

**МИНОБРНАУКИ РОССИИ**

**Федеральное государственное автономное образовательное  
учреждение высшего образования "Пермский  
государственный национальный исследовательский  
университет"**

**Кафедра менеджмента, маркетинга и коммерции**

**Авторы-составители: Носкова Оксана Евгеньевна**

**Рабочая программа дисциплины  
ЛИДЕРСТВО В СИТУАЦИИ ИЗМЕНЕНИЙ  
Код УМК 98488**

**Утверждено  
Протокол №5  
от «08» июня 2022 г.**

**Пермь, 2022**

## **1. Наименование дисциплины**

Лидерство в ситуации изменений

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

Дисциплина входит в вариативную часть Блока « Б.1 » образовательной программы по направлениям подготовки (специальностям):

Направление подготовки: **38.03.03** Управление персоналом  
направленность Управление человеческими ресурсами

### **3. Планируемые результаты обучения по дисциплине**

В результате освоения дисциплины **Лидерство в ситуации изменений** у обучающегося должны быть сформированы следующие компетенции:

**38.03.03** Управление персоналом (направленность : Управление человеческими ресурсами)

**ПК.6** Способен реализовать методы принятия управленческих решений, принципы и методы управления изменениями, в т.ч. на основе современных технологий управления персоналом

#### **Индикаторы**

**ПК.6.2** Применяет принципы и методы управления изменениями

#### 4. Объем и содержание дисциплины

<b>Направления подготовки</b>	38.03.03 Управление персоналом (направленность: Управление человеческими ресурсами)
<b>форма обучения</b>	очная
<b>№№ триместров, выделенных для изучения дисциплины</b>	8
<b>Объем дисциплины (з.е.)</b>	3
<b>Объем дисциплины (ак.час.)</b>	108
<b>Контактная работа с преподавателем (ак.час.), в том числе:</b>	42
<b>Проведение лекционных занятий</b>	14
<b>Проведение практических занятий, семинаров</b>	28
<b>Самостоятельная работа (ак.час.)</b>	66
<b>Формы текущего контроля</b>	Входное тестирование (1) Итоговое контрольное мероприятие (1) Письменное контрольное мероприятие (2)
<b>Формы промежуточной аттестации</b>	Зачет (8 триместр)

## **5. Аннотированное описание содержания разделов и тем дисциплины**

### **Цели и задачи управления изменениями в организации**

Основные компоненты организационных изменений. Условия эффективного проведения организационных изменений. Социально-психологические условия, способствующие инициации и реализации изменений.

### **Сущность лидерства. Традиционные подходы к лидерству, концепции ситуационного лидерства и новые теории лидерства**

Общая характеристика концепций атрибутивного лидерства (причинно-следственный подход к изучению лидерства), харизматического лидерства, преобразующего лидерства или лидерство для изменений. Спираль лидерского взаимодействия или отношений «лидер - последователи» в модели атрибутивного лидерства. Сущность концепции харизматического лидерства. Модели харизматического лидерства. Этапы реализации харизматического лидерства.

### **Роль лидера в обеспечении организационных изменений**

Способы и технологии управления группой (командой) сотрудников. Модель преобразующего или реформатского лидерства. PDCA Модель для преобразующего лидерства.

### **Эффективность лидерства. Управление личной эффективностью**

Методики определения эффективности лидерства в организации. Система выращивания лидеров. Оценка личной эффективности и разработка личной стратегии

## **6. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины**

Освоение дисциплины требует систематического изучения всех тем в той последовательности, в какой они указаны в рабочей программе.

Основными видами учебной работы являются аудиторные занятия. Их цель - расширить базовые знания обучающихся по осваиваемой дисциплине и систему теоретических ориентиров для последующего более глубокого освоения программного материала в ходе самостоятельной работы. Обучающемуся важно помнить, что контактная работа с преподавателем эффективно помогает ему овладеть программным материалом благодаря расстановке необходимых акцентов и удержанию внимания интонационными модуляциями голоса, а также подключением аудио-визуального механизма восприятия информации.

Самостоятельная работа преследует следующие цели:

- закрепление и совершенствование теоретических знаний, полученных на лекционных занятиях;
- формирование навыков подготовки текстовой составляющей информации учебного и научного назначения для размещения в различных информационных системах;
- совершенствование навыков поиска научных публикаций и образовательных ресурсов, размещенных в сети Интернет;
- самоконтроль освоения программного материала.

Обучающемуся необходимо помнить, что результаты самостоятельной работы контролируются преподавателем во время проведения мероприятий текущего контроля и учитываются при промежуточной аттестации.

Обучающимся с ОВЗ и инвалидов предоставляется возможность выбора форм проведения мероприятий текущего контроля, альтернативных формам, предусмотренным рабочей программой дисциплины. Предусматривается возможность увеличения в пределах 1 академического часа времени, отводимого на выполнение контрольных мероприятий.

Процедура оценивания результатов обучения инвалидов и лиц с ограниченными возможностями здоровья по дисциплине предусматривает предоставление информации в формах, адаптированных к ограничениям их здоровья и восприятия информации.

При проведении текущего контроля применяются оценочные средства, обеспечивающие передачу информации, от обучающегося к преподавателю, с учетом психофизиологических особенностей здоровья обучающихся.

## **7. Перечень учебно-методического обеспечения для самостоятельной работы обучающихся по дисциплине**

При самостоятельной работе обучающимся следует использовать:

- конспекты лекций;
- литературу из перечня основной и дополнительной учебной литературы, необходимой для освоения дисциплины (модуля);
- текст лекций на электронных носителях;
- ресурсы информационно-телекоммуникационной сети "Интернет", необходимые для освоения дисциплины;
- лицензионное и свободно распространяемое программное обеспечение из перечня информационных технологий, используемых при осуществлении образовательного процесса по дисциплине;
- методические указания для обучающихся по освоению дисциплины.

## 8. Перечень основной и дополнительной учебной литературы

### Основная:

1. Румянцева, Ю. В. Лидерство : учебное пособие / Ю. В. Румянцева. — Липецк : Липецкий государственный технический университет, ЭБС АСВ, 2022. — 80 с. — ISBN 978-5-00175-157-1. — Текст : электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART : [сайт]. <https://www.iprbookshop.ru/126367>
2. Байдаков, А. Н. Лидерство и командообразование : учебное пособие / А. Н. Байдаков, А. В. Назаренко, О. С. Звягинцева. — Ставрополь : Ставропольский государственный аграрный университет, 2019. — 132 с. — Текст : электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS : [сайт]. <https://www.iprbookshop.ru/109364>
3. Бендас, Т. В. Психология лидерства : учебник и практикум для академического бакалавриата / Т. В. Бендас. — 2-е изд., испр. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2019. — 502 с. — (Бакалавр. Академический курс). — ISBN 978-5-534-09205-9. — Текст : электронный // ЭБС Юрайт [сайт]. <https://www.urait.ru/bcode/438206>
4. Коротков, Э. М. Управление изменениями : учебник и практикум для вузов / Э. М. Коротков, М. Б. Жернакова, Т. Ю. Кротенко. — Москва : Издательство Юрайт, 2021. — 278 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-02315-2. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. <https://www.urait.ru/bcode/469068>
5. Бобина, Н. В. Самоменеджмент : учебное пособие / Н. В. Бобина, Л. А. Каменская, И. Ю. Столярова. — Сочи : Сочинский государственный университет, 2020. — 184 с. — ISBN 2227-8397. — Текст : электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS : [сайт]. <http://www.iprbookshop.ru/106589>

### Дополнительная:

1. Развитие потенциала сотрудников: профессиональные компетенции, лидерство, коммуникации / Д. Болдогоев, Э. Борчанинова, А. Глотова [и др.] ; под редакцией М. Савиной. — 5-е изд. — Москва : Альпина Паблишер, 2020. — 288 с. — ISBN 978-5-9614-4582-4. — Текст : электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART : [сайт]. <http://www.iprbookshop.ru/93038>
2. Горяйнова, Н. М. Самоменеджмент : учебное пособие / Н. М. Горяйнова, Н. П. Пасешник. — Челябинск : Южно-Уральский технологический университет, 2022. — 223 с. — ISBN 978-5-6047814-4-9. — Текст : электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART : [сайт]. <https://www.iprbookshop.ru/123318>
3. Адизес, И. Идеальный руководитель: Почему им нельзя стать и что из этого следует / И. Адизес ; перевод Т. Гутман. — 8-е изд. — Москва : Альпина Паблишер, 2019. — 265 с. — ISBN 978-5-9614-5406-2. — Текст : электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART : [сайт]. <http://www.iprbookshop.ru/82959.html>
4. Медведев, Д. Л. Рули как Черчилль. Уроки лидерства, управления и власти / Д. Л. Медведев. — Москва : РИПОЛ классик, 2020. — 454 с. — ISBN 978-5-386-13864-6. — Текст : электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART : [сайт]. <https://www.iprbookshop.ru/126786>
5. Саратовцев, Ю. И. Управление изменениями : учебник и практикум для вузов / Ю. И. Саратовцев. — Москва : Издательство Юрайт, 2021. — 409 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-03111-9. —

Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. <https://www.urait.ru/bcode/469753>



## **9. Перечень ресурсов сети Интернет, необходимых для освоения дисциплины**

<https://adizes.me/posts/80/> Сайт Института Адизеса

<https://www.e-xecutive.ru/> Сообщество менеджеров

<https://amr.ru/> Ассоциация менеджеров

## **10. Перечень информационных технологий, используемых при осуществлении образовательного процесса по дисциплине**

Образовательный процесс по дисциплине **Лидерство в ситуации изменений** предполагает использование следующего программного обеспечения и информационных справочных систем:

- 1) презентационные материалы (слайды по темам лекционных занятий);
- 2) доступ в режиме on-line в Электронную библиотечную систему (ЭБС);
- 3) доступ в электронную информационно-образовательную среду университета;
- 4) интернет-сервисы и электронные ресурсы
- 5) Тестирование

Перечень необходимого лицензионного и (или) свободно распространяемого программного обеспечения:

1. Приложения, позволяющее просматривать и воспроизводить медиаконтент PDF-файлов;
2. Офисные пакеты приложений;
3. Программы, демонстрации видео материалов (проигрыватель).

Изучение дисциплины не требует специального программного обеспечения

Для групповых и индивидуальных консультаций - аудитория, оснащенная компьютерной техникой с возможностью подключения к сети «Интернет», обеспеченная доступом в электронную информационно-образовательную среду университета

При освоении материала и выполнения заданий по дисциплине рекомендуется использование материалов, размещенных в Личных кабинетах обучающихся ЕТИС ПГНИУ ([student.psu.ru](http://student.psu.ru)).

При организации дистанционной работы и проведении занятий в режиме онлайн могут использоваться:

система видеоконференцсвязи на основе платформы BigBlueButton (<https://bigbluebutton.org/>).

система LMS Moodle (<http://e-learn.psu.ru/>), которая поддерживает возможность использования текстовых материалов и презентаций, аудио- и видеоконтент, а так же тесты, проверяемые задания, задания для совместной работы.

система тестирования Indigo (<https://indigotech.ru/>).

## **11. Описание материально-технической базы, необходимой для осуществления образовательного процесса по дисциплине**

1. Лекционные занятия - аудитория, оснащенная презентационной техникой (проектор, экран, компьютер/ноутбук) с соответствующим программным обеспечением, меловой (и) или маркерной доской.
2. Занятий семинарского типа (практические занятия) - аудитория, оснащенная презентационной техникой (проектор, экран, компьютер/ноутбук) с соответствующим программным обеспечением, меловой (и) или маркерной доской.
3. Самостоятельная работа - аудитория для самостоятельной работы, оснащенная компьютерной техникой с возможностью подключения к сети «Интернет», обеспеченная доступом в электронную информационно-образовательную среду университета. Помещения Научной библиотеки ПГНИУ.

4. Текущий контроль и промежуточная аттестация - аудитория, оснащенная презентационной техникой (проектор, экран, компьютер/ноутбук) с соответствующим программным обеспечением, меловой (и) или маркерной доской.

Для групповых и индивидуальных консультаций - аудитория, оснащенная компьютерной техникой с возможностью подключения к сети «Интернет», обеспеченная доступом в электронную информационно-образовательную среду университета

Помещения научной библиотеки ПГНИУ для обеспечения самостоятельной работы обучающихся:

1. Научно-библиографический отдел, корп.1, ауд. 142. Оборудован 3 персональными компьютера с доступом к локальной и глобальной компьютерным сетям.

2. Читальный зал гуманитарной литературы, корп. 2, ауд. 418. Оборудован 7 персональными компьютерами с доступом к локальной и глобальной компьютерным сетям.

3. Читальный зал естественной литературы, корп.6, ауд. 107а. Оборудован 5 персональными компьютерами с доступом к локальной и глобальной компьютерным сетям.

4. Отдел иностранной литературы, корп.2 ауд. 207. Оборудован 1 персональным компьютером с доступом к локальной и глобальной компьютерным сетям.

5. Библиотека юридического факультета, корп.9, ауд. 4. Оборудована 11 персональными компьютерами с доступом к локальной и глобальной компьютерным сетям.

6. Читальный зал географического факультета, корп.8, ауд. 419. Оборудован 6 персональными компьютерами с доступом к локальной и глобальной компьютерным сетям.

Все компьютеры, установленные в помещениях научной библиотеки, оснащены следующим программным обеспечением:

Операционная система ALT Linux;

Офисный пакет Libreoffice.

Справочно-правовая система «КонсультантПлюс»

**Фонды оценочных средств для аттестации по дисциплине  
Лидерство в ситуации изменений**

**Планируемые результаты обучения по дисциплине для формирования компетенции.  
Индикаторы и критерии их оценивания**

**ПК.6**

**Способен реализовать методы принятия управленческих решений, принципы и методы управления изменениями, в т.ч. на основе современных технологий управления персоналом**

<b>Компетенция (индикатор)</b>	<b>Планируемые результаты обучения</b>	<b>Критерии оценивания результатов обучения</b>
<p><b>ПК.6.2</b> Применяет принципы и методы управления изменениями</p>	<p>Знание основ разработки и внедрения профессиональных, в том числе корпоративных стандартов в области управления персоналом при разработке и реализации планов организационных изменений. Знать ключевые понятия и термины теорий лидерства, основные направления применения/реализации концепций лидерства в кадровой стратегии, направленное на формирование и использование интеллектуального капитала организации, отдельного работника. Уметь применять на практике методы принятия управленческих решений исходя из целей изменений. Применяет современные методы и технологии лидерства в управлении персоналом для формирования трудового коллектива, в т.ч. групповые и межличностные взаимоотношения, морально-психологический климат, организационную культуру, групповую динамику и пр. Владеть навыками осуществлять мероприятия по формированию и управлению</p>	<p style="text-align: center;"><b>Неудовлетворител</b></p> <p>Отсутствие знаний основ разработки и внедрения профессиональных, в том числе корпоративных стандартов в области управления персоналом при разработке и реализации планов организационных изменений; ключевых понятий теории лидерства, основных направлений применения/реализации концепций лидерства в кадровой стратегии. Отсутствие умений применять на практике методы принятия управленческих решений исходя из целей изменений; современные методы и технологии лидерства в управлении персоналом. Отсутствие навыков осуществлять мероприятия по формированию и управлению группами (командами) сотрудников в ситуации изменений; применения в управленческих решениях основных стратегий лидерства, в том числе при проектировании и реализации организационных изменений.</p> <p style="text-align: center;"><b>Удовлетворительн</b></p> <p>Слабо выраженные знания основ разработки и внедрения профессиональных, в том числе корпоративных стандартов в области управления персоналом при разработке и реализации планов организационных изменений; ключевых понятий теории лидерства, основных направлений применения/реализации концепций лидерства в кадровой стратегии. Слабо выраженные умения применять на практике методы принятия управленческих</p>

Компетенция (индикатор)	Планируемые результаты обучения	Критерии оценивания результатов обучения
	<p>группами (командами) сотрудников в ситуации изменений; навыками применения в управленческих решениях основных стратегий лидерства, в том числе при проектировании и реализации организационных изменений.</p>	<p><b>Удовлетворительн</b>  решений исходя из целей изменений; современные методы и технологии лидерства в управлении персоналом. Слабо выраженные навыки осуществлять мероприятия по формированию и управлению группами (командами) сотрудников в ситуации изменений; применения в управленческих решениях основных стратегий лидерства, в том числе при проектировании и реализации организационных изменений.</p> <p><b>Хорошо</b>  Достаточные, но содержащие некоторые пробелы, знания основ разработки и внедрения профессиональных, в том числе корпоративных стандартов в области управления персоналом при разработке и реализации планов организационных изменений; ключевых понятий теории лидерства, основных направлений применения/реализации концепций лидерства в кадровой стратегии. Достаточные, но содержащие некоторые пробелы, умения применять на практике методы принятия управленческих решений исходя из целей изменений; современные методы и технологии лидерства в управлении персоналом. Достаточные, но содержащие некоторые пробелы, навыки осуществлять мероприятия по формированию и управлению группами (командами) сотрудников в ситуации изменений; применения в управленческих решениях основных стратегий лидерства, в том числе при проектировании и реализации организационных изменений.</p> <p><b>Отлично</b>  Полноценные знания основ разработки и внедрения профессиональных, в том числе корпоративных стандартов в области управления персоналом при разработке и реализации планов организационных изменений; ключевых понятий теории лидерства, основных направлений</p>

Компетенция (индикатор)	Планируемые результаты обучения	Критерии оценивания результатов обучения
		<p style="text-align: center;"><b>Отлично</b></p> <p>применения/реализации концепций лидерства в кадровой стратегии. Полноценные умения применять на практике методы принятия управленческих решений исходя из целей изменений; современные методы и технологии лидерства в управлении персоналом. Полноценные навыки осуществлять мероприятия по формированию и управлению группами (командами) сотрудников в ситуации изменений; применения в управленческих решениях основных стратегий лидерства, в том числе при проектировании и реализации организационных изменений.</p>

## Оценочные средства текущего контроля и промежуточной аттестации

Схема доставки : Базовая

**Вид мероприятия промежуточной аттестации : Зачет**

**Способ проведения мероприятия промежуточной аттестации :** Оценка по дисциплине в рамках промежуточной аттестации определяется на основе баллов, набранных обучающимся на контрольных мероприятиях, проводимых в течение учебного периода.

**Максимальное количество баллов : 100**

### Конвертация баллов в отметки

«отлично» - от 81 до 100

«хорошо» - от 61 до 80

«удовлетворительно» - от 50 до 60

«неудовлетворительно» / «незачтено» менее 50 балла

Компетенция (индикатор)	Мероприятие текущего контроля	Контролируемые элементы результатов обучения
<b>Входной контроль</b>	Цели и задачи управления изменениями в организации <b>Входное тестирование</b>	Знание основ лидерства, его роли в менеджменте. Понимание различий между лидерством и менеджментом
<b>ПК.6.2</b> Применяет принципы и методы управления изменениями	Сущность лидерства. Традиционные подходы к лидерству, концепции ситуационного лидерства и новые теории лидерства <b>Письменное контрольное мероприятие</b>	Знание основ принципов и основных механизмов проведения организационных изменений. Умения их применения на практике. Навыки обоснования управленческих решений по выбору организационных изменений и путей их воплощения.
<b>ПК.6.2</b> Применяет принципы и методы управления изменениями	Роль лидера в обеспечении организационных изменений <b>Письменное контрольное мероприятие</b>	Знание основ лидерства и его роли при проведении организационных изменений. Умение применять на практике основные подходы к лидерству в соответствии с жизненным циклом организации. Навыки применения на практике инструментов лидерства.
<b>ПК.6.2</b> Применяет принципы и методы управления изменениями	Эффективность лидерства. Управление личной эффективностью <b>Итоговое контрольное мероприятие</b>	Знания стилей лидерства, его инструментов. Умения применять на практике теории лидерства в ситуации изменений и в вопросах личного развития. Навыки применения на практике инструментов лидерства

### Спецификация мероприятий текущего контроля

#### Цели и задачи управления изменениями в организации

Продолжительность проведения мероприятия промежуточной аттестации: **2 часа**

Условия проведения мероприятия: **в часы аудиторной работы**

Максимальный балл, выставаемый за мероприятие промежуточной аттестации: **0**

Проходной балл: **0**

Показатели оценивания	Баллы
Входное тестирование содержит 3 задания: №1-2 открытые вопросы, №3 - тест из 18 закрытых вопросов. При правильно ответе на вопрос студент получает 1 балл, при неполном или неверном ответе - 0 баллов	20
Входное тестирование содержит 3 задания: №1-2 открытые вопросы, №3 - тест из 18 закрытых вопросов. При правильно ответе на вопрос студент получает 1 балл, при неполном или неверном ответе - 0 баллов	10
Входное тестирование содержит 3 задания: №1-2 открытые вопросы, №3 - тест из 18 закрытых вопросов. При правильно ответе на вопрос студент получает 1 балл, при неполном или неверном ответе - 0 баллов	0

### **Сущность лидерства. Традиционные подходы к лидерству, концепции ситуационного лидерства и новые теории лидерства**

Продолжительность проведения мероприятия промежуточной аттестации: **4 часа**

Условия проведения мероприятия: **в часы аудиторной работы**

Максимальный балл, выставаемый за мероприятие промежуточной аттестации: **30**

Проходной балл: **15**

Показатели оценивания	Баллы
Контрольное мероприятие содержит два задания, направленные на проверку знаний в области организации и проведении организационных изменений. При полном обоснованном ответе студент получает 15 баллов за каждое задание.	30
Контрольное мероприятие содержит два задания, направленные на проверку знаний в области организации и проведении организационных изменений. При неполном или необоснованном ответе студент получает 8 баллов за каждое задание.	16
Контрольное мероприятие содержит два задания, направленные на проверку знаний в области организации и проведении организационных изменений. При неверном или без обоснования ответе студент получает 0 баллов за каждое задание.	0

### **Роль лидера в обеспечении организационных изменений**

Продолжительность проведения мероприятия промежуточной аттестации: **4 часа**

Условия проведения мероприятия: **в часы аудиторной работы**

Максимальный балл, выставаемый за мероприятие промежуточной аттестации: **30**

Проходной балл: **15**

Показатели оценивания	Баллы
Контрольное мероприятие содержит три задания, направленные на проверку знаний в области организации и проведении организационных изменений на основе теорий лидерства. При полном обоснованном ответе студент получает 10 баллов за каждое задание.	30
Контрольное мероприятие содержит три задания, направленные на проверку знаний в области организации и проведении организационных изменений на основе теорий	15

лидерства. При неполном или необоснованном ответе студент получает 5 баллов за каждое задание.	
Контрольное мероприятие содержит три задания, направленные на проверку знаний в области организации и проведении организационных изменений на основе теорий лидерства. При неверном или необоснованном ответе студент получает 0 баллов за каждое задание.	0

### **Эффективность лидерства. Управление личной эффективностью**

Продолжительность проведения мероприятия промежуточной аттестации: **2 часа**

Условия проведения мероприятия: **в часы аудиторной работы**

Максимальный балл, выставляемый за мероприятие промежуточной аттестации: **40**

Проходной балл: **20**

<b>Показатели оценивания</b>	<b>Баллы</b>
Итоговое контрольное мероприятие направлено на выявление личных предпосылок к лидерству, анализ личного стиля, навыков и умений, способствующих становлению лидером в будущем. Разработка мероприятий, необходимых для достижения личных стратегических целей. Креативность, обоснованность выводов, правильно поставленные цель и задачи - в данном случае студент получает 40 баллов.	40
Поверхностный анализ своих знаний, умений и навыков, необоснованность выводов, неверно поставленные цель и задачи личной стратегии - в данном случае студент получает 20 баллов.	20
Низкое качество анализа своих знаний, умений и навыков, отсутствие обоснованности выводов, не поставлены цель и задачи личной стратегии - в данном случае студент получает 0 баллов.	0