

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

Направление подготовки
Направленность (профиль)
Форма обучения
Год начала обучения
Реализуется в 1 семестре

44.04.01 Педагогическое образование
Математическое образование
очная
2026

Ставрополь

Содержание

Введение

Тема 1. Модели командообразования: общая характеристика

Тема 2. Стадии и процессы командообразования

Тема 3. Особенности деятельности проектных групп

Тема 4. Ролевые подходы в комплектовании управленческих команд

Тема 5. Основные направления развития команды

Тема 6. Приверженность команде: групповая сплоченность

Тема 7. Подготовка командных лидеров

Тема 8. Источники власти и стили управления

Тема 9. Стратегии лидерства

Список рекомендуемой литературы

Введение

Целью изучения дисциплины «Управление командой и стратегии лидерства» является формирование набора универсальных и общепрофессиональных компетенций будущего магистра по направлению подготовки 44.04.01. – Педагогическое образование, направленность (профиль) «Математическое образование».

Результаты освоения дисциплины:

- формирование профессиональной эффективной команды;
- конструктивное межличностное взаимодействие в коллективе;
- использование ситуативного лидерства в команде;
- применение стратегий лидерства в зависимости от ситуации.

Обучение в онлайн режиме реализуется на основе ст. 16 ФЗ-273 «Об образовании в РФ». Специфика заключается в использовании дистанционных образовательных технологий (ДОТ) и электронного обучения (ЭО), которые обеспечивают освоение образовательной программы в полном объеме независимо от места нахождения обучающихся.

Специфика онлайн-обучения в рамках дисциплины заключается в переносе центра тяжести на управляемую самостоятельную работу магистранта в ЭИОС вуза. Взаимодействие выстраивается через сочетание синхронных вебинаров и асинхронного освоения интерактивного контента, при этом контроль успеваемости осуществляется через цифровую среду с фиксацией образовательного следа

Организация учебного процесса в онлайн режиме влечет трансформацию традиционных видов занятий:

- Лекции: представлены в виде потоковых трансляций (вебинаров).
- Семинары и практикумы: проводятся в системе совместной работы.
- Нагрузка на самостоятельную работу (СРС) возрастает.

Реализация дисциплины с применением электронного обучения и дистанционных образовательных технологий осуществляется с использованием электронной информационно-образовательной среды СКФУ, к которой обеспечен доступ обучающихся через информационно-телекоммуникационную сеть «Интернет», или с использованием ресурсов иных организаций, в том числе платформ, предоставляющих сервисы для проведения видеоконференций, онлайн-встреч и дистанционного обучения (МТС-Линк), а также с использованием возможностей социальных сетей для осуществления коммуникации обучающихся и преподавателей.

Дисциплина «Управление командой и стратегии лидерства» относится к дисциплинам обязательной части. Ее освоение происходит в 1 семестре.

По окончании освоения курса студент магистратуры должен обладать следующими компетенциями: УК-3, ОПК-3.

Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине, соотнесённых с планируемыми результатами освоения образовательной программы

Код, формулировка компетенции	Код, формулировка индикатора	Планируемые результаты обучения по дисциплине, характеризующие этапы формирования компетенций, индикаторов
УК-3. Способен организовывать и руководить работой команды, вырабатывая командную стратегию для достижения поставленной	УК-3 И-1. Понимает эффективность использования стратегии сотрудничества для достижения поставленной цели, определяет роль каждого участника в команде	Знает принципы командообразования, умеет эффективно использовать стратегии сотрудничества для достижения поставленных целей

цели	УК-3 И-2. Учитывает в совместной деятельности особенности поведения и общения разных людей.	Умеет на основе моделей командообразования строить эффективные взаимоотношения в коллективе
	УК-3 И-3. Способен устанавливать разные виды коммуникации (устную, письменную, вербальную, невербальную, реальную, виртуальную, межличностную и др.) для руководства командой и достижения поставленной цели.	Умеет организовывать и руководить работой команды, вырабатывая командную стратегию для достижения поставленной цели
	УК-3 И-4. Демонстрирует понимание результатов (последствий) личных действий и планирует последовательность шагов для достижения поставленной цели, контролирует их выполнение.	Осознает значимость собственных действий для решения командных задач, способен планировать и контролировать свою работу в соответствии с принципами работы в команде
	УК-3 И-5. Эффективно взаимодействует с членами команды, в т.ч. участвует в обмене информацией, знаниями и опытом, и презентации результатов работы команды. Соблюдает этические нормы взаимодействия.	Владеет навыками эффективной работы в команде, соблюдает этические и социальные нормы взаимодействия
ОПК-3. Способен проектировать организацию совместной и индивидуальной учебной и воспитательной деятельности обучающихся, в том числе с особыми образовательными потребностями	ОПК-3 И-2. Умеет взаимодействовать с другими специалистами в процессе реализации образовательного процесса; соотносит виды адресной помощи с индивидуальными образовательными потребностями обучающихся на соответствующем уровне образования.	На основе принципов командообразования эффективно взаимодействует со всеми сторонами, участвующими в образовательном процессе, для достижения поставленных педагогических целей

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.

Тема 1. Модели командообразования: общая характеристика

Цель: изучить понятие и содержание моделей командообразования.

В результате освоения темы обучающийся должен:

знать: теоретические основы, понятие и содержание моделей командообразования;

уметь: использовать изученные теоретические основы в практической деятельности.

владеть навыками применения теоретических основ на практике.

В результате освоения темы формируются компетенции:

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

ОПК-3 – способность проектировать организацию совместной и индивидуальной учебной и воспитательной деятельности обучающихся, в том числе с особыми образовательными потребностями.

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.

Тема 2. Стадии и процессы командообразования

Цель: изучить стадии и теоретические основы процессов командообразования.

В результате освоения темы обучающийся должен:

знать: стадии и теоретические основы процессов командообразования;

уметь: использовать изученные теоретические основы в практической деятельности.

владеть навыками применения теоретических основ на практике.

В результате освоения темы формируется компетенция:

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

ОПК-3 – способность проектировать организацию совместной и индивидуальной учебной и воспитательной деятельности обучающихся, в том числе с особыми образовательными потребностями.

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.

Тема 3. Особенности деятельности проектных групп

Цель: изучить теоретические основы деятельности проектных групп.

В результате освоения темы обучающийся должен:

знать: теоретические основы и особенности деятельности проектных групп;

уметь: использовать изученные теоретические основы в практической деятельности.

владеть навыками применения теоретических основ на практике.

В результате освоения темы формируется компетенция:

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

ОПК-3 – способность проектировать организацию совместной и индивидуальной учебной и воспитательной деятельности обучающихся, в том числе с особыми образовательными потребностями.

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, простроить 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 производительность 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?

Тема 4. Ролевые подходы в комплектовании управленческих команд

Цель: изучить ролевые подходы в комплектовании управленческих команд.

В результате освоения темы обучающийся должен:

знать: теоретические основы использования ролевых подходов в комплектовании управленческих команд;

уметь: использовать изученные теоретические основы в практической деятельности.

владеть навыками применения теоретических основ на практике.

В результате освоения темы формируется компетенция:

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

ОПК-3 – способность проектировать организацию совместной и индивидуальной учебной и воспитательной деятельности обучающихся, в том числе с особыми образовательными потребностями.

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 приводить 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 Марджерисона-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?

Тема 5. Основные направления развития команды

Цель: изучить теоретические основы развития команды.

В результате освоения темы обучающийся должен:

знать: теоретические основы определяющих направлений развития команды;

уметь: использовать изученные теоретические основы в практической деятельности.

владеть навыками применения теоретических основ на практике.

В результате освоения темы формируется компетенция:

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

ОПК-3 – способность проектировать организацию совместной и индивидуальной учебной и воспитательной деятельности обучающихся, в том числе с особыми образовательными потребностями.

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 командообразования, 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?

Тема 6. Приверженность команде: групповая сплоченность

Цель: изучить теоретические основы групповой сплоченности.

В результате освоения темы обучающийся должен:

знать: теоретические основы групповой сплоченности;

уметь: использовать изученные теоретические основы в практической деятельности.

владеть навыками применения теоретических основ на практике.

В результате освоения темы формируется компетенция:

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

ОПК-3 – способность проектировать организацию совместной и индивидуальной учебной и воспитательной деятельности обучающихся, в том числе с особыми образовательными потребностями.

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 непринятия 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?

Тема 7. Подготовка командных лидеров

Цель: изучить теоретические основы подготовки командных лидеров.

В результате освоения темы обучающийся должен:

знать: теоретические основы подготовки командных лидеров;

уметь: использовать изученные теоретические основы в практической деятельности.

владеть навыками применения теоретических основ на практике.

В результате освоения темы формируется компетенция:

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

ОПК-3 – способность проектировать организацию совместной и индивидуальной учебной и воспитательной деятельности обучающихся, в том числе с особыми образовательными потребностями.

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?

Тема 8. Источники власти и стили управления

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

В результате освоения темы обучающийся должен:

знать: источники власти и влияния и теоретические основы формирования стилей управления;

уметь: использовать изученные теоретические основы в практической деятельности.

владеть навыками применения теоретических основ на практике.

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 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. Стилль руководства и стилль управления. Как Вы считаете, это равноценные по смыслу понятия или нет?
5. Власть руководителя и власть подчиненного.
6. Способы усиления источников власти.

Тема 9. Стратегии лидерства

Цель: изучить теоретические основы выбора лидерских стратегий.

В результате освоения темы обучающийся должен:

знать: теоретические основы стратегии лидерства;

уметь: использовать изученные теоретические основы в практической деятельности.

Владеть навыками применения теоретических основ на практике.

В результате освоения темы формируется компетенция:

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

Теоретическая часть

Манфред Кетс де Врис затронул очень важную тему. Есть удивительная разница между лидером эффективным и лидером успешным. Это СОВЕРШЕННО разные люди!

Когда мы говорим о лидерах и вспоминаем примеры выдающихся бизнеслидеров, то чаще всего имеем в виду именно лидеров успешных.

В чем их отличие от лидеров эффективных?

Об эффективных лидерах мы почти НИЧЕГО не знаем, так как ИХ главная задача в жизни – Успех ДЕЛА. Поэтому они себя и не пиарят, они работают.

А у успешного лидера главная цель в жизни – Успех ЛИЧНЫЙ.

Успешными лидерами являются Ли Яккока, Дональд Трамп, Евгений Чичваркин, Сергей Полонский и другие.

Даже Генри Форд, начинавший как эффективный лидер, закончил свою деятельность как типичный успешный лидер.

Наиболее объективный критерий определения типа лидера – это то, что происходит в компании после его ухода. Если НИЧЕГО не происходит и компания так же эффективно работает, как и прежде, значит, это был ЭФФЕКТИВНЫЙ ЛИДЕР, который создал сильную команду, способную работать и без постоянного контроля «сверху».

После же ухода успешного лидера ВСЕ рушится, поскольку ему важно все заикнуть на СЕБЕ, он создает вокруг «пустыню талантов», ведь ему не нужно, чтобы кто-то был умнее его...

В этом есть свой парадокс: собственники бизнеса зачастую принимают на должность руководителя именно Успешного лидера, ведь он так сильно блеснит, он обещает исправить ситуацию в бизнесе, сократить расходы и, самое приятное – принести БОЛЬШЕ дохода!

Так все и происходит, успешный лидер быстро приносит доход, сокращая расходы, в первую очередь за счет персонала, ведь такой лидер не думает о стратегии, он не думает работать здесь долго, ему не важно, что завтра будет проблема набрать профессиональный персонал, он выполняет тактическую задачу принесения быстрых денег.

И потом собственники сокрушаются, что наемные руководители хотят лишь денег и бонусов. Все честно. Вы сами отбираете таких лидеров. Получается такой естественный/противоестественный отбор.

В этом есть лукавство, когда говорят об отличии лидера собственника и лидера наемного менеджера, просто надо отбирать эффективных лидеров, у которых главное – Успех Дела, и не важно, это его личный бизнес или нет.

Еще Джим Коллинз говорил, что главное – Люди, а не их навыки, только правильные люди могут сделать компанию эффективной.

Ведь понастоящему эффективный лидер НИКОГДА не будет обещать золотых гор и моментальных результатов.

Только шарлатан может обещать лекарство от всех болезней и волшебную таблетку для похудения. Настоящий врач всегда скажет, что лечение – это долгий процесс с неизвестным результатом.

Сейчас бизнес действительно становится более «матриархальным», но это не связано только с увеличением доли женщин руководителей, матриархальный бизнес построен на уважении, а не на агрессии, как «патриархальная» модель бизнеса.

«Патриархальный» бизнес с его маскулинной идеологией – это типичный успешный бизнес, основанный на тактике. Именно он привел к кризису.

Современный эффективный бизнес – «матриархальный», он основан на уважении к человеку, к обществу. Это бизнес, основанный на стратегии, потому что честным быть выгодно стратегически.

Стив Джобс – уникальный феномен человека, по определению бывшего успешным лидером и в конце своей жизни ставшего эффективным лидером. Именно поэтому компания Apple сейчас стоит \$630 млрд, люди верят, что дальше все будет так же хорошо, как и при Стиве Джобсе.

Вопросы к практическому занятию:

1. Перечислите основные стили руководства и укажите их сущность и особенности.
2. Каким Вы считаете оптимальным возраст руководителя? Обоснуйте свой выбор.
3. Какими личными качествами должен обладать руководитель и почему?
4. Исследовать исторические предпосылки возникновения поведенческой основы лидерства.
5. Каковы преимущества и недостатки поведенческого подхода к лидерству?
6. Составьте схему, как развивалась теоретическая основа лидерства.

7. Каковы субституты и нейтрализаторы лидерства.
8. Составьте идеальный перечень лидерских качеств. Какие составляющие лидерского потенциала развиты у вас слабее всего? Чем в перспективе это может вам грозить?
9. В чем специфика современного лидерства в организации?
10. Напишите эссе на тему «Политическое лидерство (не) равно бизнеслидерству»

Список рекомендуемой литературы

Перечень основной литературы:

1. Развитие потенциала сотрудников: профессиональные компетенции, лидерство, коммуникации / Д. Болдогоев, Э. Борчанинова, А. Глотова [и др.]; под редакцией М. Савиной. - 5-е изд. - Москва: Альпина Паблишер, 2020. - 288 с. - ISBN 978-5-9614-4582-4. - Текст: электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART: [сайт]. - URL: <https://www.iprbookshop.ru/93038.html>. Режим доступа: для авторизир. пользователей.
2. Ильина Е. В. Лидерство: учебное пособие / Е. В. Ильина, А. Н. Афанасьева, А. И. Романова. - Москва: Ай Пи Ар Медиа, 2022. - 124 с. - ISBN 978-5-4497-1382-7. - Текст: электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART: [сайт]. - URL: <https://www.iprbookshop.ru/116447.html>. - Режим доступа: для авторизир. пользователей.
3. Елкин С. Е. Управление персоналом организации. Теория управления человеческим развитием: учебное пособие для СПО / С. Е. Елкин. - Саратов: Профобразование, 2021. - 242 с. - ISBN 978-5-4488-0951-4. - Текст: электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART: [сайт]. - URL: <https://www.iprbookshop.ru/100164.html>. Режим доступа: для авторизир. пользователей. - DOI: <https://doi.org/10.23682/100164>

Перечень дополнительной литературы:

1. Стратегическое управление персоналом: учебное пособие / И. Н. Александров, А. Н. Бурмистров, В. В. Вилькен [и др.]; под редакцией О. В. Калининой. - Санкт-Петербург: Санкт-Петербургский политехнический университет Петра Великого, 2021. - 166 с. - ISBN 978-5-7422-7358-5. - Текст: электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART: [сайт]. - URL: <https://www.iprbookshop.ru/116151.html>. - Режим доступа: для авторизир. пользователей.
2. Дейнека А. В. Управление персоналом организации: учебник для бакалавров / А. В. Дейнека. - 2-е изд. - Москва: Дашков и К, 2020. - 288 с. - ISBN 978-5-394-03459-6. - Текст: электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART: [сайт]. - URL: <https://www.iprbookshop.ru/111017.html>. - Режим доступа: для авторизир. пользователей.
3. Семенова В. В. Управление персоналом: инновационные технологии. Практикум: учебное пособие для бакалавров / В. В. Семенова, И. С. Кошель, В. В. Мазур. - 3-е изд. - Москва: Дашков и К, 2021. - 82 с. - ISBN 978-5-394-04408-3. - Текст: электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART: [сайт]. - URL: <https://www.iprbookshop.ru/107831.html>. - Режим доступа: для авторизир. пользователей
4. Чегринцова С. В. Лидерство и командообразование в организации: учебное пособие / С. В. Чегринцова. - Тверь: Тверской государственный университет, 2020. - 115 с. - Текст: электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART: [сайт]. - URL: <https://www.iprbookshop.ru/111565.html>. - Режим доступа: для авторизир. пользователей.

Перечень учебно-методического обеспечения самостоятельной работы обучающихся по дисциплине

Льюис Д. Управление командой. Как заставить других делать то, что вам нужно / Д. Льюис; под ред. О.А. Страховой. - СПб.: Питер, 2004. - 160 с.: ил. - ISBN 5-272-00214-8.

Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет», необходимых для освоения дисциплины

- 1 <http://mon.gov.ru> — официальный сайт Министерства образования и науки Российской Федерации
- 2 <http://pedagogic.ru/> Библиотека по педагогике. На сайте представлены собственно библиотека, новостная лента по педагогике, энциклопедия персоналий, законодательные материалы в сфере образования и семейного воспитания, краткий психологический словарь.
- 3 <http://scholar.google.com/> Google Scholar: поисковая система научной литературы. Поисковая система научной литературы: документы, исследования, диссертации, книги, публикации, материалы профессиональных обществ, университетов и пр.
- 4 <http://window.edu.ru> — единое окно доступа к образовательным ресурсам
- 5 <http://www.edu.ru> — федеральный портал “Российское образование”
- 6 <http://www.educationindex.com/> Education index: образовательный каталог. Аннотированный гид по образовательным сайтам международной сети (рубрикация по областям знаний, уровням образования и др.).
- 7 <http://www.openet.ru> — Российский портал открытого образования
- 8 <http://www.school.edu.ru> — Российский общеобразовательный портал

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

Методические указания по организации и проведению самостоятельной работы
по дисциплине
Управление командой и стратегии лидерства

Направление подготовки
Направленность (профиль)
Форма обучения
Год начала обучения
Реализуется в 1 семестре

44.04.01 Педагогическое образование
Математическое образование
очная
2026

Ставрополь

СОДЕРЖАНИЕ

Введение	3
1. Общая характеристика самостоятельной работы	4
2. Технологическая карта самостоятельной работы	5
3. План-график выполнения самостоятельной работы	5
4. Методические рекомендации по изучению теоретического материала	6
Список рекомендуемой литературы	13

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.

Рекомендации по работе с электронными учебниками, видеоматериалами, базами данных

Электронные учебники

- **Используйте интерактивный инструментарий:** выделяйте важные фрагменты текста цветом, добавляйте закладки и создавайте личные примечания прямо в системе.
- **Поиск и навигация:** применяйте полнотекстовый поиск по ключевым словам для быстрого нахождения определений и формул, что значительно экономит время по сравнению с бумажными версиями.
- **Гиперссылки:** переходите по встроенным ссылкам для получения дополнительных разъяснений или связи с другими разделами курса, превращая учебник в единую систему знаний.

- **Проверка знаний:** используйте встроенные тренажеры и тестирующие системы для немедленного контроля усвоения материала.

Видеоматериалы

- **Управление восприятием:** используйте возможность повтора сложных фрагментов или замедления скорости воспроизведения для детального разбора процессов (особенно в физике или химии).
- **Визуализация абстракций:** применяйте видео для наблюдения за экспериментами и процессами, которые невозможно увидеть в реальности.
- **Параллельное конспектирование:** останавливайте видео для фиксации ключевых тезисов или создания скриншотов важных схем и таблиц.

Базы данных и электронные библиотеки (ЭБС)

- **Фильтрация и отбор:** задействуйте расширенные фильтры поиска по автору, году издания или уровню образования для точного подбора литературы.
- **Персонализация:** создавайте виртуальные «книжные полки» в личном кабинете для хранения часто используемых документов.
- **Интеграция ресурсов:** используйте мультимедийные каталоги, где видеоролики и чертежи привязаны к конкретным темам учебной программы.
- **Легальность и доступ:** пользуйтесь официальными платформами (например, «Юрайт», «Лань», Znanium), которые обеспечивают качественный и проверенный контент.

Для эффективной работы стоит разделить инструменты на **платформы с контентом** и **сервисы для обработки информации**.

Популярные образовательные платформы

- **ЭБС «Юрайт» и «Лань»:** Стандарт для студентов и преподавателей. Здесь удобно то, что учебники разбиты на модули, есть встроенные тесты и видео-курсы.
- **Stepik:** Платформа с интерактивными уроками. Главный плюс — вы сразу применяете теорию на практике (решаете задачи, пишете код).
- **ПостНаука и Arzamas:** Лучшие ресурсы для работы с видеоматериалами. Темы раскрыты глубоко, а к видео часто прилагаются списки литературы и конспекты.
- **КиберЛенинка:** Бесплатная база научных статей. Идеальна для поиска актуальных исследований и правильного оформления цитат.

Приемы эффективного конспектирования

Чтобы информация из видео и цифровых книг не «вылетала из головы», попробуйте эти техники:

- **Метод Корнелла (для видео и лекций):**
Разделите лист на три части: узкая колонка слева — для ключевых слов и вопросов, широкая справа — для самого конспекта, нижняя полоса — для резюме (2-3 предложения о самом главном).
- **Метод «Тайм-кодов»:**

При просмотре видео делайте заметки с указанием времени (например, *05:20 — формула ускорения*). Это позволит мгновенно вернуться к нужному моменту при повторении.

- **Интеллект-карты (Mind Maps):**

Если тема сложная и объемная (из базы данных или главы учебника), рисуйте схему связей. В центре – главная тема, от неё – ветви с подробностями. Это «включает» визуальную память.

- **Инструменты для цифровых заметок:**

- **Notion / Obsidian:** Позволяют собирать всё в одном месте: текст, ссылки на базы данных, встроенные видео и скриншоты из учебников.
- **Zotero:** Незаменимая вещь для работы с базами данных. Она сама сохраняет библиографические данные статьи или книги и помогает в один клик вставить ссылку в ваш реферат или диплом.

1. ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ

Целью освоения дисциплины «Управление командой и стратегии лидерства» является формирование набора универсальных, общепрофессиональных компетенций будущего магистра по направлению подготовки 44.04.01. – Педагогическое образование, направленность (профиль) «Математическое образование» путем изучения основ повышения уровня профессиональной подготовки студентов магистратуры в области использования современных технологий командообразования, формирования способности работать в команде и выбирать стили лидерского поведения в зависимости от ситуации.

Задачи данного курса:

- формирование представления о теоретических основах эффективного взаимодействия и командной работе;
- овладение фундаментальными понятиями, закономерностями и принципами командообразования;
- формирование навыков планирования, проектирования и оценки развития процессов командообразования;
- формирование умения принимать обоснованные решения в сфере управления командой исполнителей;
- формирование навыков развития лидерских качеств;
- овладение инструментарием выбора стратегии лидерского поведения.

При организации самостоятельной работы по дисциплине формируются следующие компетенции:

Индекс	Формулировка:
УК-3	Способен организовывать и руководить работой команды, вырабатывая командную стратегию для достижения поставленной цели
ОПК-3	Способен проектировать организацию совместной и индивидуальной учебной и воспитательной деятельности обучающихся, в том числе с особыми образовательными потребностями

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

Коды реализуемых компетенций, индикатора(ов)	Вид деятельности студентов	Средства и технологии оценки	Объем часов, в том числе		
			СРС	Контактная работа с преподавателем	Всего
1 семестр					
УК-3 И-1 УК-3 И-2 УК-3 И-3 УК-3 И-4 УК-3 И-5 ОПК-3 И-2	Подготовка к лекции	Собеседование	1.64	0.09	1.73
УК-3 И-1 УК-3 И-2 УК-3 И-3 УК-3 И-4 УК-3 И-5 ОПК-3 И-2	Подготовка к практическому занятию	Собеседование	2.28	0.12	2.40
УК-3 И-1 УК-3 И-2 УК-3 И-3 УК-3 И-4 УК-3 И-5 ОПК-3 И-2	Самостоятельное изучение литературы	Собеседование	47.38	2.49	49.88
Итого за 1 семестр			51.30	2.70	54.00
Итого			51.30	2.70	54.00

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:

Базовый уровень

Тема 1: Модели командообразования: общая характеристика

- Основные характеристики команды: общее видение, личностное и

командное позиционирование, быстрое реагирование на изменения, взаимодополняемость и взаимозаменяемость, распределение ответственности.

- Схема Р. Блейка и Дж. Моутона для анализа уровня командного взаимодействия.

Тема 2: Стадии и процессы командообразования

- Соотношение социальных и психологических детерминант группообразования.

- Психологические факторы группового членства: удовлетворение потребностей, связанных с группой, и реализация потребностей вне группы.

- Этапность развития малой группы.

Тема 3: Особенности деятельности проектных групп

- Каковы основные социально-психологические особенности деятельности проектных групп?

- Может ли участие в проекте ослабить организационную приверженность? Идентификацию со своим функциональным подразделением?

Тема 4: Ролевые подходы в комплектовании управленческих команд

- Основополагающие принципы менеджмента в образовательных учреждениях.

- Какие основные социально-психологические особенности Вы могли бы назвать для управленческих и самоуправляемых команд?

- Какие могут быть последствия ситуации, если управленческие задачи поручены сотруднику, не имеющему готовности к их решению?

- Что может происходить, если человек имеет установки на решение одних задач, а способности к другим?

- Как Вы считаете, может ли один человек в команде эффективно исполнять роль «мотиватора» и «аналитика»?

- Как Вы считаете, какие процессы могут происходить в команде, не имеющей «изыскателей» и «генераторов идей»? Каковы будут сильные и слабые стороны такой команды?

Тема 5: Основные направления развития команды

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

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

- Как отразится межгрупповая конкуренция на выполнение низких упражнений?

Тема 6: Приверженность команде: групповая сплоченность

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

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

- Как отразится межгрупповая конкуренция на выполнение низких упражнений?

Тема 7: Подготовка командных лидеров

- В чем отличие формального и неформального лидерства?

- Каковы функции команды в организации?

- Командные роли – возможно ли совмещение?

- Каковы стадии развития команды по Лякурсьеру?

Тема 8: Источники власти и стили управления

- Классификация форм власти и влияния.

- Характеристика основных аспектов власти, их сильные и слабые стороны.

- Влияние развития общества в целом на эффективность использования различных форм власти.
- Делегирование полномочий в системе менеджмента.
- Современные требования, предъявляемые к менеджеру.
- Стили управления: авторитарный, демократический и либеральный.
- Адаптация стилей руководства к деловым ситуациям.

Тема 9: Стратегии лидерства

- Преимущества и недостатки личностных теорий лидерства.
- Теория лидерства Р. Стогдилла.
- Группы лидерских качеств по У. Беннису.
- Эмоциональное лидерство.
- Харизматическое лидерство.
- Классификация стилей лидерства К.Левина.
- Поведенческие теории лидерства.
- Ситуационные теории лидерства.

Повышенный уровень

Тема 1: Модели командообразования: общая характеристика

- Модель командообразования в режиме реального времени Ю. М. Жукова, Д. В. Хренова.
- Модель командообразования Т. Ю. Базарова.

Тема 2: Стадии и процессы командообразования

- Двухмерная модель развития группы Б. Такмена.

- Модели коллективообразования А. В. Петровского, Л.И. Уманского.

- Механизмы групповой динамики, разрешение внутригрупповых противоречий.

Тема 3: Особенности деятельности проектных групп

- Какие из задач руководителя проекта, связанных с управлением персоналом и коммуникацией, Вы считаете наиболее важными?

- Чем проектная группа отличается от самоуправляемой команды?

Тема 4: Ролевые подходы в комплектовании управленческих команд

- Назовите организационные ситуации, при которых применение модели Марджерисона-МакКенна видится Вам наиболее эффективным для комплектации управленческой команды.

- 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?

- 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?

Тема 5: Основные направления развития команды

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

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

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

Тема 6: Приверженность команде: групповая сплоченность

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

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

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

Тема 7: Подготовка командных лидеров

- Каковы характеристики высокоэффективной команды?

- Перечислить факторы командного лидерства.

- Каков портрет лидера успешной команды?

Тема 8: Источники власти и стили управления

- Власть руководителя и власть подчиненного.

- Способы усиления источников власти.

- Классификация стилей лидерства К.Левина

- Поведенческие теории лидерства

- Ситуационные теории лидерства

- Теория лидерства Д. МакГрегора

- Теория Z У.Оучи.

- Модель лидерства Р.Лайкерта.
- Теория лидерства, разработанная в университете штата Огайо.
- Исследования Мичиганского университета.
- Теория ситуационного лидерства Блейка-Мутона.
- Теория лидерства Херси-Бланшара.
- Модель лидерства Фидлера.
- Модель лидерского поведения Таннембаумана-Шмидта.
- Модель лидерства «путь-цель» Хауза и Митчелла.
- Модель лидерства на основе принятия решений Врума-Йеттона-Яго.

Тема 9: Стратегии лидерства

- Понятие результативности и эффективности деятельности организации.
- Дать характеристику ролей эффективного лидера.
- Каково влияние стиля лидерства на результативность организации?
- Каково влияние стиля лидерства на эффективность организации?
- Может ли организация быть эффективной и не результативной. Или результативной, но не эффективной? Объясните, почему «да» или «нет» в каждом из случаев.
- Какая функция делает организацию систематичной?
- Как функции РАЕI распределяются в организационной иерархии? Как это происходит в молодой и во взрослой компании?
- Каков результат выполнения E-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 44.04.01 «Педагогическое образование», 2019-[Электронная версия]

СПИСОК РЕКОМЕНДУЕМОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

Перечень основной литературы:

1. Развитие потенциала сотрудников: профессиональные компетенции, лидерство, коммуникации / Д. Болдогоев, Э. Борчанинова, А. Глотова [и др.]; под редакцией М. Савиной. - 5-е изд. - Москва: Альпина Паблишер, 2020. - 288 с. - ISBN 978-5-9614-4582-4. - Текст: электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART: [сайт]. - URL: <https://www.iprbookshop.ru/93038.html>. Режим доступа: для авторизир. пользователей.
2. Ильина Е. В. Лидерство: учебное пособие / Е. В. Ильина, А. Н. Афанасьева, А. И. Романова. - Москва: Ай Пи Ар Медиа, 2022. - 124 с. - ISBN 978-5-4497-1382-7. - Текст: электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART: [сайт]. - URL: <https://www.iprbookshop.ru/116447.html>. - Режим доступа: для авторизир. пользователей.
3. Елкин С. Е. Управление персоналом организации. Теория управления человеческим развитием: учебное пособие для СПО / С. Е. Елкин. - Саратов: Профобразование, 2021. - 242 с. - ISBN 978-5-4488-0951-4. - Текст: электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART: [сайт]. - URL: <https://www.iprbookshop.ru/100164.html>. Режим доступа: для авторизир. пользователей. - DOI: <https://doi.org/10.23682/100164>

Перечень дополнительной литературы:

1. Стратегическое управление персоналом: учебное пособие / И. Н. Александров, А. Н. Бурмистров, В. В. Вилькен [и др.]; под редакцией О. В. Калининой. - Санкт-Петербург: Санкт-Петербургский политехнический университет Петра Великого, 2021. - 166 с. - ISBN 978-5-7422-7358-5. - Текст: электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART: [сайт]. - URL: <https://www.iprbookshop.ru/116151.html>. - Режим доступа: для авторизир. пользователей.
2. Дейнека А. В. Управление персоналом организации: учебник для бакалавров / А. В. Дейнека. - 2-е изд. - Москва: Дашков и К, 2020. - 288 с. - ISBN 978-5-394-03459-6. - Текст: электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART: [сайт]. - URL: <https://www.iprbookshop.ru/111017.html>. - Режим доступа: для авторизир. пользователей.
3. Семенова В. В. Управление персоналом: инновационные технологии. Практикум: учебное пособие для бакалавров / В. В. Семенова, И. С. Кошель, В. В. Мазур. - 3-е изд. - Москва: Дашков и К, 2021. - 82 с. - ISBN 978-5-394-04408-3. - Текст: электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART: [сайт]. - URL: <https://www.iprbookshop.ru/107831.html>. - Режим доступа: для авторизир. пользователей
4. Чегринцова С. В. Лидерство и командообразование в организации: учебное пособие / С. В. Чегринцова. - Тверь: Тверской государственный университет, 2020. - 115 с. - Текст: электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART: [сайт]. - URL: <https://www.iprbookshop.ru/111565.html>. - Режим доступа: для авторизир. пользователей.

Перечень учебно-методического обеспечения самостоятельной работы обучающихся по дисциплине

Льюис Д. Управление командой. Как заставить других делать то, что вам нужно / Д. Льюис; под ред. О.А. Страховой. - СПб.: Питер, 2004. - 160 с.: ил. - ISBN 5-272-00214-8.

Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет», необходимых для освоения дисциплины

- 1 <http://mon.gov.ru> — официальный сайт Министерства образования и науки Российской Федерации
- 2 <http://pedagogic.ru/> Библиотека по педагогике. На сайте представлены собственно библиотека, новостная лента по педагогике, энциклопедия

персоналий, законодательные материалы в сфере образования и семейного воспитания, краткий психологический словарь.

- 3 <http://scholar.google.com/> Google Scholar: поисковая система научной литературы. Поисковая система научной литературы: документы, исследования, диссертации, книги, публикации, материалы профессиональных обществ, университетов и пр.
- 4 <http://window.edu.ru> — единое окно доступа к образовательным ресурсам
- 5 <http://www.edu.ru> — федеральный портал “Российское образование”
- 6 <http://www.educationindex.com/> Education index: образовательный каталог. Аннотированный гид по образовательным сайтам международной сети (рубрикация по областям знаний, уровням образования и др.).
- 7 <http://www.openet.ru> — Российский портал открытого образования
- 8 <http://www.school.edu.ru> — Российский общеобразовательный портал