

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ АВТОНОМНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ
ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
«СЕВЕРО-КАВКАЗСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»

Методические указания

по выполнению практических работ

по дисциплине «УПРАВЛЕНИЕ КОМАНДОЙ И СТРАТЕГИИ ЛИДЕРСТВА»

для студентов направления подготовки /специальности

13.04.02 «Электроэнергетика и электротехника»,

Направленность (профиль) Возобновляемые источники энергии и гидроэлектростанции

Содержание

Предисловие

Практическое занятие 1

ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ КОНЦЕПЦИИ РАБОЧИХ КОМАНД

Практическое занятие 2

ПРОЦЕСС И ТЕХНОЛОГИИ ФОРМИРОВАНИЯ ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ КОМАНДЫ

Практическое занятие 3

КОМАНДНЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ В ОРГАНИЗАЦИИ

Практическое занятие 4

ПРОЕКТНЫЕ ГРУППЫ И ПРОЕКТНЫЕ КОМАНДЫ. УПРАВЛЕНИЕ ПРОЕКТНЫМИ КОМАНДАМИ

Практическое занятие 5

КОМАНДА КАК АЛЬТЕРНАТИВНАЯ ОРГАНИЗАЦИОННАЯ СТРУКТУРА

Практическое занятие 6

ЛИДЕРСТВО, ВЛАСТЬ И СТИЛИ УПРАВЛЕНИЯ В КОМАНДЕ

Практическое занятие 7

ФОРМАЛЬНЫЕ И НЕФОРМАЛЬНЫЕ КОМАНДЫ В КОНТЕКСТЕ ЛИДЕРСТВА

Практическое занятие 8

МЕТОДОЛОГИЯ ИСПОЛЬЗОВАНИЯ ЛИДЕРСКИХ ПОДХОДОВ В УПРАВЛЕНИИ КОМАНДОЙ

Практическое занятие 9

КОМАНДНЫЕ СТРАТЕГИИ И ВЫРАБОТКА УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ

Предисловие

Целью освоения дисциплины «Управление командой и стратегии лидерства» является формирование у студентов набора универсальных и общепрофессиональных компетенций по направлению подготовки Направление 13.04.02 Электроэнергетика и электротехника.

Цель освоения дисциплины заключается в формировании у студентов набора универсальных по направлению подготовки 13.04.02 Электроэнергетика и электротехника. Данная цель предопределила задачи дисциплины:

- формирование универсальных и общепрофессиональных компетенций, предполагающих знание и понимание теоретических основ организации командной работы и лидерства;
- формирование компетенций, направленных на формирование навыков эффективного командообразования;
- формирование знаний в области конструктивного межличностного взаимодействия и командного взаимодействия;
- формирование представлений о современных технологиях построения команд;
- формирование практических навыков групповой работы на основе знания процессов групповой динамики и принципов формирования команды;
- формирование представлений о современных технологиях управления человеческими ресурсами организацией с позиции особенности функционирования управленческого лидерства как особых отношений между руководителем и подчиненными, позволяющих использовать резервные возможности индивидов и групп для достижения организационных целей;
- приобретение навыков использования группового потенциала, технологий и факторов его оптимизации в контексте организационной жизнедеятельности;
- формирование компетенций, для выявления личностных и организационных источников власти и их эффективное применение.

Дисциплина «Управление командой и стратегии лидерства» тесно связана с другими управленческими дисциплинами. Более глубокое осмысление проблематики управления командой и стратегии лидерства базируется на знаниях, полученных в ходе изучения предшествующих дисциплин бакалавриата или специалитета.

Знания, умения и навыки, приобретенные при изучении дисциплины «Управление командой и стратегии лидерства» необходимы для успешного освоения дисциплины: практика по получению профессиональных умений и опыта профессиональной деятельности.

В результате освоения дисциплины студент должен:

Знать:

- закономерности, процессы групповой динамики, принципы формирования и работы команды;
- основы организационного командного взаимодействия для решения стратегических задач;
- различные подходы к лидерству, классические и современные концепции и теории лидерства, являющиеся основой формального и неформального руководства работой команды.

Уметь:

- организовывать и руководить работой команды в сфере своей профессиональной деятельности;
- использовать технологии формирования команды для достижения поставленной цели;
- использовать ситуационные подходы лидерства, различные методы и

стили управления в зависимости от конкретных особенностей внешней среды, специфики поставленной цели, руководимого подразделения, конкретных сотрудников

Владеть:

- методами воздействия на команду сотрудников в сфере своей профессиональной деятельности;
- технологиями формирования проектных команд, вырабатывая командную стратегию для достижения поставленной цели;
- современным инструментарием управленческого лидерства для достижения поставленной цели в команде.

Практическое занятие 1

Тема 1: Теоретические основы концепции рабочих команд

Цель занятия: формирование знаний определяющих теоретические основы концепции создания рабочих команд.

Знания и умения, приобретаемые студентом в результате освоения темы практического занятия, формируемые компетенции или их части:

В процессе изучения данной темы студенты должны:

Знать:

– концепции, подходы, классификацию, принципы формирования рабочих команд.

Уметь:

– использовать основные концепции и подходы при формировании рабочих команд для достижения поставленной цели.

Владеть:

– принципами формирования рабочих команд.

В процессе изучения данной темы формируются следующие компетенции:

УК-3 – способен организовывать и руководить работой команды, вырабатывая командную стратегию для достижения поставленной цели.

Теоретическая часть:

Специалисты в области рабочих команд по-разному подходят к вопросу определения типов команд. Как правило, классификация команд проводится в контексте рассматриваемых вопросов, либо увязывается с результатами исследований некоторой узкой сферы деятельности.

Определение дефиниции рабочие команды достаточно много. В работе Дж.Г. и Дж.Т. Бойеттов приведено следующее определение: «Рабочие команды проектируют, производят и поставляют какой-либо продукт или предоставляют какую-либо услугу внешним или внутренним потребителям. Такие команды в большинстве организаций состоят из рядовых сотрудников, занимающихся исследованиями, производством продукта, продажами, обслуживанием потребителей и выполнением большей части работ, повышающих ценность

продукта. Это производственные команды, команды по разработке новых продуктов и предложений, консультативные команды, команды продаж и обслуживания и т.д. В производственной среде такая команда может состоять из групп рабочих, имеющих по несколько профессий, что позволяет им выполнять все операции, необходимые для выпуска определенного продукта.

Командная форма организации работ является отклонением от традиционных форм, вызванное непредвиденным нарушением привычного технологического ритма работ (резкое сокращение сроков, проявление неожиданных препятствий, новых явлений и прочее). Такое положение особенно характерно для производственной сферы. Использование командной формы организации работ, во-первых, требует дополнительных материальных ресурсов для сверхнормативного стимулирования членов команды; во-вторых, связано с определенным риском для руководства, в случае если команда не справится с поставленной задачей.

В качестве основных критериев классификации рабочих команд предлагается использовать следующие:

- 1) членство: какие категории сотрудников организации входят в состав рабочей команды;
- 2) цели и функции: какие цели и задачи ставятся перед рабочей командой; какие функции выполняет команда;
- 3) жизненный цикл: какова продолжительность периода времени существования рабочей команды;
- 4) управление: каким образом осуществляется руководство рабочей командой.
- 5) взаимодействие: какие формы отношений используются в процессе функционирования рабочей команды;
- 6) методы: какими способами и средствами пользуются команды для достижения поставленных целей.

В соответствии с приведенными критериями можно выделить десять типов команд:

- Интрафункциональные команды: информация и функции разделены между членами команды; структура и состав варьируются при изменении области приложения.
- Оперативные команды: временное объединение специалистов различного профиля для решения актуальных проблем и выработки рекомендаций; периодические кратковременные встречи (1-2 часа в неделю); практическая деятельность не входит в компетенцию команды.
- Кроссфункциональные команды: фокусируются на совершенствовании некоторого процесса; обычно привлекаются специалисты из различных подразделений организации; часто такие команды трансформируются в самоуправляемые или самонаправляемые команды.
- Предпринимательские команды: специализируются на наблюдении за процессом производства специфического продукта или сегментом клиентов, поддержании и совершенствовании системы, ориентированной на потребителя.
- Исполнительные команды менеджеров: создаются для выработки стратегических решений и руководства; лидером команды, как правило, является первое лицо организации.
- Координационные команды менеджеров: создаются в условиях сетевой организации для выработки стратегических решений и координации рабочих команд нижнего уровня.
- Самоуправляемые команды: имеют большие права, полномочия и ответственность по вопросам, не связанным с функциями постановки целей и планирования; внешние контакты обеспечиваются руководителями.
- Самонаправляемые команды в производстве и сервисе: обеспечивают производственный процесс или сервисные функции.
- Самонаправляемые команды в интеллектуальной сфере: команды, связанные с разработкой новых изделий, процессов, технологий.
- Виртуальные команды: интеллектуальные команды, контактирующие посредством компьютерных сетей.

Можно выделить девять ключевых принципов организации командной формы работ:

1. Принцип коллективного выполнения работы.
2. Принцип взаимозависимости.
3. Принцип коллективной ответственности.
4. Принцип единой для команды формы стимулирования, оплаты за конечный результат.
5. Принцип адекватного стимулирования команды за конечный результат.
6. Принцип автономного самоуправления команды.
7. Принцип повышенной исполнительской дисциплины, добровольно принимаемый каждым членом команды.
8. Принцип добровольности вхождения в команду.
9. Главным принципом и отличием команд от традиционных формальных рабочих групп является наличие синергетического эффекта.

Вопросы и задания:

Задание 1. Начальнику отдела Федерального Министерства поручено сформировать рабочую команду проекта и заключить с претендентами трудовой договор. Первый кандидат на участие в проекте – опытный сотрудник 38 лет, женатый, имеющий двоих детей, с высоким уровнем самомотивации, не раз, выполнявший подобные задачи, толерантно относящийся к разным культурам и верованиям. Второй – 24-х летний кандидат, относящийся к байкерской субкультуре, хорошо зарекомендовавший себя в работе, но который не имеет подобного опыта. Третий – 30 летний, холостой кандидат, приехавший из Таджикистана, находящийся на испытательном сроке, с отличным релевантным образованием, который стремится закрепиться в министерстве и зарекомендовать себя. У руководителя нет возможности самому участвовать в проекте, он может только осуществлять промежуточный и итоговый контроль.

Кто из кандидатов войдет в проект? По какому принципу будут отбираться претенденты в рабочую команду? Будут ли каким-то образом влиять на отбор

кандидатов в проект социальные, этнические, конфессиональные и культурные ограничения?

Контрольные вопросы:

1. Дайте определение дефиниции «рабочие команды», в чем особенности их формирования.
2. Каким образом концепции кружков качества повлияли на основы формирования современных рабочих команд?
3. Представьте классификацию рабочих и дайте краткую характеристику каждой классификационной группы.
4. В чем заключаются принципы организации командной формы работ?

Список литературы: 1, 2, 4

Практическое занятие 2

Тема 2: Процесс и технологии формирования профессиональной команды

Цель занятия: формирование знаний определяющих основные процессы и технологии при формировании профессиональных команд.

Знания и умения, приобретаемые студентом в результате освоения темы практического занятия, формируемые компетенции или их части:

В процессе изучения данной темы студенты должны:

Знать:

– технологии командного менеджмента, процесс и технологии формирования профессиональной команды.

Уметь:

– использовать технологии формирования команды для достижения поставленной цели.

Владеть:

– технологиями командного менеджмента в производственной деятельности подразделений предприятий.

В процессе изучения данной темы формируются следующие компетенции:

УК-3 – способен организовывать и руководить работой команды, вырабатывая командную стратегию для достижения поставленной цели.

Теоретическая часть:

Теоретики и практики управления с разных точек рассматривают процесс формирования команд. В зависимости от того, какие подходы будут заложены в процесс командообразования, будут зависеть и организационные процедуры реализации формирования команд.

Процесс формирования команды – задание, требующее высокой управленческой компетенции. При его осуществлении требуется не только наличие правильно подобранных, высококвалифицированных специалистов, но и людей, желающих работать вместе, сообща, как команда. Любой процесс имеет свою продолжительность, поэтому состоит из некоторых этапов. Так как создание команды – это определенный процесс, то он состоит из нескольких этапов. Принцип формирования различного рода команд един для всех за некоторыми исключениями. Эти исключения зависят от целей создания той или иной команды, и всегда имеет место принцип «индивидуальности», то есть добавление или исключение элементов, характерных для конкретной команды. Вместе с тем процесс формирования команды основывается на следующих общих четырех основных стадиях.

Во-первых, подготовка, где осуществляется предварительная работа. Здесь решается, какие задачи необходимо решить, и нужно ли создание команды для этих целей. Если необходимость обоснована, то определяются четкие цели и перечень навыков, необходимых для решения поставленных задач. Также осуществляется определение правил поведения, которые должны соблюдать все члены команды, а так же поведенческие роли членов команды.

Во-вторых, создание условий для работы. На этой стадии руководство организации определяет условия, в соответствии с которыми команда выполняет свою работу. Команды должны быть обеспечены ресурсами, необходимыми для успешной работы. Они включают материальные ресурсы,

человеческие ресурсы и поддержку со стороны организации. При необходимости руководству следует устранять различного рода проблемы.

В-третьих, непосредственно сам процесс формирования и построения команды. На этой стадии должны четко определяются границы: кто является, и кто не является членом команды. Члены команды уже должны разделять общую цель. Руководство организации должно объяснить команде ее задачу и степень ответственности за выполняемые функции – сделать абсолютно понятным, какие действия от нее ожидаются.

В-четвертых, обеспечение постоянной поддержкой со стороны руководства организации сформированной команды.

Т.П. Галкина предлагает при формировании команды рассматривать следующие процедуры: определение назначения команды, формирование цели команды, постановка задачи, определение роли команды, выработка групповых норм.

Вопросы и задания:

Задание 1. Используя четыре подхода к формированию команды М. Бира заполните таблицу 2.1, учитывая отраслевую специфику учитывая отраслевую специфику ракетно-космической промышленности

Подход к формированию команды в организациях ракетно-космической промышленности	Содержание подхода
Целеполагающий	
Межличностный	
Ролевой	
Подход управленческой решетки	

Контрольные вопросы:

1. Охарактеризуйте основные стадии формирования команды, учитывая отраслевую специфику ракетно-космической промышленности.

2. Какие подходы существуют к формированию команд, дайте их

характеристику?

3. Какова роль лидера в процессе формирования команды?

4. В чем заключаются особенности технологии построения команд наукоемких и инновационных сферах?

5. Предложите свою технологию отбора индивидов в команду, учитывая отраслевую специфику ракетно-космической промышленности.

Список литературы: 1,3,4

Практическое занятие 3

Тема 3: Командный менеджмент в организации

Цель занятия: формирование знаний определяющих особенностей командного менеджмента в организации.

Знания и умения, приобретаемые студентом в результате освоения темы практического занятия, формируемые компетенции или их части:

В процессе изучения данной темы студенты должны:

Знать:

– современные технологии управления персоналом и основы организационного командного взаимодействия для решения управленческих задач.

Уметь:

– использовать технологии формирования команды для достижения поставленной цели.

Владеть:

– технологиями командного менеджмента в производственной деятельности.

В процессе изучения данной темы формируются следующие компетенции:

УК-3 – способен организовывать и руководить работой команды, вырабатывая командную стратегию для достижения поставленной цели.

Теоретическая часть:

Командный менеджмент – это современный подход, к созданию команд, основанный на совместном участии работников с руководителем в управлении организацией, а так же использование руководителем потенциала каждого работника или группы в целом.

Команда заметно увеличивает умения организации к выживанию и процветанию, за счет личных особенностей каждого участника, в неустойчивых современных условиях. Команда владеет потенциальными возможностями:

- ведение работы по правилам, составленным на предприятии, неформальным способом;
- повышение коммуникабельности, производительности, использование возможностей каждого сотрудника;
- увеличение конкурентоспособности организации.

При выполнении поставленных предприятием задач, группа намного быстрее и эффективней достигнет цели. Поэтому для решения сложных задач на предприятии создают команды, способные работать эффективно. Но минус в том, что участникам больших групп сложнее взаимодействовать друг с другом.

Командный менеджмент, наряду с профессиональной и аппаратной бюрократией, является одной из разновидностей опосредованного менеджмента и тем самым отличается от непосредственных видов управления, наиболее известными из которых являются автократия и анархия. Но характер опосредования здесь иной. Если в аппаратной бюрократии принятие решений регулируется (опосредуется) списками правил и инструкций, апрофессиональная бюрократия функционирует на основе системы установленных компетенций и документально подтвержденных квалификаций, то команда действует, ориентируясь на реалии иного рода. К таковым относятся в первую очередь общее видение и выработанные самой командой процедуры взаимодействия ее членов. В настоящее время при характеристике различных видов управления используются такие словосочетания как регулярный менеджмент и структурированный менеджмент. Предполагая тем

самым, что существуют нерегулярные и неструктурированные способы управления деятельностью организаций.

Опосредованные регулярные (структурированные) виды менеджмента: рациональная бюрократия и профессиональная бюрократия. Опосредованный нерегулярный вид – командный менеджмент.

Рациональная бюрократия (термин Макса Вебера, другие названия – аппаратная бюрократия, машинная бюрократия) – это такой способ управления, где решения принимаются на основе прописанных инструкций, сводов правил и положений.

Профессиональная бюрократия основывается на разграничении зон компетенции между людьми, получившими необходимую (и должным образом документированную) профессиональную подготовку, адекватную этим зонам компетенции. В рамках своей компетенции профессионалы руководствуются своим знанием дела (компетентностью) и кодексом профессиональной этики. Профессионал несет ответственность перед администрацией в том случае, если он вышел за рамки своей компетенции или перестал функционировать внутри этих рамок. За все остальное (в том числе и за правильность своих действий) он отвечает в первую очередь перед профессиональным сообществом, которое имеет право присуждать или отбирать атрибуты профессиональной принадлежности.

Командный менеджмент в минимальной степени регулируется положениями, правилами и инструкциями. Далеко не всегда он основывается и на профессиональных стандартах и, соответственно, является подотчетным профессиональному сообществу. Решения в команде принимаются на основании разделяемого членами команды видения ситуации и согласованных целей. При этом общекомандные цели должны быть сопряженными со стратегией и политикой организации. Кроме того, команда самостоятельно вырабатывает правила и процедуры обсуждения проблем и способы решения текущих задач. То есть, регуляторы своей деятельности команда вырабатывает в значительной мере сама.

Преимущества командной формы организации групповой работы в том, что она позволяет гибко реагировать на изменения ситуации: своевременно, а то и заблаговременно, реагировать на угрозы и, не мешкая, использовать открывающиеся возможности. И эффективным образом эксплуатировать разнообразные таланты всех своих членов. Еще одним преимуществом командного менеджмента является то, что его использование позволяет, по крайней мере – теоретически, существенным образом сократить число уровней управления.

Система управления современной организацией представляет собой композицию различных типов и видов менеджмента. И командный менеджмент является одной из составных ее частей. Целесообразность использования тех или иных разновидностей способа управления определяется исходя из задач, которые стоят перед организацией в целом или перед ее отдельными подразделениями, а также характеристиками среды, в которой действует организация. Решение вопроса о том, где и в какой мере устраивать командный менеджмент предваряется тщательным анализом сложившегося положения дел и получения достаточно отчетливой картины функционирования отдельных частей и целостной системы управления. В этом случае становится ясно, где и при каких условиях стоит применять командные формы организации работы.

Выбор формы управления во многом определяется предметом деятельности подразделений организации. Так, бухгалтерия в общем случае представляется малоприспособленной для применения командных методов ведения дел. Скорее здесь будут уместны бюрократические формы организации работы. Сколько-нибудь масштабные производственные подразделения также не лучшее поле приложения командных усилий. Складское хозяйство, организация работы транспорта, производство закупок, типовое строительство, охрана, работа вспомогательных подразделений требуют в большей мере рациональной и, в какой-то степени, профессиональной бюрократизации, а не командных форм работы. В то же время деятельность конструкторских бюро, рекламных агентств, консалтинговых фирм прямо-таки напрашиваются на то,

чтобы быть организованной по командному типу. Разумеется, из всех этих правил могут и должны быть исключения, а вопрос о применении тех или иных форм менеджмента это всегда вопрос конкретный, требующий столь же конкретного ответа. Консультанту приходится сталкиваться с такой проблемой при выполнении работ по структурированию всей системы организационного менеджмента (установлению регулярного менеджмента в организации).

Вопросы и задания:

Задание 1. Из ниже предложенных утверждений в таблице 3.1. разграничить соответствующие и несоответствующие характеристики управления в командном менеджменте.

- сотрудничество в рамках небольших рабочих групп;
- ориентация на удовлетворение потребителей;
- значительное внимание целям бизнеса и вовлечение работников для достижение этих целей;
- расслоение организационных иерархических структур и делегирование ответственности лидерам рабочих команд;
- роль работников предприятия реактивная и вспомогательная;
- работниками делается акцент на выполнение процедур;
- работники рассматривается как издержки, которые необходимо контролировать;
- конфликтные ситуации на предприятии регулируются на уровне топ-менеджера;
- согласование оплаты и условий труда происходит в ходе коллективных переговоров;
- оплата труда определяется в зависимости от внутренних факторов организации;
- работники предприятия содействуют переменам;
- подход к развитию персонала негибкий;
- роль работников проактивная и инновационная;

- сосредоточение на требованиях к работникам в свете целей бизнеса;
- человеческие ресурсы предприятия рассматриваются как инвестиции, которые необходимо развивать;
- конфликты регулируются лидерами рабочих команд;
- планирование персонала предприятия и условий занятости происходит на уровне руководства;
- менеджментом предприятия устанавливается конкурентная оплата труда и условия занятости для того, чтобы опережать конкурентов;
- работники предприятия вносят вклад в добавочную стоимость бизнеса.

Таблица 3.1. – Характеристики, соответствующие и не соответствующие управлению персоналом в командном менеджменте

Соответствующая характеристика	Не соответствующая характеристика
1.	
2.	
3. и т.д.	

Контрольные вопросы:

1. В чем сущность командного менеджмента как компонент системы управления организацией?
2. В чем заключаются особенности профессиональной бюрократия и разграничение зон ответственности в командном менеджменте?
3. Раскройте содержание инфраструктуры командного менеджмента в организации. В чем ее особенности?
4. Из чего состоит организационно-методическое обеспечение и консалтинговая поддержка командного менеджмента в организации. Определите компоненты.

Список литературы: 1,3,4

Практическое занятие 4

Тема 4: Проектные группы и проектные команды. Управление проектными командами

Цель занятия: формирование знаний и умений управления проектными командами.

Знания и умения, приобретаемые студентом в результате освоения темы практического занятия, формируемые компетенции или их части:

В процессе изучения данной темы студенты должны:

Знать:

– закономерности, процессы групповой динамики, принципы формирования и работы проектных команд

Уметь:

– организовывать и руководить работой проектной команды.

Владеть:

– технологиями формирования проектных команд, вырабатывая командную стратегию для достижения поставленной цели.

В процессе изучения данной темы формируются следующие компетенции:

УК-3 – способен организовывать и руководить работой команды, вырабатывая командную стратегию для достижения поставленной цели.

Теоретическая часть:

При организации работы над проектом необходимо решить две главные задачи: формирование команды проекта; организация эффективной работы команды.

В зависимости от специфики, размера и типа проекта в его реализации могут принимать участие от одной до нескольких десятков (иногда сотен) организаций и отдельных специалистов. У каждой из них свои функции, степень участия в проекте и мера ответственности за его реализацию.

Специалистов и организации, в зависимости от выполняемых ими функций, принято объединять в конкретные группы (категории) участников

проекта, в состав которых входят: заказчики, инвесторы, проектировщики, поставщики ресурсов, подрядчики, консультанты, лицензиары, финансовые институты – банки и, наконец, команда проекта, возглавляемая руководителем проекта – менеджером проекта (в терминологии, принятой на Западе – проект-менеджера), а также, в зависимости от специфики проекта, другие участники.

Таким образом, участники проекта – более широкая категория, чем команда проекта.

Команда проекта – одно из главных понятий управления проектами. Это группа сотрудников, непосредственно работающих над осуществлением проекта и подчиненных руководителю последнего; основной элемент его структуры, так как именно команда проекта обеспечивает реализацию его замысла. Эта группа создается на период реализации проекта и после его завершения распускается.

Очевидно, что количество людей в команде определяется объемом работ, предусмотренным проектом. Как правило, лидеры (менеджеры) функционально и (или) предметно ориентированных групп специалистов и составляют команду управления проектом. Лидеры групп – это руководители, координаторы усилий всех членов группы; члены группы – непосредственные исполнители, которые имеют возможность сосредоточиваться на конкретной работе. При необходимости некоторые роли членов команды могут совмещаться.

Взаимоотношения участников проекта внутри команды проекта, создаваемой для управления последним, раскрывает организационная структура команды проекта. Существует два основных принципа формирования команды для управления проектом.

1. Ведущие участники проекта – заказчик и подрядчик – создают собственные группы, которые возглавляют руководители проекта, соответственно, от заказчика и подрядчика. Эти руководители подчиняются единому руководителю проекта. В зависимости от организационной формы реализации проекта, руководитель от заказчика или от подрядчика может являться руководителем всего проекта. Руководитель проекта во всех случаях

имеет собственный аппарат сотрудников, осуществляющих координацию деятельности всех участников проекта.

2. Для управления проектом создается единая команда во главе с руководителем проекта. В команду входят полномочные представители всех участников проекта для осуществления функций согласно принятому распределению зон ответственности.

Система управления командой проекта включает организационное планирование, кадровое обеспечение проекта, создание команды проекта, а также осуществляет функции контроля и мотивации трудовых ресурсов проекта для эффективного хода работ и завершения проекта. Система нацелена на руководство и координацию деятельности команды проекта, использует стили руководства, методы мотивации, административные методы, повышение квалификации кадров на всех фазах жизненного цикла проекта.

Для команды проекта необходимо наличие у ее членов комбинации взаимодополняющих навыков, которые составляют три категории:

- технические и/или функциональные, т. е. профессиональные, навыки;
- навыки по решению проблем и принятию решений;
- навыки межличностного общения (принятие риска, полезная критика, активное слушание и т. д.).

Она обладает такими существенными признаками, как:

- внутренняя организация, состоящая из органов управления, контроля и санкций;
- групповые ценности, на основе которых формируется чувство общности в команде и создается общественное мнение;
- собственный принцип обособления, отличающий ее от других команд;
- групповое давление, т. е. воздействие на поведение членов команды общими целями и задачами деятельности;
- стремление к устойчивости благодаря механизму отношений, возникающих между людьми в ходе решения общих задач;
- закрепление определенных традиций.

Соответствующая организационная форма должна быть индивидуально подобрана под конкретный проект. При формировании команды могут возникнуть два варианта:

1. Проект реализуется в рамках предприятия (организации). При этом имеются три возможности:

а) Работа над проектом как дополнительная задача в рамках повседневной деятельности. Это означает включение управления проектом в обычный ритм работы. Руководство организации определяет ответственного руководителя проекта, который в рамках организационной схемы одновременно выполняет и свои обычные обязанности, и при этом дополнительно руководит проектной командой и имеет профессиональный доступ к значимым сотрудникам (вне зависимости от границ отделов). Он также планирует ресурсы и координирует всю деятельность по проекту.

б) Классическая организация проекта (отдельная оргструктура в рамках оргструктуры предприятия). В такой модели, которая выбирается при комплексных и объемных задачах, особенно сильно подчеркнуто значение работы над проектом в организационной структуре предприятия. Работа в команде проекта имеет однозначный приоритет перед иерархическими и дисциплинарными отношениями подчинения классической структуры подразделений предприятия. Проект находится под патронажем непосредственно руководства предприятия, руководитель проекта (а отчасти и отдельные члены команды проекта) полностью или частично освобождаются от своей обычной деятельности.

в) Смешанные формы - назначается освобожденный от иных видов деятельности опытный менеджер проекта и, в зависимости от проекта, привлекаются специализированные сотрудники, которые, однако, одновременно занимаются своей обычной деятельностью. При этом вся ответственность лежит на менеджере проекта, который полностью может сконцентрироваться на реализации проекта и имеет больше свободы при назначении сотрудников последнего.

На практике и, прежде всего, на средних предприятиях преобладают смешанные формы.

2. Проект реализуется вне рамок одного (предприятия) организации, т.е. команда формируется преимущественно из представителей различных организаций.

Как правило, проекты реализуются далеко не всегда в рамках отдельного предприятия. Это относится, например, к новым строительным проектам, крупным проектам развития территорий и прочим. В таких случаях под конкретный проект создаются специфические структурные образования, как правило, являющиеся адаптивными организационными структурами.

К методам формирования команды проекта относятся: целеполагающий (основанный на целях); межличностный; ролевой; проблемно-ориентированный.

Главная цель формирования проектной команды – самостоятельное управление и преодоление своих проблем.

В активной стадии процесса формирования команды проекта выделяются четыре основные цели: изменение набора целей или приоритетов; анализ и распределение способа работы; анализ норм, способа принятия решений, коммуникаций; определение взаимосвязей между людьми, выполняющими работу.

Обязанности членов команды проекта определяются спецификой проекта, но есть общие требования.

Команда проекта – управленческая структура, в состав команды управления входят специалисты, являющиеся по сути менеджерами по своим направлениям деятельности, и возглавляется команда руководителем проекта, отвечающим за реализацию его в целом.

Вопросы и задания:

Задание 1. «Поведение руководителя проектной команды». Процессы решения проблем в проектных командах могут либо удовлетворять членов команды, либо приносить им разочарование, на процесс решения проблем

влияют ценностные ориентации руководителя. От этого зависит их желание работать в команде, трудовая активность и производительность, а следовательно, и результаты групповой работы.

Проанализируйте приведенные в таблице 4.1 ситуации, характеризующие ценностную ориентацию руководителя в групповых процессах. Определите, какое поведение руководителя может удовлетворять членов команды, а какое нет, заполнив соответствующие столбцы таблицы.

Таблица 4.1 – Ценностные ориентации руководителя в команды проекта в групповых процессах

Ситуация	Ценностная ориентация руководителя	
	удовлетворяет членов команды проекта	не удовлетворяет членов команды проекта
Руководитель сам принимает решения, не советуясь с членами команды проекта		
Руководитель привлекает к обсуждению решений всех членов команды проекта, но никогда не учитывает их мнение		
Руководитель привлекает к обсуждению решений всех желающих членов группы, но не прилагает усилий к тому, чтобы понять их точку зрения		
Руководитель направляет и обобщает мнение членов команды проекта		
Руководитель старается привлечь к обсуждению решения как можно больше членов команды проекта, однако принимает		

во внимание лишь мнение не которых, которые наиболее схожи с его		
Руководитель спокойно и без эмоций выслушивает различные точки зрения, а затем принимает решение в соответствии со своими планами		
Руководитель создает спокойную деловую атмосферу в процессе обсуждения решений, допускает конструктивную критику и дискуссии, дает возможность высказаться всем желающим членов команды проекта		
Руководитель привлекает к обсуждению решений членов команды проекта, своевременно предоставляя им достоверную и полную информацию для работы		

Контрольные вопросы:

1. Какое место отводится командам в проектной организации?
2. В чем заключается система ориентиров в проектных командах и их целеориентирование.
3. Что такое проектная карта и в чем заключается необходимость ее использования в проектных командах и группах.
4. Каковы этапы развития проектной команды и ее жизненный цикл в рамках проектной группы.

Список литературы: 1, 5, 6.

Практическое занятие 5

Тема 5: Команда как альтернативная организационная структура

Цель занятия: формирование знаний и умений формировать организационную структуру команды, распределять полномочия и ответственность в рамках функциональных особенностей работников.

Знания и умения, приобретаемые студентом в результате освоения темы практического занятия, формируемые компетенции или их части:

В процессе изучения данной темы студенты должны:

Знать:

– типы и виды организационных структур, встраивание командных и проектных групп в организационную структуру предприятия;

Уметь:

– формировать организационную структуру команды;

Владеть:

– современным инструментарием построения организационных структур предприятия.

В процессе изучения данной темы формируются следующие компетенции:

УК-3 – способен организовывать и руководить работой команды, вырабатывая командную стратегию для достижения поставленной цели.

Теоретическая часть:

Наличие команд позволяет упростить линейно-функциональную иерархию и сделать структуру организации более динамичной. Организация становится гибче, лучше реагирует на изменения окружающей среды.

Многие современные организации считают использование команд важнейшим условием повышения эффективности организационной деятельности. Главными причинами роста числа команд является то, что они позволяют добиться заметного повышения продуктивности и качества работы, а также улучшения морального климата коллектива. Многие компании объясняют свои успехи использованием команд в цехах и подразделениях.

При формировании структуры команды, обязательно учитывается ролевой подход. Роль – это поведение человека, которое определяется его статусом (положением). Когда мы говорим о ролевом поведении, мы подчеркиваем, что речь идет не о личном, свободном поведении работника, в котором он целиком руководствуется собственными желаниями и

настроениями, а о его поведении в рамках определенных обязанностей и полномочий, или, иначе говоря, определенной роли.

Обычно выделяются два типа ролей: функциональные роли, командные роли.

Функциональные роли непосредственно относятся к должностным обязанностям члена команды и охватывают профессиональные компетенции, которыми он обладает. Они являются чисто функциональными и вытекают из формальной структуры организации.

Описание функциональной роли включает в себя:

- во-первых, предписание обязанностей. К их числу относятся те поручения, задания, действия или решения, которые член команды (а если он руководитель, то возглавляемая им группа, отдел, подразделение) должны осуществлять;

- во-вторых, определение полномочий. Члену команды, принявшему на себя ответственность за исполнение обязанностей, даются определенные полномочия, то есть право использовать ресурсы организации и труд ее работников для выполнения поставленных задач. Другими словами, полномочия показывают, что лицо, занимающее какую-либо должность, имеет право делать.

Командные роли отражают способ, каким член команды выполняет свою работу, делает вклад в работу команды и взаимоотношения между участниками команды. Командная роль во многом определяется личными качествами и поведением. Наиболее ярко командные роли проявляются:

- при определении последовательности выполняемых членами команды работ в рамках единого трудового процесса;

- при организации процесса разработки и принятия группового решения.

Вопросы и задания:

Задание 1. У вас в подразделении есть несколько подчиненных, которые совершают немотивированные действия. Вы видите их постоянно вместе, при

этом вам кажется, что вы знаете, кто у них основной «зачинщик». Вам нужно заставить их хорошо работать, а не устраивать «тусовки» прямо на рабочем месте. Вы не знаете, какой интерес их объединяет. Что вы предпримете для изменения ситуации и улучшения работы?

Задание 2. Вы приняли на работу молодого способного юриста (только что окончившего институт), который превосходно справляется с работой. Он провел уже несколько консультаций, и клиенты им очень довольны. Вместе с тем он резок и заносчив в общении с другими работниками, особенно с обслуживающим персоналом. Вы каждый день получаете такого рода сигналы, а сегодня поступило письменное заявление от вашего секретаря по поводу его грубости. Какие замечания и каким образом необходимо сделать молодому специалисту, чтобы изменить его стиль общения в коллективе?

Задание 3. Во время деловой встречи с вами ваш сотрудник из проектной группы «вышел из себя», не принимая ваших замечаний по поводу изменений в проекте. Вы не можете позволить подчиненному так себя вести, ведь он подрывает ваш авторитет. Что вы предпримете?

Контрольные вопросы:

1. В чем значение и влияние внешних и внутренних факторов командной работы.
2. Каким образом реализуется организационно-культурный контекст существования команды.
3. Каковы организационные недостатки команд и проблемы внедрения в действующую организационную структуру предприятия.
4. Как происходит формирование профессиональных команд в эдхократических и многомерных организационных структурах

Список литературы: 1, 5, 6

Практическое занятие 6

Тема 6: Лидерство, власть и стили управления в команде.

Цель занятия: формирование знаний определяющих стили управления в

команде и особенности проявления формального и неформального лидерства.

Знания и умения, приобретаемые студентом в результате освоения темы практического занятия, формируемые компетенции или их части:

В процессе изучения данной темы студенты должны:

Знать:

– различные подходы к лидерству, классические и современные концепции и теории лидерства, являющиеся основой формального и неформального руководства работой команды;

Уметь:

– использовать ситуационные подходы лидерства, различные методы и стили управления в зависимости от конкретных особенностей внешней среды, специфики поставленной цели, руководимого подразделения, конкретных сотрудников;

Владеть:

– современным инструментарием управленческого лидерства для достижения поставленной цели в команде.

В процессе изучения данной темы формируются следующие компетенции:

УК-3 – способен организовывать и руководить работой команды, вырабатывая командную стратегию для достижения поставленной цели.

Теоретическая часть:

Лидерство как функция группы появилось в работах Р. Хоманса. Он рассматривает лидера как человека, фокусирующего в себе основные ценности группы. Лидер для членов команды представляется как человек, способный осуществить достижение групповой цели и удовлетворить ее потребности. Таким образом, важнейшими элементами конкретной ситуации являются интересы, ожидания, потребности членов команды. Важной становится роль последователей: только они могут ослаблять или усиливать влияние лидера, поэтому лидер, для того чтобы удержать власть, должен прислушиваться в своем поведении к мнению последователей. Однако из этой теории следует, что каждый член группы может быть лидером.

Ф. Фидлер выдвинул идею о том, что эффективность командной деятельности детерминирована тремя факторами: 1) структурированностью задачи; 2) взаимоотношениями членов группы; 3) силой позиции лидера. Он пришел к интересному выводу: лидер, ориентированный на задачу, наиболее эффективен, когда ситуация в группе либо очень благоприятна, либо крайне неблагоприятна; лидер, ориентированный на взаимоотношения наиболее эффективен в ситуациях, умеренно благоприятных или неблагоприятных для него.

Дальнейший интерес к лидерству был связан с развитием концепций коллектива (работы Б.Д. Парыгина, И.П. Волкова, А.В. Петровского, Л.И. Уманского, А.С. Чернышева, А.Л. Журавлева, Р.Л. Кричевского), и с насущными практическими потребностями. Значительное внимание уделяется постановке проблемы лидерства, а также выработке четкого определения этого понятия.

Б.Д. Парыгин, трактует лидерство как один из процессов организации и управления малой социальной группой, который способствует достижению групповых целей в оптимальные сроки и с оптимальным эффектом. Он сделал ряд выводов:

1. Лидер не выдвигается группой, а спонтанно занимает лидерскую позицию с открытого или скрытого согласия группы;
2. При выдвижении лидера с его личностью идентифицируются в том числе специфический, официально незафиксированный набор групповых норм и ценностей;
3. Выдвижение лидера всегда связано и со значимой для жизнедеятельности группы ситуацией.

По-другому интерпретирует понятие лидера А.А. Ершов. Лидер, или ведущий группы – это такой член группы, который обладает необходимыми организаторскими способностями, занимает центральное положение в структуре межличностных отношений членов группы и способствует своим

примером, организацией и управлением группой достижению целей группы наилучшим образом.

А.В. Петровский к двум переменным, выделенным Ф. Фидлером (стиль руководства и ситуация его реализации), являющимся необходимыми, но не достаточными для адекватного понимания лидерства, добавляет уровень развития группы.

В русле концепции Л.И. Уманского – А.С. Чернышова лидерство рассматривается как явление, сущность которого сводится к осуществлению ведущего влияния одних членов группы на других в создании оптимального решения групповой задачи. Проблема лидерства рассматривается в тесной связи с уровнем развития группы.

Лидер – это личность, эффективно и продуктивно осуществляющая формальное и неформальное руководство в группе. Между понятиями «лидер» и «руководитель» можно выделить следующие различия (Кричевский Р.Л., Дубовская Е.М., Парыгин Б.Д.):

1. Лидер выполняет функцию регулятора межличностных отношений в группе; руководитель осуществляет регуляцию официальных отношений группы с социальным окружением.
2. Лидерство – феномен микросреды (внутригруппового взаимодействия); руководство – феномен макросреды (внегрупповых, общественных взаимодействий).
3. Лидерство устанавливается стихийно, руководство – организовано.
4. Феномен лидерства по отношению к феномену руководства менее стабилен, более зависим от настроения личности.
5. Руководитель производит санкционированные действия согласно своим должностным инструкциям, действия лидера неформальны.
6. Лидер принимает решения, обобщая и участвуя в коллективном обсуждении, непосредственно во время возникновения проблемы, решения руководителя опосредованы множеством внешних обстоятельств.
7. Сфера деятельности лидера – малая группа, первичный коллектив;

сфера руководителя – шире, так как он формально представляет группу в обществе.

Вопросы и задания:

Задание 1. «Эффективность командной работы». На эффективность работы команды существенно влияет ее размер. От него зависит возможность взаимодействия членов команды друг с другом, степень их участия в групповых процессах, вероятность создания подгрупп, соперничество которых может привести к внутригрупповым конфликтам и прочее. Кроме того, следует иметь в виду, что в группах с четным числом членов чаще возникают различные разногласия и конфликты при выполнении задач, чем в группах с нечетным числом членов.

Проанализируйте перечисленные ниже эффекты командной работы и определите, для групп какого размера они характерны, заполнив таблицу 1.1

Таблица 1.1 – Факторы эффективности командной работы

Эффект командной работы	Размер группы, чел.			
	2	3	5-15	< 15
Сплоченность				
Ложное согласие				
Хороший потенциал взаимодействия				
Напряжение				
Конфликты				
Снижение потенциала взаимодействия				
Удовлетворенность				
Снижение удовлетворенности				
Рост формализма				
Рост коммуникативно-координационных требований				

Контрольные вопросы:

1. Определите, каким образом проявляется потенциал стабильных групп в контексте лидерства.
2. Определите, в чем заключаются особенности выдвижения лидера в команде.
3. В чем заключаются функции эффективной группы и социальные роли ее членов.
4. Какие стили управления эффективно использовать в рабочих командах и почему?

Список литературы: 2, 3, 5

Практическое занятие 7

Тема 7: Формальные и неформальные команды в контексте лидерства

Цель занятия: формирование знаний и понимание особенностей формирования и эффективного использования формальных и неформальных групп с позиции лидерства.

Знания и умения, приобретаемые студентом в результате освоения темы практического занятия, формируемые компетенции или их части:

В процессе изучения данной темы студенты должны:

Знать:

- основы формирования неформальных и неформальных групп в организации;
- современные технологии управления человеческими ресурсами организацией с позиции особенности функционирования управленческого лидерства как особых отношений между руководителем и подчиненными, позволяющих использовать резервные возможности индивидов и групп для достижения организационных целей

Уметь:

- использовать различные методы и стили управления в зависимости от конкретных особенностей внешней среды, специфики поставленной цели,

руководимого подразделения, конкретных сотрудников;

Владеть:

– методами воздействия на формальные и неформальные группы.

В процессе изучения данной темы формируются следующие компетенции:

УК-3 – способен организовывать и руководить работой команды, вырабатывая командную стратегию для достижения поставленной цели.

Теоретическая часть

Формальные группы – это группы, возникающие по инициативе администрации и входящие определенным подразделением в организационную структуру и штатное расписание предприятия. Существуют различные типы формальных групп:

1. Группа руководителей (команда) – состоит из руководителя предприятия (его подразделения) и непосредственных заместителей и помощников руководителя

2. Функциональная группа – объединяет в себе руководителя и специалистов функционального подразделения (отдела, бюро, службы), которые реализуют общую функцию управления и имеют близкие профессиональные цели.

3. Производственная группа – имеет в своем составе руководителя и работников, занятых выполнением определенного вида работ на низовом уровне управления (звено, бригада, участок) Члены группы вместе работающих над одним дл заданием, стимул - конечный результат, а различия между ними связаны с распределением видов работ между членами группы в зависимости от квалификации работника.

4. Комитет – это группа внутри предприятия, которой делегируются полномочия высшим звеном руководства для выполнения любого проекта или задачи. Главное отличие комитета от других формальных структур ктуру заключается в групповом принятии решения, что иногда является наиболее эффективным средством решения сложных проблем и достижения целей.

Формальные группы возникают по воле руководства и поэтому в определенной мере являются консервативными, так как зачастую они зависят от личности руководителя и людей, работающих в этой группе. Но как только они возникают, сразу становятся социальной средой, где люди начинают взаимодействие между собой по другим законам, создавая неформальные группы.

Неформальные группы – это свободно образованные малые социальные группы людей, которые вступают в постоянное взаимодействие для достижения личных целей

Неформальные группы создаются не руководством путем распоряжений и формальных постановлений, а членами организации в зависимости от их взаимных симпатий, общих интересов, одинаковых привязанностей и такое и другой. Эти группы существуют во всех организациях, хотя они не отражены в структурных схемах. Неформальные группы имеют свои неписанные правила и нормы поведения, люди хорошо знают, кто входит в их неформальную группу. В неформальных группах складывается определенное распределение ролей и позиций, эти группы имеют явно или неявно определенного лидера. Во многих случаях неформальная группа может иметь своего лидера, отвечающего за формальную структуру.

Неформальные группы обычно образуются спонтанно в пределах формальных групп, с которыми они имеют много общего, а именно:

- имеют определенную организацию - иерархию, лидера и задачи;
- имеют определенные неписанные правила - нормы;
- имеют определенный процесс образования - этапы;
- имеют определенные разновидности - виды неформальных групп по степени зрелости.

Причины образования неформальных групп могут быть разные: желание принадлежать к определенной социальной группе и иметь определенные социальные контакты, возможность получать помощь от коллег в коллективе,

стремление знать о том, что происходит вокруг, пользоваться неформальным каналам связи, желание быть ближе к тем, кому симпатизирует.

Контрольные вопросы и задания:

Задание 1. Вы начальник ГУП «Строитель». К вам на прием пришел бригадир бригады №3 с жалобой на неоднократные срывы дисциплины. Причина кроется в том, что неформальным лидером является абсолютно недисциплинированный работник, который «вносит смуту в умы» остальных членов бригады, и те то не являются на работу вообще, то самовольно уходят, то в рабочее время распивают спиртные напитки и т.д. Вы говорите:

_____. Обоснуйте ответ.

Задание 2. Смоделируйте ситуацию, при которой человек обладает чем-то одним: либо властью, либо влиянием, либо авторитетом, либо лидирует, но не имеет, ни одного из трех оставшихся качеств из тех, которые были обозначены. Какая из смоделированных ситуаций наиболее типична?

Контрольные вопросы:

1. В чем заключаются особенности формирования формальных и неформальных групп в организации, каков потенциал их использования?
2. В чем заключаются механизмы ценностного обмена в группе.
3. Каковы факторы оптимизации использования группового потенциала.
4. Определите проблемы оптимизации использования группового потенциала

Список литературы: 2, 3, 4

Практическое занятие 8

Тема 8: Методология использования лидерских подходов в управлении командой

Цель занятия: формирование знаний и понимание особенностей использования методологии лидерских подходов и концепций в управлении командой.

Знания и умения, приобретаемые студентом в результате освоения темы практического занятия, формируемые компетенции или их части:

В процессе изучения данной темы студенты должны:

Знать:

– различные подходы к лидерству, классические и современные концепции и теории лидерства, являющиеся основой формального и неформального руководства работой команды.

Уметь:

– использовать ситуационные подходы лидерства в зависимости от конкретных особенностей внутренней среды команды.

Владеть:

– современным инструментарием управленческого лидерства для достижения поставленной цели в команде.

В процессе изучения данной темы формируются следующие компетенции:

УК-3 – способен организовывать и руководить работой команды, вырабатывая командную стратегию для достижения поставленной цели.

Теоретическая часть

В ранних теориях лидерства делался акцент на том, какие существуют качества отличия между лидерами и последователями, в то время как более поздние теории смотрели на другие аспекты, такие как ситуативные факторы и уровень интеллекта и знания. Несмотря на большое разнообразие теорий лидерства, большинство может быть отнесено к одной из восьми основных направлений.

1. Теории «великого человека» предполагают, что способность к лидерству является врожденной - что великими лидерами рождаются, а не становятся. Эти теории часто изображают великих лидеров как нечто героические и мифические, предназначение которых стать вождями, когда-то возникнет необходимость. Термин «великий человек» был использован,

потому что, в то время, о лидерстве думали, прежде всего, как о мужском качестве, особенно с точки зрения военного лидерства.

2. Теории «личностных черт» в некотором роде похожи на теории «великого человека». Теории черт предполагают, что люди наследуют определенные качества и черты, которые делают их более подходящими для лидерства. Теории черт часто определяют особенности личности или поведенческие характеристики, общие для руководителей. Но если специфические черты - главные особенности лидеров, как объяснить тот факт, что некоторые люди, которые обладают этими качествами, не всегда являются лидерами? Этот вопрос - главная трудность в объяснении проблемы лидерства через эту теорию.

3. Теории «обстоятельств». Эти теории сосредотачивают свое внимание конкретных ситуациях, и контексте в котором они происходят, это позволяет определить, какой стиль руководства лучше всего подходит для каждой конкретной ситуации. Согласно этой теории, нет универсального стиля поведения для лидера, который бы одинаково хорошо работал во всех ситуациях. Успех зависит от целого ряда факторов, включая стиль руководителя, особенностей последователей, а также различные аспекты ситуаций.

4. Ситуационные теории рассматривают лидерство как характерную черту ситуации, а не конкретного типа личности. В ее основе лежит привлекательная идея, что различные обстоятельства требуют различных форм лидерства.

5. Бихевиористские теории лидерства основаны на убеждении, что великими лидерами, не рождаются, а становятся. Уходя своими корнями в бихевиоризм, в этой теории лидерства основное внимание уделяется действиям лидеров, а не их психическим качествам или внутренним состояниям. Согласно этой теории, люди могут учиться и становиться лидерами через обучение и наблюдение.

6. Теории силы и влияния эта теория концентрирует основное внимание на сетях власти и влиянии, которые создает лидер. В основе этой теории лежит

предположение, что все дороги ведут к лидеру, и отрицается значение последователей и силы культуры организации.

7. Трансакционные теории «Теории Управления». Все более входящая в моду трансакционная теория уделяет основное внимание отношениям между лидерами и последователями. В ней анализируется взаимная выгода отношений на основе обмена, когда лидер предлагает определенные вещи, такие, как ресурсы или вознаграждение, в обмен на признание последователями его власти.

8. Трансформационные теории. В то время как модели трансакционного лидерства базируются на внешних, неглубинных мотивациях при отношениях обмена, в основе трансформационного лидерства лежит внутренняя мотивация. Таким образом, здесь акцент делается не на лести и преданности последователей, а на их действительной приверженности идеям лидера. В связи с этим лидер трансформационного типа является активным и творческим человеком, умеющим думать широко и образно.

Контрольные вопросы и задания:

Задание 1. В таблице 8.1 определены деловые качества лидера, разработанная модель лидерства является иерархической, ориентирована на стратегический, оперативный и тактический уровни руководства. Кроме того, она является ступенчатой, позволяет последовательно развивать и совершенствовать качества персонала. Необходимо раскрыть основное содержание каждого из качеств.

Таблица 8.1 – Модель лидерства

Руководители	Деловые качества	Содержание
Высший уровень компетентности	Общее видение ситуации	
	Осведомленность о внешней обстановке	
Средний уровень компетентности	Творческое мышление	
	Планирование и оценка результатов	

	Ориентация на потребителей	
	Управленческий контроль и интеграция	
	Финансовое управление	
	Управление технологиями	
Нижний уровень компетентности	Управление многообразной рабочей силой	
	Управление конфликтами	
	Влияние и ведение переговоров	
	Формирование команды	
Основы компетенции	Устные коммуникации	
	Письменные коммуникации	
	Решение проблем	
	Лидерство	
	Навыки межличностных отношений	
	Самоуправление	
	Гибкость	
	Решительность	
	Техническая компетентность	

1. В чем сущность теория личностных черт и теория великого человека.
2. Назовите три типа лидеров в зависимости от личностных качеств, определенных Р. Кателлом и Г.Стайсом.
3. Определите содержание теорий Р.Манн и Р.Стогдила, Л.Лоутона и Э.Роуз, К.Левина и Лайкерта.
4. Каковы особенности ситуационной модели руководства Ф.Фидлера.
5. Подход «путь – цель» Митчелла-Хауса.
6. Руководители В.Врума – П.Йеттона.

Список литературы: 2, 3, 4

Практическое занятие 9

Тема 9: Командные стратегии и выработка управленческих решений

Цель занятия: формирование знаний и понимание особенностей формирования командных стратегий и выработке управленческих решений в команде.

Знания и умения, приобретаемые студентом в результате освоения темы практического занятия, формируемые компетенции или их части:

В процессе изучения данной темы студенты должны:

Знать:

– основы организационного командного взаимодействия для решения стратегических задач.

Уметь:

– использовать основы организационного командного взаимодействия для решения стратегических задач.

Владеть:

– современным инструментарием организационного командного взаимодействия для решения стратегических задач.

В процессе изучения данной темы формируются следующие компетенции:

УК-3 – способен организовывать и руководить работой команды, вырабатывая командную стратегию для достижения поставленной цели.

Теоретическая часть

Высокий уровень профессиональной компетентности членов команды становится фактором оптимального решения насущных глобально-кризисных проблем организации. Методы и процедуры, посредством которых осуществляются как внутренние, так и внешние функции организации, будут эффективными только тогда, когда они будут способствовать реализации командных ценностей, упрощать коммуникации и сотрудничество, вести к

принятию этически верных управленческих решений. Чем больше накапливается профессиональной компетентности, тем больше появляется возможностей выбора для активности команды и ее проявлений в процессе принятия решений.

При принятии решения члены команды используют индивидуальные и командные навыки, под которыми понимаются человеческие ресурсы, которыми располагает организация. Индивидуальный «профиль» знаний, умений и навыков относится к профессиональной компетентности и определяет личные ценности, способность к сотрудничеству и разрешению возникающих в команде конфликтов.

Организационная культура как базовый элемент модели присутствует и распространяется на все процессы, которые происходят в командном взаимодействии, и в частности на принятие решений. Это обусловлено тем, что она представляет собой набор наиболее важных предположений, принимаемых членами команды и получающих выражение в заявляемых ценностях, которые задают ориентиры их поведения. Таким образом, организационная культура выступает самоорганизующимся феноменом командной деятельности. Уточним, что самоорганизация команды происходит при наличии условий: коллегиальный стиль принятия решений, командные коммуникации, согласованность, сотрудничество, оптимальный социально-психологический климат, мотивация командной деятельности и т.д. За счет сложного взаимодействия этих условий с организационной культурой достигается синергетический эффект коллективного «акме» и повышается эффективность командной деятельности.

Первым элементом в модели выступает мотив как потребность, ценностная ориентация команды, побуждающие ее к принятию решения и определяющие направления действия. Основной мотив принятия решений командой заключается в стремлении выработки качественного и эффективного разрешения управленческой ситуации.

Понятие цели в рассматриваемой модели - основополагающий элемент теоретических концепций управления. Под целью понимается периодическая смена каждого из состояний, которая осуществляется с помощью функционирования специальной программы регулятора.

Выбор путей происходит посредством определения стратегии развития, где главная цель организации и целевая установка каждого члена команды находится в однонаправленном векторе, что уже само по себе является разделяемой мотивацией и формированием командных ценностей. Стратегия будет служить для команды основным ориентиром, если она создается в результате усилий тех сотрудников, которым предстоит ее реализовать.

Прогноз является одним из основных составляющих управленческого процесса принятия решения. Без прогноза развития ситуации невозможно принятие эффективного управленческого решения. Прогноз выражается в целеполагании, программировании и управлении ситуацией на основе выявленных параметров ее возникновения, существования, устойчивых форм и тенденций развития.

Особое внимание в модели уделяется прямым и обратным связям, создающим новые функции и свойства в системе. Благодаря командному взаимодействию в модели действует целый комплекс прямых и обратных связей, которые обеспечивают ее целостность, устойчивость и развитие.

Используя модель процесса принятия решений в командной деятельности, можно на основе разделяемых ценностей формировать организационную культуру, добиваясь консенсуса в отношении стратегически перспективных будущих действий.

Таким образом, модель отражает полный цикл процесса принятия решений командой. Этот цикл симметричен и отражает состояние системы не только в равновесных ситуациях, но и в неравновесных. Подчеркнем, что данная модель является частным случаем общей модели управления, функционирующей при неравновесных условиях.

Контрольные вопросы и задания

Задание 1.

Задание 1. Вы намечаете изменения в структуре, новые для вашей группы. Члены группы внесли свои предложения, касающиеся планируемых изменений. Группа работала продуктивно, в своих действиях демонстрируя гибкость.

Диагноз.

Группа, по-видимому, имеет уровень зрелости выше среднего, о чем свидетельствует гибкость в решении рутинных каждодневных операций. Для лидера лучше сохранить хорошие отношения с группой. Однако планируемая им серьезная перестройка структуры требует некоторых изменений в работе группы, поскольку для решения предстоящих задач группа обладает меньшим опытом.

Оценка вариантов ответов.

– 2. Определите необходимые изменения и ведите внимательный контроль.

Эта мера (низкая задача/низкие отношения) не подходит для работы со зрелой группой. Проблема состоит в осуществлении крупных изменений, а не в структурных преобразованиях самих по себе.

+2. Участвуйте в работе группы над изменениями, но позвольте членам группы самими организовать их внедрение.

Эта мера (высокие отношения/низкая задача) продемонстрирует ваше внимание к мнению группы. Она будет способствовать ее концентрации на разработке изменений.

– 1. Будьте готовы принять изменения в рекомендуемом группой виде, но контролируйте их внедрение.

Эта мера (высокая задача/низкие отношения) не позволяет полностью использовать имеющийся у группы потенциал.

– 1. Избегайте конфронтации, оставайтесь в стороне.

Это поведение (высокая задача/высокие отношения) позволит в полной мере использовать потенциал этой группы.

Список литературы: 2, 3, 4

Контрольные вопросы

1. Раскройте содержание тактических и стратегических решений в команде.
2. Назовите этапы выработки управленческого решения в команде.
3. Раскройте содержание программированных управленческие решений
4. Раскройте содержание непрограммированных управленческие решений

Рекомендуемая литература

Основная:

1. Сидоренков, А.В. Управление эффективностью групп и команд в организации : учебное пособие / А.В. Сидоренков, Н.Ю. Ульянова ; Министерство образования и науки РФ, Южный федеральный университет. - Ростов-на-Дону : Издательство Южного федерального университета, 2016. - 325 с. : схем., табл. - Библиогр. в кн. - ISBN 978-5-9275-1989-7 ; То же [Электронный ресурс]. - URL:

<http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=493314>

2. Живица, О.В. Лидерство: учебное пособие / О.В. Живица. - М. : Университет «Синергия», 2017. - 193 с. : ил., схем., табл. - (Легкий учебник). - Библиогр. в кн. - ISBN 978-5-4257-0216-6 ; То же [Электронный ресурс]. -URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=455425>.

3. Ильин, В. А. Психология лидерства: учебник для бакалавриата и магистратуры : [для студентов вузов, обучающихся по эконом. напр. и специальностям] / В. А. Ильин. – М. : Юрайт, 2019. – 312 с. : ил., табл. – (Бакалавр. Магистр). – Гриф: Рек. УМО. – Прил.: с. 308-311. – Библиогр. в конце гл. и в подстроч. примеч. – ISBN 978-5-534-01559-1

Дополнительная:

4. Красностанова, М.В. От изобретательской команды до хайтек-

корпорации: человеческий фактор и динамика инновационного проекта : учебное пособие / М.В. Красностанова. - М. : РГ-Пресс, 2014. - 88 с. : схем. - Библиогр. в кн. - ISBN 978-5-9988-0270-6 ; То же [Электронный ресурс]. - URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=276547>

5. Управление командой / . - пер. с англ. - М. : Альпина Паблишер, 2017. - 219 с. : ил. - (Harvard Business Review: 10 лучших статей). - ISBN 978-5-9614-6496-2 ; То же [Электронный ресурс]. - URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=495628>

6. Фролов, А.М. Формирование и развитие управленческих команд в коммерческих организациях / А.М. Фролов. - М. : Анкил, 2010. - 148 с. : схем., табл., ил. - Библиогр. в кн. - ISBN 978-5-86476-316-2 ; То же [Электронный ресурс]. - URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=257928>

Методическая:

1. Методические указания по выполнению практических работ по дисциплине «Управление командой и стратегии лидерства» по направлению подготовки 13.04.02 - Электроэнергетика и электротехника.

2. Методические рекомендации для студентов по организации самостоятельной работы по дисциплине «Управление командой и стратегии лидерства» по направлению подготовки 13.04.02 - Электроэнергетика и электротехника.

Интернет-ресурсы:

1. [http:// biblioclub.ru](http://biblioclub.ru) Университетская библиотека онлайн
2. <http://www.atkinson.yorku.ca> Федеральный портал научных исследований в области управления персоналом
3. <http://www.aup.ru> Административно-управленческий портал
4. <http://fcior.edu.ru> Центр информационно – образовательных ресурсов
5. <http://www.iteam.ru> Технологии корпоративного управления