экон. наук

*должность, ученая степень*

Ю.А. Абакумова

*И.О. Фамилия*

**Приложение №1 к рабочей программе дисциплины  
«Управленческий консалтинг в сфере государственного и муниципального  
управления»**

**Фонд оценочных средств  
для проведения текущей и промежуточной аттестации студентов  
по дисциплине**

**1. Типовые контрольные задания или иные материалы,  
необходимые для оценки знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности,  
характеризующих этапы формирования компетенций**

**1.1 Контрольные задания и иные материалы,  
используемые в процессе текущей аттестации**

**Задания для проведения текущего контроля по теме**

**1. Лидерология - научноприкладное направление  
(Компетенция УК-3, индикатор УК-3.1)**

*Вопросы к семинару*

1. Покажите принципиальные различия в механизмах моральной регуляции работников корпорации по уровням деловой этики.
2. Из чего складывается и от чего зависит моральный климат в организации?
3. Раскройте специфические черты морального климата в организациях, где доминируют соответственно морально-психологические стереотипы коллективизма, индивидуализма, конформизма и гуманизма.
4. В чем состоит этическое содержание требований делового этикета?
5. Охарактеризуйте различные модели морального лидерства.
6. Какими моральными качествами должен обладать современный руководитель?
7. Раскройте механизм функционирования морального авторитета.

**Задания для проведения текущего контроля по теме**

**2. История возникновения и развития науки о лидерстве  
(Компетенция УК-3, индикатор УК-3.1)**

**Кейс №1 «Больница»**

Кейс для тренинга «Развитие лидерства» или «Управленческая эффективность»

Задания к кейсу:

- 1) «Управленческая эффективность» - разобрать методы постановки задач «звездам», мотивацию персонала.
- 2) «Адаптация изменений» - разобрать на примере кейса различные степени адаптации различных работников, а также понятия «изменения» - реальные, игрушечные, угнетающие или иллюзорные.
- 3) «Оценка персонала» - разобрать, как дать обратную связь Петру Петровичу и всем остальным врачам до приездов финнов и после приезда.
- 4) «Коммуникации» - построить карту конфликта Романа Евгеньевича и Петра Петровича; Романа Евгеньевича и остальных врачей и т.д.

Мценская центральная городская больница располагалась в центре города в Орловской области. Город протянулся с севера на юг на 8 км, с запада на восток на 4,7 км.



Главврач ЦКБ Роман Евгеньевич сорока лет возглавлял эту больницу уже 4 года. Начиная с ординатуры Роман Евгеньевич работал в известном Национальном Медицинском Центре в г. Москве, к 34-м годам стал руководить отделением в НМЦ, власть и признание были для него важны и ценны. Именно поэтому предложение возглавить ЦКБ в Мценске, которую было решено оснастить инновационным оборудованием по Программе модернизации здравоохранения, Роман Евгеньевич принял не долго раздумывая. Работа главного врача – это важно и интересно, решил Роман Евгеньевич. Переехав в город Мценск, он принялся за обустройство ЦКБ, хозяином и администратором он действительно был неплохим.

Руководство Министерства здравоохранения не подвело, технику предоставили, больницу переоборудовали, обучили персонал. Все это происходило под руководством Роман Евгеньевича. К моменту наступления нашей истории, ЦКБ показали несколько раз по Первому каналу, а также в программе Вести, когда ее посещал кто-то из правительства, чиновники из министерства здравоохранения тут тоже были частыми гостями. Роман Евгеньевич был доволен. Люди со всех районов Орловской области, да и всего ЦФО, съезжались к ним на лечение. Главврачи больниц из ближайших городов Орла, Тулы, Новомосковска только мечтали о такой технике, но так оснастить свои больницы не было возможности.

Сотрудники, ранее скептически относившиеся к Роману Евгеньевичу, переведенному «администратору - карьеристу» из Москвы, теперь уважали и ценили его мнение. Врачи ЦКБ были довольны и работой, и условиями, которые создал им Роман Евгеньевич. Зарплата врачей, учитывая доплаты за инновационные методы в лечении, сильно отличалась от зарплат коллег. Широкая практика позволяла им повышать свою квалификацию и работать на перспективу, быть на «передовой»; клиника по направлению ДМС стала зарабатывать хорошие деньги, которые становились надбавкой врачам «за инновации».

Роман Евгеньевич прислушивался к мнению своих сотрудников, но ключевые управленческие решения всегда принимал сам. Не всегда с ними были согласны, но глобальных конфликтов в коллективе не возникало. Кто был категорически против изменений, давно покинули больницу, Роман Евгеньевич приложил к этому усилия в начале своей работы.

Этим утром Роман Евгеньевич собрал заведующих отделений на еженедельную планерку для решения административных вопросов: нужно утвердить график отпусков на следующий год, разобрать жалобу больного и обсудить проведение стажировок для врачей из Финляндии. В программу стажировки входило ознакомление с рабочими процессами и инновационными методиками, применяемыми в ЦКБ, участие в ежедневном обходе врачей. Финских врачей из маленького города Сааремаа больше всего интересовали вопросы технологических особенностей инновационного оборудования, а также повышение качества раннего диагностирования заболеваний.

Поскольку в Финляндии практически все жители хорошо говорят на английском языке, то для врачей, приезжающих на стажировку, общение на английском языке не вызывало сложностей. Однако для врачей ЦКБ английский язык был барьером в общении с коллегами. Роман Евгеньевич в свое время окончил школу с углубленным изучением английского языка и практиковал язык при любой возможности. Выход был найден. Все его заведующие отделениями рассказывают про инновационные методики и технологии на русском языке, а он переводит информацию иностранцам. Ему не сложно, но тут Роман Евгеньевич задумался, а как это выглядит со стороны, осознав всю величину «трагедии».

На планерке, заканчивая рассказ про стажировку, он сказал своим сотрудникам: «Уважаемые коллеги! Прошу вас подготовить выступление, включить в него презентацию своего отделения и вопросы технологических особенностей инновационного оборудования на английском языке. Если вам сложно бегло говорить, то сначала напишите выступление на английском, а потом просто выучите его. Прошу вас подготовить первый

вариант ваших переведенных выступлений, показать его мне, чтобы я исправил ошибки, а потом эту речь выучить до конца этой недели». На этой фразе народ заволновался.

Особенно активно выступал против Петр Петрович. «А если будут задавать вопросы? А какое у меня произношение!!!» - с возмущением в голосе проговорил он. «Если будут задавать вопросы, я вам буду переводить» - стал спокойно отвечать Роман Евгеньевич. «Это несерьезно. Не знаем - так не знаем!!! Зачем пыль в глаза пускать? Я не собираюсь участвовать в этой профанации!!!» - ответил Петр Петрович. «Я не хочу выглядеть как министр спорта Мутко «Лет ми спик фром май харт» - пробурчал Петр Петрович, чтобы все слышали, и закатил глаза.

К концу недели подготовили текст на английском только 3 из 8 заведующих, один из этих трех сотрудников выучил. Роман Евгеньевич наседали на своих подчиненных: «Если к понедельнику вы не подготовите текст, забудьте о надбавках за инновации!!!» грозно вещал он. Поднажав еще на своих подчиненных, Роман Евгеньевич добился того, что к стажировке финнов только Петр Петрович не выступал на английском, остальные зав отделениями, кто-то сносно, а кто-то не очень уверенно пробормотали свой текст. Роман Евгеньевич отвечал на возникающие у финнов вопросы. За 3-й квартал Петр Петрович не получил надбавку за инновационные методы, а это составляло 15% от его дохода.

### **Задания для проведения текущего контроля по теме**

#### **3. Подходы к изучению лидерства и концепции лидерства. Роль морального лидерства**

**(Компетенция УК-3, индикатор УК-3.1)**

##### **Кейс №1. «Порядочность сотрудников»**

На собеседовании удобно использование мини-кейсов, они не занимают много времени и позволяют оценить основные компетенции и выяснить отношение человека к чему-либо.

Предлагается следующий мини-кейс для проверки того, что человек считает наиболее важным: коммерческую выгоду или порядочность.

Вы получили партию товара, который из-за сложностей с таможней, имеет истекающий срок хранения. Вы можете:

- продать его дистрибьюторам по базовой цене, скрыв этот факт;
- продать его дистрибьюторам с большой скидкой, сообщив им этот факт;
- вернуть его поставщику, понеся при этом незначительные финансовые потери.

Обращаем ваше внимание, что здесь нет правильных или неправильных ответов, есть ответ приемлемый или неприемлемый в конкретной корпоративной культуре.

### **Задания для проведения текущего контроля по теме**

#### **4. Прикладные аспекты лидерологии. Лидерство в малой группе (Компетенция УК-3, индикатор УК-3.1)**

**Деловая игра №1 «Поток». Диагностика личностных и деловых качеств руководителей.**

Деловая игра «Поток» воспроизводит взаимодействие руководителей предприятий, находящихся во взаимосвязанных, но неравных экономических условиях по поводу использования общего ресурса. Игра помогает оценить умение вырабатывать соглашения, способность договариваться, диагностирует личностные и деловые качества руководителей и ключевых сотрудников.

Продолжительность игры 2—2,5 часа.

В игре используются следующие игровые материалы.

- Информационная карта;

- Инструкции для руководителей предприятий, которая включает описание ситуации, правила, цель игры.

- Деньги — карточки-символы достоинством от 1 до 25 тыс. рублей. Предназначены для расчетов с «банком» и взаимных расчетов.

- Карточки с номерами предприятий и таблица «БАНК».

- Учетная форма организатора игры, где фиксируются финансовые поступления в «банк».

Описание игры:

Игра «Поток» моделирует взаимодействие руководителей десяти предприятий по поводу использования реки. Река является для них общим ресурсом, поскольку все предприятия расположены на берегу, реки и все используют для производственных нужд речную воду.

Предприятие 1 находится в верхнем течении реки, предприятие 10—ниже всех по течению. Предприятия ни технологически, ни организационно между собой не связаны.

Участники игры в качестве руководителей предприятий принимают решения очищать или не очищать сточные воды предприятий. Решения очищать или не очищать стоки являются самостоятельными, независимыми решениями. Предварительная очистка забираемой воды является обязательной для всех.

Каждый неочищенный сброс загрязняет воду предприятиям, расположенным ниже по течению. Неочищенный сброс предприятия 1 загрязняет воду остальным девяти предприятиям, грязные стоки предприятия 2 — остальным восьми и т.д. Загрязнители у предприятий разные. Поэтому для того, чтобы получить чистую воду, необходимую для производства, ее следует очищать от всех загрязнителей.

Затраты предприятия на предварительную очистку воды составляют:

$T = 5 \times H$  (млн. руб.), где

$T$  — затраты предприятия на предварительную очистку воды реки,

5 — стоимость очистки одного загрязнителя;  $H$  — число неочищенных сбросов предприятий, расположенных выше по течению.

Затраты на очистку стоков одинаковы для всех предприятий, не зависят от их месторасположения и составляют 10 млн. руб.

Финансовый контроль за решениями руководителей предприятий осуществляет «банк», функции которого исполняет ведущий игры. «Банк» взимает с руководителей предприятий плату за:

- предварительную очистку воды;

- очистку сточных вод;

- время на переговоры.

То есть время на обсуждения, выработку соглашений платное. Стоимость минуты переговоров к концу игры дорожает (плата за несвоевременно принятые решения). В начале игры стоимость минуты переговорного времени 10 млн. руб., во второй половине игры — 20 млн. руб.

Таблица исходных денежных средств предприятий (тыс.руб)

Предприятия	Денежные средства	Предприятия	Денежные средства
1	45	6	250
2	50	7	300
3	100	8	350
4	150	9	400
5	200	10	450

Для расчетов с «банком» предприятиям выделяются денежные ассигнования. Размер денежных средств индивидуален, фиксирован для каждого предприятия и зависит от их расположения.

Другим источником денежных средств предприятий является «банковский кредит». Ведущий игры, выполняющий функции «банка», в зависимости от игровой динамики сам устанавливает плату за пользование кредитом.

Ритм и динамику игре задают игровые раунды.

Проигрывается 12 раундов.

На каждом раунде руководители предприятий по очереди, начиная с первого, принимают решения, очищать или не очищать стоки.

Ведущий игры взимает с них «деньги»:

- за обязательную предварительную очистку воды;
- очистку стоков (если принято решение об очистке);
- платежи за время на переговоры.

Помощник организатора игры отмечает на информационной карте неочищенные стоки.

Рекомендации ведущему игры:

Содержание игровой модели позволяет использовать ее для разных целей. Именно цель определяет и организацию игрового пространства, и изменения, которые следует вносить в игровую модель, и социально-психологическое сопровождение игры, и, безусловно, стратегию и организацию послеигрового обсуждения.

Поэтому важно с самого начала отчетливо представлять, для чего, с какой целью, для решения каких задач планируется использовать игру:

- для диагностики участников игры;
- для демонстрации и осознания внутриорганизационных проблем. Каких? Финансово-экономических? Организационно-управленческих? Социально-психологических?

Теперь непосредственно практические рекомендации:

Для качественного проведения данной процедуры необходим ведущий, желательно с опытом проведения бизнес-тренингов, конечно, еще лучше знать именно это процедуру. Его важнейшей целью будет включить участников в игру. Для фиксации материала наиболее оптимально подходит наличие видео-камеры, которая снимает весь процесс. Видео-материал поможет проанализировать действия и стратегии участников - если вы используете игру, как оценочную для соискателей процедуру. Как развивающий внутриорганизационный тренинг для руководителей она тоже прекрасна. Тут необходимо, через некоторое время обсудить выигранные и проигранные стратегии.

Игра предоставляет массу материала для работы. Обозначает дефициты в построении коммуникаций, определяет стиль поведения в конфликте, поведенческие стратегии взаимодействия у участников, помогает осознать понятие ресурсов (что

ресурсами являются, не только лишь финансы. Что эффективная коммуникация - это ваш ресурс, что время - это ваш ресурс, причем так же ограниченный), эффективна при оценке на ключевые позиции, для определения дефицитов руководителей организации (для разработки плана развития).

**Задания для проведения текущего контроля по теме**  
**5. Лидерство в организации. Проблема формирования личности лидера**  
**(Компетенция УК-3, индикатор УК-3.1)**

*Тестовые задания*

**ТЕСТ 1 (один вариант ответа)**

1. Критерием эффективности менеджмента в организации НЕ является
  - а. соотношение прибыли и затрат на управление
  - б. технико-экономические показатели
  - в. степень удовлетворённости сотрудников в результатах своей деятельности
  - г. уровень заработной платы руководителя организации
2. Лидерство в теории менеджмента можно определить, как...
  - а. победу в конфликте
  - б. условия функционирования организации
  - в. размер заработной платы руководителя
  - г. способность оказывать влияние на личность и группы людей
3. На практике под термином лидерство чаще всего подразумевают \_\_\_\_\_ лидерство
  - а. неформальное
  - б. формальное
  - в. деструктивное
  - г. харизматическое
4. Атрибутом авторитарного стиля управления является...
  - а. децентрализация полномочий
  - б. преобладание неформальных коммуникаций
  - в. инициативность
  - г. директивность
5. Какие из названных качеств работника интересуют современного менеджера?
  - а. квалификация и целеустремления работника;
  - б. наличие черт характера, позволяющих сотрудничать с ним;
  - в. стабильность его отдачи;
  - г. интерес работника к перспективам роста и повышению квалификации;
  - д. все перечисленные.
6. Какими важнейшими чертами характера должен обладать руководитель?
  - а. целеустремленность;
  - б. решительность;
  - в. настойчивость;
  - г. инициативность;
  - д. всё перечисленное.
7. Можно ли заслужить должное уважение в коллективе, принимая всю ответственность на себя за ошибки своих подчиненных?
  - а. всегда;
  - б. да, если они допущены из-за того, что вы не акцентировали внимание на возможности их появления.
  - в. никогда;
  - г. в случае неразумных решений подчинённых;
8. Какие характерные типы менеджеров определяет Мак-Клеланд в своей теории мотивации?
  - а. институциональные менеджеры, которые испытывают большую потребность во власти;

- б. «открытые» менеджеры;
- в. социально активные менеджеры;
- г. ни один из названных;
- д. все названные.

9. Что такое валентность вознаграждения?

- а. нерегулярность;
- в. мера ценности или приоритетности;
- г. открытость;
- д. индивидуальная направленность;

10. Какие существуют типы лидеров?

- а. лидеры-организаторы;
- б. лидеры-инициаторы;
- в. лидеры-эрудиты;
- г. все указанные.

11. На чём основана власть специалиста?

- а. на владении особыми экспертными знаниями, навыками и опытом;
- б. на взаимопомощи;
- в. на особом внимании к вопросам эффективности производства;
- г. на осуществлении постоянного контроля за деятельностью членов трудового коллектива.

12. Каково обязательное условие лидерства?

- а. умение побеждать в спорах;
- б. обладание властью в конкретных формальных или неформальных организациях;
- в. физическая сила;
- г. ум и выдающиеся способности;
- д. ни одно из указанных условий.

13. Какой личный стиль лидера оказывает наиболее благоприятное влияние на отношения с группой?

- а. авторитарный;
- б. демократический;
- в. силовой;
- г. прагматический.

14. Какие качества окружения наиболее близки демократичному лидеру?

- а. личная преданность;
- б. единомыслие, взаимопонимание, интерес к делу;
- в. неустойчивость в принятии решений;
- г. гибкость.

15. Что означает понятие «интегративная функция» в теории лидерства?

- а. делегирование полномочий;
- б. подчинение коллектива;
- в. сплочение единомышленников, окружения вокруг программы лидера;
- г. умение решать организационные проблемы.

16. Какие качества присущи лидеру-новатору в бизнесе?

- а. стратегическое мышление;
- б. восприимчивость к инициативе других;
- в. настойчивость;
- г. умение маневрировать;
- д. всё сказанное.

17. Чем характеризуется авторитарный режим управления?

- а. менеджер имеет полную власть;
- б. менеджер сохраняет за собой право на любые чрезвычайные полномочия;
- в. подчиненные полностью и безоговорочно зависимы от своего руководителя;
- г. подчиненные не имеют возможности высказать свое мнение;

д. всё вышесказанное верно.

18. Чем характеризуется демократический режим управления?

- а. подчиненные осуществляют контроль над методами управления;
- б. руководитель сохраняет за собой право на все решения;
- в. сотрудники во всём и полностью зависимы от своего руководителя;
- г. подчиненные не имеют возможности высказать свое мнение;

1. менеджер не имеет никаких преград для использования власти.

19. Что не типично для режима слабого, безынициативного руководства?

- а. лидер/менеджер не обладает реальной властью;
- б. подчиненные имеют больше власти, чем руководитель;
- в. нет четко определенных целей деятельности на рабочих местах;
- г. подчиненные не имеют возможности высказать свое мнение руководителю;

20. Какая из личных черт руководителя имеет максимальную значимость при назначении на ответственный руководящий пост в большом коллективе?

- а. авторитарные наклонности;
- б. профессиональные достижения;
- в. уровень образования;
- г. самореализация.

21. На чем основываются административные методы управления?

- а. на штрафных санкциях.
- б. на законодательных и нормативных актах;
- в. на экономических интересах объектов управления;
- г. на воздействии на социально-бытовые условия работающих;

22. Каковы общие методы управления?

- а. воспроизводственные и маркетинговые;
- б. законодательные и нормативные.
- в. административные, экономические и социально-психологические;
- г. сетевые и балансовые;

23. Что такое самоменеджмент?

- а. организация личной работы руководителя;
- б. способность и возможность системы планировать и организовывать свою деятельность;
- в. самостоятельность в деятельности менеджера.
- г. управление

24. На чем основываются социально-психологические методы управления?

- а. на воздействии на сознание и социальные условия.
- б. на морально-психологическом климате;
- в. на законодательных и нормативных актах;
- г. на материальном интересе работников;

25. Какое утверждение правомерно для лидера?

- а. он организует работу;
- б. он просто существует;
- в. он ведет за собой;
- г. он управляет.

26. Человек, имеющий возможность воздействовать на группу людей, направлять и организовывать их работу, является:

- а. авторитетным работником.
- б. формальным лидером;
- в. неформальным лидером;
- г. лидером-новатором

**Задания для проведения текущего контроля по теме**  
**6. Лидерская мораль и этическое поведение**  
**(Компетенция УК-3, индикатор УК-3.1)**

*Тестовые задания*

**ТЕСТ 2 (один вариант ответа)**

1. Что такое лидерство?
  - 1) Управление;
  - 2) Тип управленческого взаимодействия;
  - 3) Метод управления;
  - 4) Способ воздействия на подчиненных.
2. На чем концентрирует внимание лидерство?
  - 1) Чтобы люди совершали правильные поступки;
  - 2) Чтобы люди правильно поступали;
  - 3) Чтобы «правильные» люди правильно поступали;
  - 4) Чтобы «правильные» люди делали правильные вещи.
3. Кого можно назвать лидером?
  - 1) Администратора;
  - 2) Профессионала;
  - 3) Инноватора;
  - 4) Уважаемую личность.
4. Основа действий лидера:
  - 1) План;
  - 2) Видение;
  - 3) Подсказки;
  - 4) Все вышеперечисленное.
5. Лидер:
  - 1) Даёт импульс движению;
  - 2) Поддерживает движение;
  - 3) Препятствует движению;
  - 4) Не влияет на движение.
6. Найди ошибочное утверждение:
  - 1) Большая часть управленцев обладает лидерскими качествами;
  - 2) Зачастую лидер не является менеджером;
  - 3) Редко встречается лидер, не являющийся руководителем;
  - 4) Часто лидер – обожаемый человек, которого любят, принимают на веру все им сказанное.
7. Какой стиль лидерства используется в управлении чаще всего?
  - 1) Авторитарный;
  - 2) Демократический;
  - 3) Либеральный;
  - 4) Смешанный.
8. Как звучит лозунг демократического стиля управления?
  - 1) Будем все решать вместе!
  - 2) Жду вклад и инициативу со стороны подчиненных!
  - 3) Коллега – это партнер, или тот, кто возьмет все на себя!
  - 4) Будем делать то, что прикажет начальство!
9. Синоним «авторитарному» стилю –
  - 1) Директивный;
  - 2) Коллегиальный;
  - 3) Формальный;
  - 4) Анархический.
10. Либеральный стиль руководства:



- 1) Мотивирует подчиненных на плодотворную работу;
  - 2) Стимулирует профессиональный рост, способствует приобретению опыта и творческих умений;
  - 3) Негативно воспринимается опытными работниками;
  - 4) Не может поддержать долгое время производительность труда.
11. Что не характерно для авторитарного стиля?
- 1) Эффективность и своевременность;
  - 2) Возможность роста профессионализма у неопытных работников;
  - 3) Большая вероятность принятия верного решения;
  - 4) Способствует профессиональному росту всех работников.
12. Одно из преимуществ демократического стиля –
- 1) Все работники вовлечены в трудовой процесс, нет саботирующих цели организации, в которой работают;
  - 2) Создаются условия для профессионального роста подчиненных;
  - 3) Отсутствуют конфликты в связи с нововведениями;
  - 4) Решение большинства (что характерно для демократов) всегда наилучше отвечает интересам организации.
13. Когда следует придерживаться авторитарного стиля в управлении?
- 1) Когда работник нуждается в помощи, в управлении;
  - 2) Только при наличии высококвалифицированного персонала;
  - 3) Если работник может взять на себя ответственность за выполнение работы и принятия всех решений;
  - 4) Когда работник хочет взять ответственность на себя и принимать все решения относительно взятых обязательств.
14. Существует ли иерархия среди лидеров? Если да, то какая?
- 1) Да, традиционная (лидер-начальник – лидер-подчиненный);
  - 2) Да, межклассовая;
  - 3) Да, заданная системой ответственности;
  - 4) Нет.
15. Что можно сказать о компетентности вышестоящего руководства, которое напрямую дает указания сотруднику, минуя его непосредственного начальника?
- 1) Это право главного управленца, ведь он главнее.
  - 2) Это некомпетентно, так как статус лидера должен поддерживаться неукоснительно. Воздействовать на сотрудников нужно только через их непосредственных начальников.
  - 3) В исключительных случаях такое поведение позволительно.
  - 4) Вышестоящее руководство не имеет прав и полномочий так поступать.
16. Что является главным мотиватором идей лидера?
- 1) Цели руководства;
  - 2) Забота о подчиненных;
  - 3) Собственные желания и потребности;
  - 4) Успешное завершение дела.
17. Что такое власть с точки зрения лидера?
- 1) Средство достижения цели.
  - 2) Допуск к безграничным ресурсам.
  - 3) Работа на благо общества.
  - 4) Возможность модернизации и развития предприятия.
19. Пример формального лидерства наиболее ярко выражен в ситуации:
- 1) Сотрудник набирает группу для решения какой-либо задачи;
  - 2) Работник высказывает недовольство условиями на предприятии, собирая вокруг себя единомышленников;

- 3) Менеджер предлагает подчиненным увеличить объем работ, чтобы уменьшить число убытков.
- 4) Руководитель требует от подчиненных выполнения определенных обязанностей.

### **Критерии оценки форм текущего контроля**

#### **Критерии оценки ответов на вопросы дискуссии**

Оценка «отлично» выставляется, если ответы на вопросы даны в полном объеме и на высоком теоретическом уровне, изложение материала логичное, аргументированное, с опорой на первоисточник.

Оценка «хорошо» выставляется, если ответы на вопросы содержат не принципиальные погрешности.

Оценка «удовлетворительно» выставляется, если в ответах были допущены принципиальные ошибки, выявлен невысокий уровень владения материалом.

Оценка «неудовлетворительно» выставляется, если ответы не соответствуют параметрам, приведенным выше, или студент отказался от выполнения задания.

#### **Критерии оценки доклада**

Оценка «отлично» выставляется, если работа студента написана грамотным научным языком, имеет четкую структуру и логику изложения, точка зрения студента обоснованна, в работе присутствуют ссылки на нормативно-правовые акты. Студент работе выдвигает новые идеи и трактовки, демонстрирует способность анализировать материал.

Оценка «хорошо» выставляется, если работа студента написана грамотным научным языком, имеет четкую структуру и логику изложения, точка зрения студента обоснованна, в работе присутствуют ссылки на нормативно-правовые акты.

Оценка «удовлетворительно» выставляется, если студент выполнил задание, однако не продемонстрировал способность к научному анализу, не высказывал в работе своего мнения, допустил ошибки в логическом обосновании своего ответа.

Оценка «неудовлетворительно» выставляется, если студент не выполнил задание, или выполнил его формально, ответил на заданный вопрос, при этом не ссылаясь на мнения учёных, не трактовал нормативно-правовые акты, не высказывал своего мнения, не проявил способность к анализу, то есть в целом цель реферата не достигнута.

#### **Критерии оценки кейса**

5 – Студентом выявлены все причины, создавшей ситуации, предложены пути решения, проанализированы последствия принимаемых решений.

4 – Студентом выявлены причины, создавшей ситуации, предложены пути решения, но не проанализированы последствия принимаемых решений.

3 – Студентом выявлены не все причины, создавшей ситуации, предложены пути решения, но не проанализированы последствия принимаемых решений.

2 - Студентом не выявлены причины, создавшей ситуации, предложены пути решения, но они носят фрагментарный характер и не соответствуют сложившейся ситуации, не проанализированы последствия принимаемых решений.

## **1.2 Список вопросов и (или) заданий для проведения промежуточной аттестации**

Зачет проводится в форме тестирования.

### **Вопросы для подготовки к зачету**

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 России.
7. Концепция управленческого лидерства.
8. Концепция организационного лидерства.
9. Политическое лидерство.
10. Лидерство в малой группе.
11. Конкурентный подход.
12. Коллекционный подход.
13. Типологический подход.
14. Интегративный подход.
15. Поведенческий подход.
16. Подход с позиции власти.
17. Вероятностный подход.
18. Харизматическое лидерство.
19. Трансакционное лидерство.
20. Психологическое сопровождение развития личности успешного лидера организации.
21. Трансформационное лидерство.
22. Атрибутивная теория лидерства.
23. Организационная деятельность.
24. Личность успешного лидера организации.
25. Личность деструктивного лидера организации.
26. Организационная одарённость.
27. Движущая сила и условия развития личности лидера организации.
28. Подходы к решению проблемы формирования личности лидера организации.
29. Принципы, лежащие в основе проектирования систем воспроизводства лидеров организации.
30. Психологическое консультирование талантливых лидеров организаций.
31. Наставничество: понятие и принципы.
32. Коучинг: понятие и принципы.
33. Психогенетика лидерства.
34. Харизматическая концепция лидерства.
35. Поведенческий подход к управлению.
36. Партиципативный стиль руководства.
37. Адаптивное руководство.
38. Концепция эффективности управленческого лидерства.
39. Организационная деятельность и управленческая деятельность.
40. Личность морального лидера.
41. Организационная одаренность.

#### **Правила выставления зачета:**

менее 70% теста - незачтено,  
более 71% теста— зачтено.

## **Приложение №2 к рабочей программе дисциплины «Моральное лидерство»**

### **Методические указания для студентов по освоению дисциплины**

Успешное овладение дисциплиной «Моральное лидерство», предусмотренное рабочей программой, предполагает выполнение ряда рекомендаций.

1. Следует внимательно изучить материалы, характеризующие курс и определяющие целевую установку. Это поможет четко представить круг изучаемых проблем и глубину их постижения. Изучение дисциплины требует систематического и последовательного накопления знаний, следовательно, пропуски отдельных тем не позволяют глубоко освоить предмет. Поэтому необходимо постоянно осуществлять контроль над систематической работой студентов. В начале изучения дисциплины студентам необходимо ознакомиться с содержанием разделов дисциплины, с целями и задачами курса, связями с другими дисциплинами, списком основной и дополнительной литературы, графиком консультаций преподавателя.

2. Необходимо знать подборку литературы, достаточную и необходимую для изучения предлагаемого курса. При этом следует иметь в виду, что нужна литература различных видов:

- а) учебники, учебные и учебно-методические пособия.
- б) монографии, сборники научных статей, публикаций в экономических журналах, представляющие эмпирический материал, а также многообразные аспекты анализа современного развития организаций;
- в) справочная литература – энциклопедии, экономические словари, раскрывающие категориально понятийный аппарат.
- г) аналитические материалы.

Чтение лекций предполагает изложение структуры темы и краткого содержания ее основных вопросов, в основном, сложных для усвоения и (или) имеющих дискуссионный характер. Лекционный курс, в основном, строится на основных положениях в области финансового менеджмента и инвестирования, представленных в научных трудах российских и зарубежных ученых, имеющих в наличии в библиотеке Университета, ЭБС и упомянутых в списке основной и дополнительной литературы программы. После лекции студенты обращаются к данным источникам для закрепления знаний по рассмотренным на лекции вопросам. В случае затруднения необходимо обратиться за консультацией к преподавателю в соответствии с утвержденным графиком консультаций.

3. По темам предусмотрены практические занятия, на которых происходит закрепление лекционного материала путем устного опроса и решения практических заданий. Для решения всех заданий необходимо знать и понимать лекционный материал. Поэтому в процессе изучения дисциплины рекомендуется регулярное повторение пройденного лекционного материала. Материал, законспектированный на лекциях, необходимо дома еще раз прорабатывать и при необходимости дополнять информацией, полученной на консультациях, практических занятиях или из учебной литературы.

До очередного практического занятия по рекомендованным источникам студентам необходимо проработать теоретический материал, соответствующий теме занятия. При подготовке к практическим занятиям следует использовать не только лекции, учебную литературу, но и нормативно-правовые акты и комментарии к ним (доступ возможен через сайты справочно-информационных систем КонсультантПлюс, Гарант). На практическом

занятии студенты должны принимать активное участие в обсуждении поставленных вопросов, с которыми необходимо ознакомиться заранее, а также в решении ситуационных задач и тестовых заданий.

4. Большое внимание должно быть уделено выполнению домашней работы. В качестве заданий для самостоятельной работы дома студентам предлагаются задания, аналогичные разобранным на лекциях и практических занятиях или немного более сложные. Самостоятельная работа студентов по дисциплине «Моральное лидерство» состоит в более тщательном изучении предложенного преподавателем теоретического материала, данного на лекциях, на основе выложенных в системе Moodle презентаций, конспекта лекций и дополнительных источников, указанных в списке литературы. Для проверки качества изучения материала к отдельным темам предусмотрены тестовые задания для самопроверки.

Задания для самостоятельного решения формулируются на лекциях и практических занятиях. В качестве них дома студентам предлагаются задачи, аналогичные разобранным на практических занятиях. Впоследствии решение этих задач при наличии вопросов со стороны студентов разбирается на последующих занятиях и/или обсуждается в чате.

5. Для проверки и контроля усвоения теоретического материала и приобретенных практических навыков в течение обучения проводятся мероприятия текущей аттестации. Также проводятся консультации (при необходимости) по разбору заданий для самостоятельной работы, которые вызвали затруднения. Преподаватель оценивает индивидуально работу каждого студента на основании проведенных опросов, решения задач и промежуточных контрольных мероприятий.

6. В конце курса студенты сдают зачет.