

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 21.04.02 Землеустройство и кадастры
Направленность (профиль) «Городской кадастр»

Ставрополь, 2026

Содержание

Введение

1 Цели, задачи, содержание, специфика психологии управления.

1. Основные понятия психологии управления.
2. Источники психологии управления. Связь с другими науками.
3. Предмет психологии управления.
4. Субъект и объект управления.
5. Эволюция управленческой мысли.
6. Методологические подходы к управлению.

2 Менеджмент: теоретические подходы, функции и мотивация управле-

ния

1. Исторические периоды в развитии теории и практики управления.
2. Школа научного управления.
3. Административная школа управления
4. Школа человеческих отношений.
5. Процессный подход в управлении.

3 Управленческая мысль в развитии российского общества

1. Особенности развития российского общества.
2. Концепция социальной значимости как основной личностной ценности.

4 Управленческие задачи, их специфика и особенности решения

1. Психологические особенности решения задач управления.
2. Стили мышления руководителей.
3. Критерии оценки задач управления.
4. Классификация управленческих задач.
5. Типы управленческих задач.

5 Принятие управленческих решений

1. Мотивация принятия управленческих решений.
2. Виды решений в управленческой практике: индивидуальные и коллектив-
ные.
3. Влияние установки на успех у руководителей в процессе решения задач
управления.
4. Типология руководителей, принимающих решения.

6 Стратегии и тактики решения управленческих задач. Методы решения

задач

1. Особенности стратегий и тактик решения задач управления.
2. Стратегии поведения руководителей в условиях конфликтной деятельности.
3. Метод решения управленческих задач «Мозговой штурм».
4. «Метод синектики».

7 Менеджер: типология и требования должностных позиций

1. Сферы деятельности менеджера. Профессиональные функции менеджеров.
2. Статус менеджера и основные роли в управлении организацией.
3. Профессионально важные качества менеджера (основные группы: мотивационно-волевые, интеллектуальные, коммуникативные).
4. Каталог требований должностных позиций.

8 Профессиональная подготовка и стили управления менеджеров.

1. Требования к личности менеджера.
2. Роль функционального, личностного и ситуационного (поведенческого) подходов в определении нормативной модели эффективного руководителя.
3. Профессиональная подготовка менеджеров.
4. Методы профессиональной подготовки менеджеров.

9 Профессиональное здоровье и психическое выгорание менеджеров.

1. Профессиональное здоровье менеджера как психологическая проблема.
 2. Психологическое обеспечение профессионального здоровья менеджера.
- Профессиональное долголетие менеджера.
3. Синдром психического выгорания и его симптомы.
 4. Модели изучения психического выгорания.

10 Характеристика лидерства в современном менеджменте.

1. Типы лидерства, с точки зрения масштабности решаемых задач (бытовой, социальный, политический).
2. Природа лидерства. Концепция физических качеств. Концепция интеллигентности (Гизели).
3. Ситуативная теория лидерства. Типы лидерства в зависимости от особенностей психотипа.
4. Мотивация лидерства. Психоаналитическая теория З. Фрейда. Инструментальная мотивация. Игровая мотивация.

11 Стратегия отбора персонала, обучение и кадровый мониторинг.

1. Маркетинг персонала, как вид управленческой деятельности.
2. Привлечение персонала и факторы, влияющие на потребность в персонале.
3. Активные и пассивные методы набора кадров.

4. Формирование требований к кандидату.
5. Отбор персонала. Модель отбора персонала. Собеседование при отборе персонала.

12 Основная характеристика формирования групп и команд в управленческой деятельности

1. Социальная группа, как одна из общих форм социального взаимодействия. Разновидности групп.
2. Психологические характеристики групп. Формирование групп и команд. Особенности личного стиля руководителя или лидера с другими членами команды.
3. Этапы командообразования. Основные подходы к формированию команды.
4. Социальная и социально-психологическая структура группы.

13 Профессиональные деформации персонала

1. Сущность профессиональной деформации личности.
2. Предмет труда как причина деформации.
3. Профессиональные средства и усвоенная технология как факторы деформации.
4. Методы направленные на устранение профессиональной деформации.

14 Общение и его роль в деятельности руководителя и подчинённых

1. Процесс общения и его проявления.
2. Надёжность и эффективность общения. Критерии общения.
3. Роль эмоций в общении. Средства выражения чувств при общении. Составляющие профессионального общения руководителя.
4. Влияние руководителя на персонал. Разновидности власти. Реализация тактики эффективного профессионального общения руководителя со своими подчинёнными с помощью мотивационных приёмов. Законы аргументации и убеждения.

15 Переговоры в управлении организацией.

1. Сущность и классификация переговоров.
2. Тактики, характеризующие стратегии отношений взаимодействующих субъектов. Элементы переговорного процесса и их детерминанты. Модели переговоров. Деятельностная модель переговоров.
3. Модель переговоров, ориентированных на принципы (У. Линкольн, Р. Фишер и У. Юри).
4. Переговорные стили. Стилиевой профиль поведения взаимодействующих сторон на переговорах. Ранжирование характеристик специалиста по переговорам (по Каррасу).

16 Конфликты в организации и возможности их разрешения

1. Типология конфликтов.
2. Динамика конфликта. Критерии конфликта.
3. Функции и причины конфликтов.
4. Стратегия поведения конфликтующих сторон в управлении.

Список рекомендуемой литературы

Введение

Цель освоения дисциплины заключается в формировании у студентов, обучающихся по направлению подготовки 21.04.02 Землеустройство и кадастры (направленность (профиль) «Городской кадастр»), следующей компетенции - УК-3 (способен организовывать и руководить работой команды, вырабатывая командную стратегию для достижения поставленной цели). Основная цель курса «Управление командой и стратегия лидерства» заключается в изучении обучающимися моделей командообразования, особенностей деятельности в группе при реализации совместно выработанной командной стратегии по достижению поставленных целей; научиться взаимодействовать в командной работе.

Основными задачами изучения дисциплины являются: знание специфики эффективного взаимодействия в группе, основных понятий дисциплины, владение методами анализа командных ролей, знание факторов, влияющих на эффективность командной и групповой работы; получение представления об этапах развития группы, проблемах группового взаимодействия, обусловленных тем или иным этапом ее становления; умение адекватно ориентироваться в целях и методах групповой работы, понимание стилистических различий в ведении групп в зависимости от поставленных целей; обладание навыками использования некоторого минимума практических приемов работы с группой (командой, подразделением); ситуативный выбор стиля руководства и командной стратегии для достижения поставленной цели.

Дисциплина «Управление командой и стратегия лидерства» относится к обязательной части Блока 1 «Дисциплины (модули)».

Ее освоение происходит в 2 семестре.

Целью данных методических указаний является оказание учебно-методической помощи студенту магистратуры в соответствии с требованиями Федерального государственного образовательного стандарта. Студент магистратуры в ходе освоения курса приобретает навыки командного взаимодействия, эффективного управления командой и ситуативного выбора стратегий лидерства, а также накопления знаний по данной дисциплине.

Методические рекомендации предназначены для подготовки студентов магистратуры к практическим занятиям. В процессе подготовки к занятиям необходимо ознакомиться с планом предстоящего занятия, основным и дополнительным списком рекомендуемой литературы по данной теме, внимательно изучить методические рекомендации по проведению занятия.

Практическая работа 1. Цели, задачи, содержание, специфика психологии управления.

Цель: изучить понятие и содержание моделей командообразования.

Планируемые результаты обучения: опираясь на знания основных теорий и принципов командной работы, использует их для планирования работы, делегируя и распределяя задания и поручения, формируя командную стратегию достижения поставленной цели; на основе знаний особенностей поведения людей, с которыми работает/взаимодействует, использует в своей социальной и профессиональной деятельности методики оценки интересов, особенностей поведения и мнения людей, в том числе посредством корректировки своих действий; опираясь на знания теоретических основ социального взаимодействия и методик преодоления конфликтов, умеет управлять, разрешать конфликты и споры на основе учета интересов всех сторон; способен применять теоретические знания, связанные с основными процессами управления развитием организации, подразделения, группы (команды) сотрудников, предвидя результаты (последствия) как личных, так и коллективных действий; применяя принципы делегирования и распределения поручений, планирует и организует взаимодействие участников команды.

В результате освоения темы формируется компетенция:

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

Теоретическая часть

При интерпретации этапов и процессов командообразования нередко пользуются моделями, разработанными для описания стадий развития социальных групп. Число таких моделей довольно велико, они складывались в исследованиях различных групп и в весьма разнообразных контекстах [Донцов, Дубовская, Жуков, 2002; Жуков, 2004]. Большинство из них являются описательными (дескриптивными). Подобные модели стремятся дать картину того, как процесс развития группы происходит «естественным путем», т.е. без намеренного, спланированного и систематического вмешательства со стороны исследователя.

Наиболее часто в книгах и статьях, посвященных командообразованию, встречается модель группового развития, предложенная Б. Такменом. Ее первоначальный вариант основывался преимущественно на анализе феноменологии тренинговых и психотерапевтических групп, но, как выяснилось в дальнейшем, описанная Б. Такменом последовательность стадий развития наблюдается и в группах, работающих в бизнес-организациях. Есть все основания утверждать, что данная модель на сегодняшний день может считаться наиболее универсальной.

Вопросы к практическому занятию:

1. Основные характеристики команды: общее видение, личностное и командное позиционирование, быстрое реагирование на изменения, взаимодополняемость и взаимозаменяемость, распределение ответственности.
 2. Схема Р. Блейка и Дж. Моутона для анализа уровня командного взаимодействия.
 3. Модель командообразования в режиме реального времени Ю. М. Жукова, Д. В. Хренова.
 4. Модель командообразования Т. Ю. Базарова.
- Литература: 1,2, 3-10.

Практическая работа 2. Менеджмент: теоретические подходы, функции и мотивация управления

Цель: изучить стадии и теоретические основы процессов командообразования.

Планируемые результаты обучения: опираясь на знания основных теорий и принципов командной работы, использует их для планирования работы, делегируя и распределяя задания и поручения, формируя командную стратегию достижения поставленной цели; на основе знаний особенностей поведения людей, с которыми работает/взаимодействует, использует в своей социальной и профессиональной деятельности методики оценки интересов, особенностей поведения и мнения людей, в том числе посредством корректировки своих действий; опираясь на знания теоретических основ социального взаимодействия и методик преодоления конфликтов, умеет управлять, разрешать конфликты и споры на основе учета интересов всех сторон; способен применять теоретические знания, связанные с основными процессами управления развитием организации, подразделения, группы (команды) сотрудников, предвидя результаты (последствия) как личных, так и коллективных действий; применяя принципы делегирования и распределения поручений, планирует и организует взаимодействие участников команды.

В результате освоения темы формируется компетенция:

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

Теоретическая часть

Можно выделить пять этапов развития команды.

1. *Адаптация.* С точки зрения деловой активности характеризуется как этап взаимного информирования и анализа задач. На этом этапе происходит поиск членами группы оптимального способа решения задачи. Межличностные взаимодействия осторожны и ведут к образованию диад, наступает стадия проверки и зависимости, предполагающая ориентировку членов группы относительно характера действий друг друга и поиск взаимоприемлемого поведения в группе. Члены команды собираются вместе с чувством настороженности и принужденности. Результативность команды на данном этапе низка, так как члены ее еще не знакомы и не уверены друг в друге.

2. *Группирование.* Этот этап характеризуется созданием объединений (подгрупп) по симпатиям и интересам. Инструментальное содержание его состоит в противодействии членов группы требованиям, предъявляемым им содержанием задачи, вследствие выявления несовпадения личной мотивации индивидов с целями групповой деятельности. Происходит эмоциональный ответ членов группы на требования задачи, который приводит к образованию подгрупп. При группировании начинает складываться групповое самосознание на уровне отдельных подгрупп, формирующих первые интрагрупповые нормы.

Особенности существования групп на данном этапе характерны для рабочих управленческих групп с субкультурами типа "клика". Происходит объединение всех членов подгруппы вокруг ее лидера, которое может послужить причиной некритичного восприятия последнего со стороны отдельных членов группы.

3. *Кооперация.* На этой стадии происходит осознание желания работать над решением задачи. Стадия характеризуется более открытым и конструктивным общением, чем предыдущие, появляются элементы групповой солидарности и сплоченности. Здесь впервые возникает сложившаяся группа с отчетливо выраженным чувством *мы*. Ведущей на этом этапе становится инструментальная деятельность, члены группы хорошо подготовлены к ее осуществлению, развито организационное единство, но в такой группе отсутствуют достаточно выраженные психологические связи. Особенности существования групп на этом этапе характерны для рабочих управленческих групп с субкультурами типа "кружок" и "комбинат".

4. *Нормирование деятельности.* Разрабатываются принципы группового взаимодействия. Доминирующей становится сфера эмоциональной активности, резко возрастает

значение отношений "я – ты", личные взаимоотношения становятся особенно тесными. Характерная черта развития группы на этой стадии – отсутствие интергрупповой активности. Процесс обособления сплоченной, хорошо подготовленной, единой в организационном и психологическом отношениях группе может превратить ее в группу-автономию, для которой характерны замкнутость на своих целях, эгоизм.

5. *Функционирование.* С точки зрения деловой активности эту стадию можно рассматривать как стадию принятия решений конструктивными попытками успешного решения задачи. Функционально-ролевая соотнесенность связана с образованием ролевой структуры команды, являющейся своеобразным резонатором, посредством которого проигрывается групповая задача. Группа открыта для проявления и разрешения конфликта. Признается разнообразие стилей и подходов к решению задачи. На этом этапе группа достигает высшего уровня социально-психологической зрелости, отличаясь высоким уровнем подготовленности, организационным и психологическим единством, характерными для командной субкультуры.

Вопросы к практическому занятию:

1. Соотношение социальных и психологических детерминант группообразования.
 2. Психологические факторы группового членства: удовлетворение потребностей, связанных с группой, и реализация потребностей вне группы.
 3. Этапность развития малой группы.
 4. Двухмерная модель развития группы Б. Такмена.
 5. Модели коллективообразования А. В. Петровского, Л. И. Уманского.
 6. Механизмы групповой динамики, разрешение внутригрупповых противоречий.
- Литература: 1,2, 3-10.

Практическая работа 3. Управленческая мысль в развитии российского общества

Цель: изучить теоретические основы деятельности проектных групп.

Планируемые результаты обучения: опираясь на знания основных теорий и принципов командной работы, использует их для планирования работы, делегируя и распределяя задания и поручения, формируя командную стратегию достижения поставленной цели; на основе знаний особенностей поведения людей, с которыми работает/взаимодействует, использует в своей социальной и профессиональной деятельности методики оценки интересов, особенностей поведения и мнения людей, в том числе посредством корректировки своих действий; опираясь на знания теоретических основ социального взаимодействия и методик преодоления конфликтов, умеет управлять, разрешать конфликты и споры на основе учета интересов всех сторон; способен применять теоретические знания, связанные с основными процессами управления развитием организации, подразделения, группы (команды) сотрудников, предвидя результаты (последствия) как личных, так и коллективных действий; применяя принципы делегирования и распределения поручений, планирует и организует взаимодействие участников команды.

В результате освоения темы формируется компетенция:

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

Теоретическая часть

Специфика проектной деятельности связана с двойным подчинением сотрудников: они сохраняют линейное подчинение руководителям своих подразделений (маркетолог подчиняется начальнику отдела маркетинга, технолог – начальнику технологического отдела, инженер – начальнику цеха или производственного отдела, программист – начальнику отдела информационных технологий и т.д.), в тоже время функционально на период

проекта подчиняются руководителю (или менеджеру) проекта. Такое разделение приводит к необходимости решения целого ряда задач в области административного управления и управления персоналом.

Необходимо определить, кого из сотрудников подразделения делегировать на проект, понять за счет каких временных и организационных ресурсов это будет сделано, освободить его от ряда текущих задач, перераспределить эти задачи внутри подразделения, информировать сотрудников о проекте, скомплектовать проектную группу, позиционировать ее участников, организовать коммуникацию внутри нее и между этой группой и другими контрагентами внутри и вне организации, построить непротиворечивую систему мотивации и оплаты труда. Более того, Рисунок 2 иллюстрирует лишь самую простейшую схему. По факту проектов может быть много, каждый специалист может работать в нескольких проектах, т.е. его подчинение еще умножается. Конкретный сотрудник может выступать в различных проектах в разных позициях (руководитель одних проектов и участник других), а проекты будут отличаться по своей привлекательности и выгоде.

В отличие от проектных групп, в организациях могут существовать еще самоуправляемые команды. Если проектная группа создается под конкретную задачу (на любом уровне организационной иерархии), то самоуправляемая команда является постоянным и формальным элементом структуры организации. Собственно управленческая команда (команда менеджеров) включает первых лиц организации и находится на высших уровнях организационной иерархии. Однако технологии командообразования уже давно проникли на средние и низовые уровни иерархии. Создаваемые на средних и низовых уровнях самоуправляемые команды по сути являются разновидностью управленческих команд, перенесенных вниз по уровню организационной иерархии, так как являются постоянными и формальными элементами структуры организации. Здесь отличие скорее количественное, чем качественное (объем полномочий). Самоуправляемые команды представляют собой малые группы людей, уполномоченные принимать решения о планировании, выполнении и оценке своей деятельности. Исторически для комплектации проектных групп используют типологические модели (например, основанную на Юнгианской типологии модель Кейрси), а для комплектации управленческих (самоуправляемых) команд – ролевые подходы, например, модель Белбина, модель Марджерисона-МакКенна или, в отечественной традиции, модель Базарова-Щедровицкого. Методологическим основанием типологических моделей являются представления о типах (предрасположенностях) личности; ролевых моделей – представления об управленческой деятельности и ее составляющих. Существуют довольно сильные аргументы, почему при организации проектных групп целесообразно исходить из психотипов, а при работе с управленческими командами, являющимися постоянными и формальными элементами в организации, из ролевых моделей.

Под проект в организациях создаются группы, члены которых должны за короткое время сплотиться, достичь взаимопонимания, эффективно решить поставленную задачу, по возможности не выходя за рамки заданных ресурсных ограничений. При этом деятельность группы будет зачастую уникальной или инновационной, а использование стандартных подходов и средств – недостаточным (иначе эта деятельность была бы технологизирована и распределена среди задач функциональных подразделений). По какому же принципу сформировать проектную группу? Есть, конечно, требования функциональные: если деятельность разворачивается в области информационных технологий, в группу должны быть включены специализированные разработчики, если в области продвижения продуктов и услуг – маркетологи и т.д. Но в функциональных подразделениях обычно работает несколько специалистов, да и одного перекрытия функций может оказаться мало. Группа может не договориться, «погрязнуть» в конфликтах, или, чрезмерно увлекшись деталями, так и не решить задачу в целом в отведенные для проекта сроки.

В прикладных областях социальной, индустриальной и организационной психологии существуют многочисленные исследования, доказавшие большую производитель-

ность и креативность гетерогенных команд по отношению к гомогенным. Объяснение таких результатов очевидно: дополняющие друг друга люди могут охватить более широкий круг задач.

Вопросы к практическому занятию:

1. Каковы основные социально-психологические особенности деятельности проектных групп?
2. Может ли участие в проекте ослабить организационную приверженность? Идентификацию со своим функциональным подразделением?
3. Какие из задач руководителя проекта, связанных с управлением персоналом и коммуникацией, Вы считаете наиболее важными?
4. Чем проектная группа отличается от самоуправляемой команды?
5. Приходилось ли Вам комплектовать проектные группы? В каких условиях Вам было легче работать – среди схожих с Вами людей или среди людей, обладающих иными психическими особенностями?
6. Когда гомогенная группа может быть эффективной?
7. Каковы основные противоречия внутри гомогенной / гетерогенной группы?
8. Определите с помощью опросника свой психотип. Какова Ваша главная и дополнительная психическая функция? Какая функция является бессознательной? Подумайте, мог ли Ваш психотип измениться в течение жизни?
9. Как особенности Вашего психотипа проявились бы при устройстве на работу / выборе места работы?
10. Как проявился Ваш психотип в Вашей биографии (профессиональном пути, жизненной истории)? Какие из присутствующих у Вас привычек и пристрастий могут быть для Вашего психотипа не характерны?

Литература: 1,2, 3-10.

Практическая работа 4. Управленческие задачи, их специфика и особенности решения

Цель: изучить ролевые подходы в комплектовании управленческих команд.

Планируемые результаты обучения: опираясь на знания основных теорий и принципов командной работы, использует их для планирования работы, делегируя и распределяя задания и поручения, формируя командную стратегию достижения поставленной цели; на основе знаний особенностей поведения людей, с которыми работает/взаимодействует, использует в своей социальной и профессиональной деятельности методики оценки интересов, особенностей поведения и мнения людей, в том числе посредством корректировки своих действий; опираясь на знания теоретических основ социального взаимодействия и методик преодоления конфликтов, умеет управлять, разрешать конфликты и споры на основе учета интересов всех сторон; способен применять теоретические знания, связанные с основными процессами управления развитием организации, подразделения, группы (команды) сотрудников, предвидя результаты (последствия) как личных, так и коллективных действий; применяя принципы делегирования и распределения поручений, планирует и организует взаимодействие участников команды.

В результате освоения темы формируется компетенция:

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

Теоретическая часть

Применимые к комплектованию команд ролевые подходы объединены общей логикой, определяющей их многосторонний диагностический потенциал (см. Рисунок 3).

Понятие «роли», с одной стороны, предполагает заданность неких задач и функций, реализации которых ожидает команда, объединенная совместной деятельностью. С другой стороны, успешное исполнение роли предполагает, что человек не только знает об этих ожиданиях, но также имеет желание и способности их выполнять. Традиционно выделяют функциональные и командные (групповые) роли. Функциональные роли раскрываются через предметное содержание деятельности (например, финансовой, маркетинговой, производственной). Командные (групповые) роли – через вклад в деятельность, не являющуюся узко специализированной, а также коммуникативную и групподинамическую ситуацию внутри и вне команды. В случае управленческой деятельности, для которой характерен широкий диапазон задач, зачастую несводимых к той или иной предметной позиции, выделяют собственно управленческие роли. В любом случае понятие «роли» соединяет как минимум две действительности – бизнес процесс и человеческий фактор (анализируемый через установки и компетенции). Причем учет каждой из составляющих является абсолютно необходим для комплектации управленческой (самоуправляемой) команды и построения эффективной командной деятельности на основании ролевых подходов.

Существует определенный механизм, по которому члены команд принимают свои роли (в нашем случае – как человек приобретает свою роль в процессе комплектации команды). Подобных способов овладения ролями может быть три:

- Создание роли (role-making). Человек конструирует ролевое поведение, ориентируясь на свои способности и предрасположенности. Эти паттерны мало осознаваемы и воспроизводятся как единственно возможные в различных командах. Человек создает свою роль как бы изнутри. Объединение подобных индивидуальных усилий может приводить к несогласованности ролевого поведения в команде. Разнонаправленные линии поведения участников группы зачастую приводят к попытке одновременного исполнения одним человеком трудно совместимых ролей (например, «ведущего» и «генератора» идей). Также такой стихийный процесс может зачастую приводит к «выпадению» необходимых ролей в команде в целом.

- Принятие роли (role-taking). Человек формирует свое поведение, руководствуясь преимущественно ожиданиями команды. Он относится к себе как к «глине», из которой можно вылепить все необходимое. Несмотря на подобную установку по отношению к себе, участник не всегда способен соответствовать групповым ожиданиям. Причиной этого являются индивидуальные особенности, которые не возможно проигнорировать (установки, способности, компетенции). Рассогласование групповых ожиданий и способности или готовности участников им соответствовать может приводить к исполнению навязанных, но индивидуально неприемлемых ролей.

- Ролевое самоопределение (role self-determination). Человек и команда взаимоувязывают свои ролевые репертуары. С одной стороны, группа определяет набор необходимых ролей. С другой стороны, для каждого участника фиксируется перечень ролей, которые он выполняет наилучшим образом. Согласование ролевого репертуара предполагает соотнесение групповых ожиданий и индивидуальных установок и способностей. Таким образом, преодолевается разрыв между индивидуальным поведением и групповыми ожиданиями.

Вопросы к практическому занятию:

1. Основопологающие принципы менеджмента в образовательных учреждениях.
2. Какие основные социально-психологические особенности Вы могли бы назвать для управленческих и самоуправляемых команд?
3. Какие могут быть последствия ситуации, если управленческие задачи поручены сотруднику, не имеющему готовности к их решению?
4. Что может происходить, если человек имеет установки на решение одних задач, а способности к другим?
5. Как Вы считаете, может ли один человек в команде эффективно исполнять роль

- «мотиватора» и «аналитика»?
6. Как Вы считаете, какие процессы могут происходить в команде, не имеющей «изыскателей» и «генераторов идей»? Каковы будут сильные и слабые стороны такой команды?
 7. Назовите организационные ситуации, при которых применение модели Марджери-сона-МакКенна видится Вам наиболее эффективным для комплектации управленческой команды.
 8. В классической иерархической организационной структуре распределение задач в организационной иерархии должно быть таково: на верхнем уровне должны преобладать задачи «управления» и «руководства», далее по мере движения вниз – «организаторские», «административные» и, наконец, на низовом уровне снова «руководство» (модель Базарова / Щедровицкого). Типичной организационной патологией является локализация административных задач выше, чем организаторских. Какие, по Вашему мнению, будут последствия этого для организации?
 9. Возможно ли эффективно решение одним человеком «управленческих» и «административных» задач одновременно (в модели Базарова)? Каковы, с Вашей точки зрения, будут психологические последствия у такого совмещения?
- Литература: 1,2, 3-10.

Практическая работа 5. Принятие управленческих решений

Цель: изучить теоретические основы развития команды.

Планируемые результаты обучения: опираясь на знания основных теорий и принципов командной работы, использует их для планирования работы, делегируя и распределяя задания и поручения, формируя командную стратегию достижения поставленной цели; на основе знаний особенностей поведения людей, с которыми работает/взаимодействует, использует в своей социальной и профессиональной деятельности методики оценки интересов, особенностей поведения и мнения людей, в том числе посредством корректировки своих действий; опираясь на знания теоретических основ социального взаимодействия и методик преодоления конфликтов, умеет управлять, разрешать конфликты и споры на основе учета интересов всех сторон; способен применять теоретические знания, связанные с основными процессами управления развитием организации, подразделения, группы (команды) сотрудников, предвидя результаты (последствия) как личных, так и коллективных действий; применяя принципы делегирования и распределения поручений, планирует и организует взаимодействие участников команды.

В результате освоения темы формируется компетенция:

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

Теоретическая часть

Развитие команды разворачивается по двум основным осям: инструментальной и социо-эмоциональной. Преимущественная ориентация на ту или иную сторону жизнедеятельности команды и определяет методологию работы с командой, в соответствии с которой можно провести классификацию основных подходов и методов.

За отправную точку (1) принято естественное развитие команд.

(2) Групподинамические тренинги (например, командные испытания, известные под названием «веревочные курсы») ориентированы на развитие эмоциональных отношений. Имитируется жизнь группы в экстремальных условиях (походах, состязаниях, изоляции). Группы преодолевают различные препятствия, степень экстремальности которых варьирует. Создаются условия совместного переживания эмоционально насыщенного опыта. Именно этому типу тренинга будет посвящена настоящая глава.

(3) Тренинги навыков имеют инструментальный, обучающий характер. Участники осваивают различные навыки командной работы. Это единственный вид технологий ко-

мандообразования, который можно осуществлять не только в реальных группах (например, не в режиме корпоративного тренинга), но в условиях наборного тренинга, поскольку социо-эмоциональная сторона отношений здесь имеет вторичное значение. К этой категории относятся тренинги лидеров команд, которые будут рассмотрены в следующей главе. Подразумевается, что участники могут научиться навыкам, отторжимым от непосредственной группы членства, т.е. акцент делается на мастерстве отдельных участников.

(4) Командный коучинг или командообразование в режиме реального времени. Обычно проводится в действующих организациях (реже – во вновь создаваемых) в рамках выстраивания систем командного менеджмента. Осуществляется комплексная работа по позиционированию участников и выработке общего видения и оптимизации их отношений.

(5) Деловые игры и комплексные тренинги командной сыгровки (в частности, семинар по формированию общего видения) включают не столько на обучение конкретным навыкам, сколько согласование целей и ценностей. В поведенческом смысле это скорее тренинг овладения поведением (навык или умение есть, но человек не всегда им пользуется), чем собственно первичная отработка тех или иных поведенческих навыков. Запускаются механизмы саморазвития; формируется разделяемое ценностное и смысловое пространство. Активно используются проективные методы и методы работы с символической реальностью. Деловые игры строятся вокруг имитации деятельности. Базой для деловой игры может стать конкретная проблема, проектирование мероприятия или др., причем результаты работы команд и последствия принимаемых решений могут быть измерены по критерию успеха или неудачи с большей ясностью, чем в режиме реальной деятельности. Формированию общего видения и игровым подходам к формированию команды в книге будут также посвящены отдельные главы.

Вопросы к практическому занятию:

1. Каковы сильные стороны методологии веревочных курсов? В какой исходной ситуации наиболее адекватен данный тип тренинга?
2. Всегда ли последовательность низких упражнений должна быть заранее четко определена? Как можно работать с нарушением правил?
3. Как отразится межгрупповая конкуренция на выполнение низких упражнений?
4. Необходимо ли, чтобы высокое упражнение обязательно выполнили все члены команды?
5. Как может влиять на групподинамическую ситуацию внутри команды опыт совместных успешных действий? Неуспешных?
6. Что из опыта, переживаемого в рамках веревочного курса, может быть легко перенесено в бизнес ситуации? Как можно способствовать перенесению опыта?

Литература: 1,2, 3-10.

Практическая работа 6. Стратегии и тактики решения управленческих задач.

Методы решения задач

Цель: изучить теоретические основы групповой сплоченности.

Планируемые результаты обучения: опираясь на знания основных теорий и принципов командной работы, использует их для планирования работы, делегируя и распределяя задания и поручения, формируя командную стратегию достижения поставленной цели; на основе знаний особенностей поведения людей, с которыми работает/взаимодействует, использует в своей социальной и профессиональной деятельности методики оценки интересов, особенностей поведения и мнения людей, в том числе посредством корректировки своих действий; опираясь на знания теоретических основ социального взаимодействия и методик преодоления конфликтов, умеет управлять, разрешать конфликты и споры на основе учета интересов всех сторон; способен применять теорети-

ческие знания, связанные с основными процессами управления развитием организации, подразделения, группы (команды) сотрудников, предвидя результаты (последствия) как личных, так и коллективных действий; применяя принципы делегирования и распределения поручений, планирует и организует взаимодействие участников команды.

В результате освоения темы формируется компетенция:

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

Теоретическая часть

Когда говорят про командный дух, прежде всего имеют в виду приверженность команде (организации) и идентификацию с ней. Это то особое «мы-чувство», чувство принадлежности подразделению, организации или рабочей группе, которое обеспечивает человеку повышение самооценки, связанное с осознанием себя связанным с чем то позитивным и чем-то большим, чем он мог бы быть сам по себе. Социальная и организационная психология, а также управленческие науки для лучшего понимания всех нюансов в настоящий момент разделяют термины «лояльность», «приверженность» и «идентичность» (в отечественной психологии данная проблематика глубоко изучается С.А. Липатовым). Приверженность организации чаще всего определяется как:

- 1) сильное желание остаться членом данной команды (организации);
- 2) желание прилагать максимальные усилия в интересах данной команды (организации);
- 3) твердая убежденность в корпоративных ценностях и принятие целей данной команды (организации).

Приверженность – это психологическое состояние, которое характеризует взаимосвязь команды и ее члена, и связано с решением по поводу того, продолжать или не продолжать членство в команде. Понятие «лояльности», таким образом, только частично пересекается с понятием «приверженности». Можно быть нелояльным своей команде (в смысле неприятия или несоблюдения норм и правил), но долго оставаться в ней. Или, напротив, можно быть высоко лояльным нормам и правилам команды, но, по тем или иным причинам, стремится выйти из нее.

Вопросы к практическому занятию:

1. Каковы сильные стороны методологии веревочных курсов? В какой исходной ситуации наиболее адекватен данный тип тренинга?
2. Всегда ли последовательность низких упражнений должна быть заранее четко определена? Как можно работать с нарушением правил?
3. Как отразится межгрупповая конкуренция на выполнение низких упражнений?
4. Необходимо ли, чтобы высокое упражнение обязательно выполнили все члены команды?
5. Как может влиять на групподинамическую ситуацию внутри команды опыт совместных успешных действий? Неуспешных?
6. Что из опыта, переживаемого в рамках веревочного курса, может быть легко перенесено в бизнес ситуации? Как можно способствовать перенесению опыта?

Литература: 1,2, 3-10.

Практическая работа 7. Менеджер: типология и требования должностных позиций

Цель: изучить теоретические основы подготовки командных лидеров.

Планируемые результаты обучения: опираясь на знания основных теорий и принципов командной работы, использует их для планирования работы, делегируя и распределяя задания и поручения, формируя командную стратегию достижения поставленной

цели; на основе знаний особенностей поведения людей, с которыми работает/взаимодействует, использует в своей социальной и профессиональной деятельности методики оценки интересов, особенностей поведения и мнения людей, в том числе посредством корректировки своих действий; опираясь на знания теоретических основ социального взаимодействия и методик преодоления конфликтов, умеет управлять, разрешать конфликты и споры на основе учета интересов всех сторон; способен применять теоретические знания, связанные с основными процессами управления развитием организации, подразделения, группы (команды) сотрудников, предвидя результаты (последствия) как личных, так и коллективных действий; применяя принципы делегирования и распределения поручений, планирует и организует взаимодействие участников команды.

В результате освоения темы формируется компетенция:

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

Теоретическая часть

Лидирование в команде имеет свою специфику. Руководить людьми в такого рода группе – это быть первым среди равных. Когда говорят, что команда – это то место, где существует распределенное лидерство, то это не означает, что все по очереди ведут сольную партию, как это делают музыканты в диксиленде. Это значит, что лидер в команде осуществляет лишь часть тех лидерских функций, которые в полном объеме выполняет руководитель иерархически структурированной организации. Командный лидер не обязан и не должен держать инициативу в своих руках от начала и до конца того или иного события. В то же время полная пассивность лишает его лидерского статуса. Если пустить групповой процесс на самотек, возникает риск получить хаос и дезорганизацию командной работы. За командным лидером всегда остаются функции структурирования группового процесса. Его ролевой репертуар: роль супервайзера (надзирающего, следящего за соблюдением правил), роль модератора (преобразователя информации в более удобную форму), роль фасилитатора (поддерживающего обсуждение проблемы), роль аккумулятора идей. Если лидер с самого начала четко заявит свою позицию по обсуждаемым в группе проблемам, то он создаст себе трудности того рода, которые легче предупредить, чем разрешить. В случае, когда его авторитет непререкаем, сторона, которую он примет в дискуссии выиграет, даже в том случае, если эта позиция далека от оптимальной. В случае, когда его мнение не является неоспоримым, он может потерять свой авторитет, полностью или частично. Иначе говоря, если он будет говорить по существу вопроса, он теряет позицию арбитра, если он будет просто молчать – он выпадет из поля внимания группы и с ним перестанут считаться.

Есть еще одна важная причина, по которой лидеру не стоит с самого начала озвучивать свою позицию и предлагать свое решение обсуждаемого вопроса. Ведь всегда существует вероятность того, что другие члены группы предложат лучшее решение проблемы, чем оно предварительно оформилось у лидера. И, соответственно, есть возможность присоединиться к нему или поучаствовать в развитии перспективной идеи.

Вопросы к практическому занятию:

1. В чем отличие формального и неформального лидерства?
2. Каковы функции команды в организации?
3. Командные роли – возможно ли совмещение?
4. Каковы стадии развития команды по Лякурсьеру?
5. Каковы характеристики высокоэффективной команды?
6. Перечислить факторы командного лидерства.
7. Каков портрет лидера успешной команды?

Литература: 1,2, 3-10.

Практическая работа 8. Профессиональная подготовка и стили управления менеджеров.

Цель: изучить источники власти и теоретические основы формирования управленческих стилей.

Планируемые результаты обучения: опираясь на знания основных теорий и принципов командной работы, использует их для планирования работы, делегируя и распределяя задания и поручения, формируя командную стратегию достижения поставленной цели; на основе знаний особенностей поведения людей, с которыми работает/взаимодействует, использует в своей социальной и профессиональной деятельности методики оценки интересов, особенностей поведения и мнения людей, в том числе посредством корректировки своих действий; опираясь на знания теоретических основ социального взаимодействия и методик преодоления конфликтов, умеет управлять, разрешать конфликты и споры на основе учета интересов всех сторон; способен применять теоретические знания, связанные с основными процессами управления развитием организации, подразделения, группы (команды) сотрудников, предвидя результаты (последствия) как личных, так и коллективных действий; применяя принципы делегирования и распределения поручений, планирует и организует взаимодействие участников команды.

В результате освоения темы формируется компетенция:

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

Теоретическая часть

Личностные источники власти менеджеров

Власть эксперта.

Заключается в способности руководителя влиять на поведение подчиненных в силу своей подготовки и уровня образования, опыта и таланта, умений и навыков, наличия специализированных знаний.

Власть харизмы

Связана со способностью руководителя влиять на подчиненных благодаря личной привлекательности, наличию сильных личностных качеств (обмен энергией, внушительная внешность, независимый характер, хорошие риторические способности, достойная и уверенная манера поведения).

Власть информации

Базируется на возможности получения нужной и важной информации умении и использовать ее для влияния на подчиненных. Менеджер укрепляет свою власть, координируя и контролируя информационные потоки в фирме.

Власть убеждения.

Основывается на умении менеджера влиять на других с помощью эффективной (эмоциональной, логической и аргументированной) передачи своей точки зрения.

Организационные источники власти менеджеров

Власть принятия решений.

Проявляется в той степени, в которой человек может влиять на процесс подготовки и принятия решений; чем выше уровень управления, тем большее количество людей, кроме руководителя (специалистов, помощников и т.д.), влияют на процесс принятия решения.

Власть вознаграждения—

Способ влияния, основанный на положительном воздействии (благодарность, премия, продвижение, дополнительный отпуск и т.д.) с целью добиться от подчиненного желаемого результата.

Власть принуждения.

Строится на страхе подчиненных быть наказанными (пониженными в должности, оштрафованными, уволенными и т.д.). Для использования этого источника власти нужно

иметь эффективную систему контроля за действиями подчиненных (подчиненные могут сознательно стремиться обмануть организацию).

Власть над ресурсами.

Основывается на контроле руководством распределения потоков ограниченных ресурсов, которые обычно в организациях направлены сверху вниз. Некоторые руководители для влияния на людей создают так называемый дефицит ресурсов.

Власть связей.

Создается путем распространения менеджером информации о его связях с влиятельными людьми.

Власть традиции. Строится на выработке у подчиненных готовности по традиции признавать законную власть руководства и подчиняться ему; при этом исполнитель реагирует не на человека, отдающего распоряжения, а на его должность; приводит к бездумному выполнению приказов.

Вопросы к практическому занятию:

1. Что такое власть?
2. Что вы понимаете под стилем управления?
3. Что вы понимаете под стилем руководства?
4. Стил ь руководства и стил ь управления. Как Вы считаете, это равноценные по смыслу понятия или нет?
5. Власть руководителя и власть подчиненного.
6. Способы усиления источников власти.

Литература: 1,2, 3-10.

Практическая работа 9 Профессиональное здоровье и психическое выгорание менеджеров.

Теоретическая часть

Первый фактор, снижающий вероятность синдрома выгорания, образуют: ориентация на сотрудничество и компромисс, высокая мотивация саморазвития и профессионального роста, креативность подхода к решению профессиональных задач, высокий уровень коммуникативных умений. К личностным факторам, препятствующим психическому выгоранию, относятся: высокая общительность в малых группах, социальная смелость, радикализм.

Второй фактор, определяющий вероятность развития эмоционального истощения и деперсонализации, включает заниженную самооценку, эмоциональную неустойчивость, низкую активность и неумение сплачивать коллектив, тенденцию к избеганию трудных ситуаций общения.

Водопьянова Н. В., Ковальчук Н. С. Исследование профессиональных деформаций представителей профессии, относящихся к типу «человек—человек»: Дипломное сочинение. СПб., 1998

Третий фактор психического выгорания — это «размытость» личных целей и ценностей, низкий уровень управленческих умений, неадекватность самооценки, характеристики по показателю «консерватизм — радикализм».

Личностные качества и умения, образующие второй и третий факторы, очевидно, могут рассматриваться как элементы риска синдрома выгорания.

Результаты факторного анализа позволяют предположить, что личностные и стилевые особенности менеджеров обуславливают и различные типы их «профессионального выгорания», и то влияние, которое они оказывают на управленческие стратегии, взаимодействие с подчиненными и сохранность здоровья специалистов. На наш взгляд, разработка данной проблематики весьма актуальна для определения путей профилактики син-

дрома выгорания и купирования негативных последствий стрессов межличностных отношений.

Обобщение наших исследований различных групп российских менеджеров среднего звена позволяет выделить три группы личностных и поведенческих характеристик, снижающих риск выгорания у менеджеров.

Личностный фактор. Общительность и социальная смелость (фактор А и Я по Кеттеллу), высокая экспрессивность (фактор F), практичность — рациональность (фактор М), средние значения конформизма и подозрительности (соответственно Q2 и L), эмоциональная устойчивость (фактор С), адекватная самооценка (MD), оптимизм, гипертимность, профессиональный опыт, высокая квалификация, высокая мотивация саморазвития и профессионального роста.

Модели преодолевающего поведения. Просоциальные модели, расширение социальных контактов, поиск социальной и профессиональной поддержки, уверенные активные проблемно-ориентированные и эмоционально-сфокусированные действия (дистанцирование, позитивная переоценка, рационализация, самоконтроль и самообладание), ориентация на конструктивные способы регулирования конфликтов по К. Томасу (компромисс, сотрудничество), широта репертуара преодолевающих моделей поведения и гибкость их применения в соответствии с ситуацией.

Менеджерские умения. Креативность подхода к решению профессиональных задач, высокий уровень коммуникативных умений, умение сплачивать коллектив, высокий уровень управленческих умений (М. Вудкок, Д. Френсис, 1991)¹.

Вопросы к практическому занятию:

1. Профессиональное здоровье менеджера как психологическая проблема.
2. Психологическое обеспечение профессионального здоровья менеджера. Профессиональное долголетие менеджера.
3. Синдром психического выгорания и его симптомы.
4. Модели изучения психического выгорания.

Практическая работа 10 Характеристика лидерства в современном менеджменте.

Теоретическая часть

В психологии управления различают руководство и лидерство как деятельность относительно самостоятельных субъектов управления: руководство представляет собой процесс организации и управления совместной деятельностью членов коллектива, осуществляемый официально назначенным руководителем, а лидерство — процесс организации и управления общением и деятельностью членов малой группы и коллектива, осуществляемый лидером, определившимся в ходе спонтанно формирующихся межличностных отношений.

Опытное изучение социально-психологических основ руководства и лидерства началось с 20-х годов XX в., однако в силу своей психологической сложности эта проблема не имеет общепринятого решения и по настоящий день.

Руководство, по мнению большинства специалистов, связано со статусной властью как производной от официальных, формальных отношений. Руководитель может назначаться вышестоящими инстанциями; он получает властные полномочия, в т.ч. право на применение позитивных и негативных санкций.

Лидерство порождается системой неформальных отношений и по своей сути — психологический феномен, т.к. лидер может выдвигаться стихийно: он признается окружением за счет своих личностных качеств и может использовать право на санкции в отношении партнеров, однако эти санкции также неформальные. Таким образом, лидер использует личностную форму власти как одну из ее разновидностей. Он, как правило, не стремится навечно сохранить существующую систему отношений, охотно откликается на нововведения, может и пренебречь правилами управленческой иерархии, непосредственно обращаясь к источнику информации.

Можно определить основные различия между руководством и лидерством, которые сводятся к следующему:

Разновидности власти: у лидера — личностная власть, у руководителя — совокупность личностной и статусной при приоритете статусной.

Лидерство связано с регулированием внутригрупповых межличностных отношений, носящих неофициальный характер, а руководство является средством регулирования отношений в рамках социальной организации.

Лидерство возникает и функционирует преимущественно стихийно, характеризуется относительной стабильностью функций и проявлений, тогда как руководство представляет собой процесс целенаправленной и контролируемой деятельности социальных организаций и институтов и отличается большей стабильностью и постоянством в своих проявлениях.

Процесс принятия решений в системе руководства носит более сложный и многократно опосредованный характер, чем в условиях лидерства.

Обобщая перечень различий, можно утверждать, что для поведения руководителя более характерны планирование действий подчиненных, распределение заданий и выявление путей их выполнения, разъяснение обязанностей, требование соблюдения определенных стандартов деятельности, критика неудовлетворительной работы. Создается впечатление, что руководство и лидерство решают близкие социальные задачи: стимулирование группы, нацеливание ее на выполнение определенных задач, поиск средств для их эффективного решения. Однако лидерство представляет собой психологическую характеристику поведения отдельных членов группы, а руководство является определенным проявлением социальных отношений в группе, прежде всего с точки зрения распределения ролей управления — подчинения.

Не следует упрощать психологическую сущность феномена руководства, в управлении малой группой всегда присутствуют два пласта, два аспекта власти: формально-правовой, который может быть назван администрированием, и психологический, во многом сближающий руководителя с неформальным лидером по способам воздействия на членов группы. Следовательно, несмотря на то, что по своей психологической сущности феномены руководства и лидерства достаточно близки, ошибочным было бы представление о полном их соответствии в одном лице управленца. Против такого слияния можно привести несколько важных доводов.

Во-первых, чаще всего лидер и руководитель группы имеют различную ориентацию: последний всецело направлен на достижение цели деятельности коллектива и решение стоящих перед ним задач, первый же больше ориентирован на внутригрупповые интересы и отношения.

Во-вторых, можно выделить лишь достаточно специфический род групп, для которых будет эффективно слияние в одном лице руководителя и интеллектуального лидера. Речь идет, прежде всего, о научных коллективах, продуктивность которых повышается в том случае, если их руководитель способен лидировать в ведущей научной деятельности группы. В-третьих, существует немало типов социальных групп, где в силу существенных возрастных или статусных различий руководителя и членов группы описанное выше совмещение невозможно. Это в полной мере относится к студенческой группе. Преподаватель, сколь близок он бы ни был своим студентам, должен опираться в управлении группой в основном на властные функции и свой авторитет руководителя, а неформальные лидеры группы будут выявляться из рядов студентов. Таким образом, основным инструментом психологического влияния руководителя на группу является его воздействие как на нее в целом, так и на ее лидера (например, староста у студентов), что может рассматриваться как совмещение статусной и личной формы власти.

Формирование социально-психологической структуры коллектива связано с выдвижением лидеров в неформальных малых группах и в коллективе в целом. Лидерство, повторим, связано с выражением, оформлением и регулированием внутригрупповых межличностных отношений, носящих неофициальный характер, что проявляется через личную форму власти, признаваемое группой право на влияние и оценку. Лидер олицетворяет систему предпочитаемых группой целей и ценностей, является их носителем и активным проводником в жизнь. В связи с этим лидером считается тот, чьи установки и ориентации становятся референтными, исходными эталонами для всех или большинства членов группы в оценке ими значимых аспектов ее жизнедеятельности. Лидер ведет группу, организует, планирует и управляет ее социальной деятельностью, проявляя при этом **более высокий, чем все остальные члены группы, уровень активности.**

Вопросы к практическому занятию:

1. Типы лидерства, с точки зрения масштабности решаемых задач (бытовой, социальный, политический).
2. Природа лидерства. Концепция физических качеств. Концепция интеллигентности (Гизели).
3. Ситуативная теория лидерства. Типы лидерства в зависимости от особенностей психотипа.
4. Мотивация лидерства. Психоаналитическая теория З. Фрейда. Инструментальная мотивация. Игровая мотивация.

Практическая работа 11 Стратегия отбора персонала, обучение и кадровый мониторинг.

Теоретическая часть

Набор персонала – это система целенаправленных действий по поиску, оценке и найму людей, обладающих качествами необходимыми для достижения целей, поставленных организацией, людей, желающих и умеющих работать, обладающих нужными компетенциями и разделяющих ценности компании.

Принципы отбора персонала:

- I. Поиск и отбор кадров является продолжением кадровой политики.

- II. Необходимо знать требования к вакантной должности – набор знаний, профессиональных навыков, личные требования к кандидату.
- III. Отбор кадров производится не только на основе профессиональных характеристик, но и оценивается то, как новые сотрудники будут вписываться в культурную и социальную среду организации.
- IV. Строгое соблюдение трудового законодательства и равного подхода к кандидатам.
- V. Непрерывность – постоянная работа по вербовке и отбору лучших специалистов;
- VI. Объективность – сведение к минимуму влияния субъективного мнения консультанта, принимающего решение по отбору.
- VII. Всесторонняя оценка профессиональных и личностных качеств кандидата с помощью различных методов.

Методы отбора персонала.

Рекрутинг, массовый рекрутинг – метод отбора персонала распространенных профессий. В основном это специалисты линейного уровня, (рядовые исполнители, торговые агенты, секретари). Упор делается на специалистах, находящихся в процессе поиска работы.

ExecutiveSearch– отбор персонала высшего и среднего руководящего звена (начальники отделов, руководители подразделений, директора), специалистов редких и уникальных процессов. Предполагает активный поиск потенциальных кандидатов.

Headhunting– переманивание конкретного специалиста, как правило, «звезды» из одной компании в другую.

Скрининг – быстрый отбор соискателей исключительно по формальным признакам. Мотивация, личностные качества, другие психологические особенности кандидатов не исследуются. Средние сроки проведения скрининга составляют от 1 до 10 дней. Выбирается персонал младшего звена – секретари, менеджеры по продажам, бухгалтеры, продавцы, водители. Очень редко – среднего.

Вопросы к практическому занятию:

- 1. Маркетинг персонала, как вид управленческой деятельности.
- 2. Привлечение персонала и факторы, влияющие на потребность в персонале.
- 3. Активные и пассивные методы набора кадров.
- 4. Формирование требований к кандидату.
- 5. Отбор персонала. Модель отбора персонала. Собеседование при отборе персонала.

Практическая работа 12 Основная характеристика формирования групп и команд в управленческой деятельности

Теоретическая часть

Ни одна из групп не становится командой до тех пор, пока она не признает себя подотчетной как команда. Командная подотчетность — это определенные обещания, которые лежат в основе двух аспектов эффективных команд: обязательства и доверия. Взаимная отчетность не может возникнуть по принуждению, но когда команда разделяет общее назначение, цели и подход, взаимная отчетность возникает как естественная составляющая.

Для команды важно наличие у сотрудников комбинации взаимодополняющих навыков, составляющих три категории:

- **техническая или функциональная экспертиза;**
- **навыки по решению проблем и принятию решений;**
- **межличностные навыки (принятие риска, полезная критика, активное слушание и т.д.).**

Командные отношения, традиционно включающие в себя такие понятия, как чувство локтя, дух партнерства и товарищества, могут проявляться исключительно в деловой сфере, не распространяясь на личную жизнь членов команды. Существует много примеров, когда удачные партнеры по бизнесу не переносили присутствия друг друга, если речь заходила о других сферах общения.

Типология и факторы формирования команд

Команды принято различать по нескольким основаниям. Одна из самых распространенных классификаций основана на выделении в качестве индикатора рода деятельности, которой призвана заниматься команда. Выделяют следующие типы команд (Katzenbach J., Smith D., 1993):

Вопросы к практическому занятию:

1. Социальная группа, как одна из общих форм социального взаимодействия. Разновидности групп.
2. Психологические характеристики групп. Формирование групп и команд. Особенности личного стиля руководителя или лидера с другими членами команды.
3. Этапы командообразования. Основные подходы к формированию команды.
4. Социальная и социально-психологическая структура группы.

Практическая работа 13 Профессиональные деформации персонала

Теоретическая часть

Профессиональная деформация (от *лат. deformatio* — «искажение») — **когнитивное искажение**, психологическая дезориентация **личности**, формирующаяся из-за постоянного давления внешних и внутренних факторов **профессиональной** деятельности и приводящая к формированию специфически-профессионального типа личности.

Изначально профессиональную деформацию связывали с распространением выработанных человеком профессиональных стереотипов на другие сферы его жизни, включая **поведение** вне профессии и **общение**^[1].

Впервые термин «профессиональная деформация» ввёл **Питирим Сорокин** как обозначение негативного влияния профессиональной деятельности на человека. Профессиональную деформацию описывали в своих работах такие учёные, как **С. Г. Геллерштейн** (1930), **Е. И. Рогов** (1992, 2016), **А. К. Маркова** (1996), **Э. Ф. Зеер** (1999, 2003), **С. П. Безносков** (2004), **Р. М. Грановская** (2010), **С. А. Дружилов** (2013).

Исследователи выделяют профессиональную деформацию личности, профессиональную деформацию деятельности, профессиональную деформацию трудового поведения. Для обозначения негативных изменений в профессиональной деятельности используют также термин «профессиональные деструкции» (**Э. Ф. Зеер**, **С. А. Дружилов**)

Вопросы к практическому занятию:

1. Сущность профессиональной деформации личности.
2. Предмет труда как причина деформации.
3. Профессиональные средства и усвоенная технология как факторы деформации.
4. Методы направленные на устранение профессиональной деформации.

Практическая работа 14 Общение и его роль в деятельности руководителя и подчинённых

Теоретическая часть

Управленческое общение занимает особое место в системе делового общения менеджера. Его результативность не только непосредственно влияет на эффективность выполнения указаний подчиненным. Управленческое общение формирует морально-психологический климат в коллективе, является средством воспитания персонала в духе организационных ценностей. **Управленческое общение представляет собой процесс обмена информацией между руководителем и подчиненным, ведущий к взаимопониманию.** Часто в управленческой практике руководитель недооценивает роль управленческого общения в эффективной работе персонала. Исследования показывают, что по способу, форме и своевременности получения информации от руководителя подчиненный судит о своей значимости в его глазах. Недостаточный объем общения воспринимается работником как свидетельство своей второстепенной роли в коллективе, что не стимулирует его работу. В процессе общения с подчиненным руководитель получает информацию о факторах, препятствующих качественному выполнению заданий, инициативах и предложениях подчиненного. Не получая нужного объема информации от руководителя, работник восполняет его из других, не всегда достоверных источников, делает выводы на основе собственных предположений и опасений, что способствует искажению реальной картины, приводит к неверным выводам и формирует поведение подчиненного, не соответствующее ожиданиям руководителя.

Управленческое общение позволяет решить целый комплекс задач, стоящих перед менеджером. Однако наиболее важное значение для эффективного выполнения задания подчиненным, имеют три его функции:

- Общение должно обеспечить однозначное восприятие подчиненным сути требований руководителя, понимание целей, методов и средств выполняемого задания. Этот аспект общения принимает форму устного инструктирования.
- В процессе общения руководитель должен обеспечить взаимопонимание, сформировать положительное отношение подчиненного в выполняемой работе, внутреннее согласие с тем, что ему предстоит сделать, желание реализовать поведение, соответствующее интересам организации.
- Общение является средством формирования аттракции, положительного отношения к самому руководителю, без которого наладить эффективное взаимодействие не представляется возможным.

Реализация перечисленных требований обеспечивается за счет профессиональной организации управленческого общения. Ниже рассматриваются наиболее важные его аспекты.

Восприятие и усвоение передаваемой информации. Степень восприятия, усвоения подчиненным передаваемой информации зависит от ряда факторов. Наиболее значимыми из них являются:

1. *Вид передаваемой информации.* Передаваемая информация воздействует на эмоции, систему ценностей и формирует систему знаний. Эмоциональная информация вызывает определенные чувства: симпатии, антипатии, сочувствия, агрессии и т. д. Ценностная информация отражает культурные нормы, систему ценностей, национальные традиции, принятые нормы поведения, затрагивает представления получателя информации о порядочности, справедливости. Содержательная информация включает в себя рациональные механизмы восприятия. Она формирует знания, является основой логического анализа и передается в виде фактов, результатов, расчетов, цифр. Первые два вида информации служат фоном для восприятия содержательной информации и могут оказать влияние на эффективность общения.

Передача информации должна осуществляться с учетом реакции получателя на различные виды информации. Передавая информацию подчиненному, необходимо учитывать следующее:

- вступая в общение, руководитель должен уважать ценности, нормы, взгляды, представления работника;
- передача информации будет эффективной, если она осуществляется на уровне развития работника (интеллектуальном, социальном, образовательном);
- при подготовке к общению наряду с обдумыванием содержательных его аспектов следует уделить внимание изучению характеристик получателя и подбирать форму и язык подачи информации с их учетом;
- прежде чем вступить в общение, следует оценить способность и возможности получателя адекватно воспринимать содержательную часть информации (его эмоциональное состояние, готовность и желание воспринимать информацию и проч.).

Получая информацию от подчиненного, руководитель должен помнить:

- в процессе общения необходимо стараться подавить влияние первых двух видов информации, снижающих вероятность принятия обоснованного решения;
- необходимо проанализировать, не принимается ли решение под эмоционально-психологическим воздействием;
- стараться не принимать скоропалительных решений, когда сила воздействия первых двух видов информации существенна («утро вечера мудренее»).

2. *Содержание передаваемой информации.* Содержательная информация должна отвечать ряду требований, обеспечивающих ее адекватное восприятие. К ним относят:

- полнота передаваемой информации; -конкретность содержания (следует исключить общие фразы, рассеивающие внимание и не способствующие пониманию сути сообщения);
- привлекательность информации (для поддержания интереса к информации она должна включать в себя элементы, ориентированные на потребности получателя);

– аргументация (убедительность информации, способность вызвать доверие к содержанию).

3. *Форма подачи содержательной информации.* При подготовке сообщения продумываются следующие вопросы:

– логичность изложения;

– язык изложения (должен соответствовать уровню развития получателя, например, следует избегать излишней научности, если она может затруднить восприятие информации);

– однозначность толкования (сообщение не должно включать двусмысленных фраз и слов, имеющих двойное значение);

– яркость изложения (используемый арсенал средств передачи информации должен производить впечатление, поддерживать интерес и внимание получателя);

– при изложении следует выделить опорные моменты, обеспечивающие запоминание информации).

4. *Средства передачи сообщения.* Реальный объем информации, получаемой в процессе общения, значительно шире передаваемого только с помощью вербальных средств коммуникации. К невербальным средствам коммуникации относят:

4.1. Пантомимика:

– выражение лица, взгляд, выражающие готовность к восприятию информации или эмоциональное состояние;

– телодвижения: движения рук (рукопожатие, похлопывание по плечу, жестикуляция), движения головы (подтверждающие или отрицающие что-либо), движение тела (походка), положение плеч, головы;

– пространственное расположение (расстояние между общающимися, приближение, удаление);

– позы (например, положение тела при сидении).

4.2. Внешний вид (является дополнительным средством, отражающим характер межличностных отношений, социальный статус участников общения, уровень культуры).

4.3. Поведение, действия, характеризующие отношение к кому-либо, чему-либо, свидетельствующее о реакции на что-либо (предупредительность, проявление определенных знаков внимания), время совершения событий (например, пунктуальность).

4.4. Наличие, расположение предметов (например, оборудование рабочего кабинета, расположение рабочих мест в офисе).

4.5. Запахи. Существенное влияние запахов на эмоции получателя информации определяет важность этого источника информации. Данное средство передачи информации следует учитывать не только в процессе межличностного общения (например, запах дорогих духов может свидетельствовать о социальном статусе человека, запахи, характерные для

предметов, растений, пищи, идентифицирующиеся с конкретными явлениями и событиями, могут усиливать восприятие информации). Запахи, их интенсивность играют существенную роль при формировании отношения покупателя к торговому предприятию. Подбор запахов, распространяемых в торговом зале с помощью современных ароматизаторов и технологий, осуществляется с учетом характеристик целевого рынка, реализуемого ассортимента.

4.6. Звуки. Звуки следует рассматривать в качестве эффективного средства передачи информации. Большой объем информации несут характерные звуки (звон колокола, шум ветра, стук вагонных колес, шум прибора, крики животных). Важным средством передачи информации является музыка. Она реализует ряд функций: воздействует на эмоции получателя информации, формирует настроение, создает образы, влияет на работоспособность персонала. Музыка, звучащая в торговом зале, является одним из средств регулирования перемещения покупателей по магазину. Современные технологии позволяют использовать фоновую музыку в качестве мощного инструмента воздействия на процесс принятия решений, в том числе и о покупке. Цивилизованные формы музыкального сопровождения процесса обслуживания посетителей торгового предприятия, исключая манипулирование их сознанием, направлены на создание комфортных условий покупки и учитывают вкусы и предпочтения целевых рынков.

4.7. Освещение. Освещение, сопровождающее процесс межличностного общения, рассматривается в качестве средства передачи эмоциональной информации. Яркость освещения и его размещение в торговом зале могут стимулировать продажи отдельных товаров, позволяют скрыть недостатки в работе магазина, формируют имидж предприятия. При подборе освещения чаще всего учитывается назначение реализуемых товаров.

4.8. Цветовая гамма. Подбор цветовой гаммы является средством передачи информации о вкусах, предпочтениях, настроении индивидуума. В торговых организациях цветовое оформление витрин, торгового зала, подбор цветов формируют имидж предприятия, создают определенный психологический настрой. Теплые тона (красный, желтый) возбуждают, вызывают беспокойство, иногда агрессию, стремление к активным действиям. Холодные тона (синий, зеленый) оказывают успокаивающее воздействие.

5. *Структура сообщения.* В стандартных ситуациях целесообразно придерживаться определенной последовательности изложения сообщения:

- вызвать внимание (для этого используются средства общения, обеспечивающие готовность получателя к восприятию информации);
- сформировать интерес к передаваемой информации (следует отметить, чем полезна передаваемая информация получателю, либо возможности с помощью ее избежать нежелательных последствий);
- изложить суть сообщения;
- обеспечить обратную связь;
- закрепить информацию.

Обратная связь представляет собой сигнал, направляемый от получателя информации к отправителю, свидетельствующий о степени усвоения переданной информации. В качестве каналов обратной связи используются как вербальные, так и невербальные средства

коммуникации. В качестве вербальных средств обратной связи наиболее часто используются: пересказ подчиненным сути сообщения, ответы на вопросы руководителя. Невербальными средствами обратной связи могут быть мимика, жесты, взгляды, улыбка, движения головы и проч. Для закрепления информации используют: пересказ, изложение опорных положений сообщения, обсуждение его содержания, наиболее сложных моментов. В качестве средства закрепления информации применяют также наглядные пособия, графики, схемы, плакаты, листовки и проч.

6. *Стереотипы мышления.* Наиболее часто причинами неадекватного восприятия передаваемой информации являются стереотипы мышления, вырабатываемые в практике повседневной деятельности. Стереотип мышления представляет собой привычный, повторяющийся ход рассуждений, используемый при осмыслении получаемой информации. Наличие стереотипов, особенно при решении новых задач, часто приводит к ошибочным выводам.

7. *Предвзятое восприятие информации.* Чаще всего оно обусловлено следующими причинами:

- осознанной или неосознанной склонностью индивидуума отвергать все то, что не соответствует сложившейся у него точке зрения по тому или иному вопросу;
- психологическим сопротивлением новому, непривычному, не вписывающемуся в рамки сложившихся представлений, традиций;
- негативное восприятие информации вследствие осознанного или неосознанного ощущения или убеждения о невозможности ее использования в собственных интересах;
- негативное отношение к предложениям, указаниям, разработкам, результатам, высказанным другими.

Формирование взаимопонимания. Важным аспектом управленческого общения является формирование общего взгляда, общих точек зрения по вопросам реализации установленных функций. Работа с подчиненным значительно эффективнее, если в его лице руководитель имеет единомышленника, союзника. Отсутствие согласия между руководителем и подчиненным, указания, спущенные сверху, часто вызывают внутреннее сопротивление исполнителя. Игнорирование мнения подчиненного сохраняет «подводные камни», снижающие качество исполнения. «Перетягивание одеяла» в пользу одного или нескольких работников (подразделений) в ущерб интересам других приводит к ухудшению морально-психологического климата в коллективе, снижает общую результативность работы. В процессе управленческого общения необходимо не только найти общий язык с подчиненным, не навязывая собственного мнения, важно сделать это эффективно, затратив минимум ресурсов (материальных, финансовых, временных).

Общение с подчиненным, обеспечивающее взаимопонимание, должно строиться не на отстаивании своей позиции, а на поиске взаимных выгод. При наличии разногласий и необходимости договариваться можно использовать современные методики ведения переговорного процесса. Одна из них изложена в книге известных американских авторов, специалистов в области переговорного процесса Роджером Фишером и Уильямом Юри «Путь к согласию» [142]. Ее суть применительно к задачам управленческого общения можно представить следующим образом. Достижение согласия между руководителем и подчиненным обеспечивается путем реализации четырех базовых принципов ведения переговорного процесса. К ним относятся следующие:

1. Необходимо отделить предмет разногласий от личностей участников переговорного процесса. Предметом разногласий является обстоятельство, вызвавшее необходимость договариваться. Личности участников – это живые люди, обладающие индивидуальной эмоциональной реакцией, системой ценностей, способностью воспринимать и анализировать информацию. Обсуждению в ходе переговоров подлежит только предмет разногласий, а не личности участников. Подмена согласования разногласий выяснением личных отношений, взаимные обвинения, уводят от конструктивного обсуждения проблемы, снижают шансы договориться. Переход на личности вызывает отрицательную эмоциональную реакцию сторон, ухудшает отношения.

В основе переговорного процесса чаще всего лежат потребности, определяющие зону интересов руководителя и подчиненного. Отражением интересов являются заявленные позиции. Позиции высказываются участниками переговоров. Их отстаивание часто сопровождается эмоциональной реакцией, вызывает раздражение. Участники общения нервничают, повышают голос. Стороны перестают слушать друг друга, теряют надежду убедить в своей точке зрения, отчаиваются договориться. Нередко руководитель использует имеющиеся у него рычаги давления на подчиненного. В этой ситуации работник, оставаясь при своем мнении, нередко предпочитает прекратить обсуждение. Однако поведение, реализуемое на фоне внутреннего несогласия с руководителем, существенно снижает результативность его труда.

Позиция, заявленная руководителем, часто отождествляется им с собственным «Я». Отказ от нее воспринимается руководителем как потеря своего лица. Поэтому собственную позицию не следует рассматривать в качестве единственного варианта решения проблемы. Это лишь один из нескольких, способный удовлетворить круг интересов руководителя и организации.

Задача руководителя – попытаться определить, чем обусловлена позиция, занимаемая подчиненным. Важно понять опасения работника, попытаться встать на его место. На ход переговорного процесса оказывает влияние степень адекватности восприятия ситуации сторонами. Поэтому необходимо оценить ее соответствие собственным представлениям и представлениям работника.

2. В процессе переговоров следует акцентировать внимание на интересах, а не на позициях. Интересам сторон отвечают не только заявленные позиции. Всегда существует несколько вариантов решения проблемы, отвечающих общим интересам. Их поиск – путь к взаимопониманию. В процессе переговоров важно очертить круг интересов каждой из сторон. Для этого необходимо показать подчиненному, что соблюдение его интересов является для руководителя такой же важной задачей, как и соблюдение интересов организации. Необходимо оценить, как понимает каждая из сторон круг интересов противоположной стороны. Следует четко пояснить интересы организации и показать их взаимосвязь с интересами работника.

3. Поиск взаимовыгодных вариантов обеспечивается на основе интенсивного общения. Прежде всего, необходимо совместно определить возможные варианты решения, находящиеся в зоне взаимных интересов. Чем больше вариантов будут рассматриваться сторонами, тем выше вероятность нахождения наиболее приемлемого. Осуществлять поиск вариантов необходимо в различных направлениях. При этом следует освободиться от сложившихся стереотипов решения проблемы.

4. Для обоснования вариантов решения нужно пользоваться объективными критериями. Объективные критерии отражают общепринятые представления, которые могут быть по-

ложены в основу договоренности. Позиции, выработка которых осуществляется с учетом общепринятых стандартов, нормативов, достоверных фактов, существующей статистики, мнений авторитетных экспертов, внушают больше доверия. Использование объективной базы повышает вероятность заключения разумного и справедливого соглашения.

Вопросы к практическому занятию:

1. Процесс общения и его проявления.
2. Надёжность и эффективность общения. Критерии общения.
3. Роль эмоций в общении. Средства выражения чувств при общении. Составляющие профессионального общения руководителя.
4. Влияние руководителя на персонал. Разновидности власти. Реализация тактики эффективного профессионального общения руководителя со своими подчинёнными с помощью мотивационных приёмов. Законы аргументации и убеждения.

Практическая работа 15 Переговоры в управлении организацией.

Теоретическая часть

Переговоры – процесс взаимодействия 2-х или более сторон в условиях их взаимозависимости для достижения интересов каждой. Главное на переговорах – решение конкр проблемы. **1. Подготовка переговоров:** встреча с каждой стороной; предварительная оценка конфликта;; проверка готовности участников к переговорам. **2. Ведение переговоров:** привлечение всех сторон, включенных в конфликтную ситуацию; обсуждение повестки дня переговоров; поочередное слушание каждой стороны; расчленение проблемы; подведение к первому предложению; выдвижение альтернатив; поиск подходов к соглашению, формулирование предложений; выработка уступок **3. Завершение переговоров:** выработка соглашения, его проверка на реальность, принятие и подписание; принятие мер по предотвращению “послеконфликта”. На каждом из этапов при реализации указанных направлений используются свои приемы, методы и техники. При этом **менеджер**, выполняющий функции **медиатора**, должен обладать рядом специальных качеств, навыков и умений, психологической устойчивостью, развитой коммуникативностью, определенными характеристиками интеллекта, креативностью, специальными техническими навыками и опытом подобной работы. **Модели переговоров.** (1. ориентированных на принципы (у. Линкольн, Р. Фишер, У. Юри) основано на учете 3 факторов: 1) интересов, под которыми понимается сис-ма ценностей, убеждений, принципов отнш-й 2) проблем, обсуждаемых на переговорах вопросов, реш-е кот-х приводит в конечном итоге к удовлетворению интересов сторон 3) предложений, т.е. способов решения проблем и достижения интересов. 2. модель – деятельностьная – позволяет продумать, что будет происх-ть на предстоящ переговорах, проанализировать и оценить ход пр-са, его рез-т.) **Переговорные стили:** этический (строгое следование чужому мнению, легкое отступление от собствен-

го мнения, отстраненность), аналитико-агрессивный (приведение большего числа док-в своей правоты, неподатливость), общительный (чрезмерная приверженность к компромиссу, податливость в силу желания сохранить хорошие отношения) и гибко-агрессивный (неуступчивость даже в случаях неправоты, исполнение давления как ср-ва для лишения др-ой стороны инициативы).

Вопросы к практическому занятию:

1. Сущность и классификация переговоров.
2. Тактики, характеризующие стратегии отношений взаимодействующих субъектов. Элементы переговорного процесса и их детерминанты. Модели переговоров. Деятельностная модель переговоров.
3. Модель переговоров, ориентированных на принципы (У. Линкольн, Р. Фишер и У. Юри).
4. Переговорные стили. Стилиевой профиль поведения взаимодействующих сторон на переговорах. Ранжирование характеристик специалиста по переговорам (по Каррасу).

Практическая работа 16 Конфликты в организации и возможности их решения

Теоретическая часть

Основные типы конфликтов на предприятиях: **организационные, производственные, трудовые, инновационные.**

Организационный конфликт – конфликт, связанный с организацией и условиями деятельности. Например, когда работник не выполняет, игнорирует требования, предъявляемые ему со стороны организации; требования, предъявляемые к работнику, противоречивы, неконкретны; имеются должностные инструкции, функциональные обязанности, но их выполнение вовлекает работников в конфликтную ситуацию.

Производственный конфликт – специфическая форма выражения противоречий в производственных отношениях трудового коллектива. Производственные конфликты бывают: внутrigрупповые – между рядовыми работниками, между руководителями и подчиненными, между работниками различной квалификации, возраста; межгрупповые – борьба между группами за распределение различного рода ресурсов, за специфические интересы и цели, за лидерство и т. д.; между производственными группами и администрацией – неверные управленческие решения, неудовлетворительное отношение управленческого персонала к работникам и прочее.

Трудовой конфликт – это столкновение интересов и мнений, оценок между представителями различных групп по поводу трудовых отношений (условий, содержания, организации труда и его оплаты).

Инновационный конфликт – конфликт, возникший по причине введения инноваций; противоречие, возникшее между сторонниками и противниками нововведений. Основные причины: работники опасаются ухудшения своего социально-экономического положения; дефицит материально-технических ресурсов; имеющиеся ресурсы более низкого качества,

чем требуется; ухудшение взаимоотношений руководителей организации с руководителями подразделений из-за необходимости перестраивать свою работу.

Конфликты могут носить конструктивный либо деструктивный характер. В случае последнего возникает отрицательный эмоциональный фон, нарушаются социальные связи, ухудшается состояние здоровья участников конфликта. Поэтому управления конфликтами является ключевым моментом деятельности руководителя.

Управление конфликтами – это целенаправленное воздействие по устранению (минимизации) причин, породивших конфликт или на коррекцию поведения участников конфликта на всех этапах его развития. Управление конфликтами включает два направления деятельности руководителя:

- 1) предупреждение конфликтов (прогнозирование, профилактика, предотвращение, пресечение).
- 2) разрешение конфликтов (преодоление, урегулирование, ослабление).

Основными направлениями работы по предупреждению конфликта являются:

- психологический отбор руководителей;
- правильная расстановка заместителей;
- оптимизация организационно- управленческих условий;
- четкая организация труда;
- создание стабильных коллективов;
- знание руководителем индивидуальных особенностей подчиненных;
- психологические особенности членов коллектива;
- проведение руководителем разъяснительной работы (показ завтрашних радостей);
- создание здорового (благоприятного) социально-психологического климата.

Можно выделить два направления разрешения конфликтов – педагогическое и хирургическое. Первое более предпочтительно, позитивно, но требует больших усилий по сравнению со вторым.

Реализация его связана с использованием межличностных, структурных, внутриличностных методов, а также метода переговоров.

Межличностные методы состоят в выборе стиля поведения без ущемления интересов участников взаимодействия. Выделяют следующие стили конфликтного взаимодействия:

- соревнование (конкуренция, конфронтация, соперничество) – стремление добиться удовлетворения своих интересов в ущерб другому;
- приспособление – принесение собственных интересов в жертву ради интересов другого;

- избегание (уход), для которого характерно как отсутствие стремления к кооперации, так и отсутствие тенденции к достижению собственных целей;
- компромисс, характеризующийся тактикой взаимных уступок;
- сотрудничество, когда участники ситуации приходят к альтернативе, полностью удовлетворяющей интересы обеих сторон.

Структурные методы управления конфликтом связаны с изменением структуры организации для разрешения конфликтов, уже получивших развитие. Они включают методы, связанные с использованием руководителем своего положения в организации (приказ, распоряжение и т.п.), разведением участников конфликта или снижением их взаимозависимости (автономизация подразделений), введением специального интеграционного механизма для конфликтующих подразделений (общий заместитель, координатор и др.), слиянием разных подразделений и наделением их общей задачей (объединение отдела труда и зарплаты и отдела кадров в отдел развития персонала).

Внутриличностные методы заключаются в умении правильно организовать свое собственное поведение, с учетом реакции со стороны другого человека. К этой группе методов относятся: настройка на позитивное отношение к оппоненту, переключение с эмоционального на рациональный режим психики, избегание характеристик эмоционального состояния оппонента, предоставление оппоненту возможности «выпустить пар» и др.

Метод переговоров приобретает особую значимость как один из эффективных методов разрешения конфликтов.

Хирургический путь разрешения конфликтов состоит в удалении конфликтующего из коллектива либо перевод его в другой коллектив. Это наиболее легкий путь разрешения конфликта, применяемый руководителем, когда он не видит иного выхода.

Выделение способов предотвращения и разрешения конфликтов относительно, условно. В практике управления конфликтами они тесно переплетаются, взаимодействуют, взаимобусловливают друг друга.

Вопросы к практическому занятию:

1. Типология конфликтов.
 2. Динамика конфликта. Критерии конфликта.
 3. Функции и причины конфликтов.
 4. Стратегия поведения конфликтующих сторон в управлении.
- Список рекомендуемой литературы

Список рекомендуемой литературы

Основная литература

1. Чегринцова, С. В. Лидерство и командообразование в организации : учебное пособие / С. В. Чегринцова. - Лидерство и командообразование в организации, 2026-09-14. - Электрон. дан. (1 файл). - Тверь : Тверской государственный университет, 2020. - 115 с. - электронный. - Книга находится в премиум-версии ЭБС IPR BOOKS. - ISBN 2227-8397 (экземпляров неограничено)

2. Байдаков, А. Н. Лидерство и командообразование : учебное пособие / А. Н. Байдаков, А. В. Назаренко, О. С. Звягинцева. - Лидерство и командообразование, Весь срок охраны авторского права. - Электрон. дан. (1 файл). - Ставрополь : Ставропольский государственный аграрный университет, 2019. - 132 с. - электронный. - Книга находится в премиум-версии ЭБС IPR BOOKS. - ISBN 2227-8397 (экземпляров неограничено)

Дополнительная литература

3. Живица, О. В. Лидерство : учебное пособие / О.В. Живица. - Москва : Университет «Синергия», 2017. - 193 с. : ил., схем., табл. - (Легкий учебник). - <http://biblioclub.ru/>. - Библиогр. в кн. - ISBN 978-5-4257-0216-6 (экземпляров неограничено)

4. Лидерство и командообразование Электронный ресурс / Байдаков А. Н., Назаренко А. В., Запорожец Д. В., Звягинцева О. С., Кенина Д. С., Бабкина О. Н., Исаенко А. П. : учебное пособие. - Ставрополь : СтГАУ, 2018. - 132 с. (экземпляров неограничено)

5. 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. - <http://biblioclub.ru/>. - Библиогр. в кн. - ISBN 978-5-9275-1989-7 (экземпляров неограничено)

Интернет-ресурсы

6. <http://catalog.ncstu.ru/catalog> – Официальный сайт библиотеки ФГАОУ ВПО СКФУ.

7. <http://www.consultant.ru> – Официальный сайт Консультант плюс

8. <https://dlib.eastview.com/browse> – «ИВИС» (БД периодических изданий)

9. <http://www.garant.ru> – Информационная справочная система ГАРАНТ.РУ

10. <http://e.lanbook.com/> – Электронная библиотечная система «Лань»

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
Федеральное государственное автономное образовательное учреждение
высшего образования
«СЕВЕРО-КАВКАЗСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»

МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ

для обучающихся по организации и проведению самостоятельной работы
по дисциплине
«УПРАВЛЕНИЕ КОМАНДОЙ И СТРАТЕГИИ ЛИДЕРСТВА»
для студентов направления подготовки 21.04.02 Землеустройство и кадастры (направлен-
ность (профиль) «Городской кадастр»)

Ставрополь, 2026

СОДЕРЖАНИЕ

Введение

1. Общая характеристика самостоятельной работы
2. Технологическая карта самостоятельной работы
3. План-график выполнения самостоятельной работы
4. Методические рекомендации по изучению теоретического материала
5. Методические рекомендации по подготовке доклада

Список рекомендуемой литературы

ВВЕДЕНИЕ

В современных условиях главным ресурсом эффективного хозяйствования является корпус специалистов. Резко возрастает роль личностей, осуществляющих процесс управления. От их квалификации, деловой активности, умения взаимодействовать между собой и достигать социально значимого результата зависят судьбы людей и перспективы развития фирмы, учреждения, экономического района.

Одним из наиболее востребованных личных качеств, наряду с профессионализмом, является способность специалиста действовать в команде. Ключевым фактором эффективной работы команды является способность каждого ее члена «работать на результат». Однако на практике психологический акцент нередко смещается с результатов деятельности на межличностную конкуренцию, что часто приводит к скрытой и явной конфронтации. А это, в свою очередь, ведет к деловому и экономическому спаду, формирует напряжение внутри коллектива, разрушительно воздействует на личность.

Цель самостоятельной работы по данной дисциплине – закрепление знаний, приобретенных студентами в процессе изучения теоретического курса по управлению командой и стратегиям лидерства.

Основными задачами является выработка практических навыков:

- формирования профессиональной эффективной команды;
- конструктивного межличностного взаимодействия в коллективе.
- использования ситуативного лидерства в команде;
- применения стратегий лидерства в зависимости от ситуации.

1. ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ

Цель освоения дисциплины заключается в формировании у студентов, обучающихся по направлению подготовки 21.04.02 Землеустройство и кадастры, следующей компетенции: УК-3. Основная цель курса «Управление командой и стратегия лидерства» заключается в изучении обучающимися моделей командообразования, особенностей деятельности в группе при реализации совместно выработанной командной стратегии по достижению поставленных целей; научиться взаимодействовать в командной работе.

Основными задачами изучения дисциплины являются: знание специфики эффективного взаимодействия в группе, основных понятий дисциплины, владение методами анализа командных ролей, знание факторов, влияющих на эффективность командной и групповой работы; получение представления об этапах развития группы, проблемах группового взаимодействия, обусловленных тем или иным этапом ее становления; умение адекватно ориентироваться в целях и методах групповой работы, понимание стилистических различий в ведении групп в зависимости от поставленных целей; обладание навыками использования некоторого минимума практических приемов работы с группой (командой, подразделением); ситуативный выбор стиля руководства и командной стратегии для достижения поставленной цели.

При организации самостоятельной работы по дисциплине формируются следующие компетенции:

Код, формулировка компетенции	Код, формулировка индикатора	Планируемые результаты обучения по дисциплине (модулю), характеризующие этапы формирования компетенций, индикаторов
УК-3. Способностью организовывать и руководить работой команды, вырабатывая командную стратегию для достижения поставленной цели	ИД-1. УК-3. Вырабатывает стратегию сотрудничества и на ее основе организует работу команды для достижения поставленной цели.	Опираясь на знания основных теорий и принципов командной работы, использует их для планирования работы, делегируя и распределяя задания и поручения, формируя командную стратегию достижения поставленной

		цели.
	ИД-2. УК-3 Учитывает в своей социальной и профессиональной деятельности интересы, особенности поведения и мнения (включая критические) людей, с которыми работает/взаимодействует, в том числе посредством корректировки своих действий.	На основе знаний особенностей поведения людей, с которыми работает/взаимодействует, использует в своей социальной и профессиональной деятельности методики оценки интересов, особенностей поведения и мнения людей, в том числе посредством корректировки своих действий
	ИД-3. УК-3. Обладает навыками преодоления возникающих в команде разногласий, споров и конфликтов на основе учета интересов всех сторон	Опираясь на знания теоретических основ социального взаимодействия и методик преодоления конфликтов, умеет управлять, разрешать конфликты и споры на основе учета интересов всех сторон
	ИД-4. УК-3. Предвидит результаты (последствия) как личных, так и коллективных действий.	Способен применять теоретические знания, связанные с основными процессами управления развитием организации, подразделения, группы (команды) сотрудников, предвидя результаты (последствия) как личных, так и коллективных действий
	ИД-5. УК-3. Планирует командную работу, распределяет поручения и делегирует полномочия членам команды. Организует обсуждение разных идей и мнений.	Применяя принципы делегирования и распределения поручений, планирует и организует взаимодействие участников команды

Самостоятельная работа по дисциплине «Управление командой и стратегии лидерства» выполняется с целью получения и закрепления знаний, приобретенных при изучении теоретического материала. Самостоятельная работа проводится в виде конспектирования и изучения основной и дополнительной литературы, собеседования, подготовки к лекционным и практическим занятиям.

2. ТЕХНОЛОГИЧЕСКАЯ КАРТА САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ

Код реализуемой компетенции	Вид деятельности студентов магистратуры	Итоговый продукт самостоятельной работы	Средства и технологии оценки
ИД-1. УК-3. ИД-2. УК-3 ИД-3. УК-3. ИД-4. УК-3 ИД-5. УК-3.	Подготовка к практическим занятиям	Конспекты	Вопросы для собеседования
ИД-1. УК-3. ИД-2. УК-3 ИД-3. УК-3. ИД-4. УК-3 ИД-5. УК-3.	Самостоятельное изучение литературы по темам 1 – 9	Конспекты	Вопросы для собеседования
ИД-1. УК-3. ИД-2. УК-3 ИД-3. УК-3. ИД-4. УК-3 ИД-5. УК-3.	Подготовка доклада	Доклад	Темы докладов

3. ПЛАН-ГРАФИК ВЫПОЛНЕНИЯ САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ

Наименование тем дисциплины	Вид самостоятельной работы	Средства и технологии оценки
Тема 1. Модели командообразования: общая характеристика	Конспекты	Собеседование, опрос
Тема 2. Стадии и процессы командообразования	Конспекты	Собеседование, опрос
Тема 3. Особенности деятельности проектных групп	Конспекты	Собеседование, опрос
Тема 4. Ролевые подходы в комплектовании управленческих команд	Конспекты	Собеседование, опрос
Тема 5. Основные направления развития команды	Конспекты	Собеседование, опрос
Тема 6. Приверженность команде: групповая сплоченность	Конспекты	Собеседование, опрос
Тема 7. Подготовка командных лидеров	Конспекты	Собеседование, опрос
Тема 8. Источники власти и стили управления	Конспекты	Собеседование, опрос
Тема 9. Стратегии лидерства	Конспекты	Собеседование, опрос

4. МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ ПО ИЗУЧЕНИЮ ТЕОРЕТИЧЕСКОГО МАТЕРИАЛА

При изучении дисциплины «Управление командой и стратегии лидерства» предусмотрено изучение теоретического материала. Форма контроля данного вида СРС: собеседование.

Методические указания по подготовке к собеседованию:

1. Ознакомиться с вопросами к собеседованию;
2. Изучить материал лекции по теме;
3. Изучить материал по рекомендованной основной литературе;
4. Изучить материал по рекомендованной дополнительной литературе;
5. Законспектировать необходимые источники;
6. Подготовить дополнительный материал по самостоятельно найденным источникам.

Вопросы для проведения собеседования:

1. Основные характеристики команды: общее видение, личностное и командное позиционирование, быстрое реагирование на изменения, взаимодополняемость и взаимозаменяемость, распределение ответственности.
2. Схема Р. Блейка и Дж. Моутона для анализа уровня командного взаимодействия.
3. Модель командообразования в режиме+ реального времени Ю. М. Жукова, Д. В. Хренова.
4. Модель командообразования Т. Ю. Базарова.
5. Соотношение социальных и психологических детерминант групппообразования.
6. Психологические факторы группового членства: удовлетворение потребностей, связанных с группой, и реализация потребностей вне группы.
7. Этапность развития малой группы.
8. Двухмерная модель развития группы Б. Такмена.

9. Модели коллективообразования А. В. Петровского, Л. И. Уманского.
10. Механизмы групповой динамики, разрешение внутригрупповых противоречий.
11. Каковы основные социально-психологические особенности деятельности проектных групп?
12. Может ли участие в проекте ослабить организационную приверженность? Идентификацию со своим функциональным подразделением?
13. Какие из задач руководителя проекта, связанных с управлением персоналом и коммуникацией, Вы считаете наиболее важными?
14. Чем проектная группа отличается от самоуправляемой команды?
15. Какие основные социально-психологические особенности Вы могли бы назвать для управленческих и самоуправляемых команд?
16. Какие могут быть последствия ситуации, если управленческие задачи поручены сотруднику, не имеющему готовности к их решению?
16. Какие основные социально-психологические особенности Вы могли бы назвать для управленческих и самоуправляемых команд?
18. Какие могут быть последствия ситуации, если управленческие задачи поручены сотруднику, не имеющему готовности к их решению?
19. Что может происходить, если человек имеет установки на решение одних задач, а способности к другим?
20. Как Вы считаете, может ли один человек в команде эффективно исполнять роль «мотиватора» и «аналитика»?
21. Как Вы считаете, какие процессы могут происходить в команде, не имеющей «изыскателей» и «генераторов идей»? Каковы будут сильные и слабые стороны такой команды?
22. Назовите организационные ситуации, при которых применение модели Марджерисона-МакКенна видится Вам наиболее эффективным для комплектации управленческой команды.

23. В классической иерархической организационной структуре распределение задач в организационной иерархии должно быть таково: на верхнем уровне должны преобладать задачи «управления» и «руководства», далее по мере движения вниз – «организаторские», «административные» и, наконец, на низовом уровне снова «руководство» (модель Базарова / Щедровицкого). Типичной организационной патологией является локализация административных задач выше, чем организаторских. Какие, по Вашему мнению, будут последствия этого для организации?

24. Возможно ли эффективно решение одним человеком «управленческих» и «административных» задач одновременно (в модели Базарова)? Каковы, с Вашей точки зрения, будут психологические последствия у такого совмещения?

25. Каковы сильные стороны методологии веревочных курсов? В какой исходной ситуации наиболее адекватен данный тип тренинга?

26. Всегда ли последовательность низких упражнений должна быть заранее четко определена? Как можно работать с нарушением правил?

27. Как отразится межгрупповая конкуренция на выполнение низких упражнений?

28. Необходимо ли, чтобы высокое упражнение обязательно выполнили все члены команды?

29. Как может влиять на групподинамическую ситуацию внутри команды опыт совместных успешных действий? Неуспешных?

30. Что из опыта, переживаемого в рамках веревочного курса, может быть легко перенесено в бизнес ситуации? Как можно способствовать перенесению опыта?

31. Каковы сильные стороны методологии веревочных курсов? В какой исходной ситуации наиболее адекватен данный тип тренинга?

32. Всегда ли последовательность низких упражнений должна быть заранее четко определена? Как можно работать с нарушением правил?

33. Как отразится межгрупповая конкуренция на выполнение низких упражнений?
34. Необходимо ли, чтобы высокое упражнение обязательно выполнили все члены команды?
35. Как может влиять на групподинамическую ситуацию внутри команды опыт совместных успешных действий? Неуспешных?
36. Что из опыта, переживаемого в рамках веревочного курса, может быть легко перенесено в бизнес ситуации? Как можно способствовать перенесению опыта?
37. В чем отличие формального и неформального лидерства?
38. Каковы функции команды в организации?
39. Командные роли – возможно ли совмещение?
40. Каковы стадии развития команды по Лякурсьеру?
41. Каковы характеристики высокоэффективной команды?
42. Перечислить факторы командного лидерства.
43. Каков портрет лидера успешной команды?
44. Классификация форм власти и влияния.
45. Характеристика основных аспектов власти, их сильные и слабые стороны.
46. Влияние развития общества в целом на эффективность использования различных форм власти.
47. Делегирование полномочий в системе менеджмента.
48. Современные требования, предъявляемые к менеджеру.
49. Стили управления: авторитарный, демократический и либеральный.
50. Адаптация стилей руководства к деловым ситуациям.
51. Власть руководителя и власть подчиненного.
52. Способы усиления источников власти.
53. Классификация стилей лидерства К.Левина
54. Поведенческие теории лидерства

55. Ситуационные теории лидерства
56. Теория лидерства Д. МакГрегора
57. Теория Z У.Оучи.
58. Модель лидерства Р.Лайкерта.
59. Теория лидерства, разработанная в университете штата Огайо.
60. Исследования Мичиганского университета.
61. Теория ситуационного лидерства Блейка-Мутона.
62. Теория лидерства Херси-Бланшара.
63. Модель лидерства Фидлера.
64. Модель лидерского поведения Таннембаумана-Шмидта.
65. Модель лидерства «путь-цель» Хауза и Митчелла.
66. Модель лидерства на основе принятия решений Врума-Йеттона-Яго.
67. Преимущества и недостатки личностных теорий лидерства.
68. Теория лидерства Р. Стогдилла.
69. Группы лидерских качеств по У. Беннису.
70. Эмоциональное лидерство.
71. Харизматическое лидерство.
72. Классификация стилей лидерства К.Левина.
73. Поведенческие теории лидерства.
74. Ситуационные теории лидерства.
75. Понятие результативности и эффективности деятельности организации.
76. Дать характеристику ролей эффективного лидера.
77. Каково влияние стиля лидерства на результативность организации?
78. Каково влияние стиля лидерства на эффективность организации?
79. Может ли организация быть эффективной и не результативной. Или результативной, но не эффективной? Объясните, почему «да» или «нет» в каждом из случаев.

80. Какая функция делает организацию систематичной?

81. Как функции РАЕІ распределяются в организационной иерархии?

Как это происходит в молодой и во взрослой компании?

82. Каков результат выполнения Е-функции?

Необходимые рекомендации по проведению практических занятий отражены в Методических указаниях по выполнению практических работ по дисциплине «Управление командой и стратегии лидерства» для студентов направления 21.04.02 Землеустройство и кадастры, 2022-[Электронная версия]

5. МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ К ПОДГОТОВКЕ К докладу

К самостоятельной работе относится написание и защита доклада. Выбирая тему доклада, необходимо ознакомиться с содержанием изучаемого курса.

Примерные темы докладов:

1. История становления и развития практико-ориентированных исследований малых групп.

2. Методологические проблемы классических социальнопсихологических подходов к изучению малых групп.

3. Сплоченность и напряжение – диалектика групповой динамики.

4. Первичная неформальная статусно-ролевая структура группы как ресурс командообразования.

5. Сила «перевернутой пирамиды» - от видения к миссии команды, от миссии к стратегии, от стратегии к ресурсам команды.

6. Использование методов индивидуального консультирования и коучинга в процессе командообразования.

7. Критерии качественного группового контракта. Его место и значение в процессе командообразования.

8. Феномен синергии. Команда как самоуправляющееся социальное со-

общество.

9. Гибкость функционально-ролевой структуры команды.

10. Взаимодополняемость и взаимозаменяемость членов команды, с точки зрения ролевых функций.

11. Разработка и внедрение инноваций как базисная функция организационного лидерства.

12. Социально-психологические средства повышения креативности команды.

13. Концепция деятельностного опосредствования и теория команд.

14. Команда как практическое средство разрешения противоречия между функциями организационного руководства и лидерства в современных условиях.

15. Правовые, профессиональные и этические нормы деятельности командного оператора.

16. Целевые критерии, организационные и социально-психологические условия разработки и реализации программы командообразования.

17. Основные социально-психологические и психолого-акмеологические критерии подбора кандидатов в команду.

18. Признаки разрушения первичной рагрупповой структуры и нарастания межличностных противоречий.

19. Командный оператор в эпицентре негативных проекций – средства саморегуляции и взаимодействия с группой.

20. Ролевая игра как средство «мягкого» перевода группового конфликта в открытую форму.

21. Техники разрешения конфликтов, построенные на принципах конфронтации.

30. Миссия команды.

31. Процесс формирования руководителем управленческой команды.

32. Психологические основы профессионального лидерства в команде.

33. Социально-психологический портрет члена и лидера команды.

34. Команда как субъект профессионального воспитания.

35. Самоорганизация управленческой команды.

36. Специфика профессионального лидерства в команде.

Доклад должен быть написан студентом самостоятельно, на основе глубокого изучения рекомендуемой литературы, оригинальность текста должна составлять не менее 60%. Работу следует выполнять на листах формата на листах формата А4 (210х297 мм). Количество страниц работы – 15 – 20. Нумерация страниц и приложений осуществляется в низу посередине и должна быть сквозная.

Текст работы может выполняться с использованием шрифта Times New Roman, размер 14, интервал 1,5; абзацный отступ – 1,25.

Для работы рекомендуется следующая структура:

1. Титульный лист.
2. Содержание (оглавление).
3. Теоретическая часть.
4. Список использованной литературы.
5. Приложения.

Содержание представляет собой перечень разделов и подразделов.

На каждую цитату, мысль, идею, положение, материалы (таблицы, схемы и др.), заимствованные из каких-либо источников, должны быть даны ссылки в тексте.

Все схемы, рисунки, таблицы, диаграммы и другой иллюстративный материал должен иметь название и соответствующий номер. На каждую иллюстрацию необходима соответствующая ссылка в тексте. Иллюстративный материал включается в основной текст работы. Список используемой литературы приводится в конце конспекта.

В процессе защиты доклада преподаватель уточняет самостоятельность выполнения работы, уровень знаний студента.

В процессе защиты и при оценке работы обращается особое внимание на:

– степень соответствия объема и содержания темы работы ее целям и задачам;

– четкость изложения;

– обоснованность основных положений, выводов, предложений;

– знание литературы по разрабатываемой теме;

– качество оформления работы;

– правильность ответов на вопросы в ходе защиты работы;

– умение отстаивать свою точку зрения.

Процедура проведения данного оценочного мероприятия включает в себя:

- знакомство аспирантов с темами доклада

- подбор и анализ литературы по теме доклада

- написание доклада

- оценка содержания доклада преподавателем.

Темы докладов дают возможность студентам самостоятельно провести анализ проблемы с использованием научной литературы по теме, сделать выводы, обобщающие как научные взгляды, так и авторскую позицию по проблеме.

При проверке задания, оцениваются: новизна реферированного текста, степень раскрытия сущности проблемы, обоснованность выбора источников, соблюдение требований к оформлению, грамотность.

Студенту, не выполнившему все виды самостоятельной работы зачет по дисциплине «Управление командой и стратегии лидерства» не выставляется.

СПИСОК РЕКОМЕНДУЕМОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

Основная литература

1. Чегринцова, С. В. Лидерство и командообразование в организации : учебное пособие / С. В. Чегринцова. - Лидерство и командообразование в организации, 2026-09-14. - Электрон. дан. (1 файл). - Тверь : Тверской государственный университет, 2020. - 115 с. - электронный. - Книга находится в премиум-версии ЭБС IPR BOOKS. - ISBN 2227-8397 (экземпляров неограничено)

2. Байдаков, А. Н. Лидерство и командообразование : учебное пособие / А. Н. Байдаков, А. В. Назаренко, О. С. Звягинцева. - Лидерство и командообразование, Весь срок охраны авторского права. - Электрон. дан. (1 файл). - Ставрополь : Ставропольский государственный аграрный университет, 2019. - 132 с. - электронный. - Книга находится в премиум-версии ЭБС IPR BOOKS. - ISBN 2227-8397 (экземпляров неограничено)

Дополнительная литература

3. Живица, О. В. Лидерство : учебное пособие / О.В. Живица. - Москва : Университет «Синергия», 2017. - 193 с. : ил., схем., табл. - (Легкий учебник). - <http://biblioclub.ru/>. - Библиогр. в кн. - ISBN 978-5-4257-0216-6 (экземпляров неограничено)

4. Лидерство и командообразование Электронный ресурс / Байдаков А. Н., Назаренко А. В., Запорожец Д. В., Звягинцева О. С., Кенина Д. С., Бабкина О. Н., Исаенко А. П. : учебное пособие. - Ставрополь : СтГАУ, 2018. - 132 с. (экземпляров неограничено)

5. 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. - <http://biblioclub.ru/>. - Библиогр. в кн. - ISBN 978-5-9275-1989-7 (экземпляров неограничено)

Интернет-ресурсы

6. <http://catalog.ncstu.ru/catalog> – Официальный сайт библиотеки ФГАОУ ВПО СКФУ.

7. <http://www.consultant.ru> – Официальный сайт Консультант плюс

8. <https://dlib.eastview.com/browse> – «ИВИС» (БД периодических изданий)

9. <http://www.garant.ru> – Информационная справочная система ГАРАНТ.РУ

10. <http://e.lanbook.com/> – Электронная библиотечная система «Лань»