

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 39.04.02 Социальная работа
Направленность (профиль) – «Управление и проектирование в социальной работе»
Форма обучения – Очная
Год начала обучения – 2026 г.

Ставрополь, 2026 г.

СОДЕРЖАНИЕ

Введение

Практическое занятие 1. Лидерство как процесс социального влияния

Практическое занятие 2. Стратегии лидерства, разработка стратегии лидерства

Практическое занятие 3. Командообразование, управление деятельностью командой

Практическое занятие 4. Тимбилдинг как процесс командообразования

Практическое занятие 5. Конфликты в команде (организации) и управление ими

Практическое занятие 6. Стратегии лидерства, разработка стратегии лидерства

ВВЕДЕНИЕ

Целью освоения дисциплины является формирование универсальных (УК-3, УК-6) компетенций будущего магистра по направлению подготовки 39.04.02 Социальная работа. Основная цель курса «Управление командой и стратегии лидерства» заключается в формировании знаний о стратегиях лидерства, командообразования, методах эффективного управления командой, способах управления молодежными объединениями на основе межведомственного взаимодействия.

Задачами освоения дисциплины являются: формирование знаний о стратегиях лидерства, командообразования, рассмотрение методов эффективного управления командой, изучение способов управления молодежными объединениями на основе межведомственного взаимодействия.

Компетенции обучающегося, формируемые в результате изучения дисциплины

Код, формулировка компетенции	Код, формулировка индикатора	Планируемые результаты обучения по дисциплине (модулю), характеризующие этапы формирования компетенций, индикаторов
УК-3 - Способен организовывать и руководить работой команды, вырабатывая командную стратегию для достижения поставленной цели	ИД-1 УК-3 Понимает способы формирования команд	Применяет эффективные методы управления командой
	ИД-2 УК-3 Демонстрировать способность формировать команду	Достигает поставленных целей в работе команды, на основе эффективных стратегий лидерства
	ИД-3 УК-3 Демонстрирует способность руководить работой командой	Использует управленческие методы достижения успеха в командообразовании и работы команды
УК-6. Способен определять и реализовывать приоритеты собственной деятельности и способы ее совершенствования на основе самооценки	ИД-1 УК-6 Понимает значимость самосовершенствования	Применяет различные методы для самосовершенствования
	ИД-2 УК-6 Проводить самооценку учебной и профессиональной деятельности; и определяет приоритеты собственной деятельности	Использует различные методы для самооценки профессиональной деятельности и определяет приоритеты собственной деятельности
	ИД-3 УК-6 Проводить рефлекссию своей деятельности и разрабатывает способы ее совершенствования	Разрабатывает способы совершенствования профессиональной деятельности

Практическое занятие 1.

Лидерство как процесс социального влияния

Цель: формирование необходимых компетенций (УК-3, УК-6), соотнесенных с заявленными индикаторами достижений (ИД).

Актуальность темы обусловлена потребностью магистров в освоении знаний в области лидерства как процесса социального влияния.

Теоретическая часть:

Лидерство как социальный процесс во все времена был интересен ученым. Лидерство существует везде, где есть общество, в котором есть система отношений, иерархия, власть, разделение по возможностям и ресурсам. Упоминание данной темы можно встретить в работах философов и ораторов таких как Платон, Макиавелли, Ницше, Конфуция и других. Лидерство в то время рассматривалось с позиции политического и духовно-религиозного аспекта и было связано с правлением.

Платон в характеристике идеального государя, как лидера отмечал, что его правление должно сочетать в себе «как разумение, так и рассудительность».

Конфуций, определял благородного, сильного правителя с позиции присущих у него положительных качеств: «в доброте не расточителен; принуждая к труду, не вызывает гнева; в желании не алчен; в величии не горд; вызывая почтение, не жесток».

Макиавелли, рассматривал самодержца как правителя для, которого его личная власть – не благо само по себе, а средство достижения определенной политической цели (объединение, усиление государства). Правитель обязан брать в расчет главные стимулы человеческой активности (получение имущественных благ) и – «благодаря умению отгадывать сокровенные желания человеческой души» - управлять людьми.

Фридрих Ницше определял стремление стать лидером как естественное для человека, помехой которому является мораль, это «оружие слабых», настоящий лидер вправе ее третировать, чтобы она «не висела у него гирей на ногах».

Понятие «лидер» было обнаружено в английском языке в 18 веке, производное от него понятие «лидерство» появилось значительно позже, в начале 20 века. Сначала слово лидер не являлось самостоятельным, а происходило из таких слов как вождь, глава, руководитель, идущий вперед и др. Эти слова синонимизируют с понятие лидер и имеют схожие значения. Например, в толковом словаре русского языка определяется как «человек, который ведет за собой кого-нибудь, указывает путь», «глава – человек, который является главным, возглавляет, руководит». В толковом словаре Ушакова Д.Н. «руководитель – человек, руководящий чем-нибудь, возглавляющий что-нибудь, являющийся чьим-нибудь наставником».

Систематическое, целенаправленное и широкое изучение лидерства началось со времен Фредерика Уинслоу Тейлора (20 марта 1856 г. – 21 марта 1915 г.) и сформировалось как объект научного исследования в начале 20 столетия. Американский инженер, предложивший систему организации производства, цель которой – получение прибыли путем максимального повышения интенсивности труда. Впоследствии ее называли концепцией «экономического человека».

Основные идеи о эффективном лидерстве Тейлор изложил в своей системе «Основы научного управления». Идеальный лидер, по мнению Тейлора, - это, человек, обладающий умственными и душевными качествами (ум, образование, специальные познания, такт, энергия, решительность, честность, рассудительность и здравый смысл, крепкое здоровье), необходимыми для исполнения возложенных на него обязанностей и эффективного управления людьми. Однако, сам Тейлор, отмечал, что таких людей сложно найти.

В настоящее время, в современной науке существует около 300 различных определений лидерства. В содержании определений у разных авторов есть видимые различия, но при этом существует и сходство, что позволяет привести их в более или менее четкую систему.

В общем сущность понятия лидерство определяется как способ влияния и управления, умение вести за собой.

Лидерство - это тип управленческого взаимодействия, основанный на наиболее эффективном для данной ситуации сочетании различных источников власти и направленный на побуждение людей к достижению общих целей.

Лидер – развитый человек, как в профессиональном, так и в личностном плане, имеющий своих последователей.

Необходимо отметить, представление о содержании понятия «лидерство» в различных науках:

- философское понимание лидерства «один из базовых механизмов дифференциации социальной действительности и достижение особого (лидирующего) положения определенного лица или части группы по отношению к остальным членам группы (класса);

- психологическое понимание лидерства «феномен межличностного общения, проявляющийся в сильном влиянии одних людей на других»;

- социологическое понимание лидерства исходит из значения понятия «лидер» - это человек, способный объединять людей для достижения определенной цели, отсюда следует, что лидерство – это функции, выполняемые лидером в группе: планирующая, координирующая и контролирующая, а также это социальные отношения доминирования и подчинения в группе, организации, обществе, основанные на способности лидера принимать решения и оказывать влияние;

- политологическое понимание лидерства «как политический феномен, представляющий один из субъектов осуществления властных функций в государстве и обществе». Лидер – лицо, способное воздействовать на других в целях интеграции совместной деятельности, направленной на удовлетворение интересов данного сообщества.

Таблица 1 - Что такое лидерство?

№	Понятие «лидерство»	Автор
1.	Лидерство – это раскрытие потенциала людей, чтобы стать лучше	Билл Брэдли (американский профессиональный баскетболист, политический деятель)
2.	Лидерство – это умение мотивировать людей делать то, что хотят лидеры. Хорошее руководство, формальное или неформальное, помогает людям во время работы раскрывать их потенциал	Боб Мейсон (актер, сценарист)
3.	Лидерство – это искусство добиться того, чтобы другие делали то, что вы хотите, но так, чтобы человек сам захотел это сделать.	Генерал Дуайт Эйзенхауэр (34-й президент США)
4.	Лидерство – это искусство мотивировать других людей бороться за общие цели	Джеймса Кузес и Барри Познер (исследователи проблем лидерства в бизнесе)
5.	Лидерство – это умение «поднять» человека к высоким стремлениям, повысить его производительность, помочь выйти за обычные ограничения.	Питер Друкер (теоретик менеджмента).
6.	Лидерство - это потенциал и воля спланировать мужчин и женщин для общей цели, а также характер, который внушает уверенность. Лидерство – это процесс воздействия на деятельность организованной группы для достижения цели.	Бернард Лоу Монтгомери (британский фельдмаршал).
7.	Лидерство – это способность переводить	Уоррен Беннис (американский

	видение в реальность.	ученый психолог)
8.	Лидерство – это способность сделать так, чтобы обычные люди и организации достигали выдающихся результатов.	Дэн Маккарти (директор программ обучения руководителей высшего звена факультета бизнеса и экономики им. Уитмора, университет штата Нью-Хэмпшир)
9.	Лидерство – это способность устанавливать стандарты и управлять творческим климатом, в котором люди устремлены на достижение долгосрочных и конструктивных целей; это атмосфера взаимного уважения, совместимая с личными ценностями.	Майк Вэнс (психолог, исследователь проблем лидерства)
10.	Лидерство – это способность заставить людей работать на вас, когда они не обязаны это делать.	Фред Смит (американский предприниматель, основатель международной службы по доставке грузов Federal Express)

Исследователи определяют лидерство в соответствии с собственными представлениями о нем и исходя из того, что их больше всего интересует в этом феномене.

Разбирая слово «лидер» по буквам, основываясь на смысловой наполненности славянской письменности его можно расшифровать следующим образом (рисунок 1):



Рисунок 1. Слово «лидер» в разборе на основе смысловой наполненности славянской письменности.

Рассмотрев значение каждой буквы, можно сделать вывод, что лидер – это человек, способный к объединению людей добрыми речами, добрым словом, добрым и значительным делом. Таким образом, лидер – это человек, который умеет мыслить, говорить с людьми, слушать их и понимать.

Анализируя вышеизложенное, необходимо отметить, что в широком понимании лидерство включает:

- влияние на постановку целей и определение стратегии развития;
- влияние на согласование поведения для достижения целей;
- влияние на групповую поддержку;
- влияние на организационную культуру.

Как свойство лидерство представляет собой набор характеристик или систему качеств, принадлежащих тем, кто осуществляет непринудительное влияние. Лидерство не связано с возможностью применения силы, принуждением, давлением, обусловленными положением в организации (должность, позиция) или официальными полномочиями. Оно предполагает взаимодействие людей и поддержку лидера членами группы, в которую он

включен. Все перечисленное относится к неформальному лидерству. Руководители рассматриваются как формальные лидеры, которые одновременно могут быть неформальными лидерами или не быть таковыми.

Джон Николе отмечает различия характера лидерства на микро - и макроуровне управления. Микролидер функционирует во внутренней среде организации, сосредоточен на решении текущих вопросов, его управление часто реактивно и ситуативно. Макролидерство ориентировано на будущее, внешнюю среду, построение отношений между людьми внутри организации посредством создания организационной культуры.

Трудно дать общее определение лидерства, с которым согласились бы все исследователи.

Наиболее последовательную классификацию лидерства в широком смысле предложил Р. Стогдилл, который в своей книге «Справочник по лидерству» классифицировал все определения лидерства по 11 ключевым идеям, которые позволили сгруппировать эти определения в соответствии с ними:

1. Лидерство как центр групповых интересов. Этот подход отмечает тот факт, что лидер является духовно-эмоциональным центром группы, выражением власти всех в одном лице. Он определяет групповую структуру, атмосферу, идеологию и групповые интересы.

2. Лидерство как проявления личностных черт. Эта группа концепций ставила перед собой цель выявить некоторый оптимальный набор личностных черт, позволяющих человеку успешно добиваться и удерживать лидерские позиции. В силу развитости, эмпирической обоснованности и влияния на развитие организационной теории этого подхода.

3. Лидерство как искусство достижения согласия. Здесь делается акцент на обязательно присущем эффективному лидеру умении добиваться согласия, консенсуса, лояльности и сотрудничества со стороны ведомых, умения улаживать конфликты. Такое лидерство называют консенсуальным. Лидерство здесь рассматривается как инструмент подчинения группы воле лидера.

4. Лидерство как искусство достижения согласия. Здесь делается акцент на поведенческих аспектах лидерства: лидерское поведение - любые действия, которые предпринимает лидер для управления и координации работы группы. Это, например, такие действия, как распределение обязанностей, поощрение и критика членов группы, мотивация для достижения результатов.

5. Лидерство как инструмент достижения цели или результата. В этих концепциях эффективность лидерства напрямую связывается с достижением результатов и удовлетворением потребностей группы.

6. Лидерство как взаимодействие. В данном случае лидерство понимается как эффект группового действия. Согласно этому подходу, необходимым условием эффективного лидерства является его осознание и поддержка со стороны членов группы. Лидерство - это такие межличностные отношения, когда члены группы выполняют задание потому, что они хотят это делать.

7. Лидерство как умение убеждать. Здесь подчеркивается различие между лидерством и управлением. Если последнее, с точки зрения сторонников этого подхода, является искусством принуждения и использования силы или угрозы применения силы для того, чтобы заставить людей следовать в определенном направлении, то лидер управляет с помощью убеждения, поощрения и побуждения к действию силой собственного примера. Такое поведение лидера характерно для многих политических и общественных, чаще всего неформальных организаций.

8. Лидерство как осуществление влияния. Лидерство рассматривается как процесс влияния на деятельность организованной группы, дополняющей нормы и предписания для выполнения задания. При этом большое значение придается анализу межличностных отношений.

9. Лидерство как отношение власти. В этом случае властные отношения рассматриваются как форма лидерских отношений, как способность одного индивида

доминировать над другими и преодолевать сопротивление последователей (подчиненных). Если один индивид в группе может добиться изменения поведения другого индивида, то мы имеем дело с актом лидерства, при этом некоторые лидеры в большей степени способны трансформировать лидерские отношения во властные, чем другие.

10. Лидерство как дифференциация ролей. Эти определения основываются на ролевой теории современной социологии, согласно которой все члены общества, группы и общественные организации занимают определенное место в системе социальных статусов. Каждый участник взаимоотношений лидерства-подчинения играет определенную роль, а лидерство может рассматриваться как ролевая дифференциация. Основой такой дифференциации является процесс взаимодействия и взаимовлияния между членами группы, когда один влияет на других, а другие реагируют на это влияние.

11. Лидерство как инициация или конструирование структуры группы. Лидерство рассматривается здесь как процесс, порождающий и поддерживающий ролевую структуру группы. Лидер стремится сконструировать структуру таким образом, чтобы легитимировать свой лидерский статус. Как утверждают сторонники такого понимания лидерства, эти процессы особенно важны на этапах становления новых коллективов, структура которых еще не имеет устоявшегося характера.

Структура лидерства:



Взаимодействие элементов лидерства составляет содержание различных теорий или подходов к нему, а на практике образует процесс лидерства.

В настоящий момент структуру лидерства составляют пять основных элементов:

- 1) лидер - с определенными личностными чертами, способностями и возможностями, ориентированными на цель;
- 2) последователи - со своими качествами и возможностями для реализации целей;
- 3) задачи, которые взаимодействующие сотрудники пытаются решить;
- 4) ситуация, в которой происходит процесс взаимодействия;
- 5) группа, в которой происходят все акты межличностного взаимодействия.

Лидер. Это первый участник процесса лидерства. Он обладает определенными чертами, которые выделяют его среди других членов организации. К ним можно отнести компетентность или коммуникабельность, интуицию или другие способности, с помощью которых он достигает, а затем удерживает лидирующее положение. В зависимости от ситуации и мотивационной структуры профессиональные мотивы трансформируются в потребность самовыражения и через эту потребность в необходимость лидерства.

Поэтому в управлении персоналом актуальной остается задача обоснования лидерства с помощью различных механизмов назначения и даже выборов руководителей при участии сотрудников.

Последователи. Без последователей нет лидерства, но без лидера последователи представляют собой некую совокупность людей, так как члены коллектива должны активно взаимодействовать между собой на пути к общей цели. Конечно, не все сотрудники являются последователями определенного человека, который занимает лидирующее положение, но если они долгое время не становятся таковыми, то могут потерять принадлежность к данной группе. В то же время если значительная часть группы не относит себя к числу последователей, то лидер может утратить свои позиции. Лидеры и последователи нередко обмениваются ролями, как это бывает, например, в спортивных командных соревнованиях, так как сила влияния последователей на лидера соизмерима с обратным влиянием.

Задачи определяют деятельность группы и требования к лидеру. При изменении задач меняются и требования к лидеру, например, произойдет смена лидера отдельными членам группы и представится возможность оказать на нее влияние. Спектр задач даже одного подразделения весьма многообразен: от рутинных, ежедневно повторяющихся, до творческих, нестандартных. В практике хозяйственной деятельности бывает нелегко сформулировать те задачи, которые приходится выполнять. Природа задачи становится немаловажным побуждающим фактором для тех, кто пытается стать лидером.

Ситуация. Кроме решаемых задач, хозяйственную ситуацию характеризуют: трудовые процессы; внешняя среда; члены коллектива. Зачастую человек становится лидером благодаря не каким бы то ни было чертам его характера, а его активной адаптации к изменяющейся среде, способности использовать свои качества в сложившейся ситуации и установить межличностные отношения. В каждой ситуации лидерство проявляется в особом, свойственном лишь ему виде отношений между людьми. Поэтому лидерство нельзя формализовать, оно не может быть сведено к определенному перечню деловых качеств или способностей человека. Лидерство динамично, как само межличностное поведение, не обязательно связано с управлением этим поведением. Иногда для лидерства достаточно целенаправленного преднамеренного влияния.

Группа. Под группой понимается персонал одного из подразделений организации или же часть этого персонала со своей структурой формальных и неформальных отношений. Зависимость социального статуса каждого члена группы от групповой солидарности и контроля делает коллектив организации эффективным средством воспитания в психологическом и социальном планах. Именно в процессе групповой деятельности проявляются лидерские качества ее членов, а также способность неформального лидера продуктивно действовать в ситуациях кризиса и риска.

Стиль лидерства представляет собой манеру поведения и общения лидера организации и отражает специфическое влияние на последователей. В зависимости от инструментов воздействия, индивидуальных особенностей лидера, качественных характеристик организационной группы и сложившейся управленческой ситуации в организации можно выделить несколько основных стилей лидерства:

- автократический (директивный),
- бюрократический,
- деловой,
- демократический стиль,
- ориентированный на персонал
- обслуживающий,
- безучастный,
- трансформационный,
- проблемно ориентированный.

Автократическое лидерство представляет собой стиль лидерства, при котором лидеры сохраняют и активно поддерживают власть над окружающими, укрепляя отношения зависимости. У членов социальной группы отсутствуют возможности участия в принятии управленческих решений. Лидер всегда единолично принимает решения, даже в том случае если они являются неэффективными. Личностные черты данного стиля: амбициозность, доминирование, категоричность, грубость, отсутствие толерантности к критике, агрессивность, жесткость, которая может перейти в жестокость. Основным инструментом стиля принуждение, это приводит к тому, что у работников снижается результативность труда, неудовлетворенность трудом. В организациях, в которых доминирует данный стиль наблюдается текучесть кадров.

Иногда данный стиль лидерства может быть результативным, например, при выполнении рутинной работы в ситуации организационных условий не требующих высокой квалификации работников, или в условиях кризиса организации, когда необходима оперативное решение и единоличное взятие на себя ответственности.

Авторитарный стиль управления характерен для военных организаций, в которых присутствует жесткая регламентация ответственности и субординация в коммуникации.

Необходимо отметить, что авторитарный стиль имеет и преимущества, ситуация жесткого контроля, дисциплины, четко отлаженной коммуникации и регламентации приводит к более качественному выполнению работ, так как каждый работник стремится избегать санкций, которые могут быть применены при невыполнении поставленных задач.

Бюрократический стиль лидерства предполагает строгое соблюдение лидером и его последователями правовых актов, нормативных документов, инструкций. Данный стиль ориентирован на соблюдение порядка, дисциплины в организации и соблюдение всех регламентов. Крайнее проявление такого стиля в организации приводит усилению бюрократизма, увеличению документооборота, усложнению управленческого аппарата и процедуры принятия решения. Негативным аспектом такого лидерства является избежание ответственности работниками, снижение или потеря оперативности и гибкости в управлении.

Бюрократический стиль управления может быть эффективным на предприятиях с большим производственным риском (химическое, фармацевтическое производство), а также в организациях, где деятельность организации не ориентируется на смену целей и стратегий и ведется в стандартных неизменяемых условиях.

Бюрократический стиль управления не приемлем в организациях инновационной направленности, где деятельность имеет гибкий и креативный характер.

Деловой стиль лидерства характеризуется совместной деятельностью организационного процесса, где участники подчиняются определенному лидеру для выполнения конкретной и четко обозначенной задачи.

Другими словами, между лидером и работниками достигается договоренность, соблюдение которой возможно только при своевременной оплате труда за качественно выполненную работу. Между тем, лидер наделен полномочиями применять наказательные санкции по отношению к работникам в случае, если их работа не будет соответствовать заявленному стандарту. Деловое лидерство иногда рассматривается больше как тип управления, нежели стиль лидерства, потому что оно предполагает кратковременное взаимодействие лидера и команды. У делового лидерства есть свои преимущества, основными из которых являются четкое распределение социальных ролей и обязанностей между работниками, материальная мотивация персонала, приводящая к финансовому благополучию. Однако, отдельным работникам может не нравиться жесткий контроль со стороны лидера. Они могут чувствовать себя ущемленными, что может привести к текучести кадров в организации. Данный стиль лидерства не подходит для управленческих ситуаций, когда от работников требуется проявление инициативы и творческих способностей, а также возникает необходимость выполнить задания при использовании специфических знаний.

Демократический стиль эффективен в организациях, в которых развит процесс коммуникаций с обратной связью. Лидер поощряет высказывание мнения по актуальным вопросам и пытается учесть их в управленческих решениях. В организациях с демократическим стилем управления приветствуется креативность, инициативность работников, процесс принятия решений в основном носит коллегиальный характер.

Преимущества демократического стиля: удовлетворенность трудовой деятельностью, что приводит к продуктивности и эффективности труда; реализация права работников участвовать в жизни организации, отсутствие давления со стороны лидера.

Недостатки демократического стиля лидерства, проявляются в условиях деструктивных конфликтов в процессе обсуждения вопросов, что приводит к снижению скорости принятия решений. При отсутствии общепринятого мнения может привести к невыполнению поставленных задач.

Применяется такой стиль лидерства в том случае, когда возникает необходимость работа в команде, и важно добиться высокого качества выполняемой работы, например, в условиях неопределенности, при реализации нескольких стратегий в организации, высокой степени сопротивления организационным изменениям и возникновении конфликта интересов.

Стиль лидерства, ориентированный на персонал и взаимоотношения, характеризуется тем, что лидеры полностью сфокусированы на организации, поддержке и развитии работников. Такой вид лидерства предполагает поощрение командной работы и креативное сотрудничество. Лидер, ориентированный на взаимоотношения, относится ко всем членам организации одинаково. Он дружелюбен, всегда готов помочь нуждающимся в поддержке, уделяет внимание каждому. В свою очередь, группа уверена в том, что в случае возникновения сложных ситуаций на лидера можно положиться.

Преимущества такого стиля лидерства проявляются в стремлении работников организации к лидеру, а также к готовности к риску. Тем не менее, некоторые лидеры могут слишком концентрироваться на развитии своей команды, не уделяя должного внимания работе по проектам в организации. Данный стиль лидерства оказывается достаточно эффективным в организациях, осуществляющих процесс организационных преобразований, когда возникает необходимость сохранить персонал и команду.

Обслуживающий стиль лидерства предполагает наличие в организации лидера, который часто даже не воспринимается работниками как личность, реализующая данную социальную роль. Обычно лидер оказывает помощь окружающим, создавая отношения зависимости и власти, формируя основу для управления людьми.

Обслуживающий лидер всегда является хорошим примером для коллег и последователей. Он всегда честен и принимает рациональные решения. В некоторых моментах обслуживающий стиль лидерства напоминает демократический, вследствие того, что вся команда участвует в принятии коллегиальных решений. Однако, обслуживающий

лидер предпочитает оставаться «в стороне», не оказывая прямого давления на участников обсуждения, и позволяет своей команде самостоятельно принимать решения, касающиеся их деятельности.

Преимущества данного стиля - это ориентация на способности, интересы работников, формирование и развитие организационной культуры.

Недостатком стиля является отсутствие оперативных решений по выполнению задач в кратчайшие сроки.

Обслуживающий стиль лидерства характерен для таких сфер жизни, как политика, а также в тех социальных системах, где лидера избирают в целях руководства группой, комитетом, организацией или сообществом.

Трансформационный стиль лидерства основывается на ожидании лидера стопроцентной отдачи от себя и членов социальной группы при решении поставленных задач. Лидер активно мотивирует своих последователей для эффективного достижения поставленной цели. При таком стиле лидерства характерны высокая продуктивность трудовой деятельности и вовлеченность каждого участника организации в общий процесс. Очевидным недостатком трансформационного стиля лидерства является то, что не только социальной группе необходима поддержка, но и самому лидеру важно иметь в окружении тех людей, на кого он может положиться в сложной ситуации. Поэтому в организации очень часто можно обнаружить комбинирование делового и трансформационного лидерства. Деловые лидеры гарантируют, что рутинная работа будет выполнена на заданном уровне, а трансформационные лидеры поддерживают инициативу работников и вносят разнообразие в трудовую деятельность.

Проблемно-ориентированный стиль лидерства заключается в стремлении лидеров организовать социальную группу для реализации поставленной цели. Лидер активно обозначает вид и объем работ, распределяют обязанности, структурирует работу, планирует, организует и контролирует ее выполнение. Он создает и поддерживает стандарты выполнения задач, поэтому в этом смысле данный лидер похож на автократического лидера.

Преимуществом проблемно-ориентированного стиля лидерства является то, что оно гарантирует выполнение работы в установленные сроки. Оно особенно необходимо тогда, когда работники не способны планировать свое время. Однако, при проблемно-ориентированном лидерстве очень мало внимания уделяется самой группе и потребностям участников, что влечет за собой аналогичные проблемы, как и при автократическом лидерстве. Во избежание деструктивных последствий на практике многие лидеры пытаются комбинировать проблемно ориентированное и личностно-ориентированное лидерство.

Стили деятельности лидеров в организации:

1. Лидер-организатор. Его главное отличие в том, что нужды коллектива он воспринимает как свои собственные и активно действует. Этот лидер оптимистичен и уверен, что большинство проблем вполне разрешимо. За ним идут, зная, что он не станет предлагать пустое дело. Умеет убеждать, склонен поощрять, а если и приходится выразить свое неодобрение, то делает это, не задевая чужого достоинства, и в результате люди стараются работать лучше. Именно такие люди оказываются на виду в любом неформальном коллективе.

2. Лидер-творец. Привлекает к себе прежде всего способностью видеть новое, браться за решение проблем, которые могут показаться неразрешимыми и даже опасными. Не командует, а лишь приглашает к обсуждению. Может поставить задачу так, что она заинтересует и привлечет людей.

3. Лидер-борец. Волевой, уверенный в своих силах человек. Первым идет навстречу опасности или неизвестности, без колебания вступает в борьбу. Готов отстаивать то, во что верит, и не склонен к уступкам. Однако такому лидеру порой не хватает времени, чтобы обдумать все свои действия и все предусмотреть. «Безумство храбрых» — вот его стиль.

4. Лидер-дипломат. Если бы он использовал свои способности во зло, то его вполне можно было бы назвать мастером интриги. Он опирается на превосходное знание ситуации и

ее скрытых деталей, в курсе сплетен и пересудов и поэтому хорошо знает, на кого и как можно повлиять. Предпочитает доверительные встречи в кругу единомышленников. Позволяет открыто говорить то, что всем известно, чтобы отвлечь внимание от своих не афишируемых планов. Правда, такого сорта дипломатия нередко лишь компенсирует неумение руководить более достойными способами.

5. Лидер-утешитель. К нему тянутся потому, что он готов поддержать в трудную минуту. Уважает людей, относится к ним доброжелательно. Вежлив, предупредителен, способен к сопереживанию.

В науке существует много классификаций стилей лидерства, которые могут быть успешно применены в организациях, стили могут комбинироваться в зависимости от ситуации и поставленных задач.

Практическое задание:

1. Подготовьтесь к собеседованию.

1. Лидерство как социальный феномен.
2. Основные стили лидерства.
3. Взаимосвязь стиля лидерства и стратегии лидерства.
4. Проявление стилей лидерства в организации управления командой.
5. Функции лидера в современном обществе.
6. Психологические и социальные качества лидера.

Практическое занятие 2.

Стратегии лидерства, разработка стратегии лидерства

Цель: формирование необходимых компетенций (УК-3, УК-6), соотнесенных с заявленными индикаторами достижений (ИД).

Актуальность темы обусловлена потребностью магистров в освоении знаний и умений в области разработки и применения стратегии лидерства в работе с командой.

Теоретическая часть:

Систематическое, целенаправленное и широкое изучение лидерства началось со времен Фредерика Уинслоу Тейлора (20 марта 1856 г. – 21 марта 1915 г.) и сформировалось как объект научного исследования в начале 20 столетия.

Основные идеи о эффективном лидерстве Тейлор изложил в своей системе «Основы научного управления». Идеальный лидер, по мнению Тейлора, - это, человек, обладающий умственными и душевными качествами (ум, образование, специальные познания, такт, энергия, решительность, честность, рассудительность и здравый смысл, крепкое здоровье), необходимыми для исполнения возложенных на него обязанностей и эффективного управления людьми. Однако, сам Тейлор, отмечал, что таких людей сложно найти.

В настоящее время, в современной науке существует около 300 различных определений лидерства. В содержании определений у разных авторов есть видимые различия, но при этом существует и сходство, что позволяет привести их в более или менее четкую систему.

В общем сущность понятия лидерство определяется как способ влияния и управления, умение вести за собой.

Лидерство - это тип управленческого взаимодействия, основанный на наиболее эффективном для данной ситуации сочетании различных источников власти и направленный на побуждение людей к достижению общих целей.

Лидер – развитый человек, как в профессиональном, так и в личностном плане, имеющий своих последователей.

Необходимо отметить, представление о содержании понятия «лидерство» в различных науках:

- философское понимание лидерства «один из базовых механизмов дифференциации социальной действительности и достижение особого (лидирующего) положения определенного лица или части группы по отношению к остальным членам группы (класса);

- психологическое понимание лидерства «феномен межличностного общения, проявляющийся в сильном влиянии одних людей на других»;

- социологическое понимание лидерства исходит из значения понятия «лидер» - это человек, способный объединять людей для достижения определенной цели, отсюда следует, что лидерство — это функции, выполняемые лидером в группе: планирующая, координирующая и контролирующая, а также это социальные отношения доминирования и подчинения в группе, организации, обществе, основанные на способности лидера принимать решения и оказывать влияние;

- политологическое понимание лидерства «как политический феномен, представляющий один из субъектов осуществления властных функций в государстве и обществе». Лидер — лицо, способное воздействовать на других в целях интеграции совместной деятельности, направленной на удовлетворение интересов данного сообщества.

В широком понимании лидерство включает:

- влияние на постановку целей и определение стратегии развития;
- влияние на согласование поведения для достижения целей;
- влияние на групповую поддержку;
- влияние на организационную культуру.

Наиболее последовательную классификацию лидерства в широком смысле предложил Р. Стогдилл, который в своей книге «Справочник по лидерству» классифицировал все определения лидерства по 11 ключевым идеям, которые позволили сгруппировать эти определения в соответствии с ними:

1. Лидерство как центр групповых интересов. Этот подход отмечает тот факт, что лидер является духовно-эмоциональным центром группы, выражением власти всех в одном лице. Он определяет групповую структуру, атмосферу, идеологию и групповые интересы.

2. Лидерство как проявления личностных черт. Эта группа концепций ставила перед собой цель выявить некоторый оптимальный набор личностных черт, позволяющих человеку успешно добиваться и удерживать лидерские позиции. В силу развитости, эмпирической обоснованности и влияния на развитие организационной теории этого подхода.

3. Лидерство как искусство достижения согласия. Здесь делается акцент на обязательно присущем эффективному лидеру умении добиваться согласия, консенсуса, лояльности и сотрудничества со стороны ведомых, умения улаживать конфликты. Такое лидерство называют консенсуальным. Лидерство здесь рассматривается как инструмент подчинения группы воле лидера.

4. Лидерство как искусство достижения согласия. Здесь делается акцент на поведенческих аспектах лидерства: лидерское поведение - любые действия, которые предпринимает лидер для управления и координации работы группы. Это, например, такие действия, как распределение обязанностей, поощрение и критика членов группы, мотивация для достижения результатов.

5. Лидерство как инструмент достижения цели или результата. В этих концепциях эффективность лидерства напрямую связывается с достижением результатов и удовлетворением потребностей группы.

6. Лидерство как взаимодействие. В данном случае лидерство понимается как эффект группового действия. Согласно этому подходу, необходимым условием эффективного лидерства является его осознание и поддержка со стороны членов группы. Лидерство - это такие межличностные отношения, когда члены группы выполняют задание потому, что они хотят это делать.

7. Лидерство как умение убеждать. Здесь подчеркивается различие между лидерством и управлением. Если последнее, с точки зрения сторонников этого подхода, является искусством принуждения и использования силы или угрозы применения силы для того, чтобы заставить людей следовать в определенном направлении, то лидер управляет с помощью убеждения, поощрения и побуждения к действию силой собственного примера.

Такое поведение лидера характерно для многих политических и общественных, чаще всего **неформальных организаций**.

8. Лидерство как осуществление влияния. Лидерство рассматривается как процесс влияния на деятельность организованной группы, дополняющей нормы и предписания для выполнения задания. При этом большое значение придается анализу межличностных отношений.

9. Лидерство как отношение власти. В этом случае властные отношения рассматриваются как форма лидерских отношений, как способность одного индивида доминировать над другими и преодолевать сопротивление последователей (подчиненных). Если один индивид в группе может добиться изменения поведения другого индивида, то мы имеем дело с актом лидерства, при этом некоторые лидеры в большей степени способны трансформировать лидерские отношения во властные, чем другие.

10. Лидерство как дифференциация ролей. Эти определения основываются на ролевой теории современной социологии, согласно которой все члены общества, группы и общественные организации занимают определенное место в системе социальных статусов. Каждый участник **взаимоотношений** лидерства-подчинения играет определенную роль, а лидерство может рассматриваться как ролевая дифференциация. Основой такой дифференциации является процесс взаимодействия и взаимовлияния между членами группы, когда один влияет на других, а другие реагируют на это влияние.

11. Лидерство как инициация или конструирование структуры группы. Лидерство рассматривается здесь как процесс, порождающий и поддерживающий ролевую структуру группы. Лидер стремится сконструировать структуру таким образом, чтобы легитимировать свой лидерский статус. Как утверждают сторонники такого понимания лидерства, эти процессы особенно важны на этапах становления новых коллективов, структура которых еще не имеет устоявшегося характера.

Теории лидерства

В настоящее время выделяют следующие подходы к изучению лидерства:

- анализ лидерских качеств, необходимых эффективному лидеру в любом организационном контексте (теории лидерских качеств);
- анализ образцов лидерского поведения (поведенческий подход);
- ситуационный анализ эффективного поведения лидера (ситуационный подход);
- ситуационный анализ характера эффективного лидера (новые теории лидерства).

Основные теории лидерства представлены в таблице 1.

Таблица 1 – Теории лидерства

Теория лидерства	Представители теории	Сущность теории
Теория лидерских черт	А. Файоль, О. Тид, М. Строгдил	Лидеры обладают определенным набором универсальных личностных черт, позволяющих им выделяться из группы
Поведенческие теории	К. Левин, Р. Лайкерт, Р. Блейк, Д. Моутон	Человека, обладающего чертами личности, необходимо обучать соответствующему эффективному поведению по отношению к остальным членам группы
Ситуативные теории	Ф. Фидлер, Р. Хаус, Г. Митчел	В каждой управленческой ситуации лидер выбирает наиболее эффективный стиль
Системная теория	Р. Бейлз и Ф. Стейлор	Лидерство – процесс организации межличностных отношений в группе, а лидер – субъект управления этим процессом

Теория лидерских качеств Ордуэя Тида.

Одним из наиболее ярких и последовательных сторонников теории лидерских качеств был Ордуэй Тид, американский психолог организации труда и управления, посвятивший исследованию лидерских качеств ряд работ, вышедших в 30-е и 40-е годы в США. Он считал, что не существует непреодолимой грани между эффективным производственным лидерством и счастьем, благосостоянием работника. Достижение организационной гармонии их взаимоотношений он предполагал на пути расширения соучастия в управлении (партиципативного лидерства). Но для развития таких взаимоотношений, лидеры должны обладать определенными и четко идентифицируемыми чертами. К наиболее существенным Тид относил:

- физическая и эмоциональная выносливость. Лидерство - это тяжелая работа, поэтому лидер должен обладать выносливостью значительно выше среднего уровня;
- понимание назначения организации и направления ее деятельности. Лидер должен иметь цели и воодушевлять последователей на их достижение;
- энтузиазм. Эффективные лидеры часто считаются «одержимыми», их энтузиазм так или иначе трансформируется в господство и влияние;
- дружелюбие и привязанность. Для лидера хуже, когда его боятся, чем, когда его любят;
- порядочность. В соответствии со своими принципами Тид считал, что люди должны заслуживать доверия.

Теория лидерских качеств У. Бенниса.

Наиболее интересный результат был получен известным американским консультантом Уорреном Беннисом, исследовавшим 90 успешных лидеров и определившим следующие четыре группы лидерских «умений»:

- управление вниманием – способность так представить сущность результата или направления действий, чтобы это было привлекательным для последователей;
- управление значением – способность так передать значение идеи, чтобы они были поняты и приняты последователями;
- управление доверием – способность построить свою деятельность с таким постоянством и последовательностью, чтобы получить полное доверие подчиненных;
- управление собой – умение признать свои сильные и слабые стороны, чтобы для усиления своих слабых сторон умело привлекать другие ресурсы, включая ресурсы других людей.

Беннис предлагает лидерам делиться властью в организации для создания среды, в которой люди почувствуют значимость и возможность познания того, что они делают, а также то, что они часть этого общего дела. Создаваемая таким образом организационная среда будет способствовать повышению качества работы и приверженности работников.

В теориях лидерских качеств выделяют три группы личностных факторов:

- интеллектуальные способности, к которым относит ум и логику, рассудительность, проницательность, оригинальность, концептуальность, образованность, знание дела, речевую развитость, любопытство и познавательность, интуитивность;
- психологические или эмоциональные черты характера, включающие инициативность, гибкость, бдительность, созидательность и творчество, честность, личная целостность, смелость, самоуверенность, уравновешенность, независимость, самостоятельность, амбициозность, потребность в достижениях, настойчивость и упорство, энергичность, властность, работоспособность, агрессивность, стремление к превосходству, обязательность, участливость;
- приобретенные умения или личностно-деловые черты: умение заручаться поддержкой, умение кооперироваться, умение завоевывать популярность и престиж, такт и дипломатичность, умение брать на себя риск и ответственность, умение организовывать, умение убеждать, умение менять себя, умение быть надежным, умение шутить и понимать юмор, умение разбираться в людях.

Большинство людей считает, что эти черты определяют поведение человека и его успех в жизни. В какой-то мере это чувство является результатом чтения историй, о деятельности таких великих людей, как Александр Македонский, Жанна Д'Арк, Наполеон, Петр I и др. Теория лидерских качеств получила также название теории великих людей.

Все теории лидерских качеств страдают рядом недостатков. Во-первых, перечень потенциально важных лидерских качеств оказался практически бесконечным и стало невозможным создать «единственно верный» образ лидера и заложить основы научной теории. Во-вторых, по различным причинам не удалось установить тесную связь между рассмотренными качествами и лидерством и помочь практическому выявлению последнего.

Поведенческие теории лидерства.

Основой поведенческих концепций лидерства является бихевиористский подход, направленный на изучение лидерского поведения. Теории данного подхода предполагают возможность подготовки лидеров по специально разработанным программам. Поведенческие теории предлагают классификации стилей руководства.

Исследования Курта Левина.

Известный американский ученый Курт Левин выделил три лидерских стиля: авторитарный, демократический и либеральный (попустительский).

Авторитарное руководство характеризуется высокой степенью единоличной власти; руководитель определяет все стратегии группы, никаких полномочий группе не делегируется. Руководитель категоричен, часто резок с людьми. Всегда приказывает, распоряжается, настаивает, но никогда не просит.

Демократичное руководство характеризуется разделением власти и участием трудящихся в управлении. Ответственность распределяется. Руководитель стремится как можно больше вопросов решать коллегиально, систематически информировать подчиненных о положении дел в коллективе, правильно реагирует на критику. В общении с подчиненными он предельно вежлив и доброжелателен.

Либеральный руководитель практически не вмешивается в деятельность коллектива. Работникам предоставлена полная самостоятельность, возможность индивидуального и коллективного творчества. Руководитель обычно вежлив, готов отменить ранее принятое решение, особенно если это угрожает его популярности. Основное место – уговоры и просьбы. Боится конфликтов, в основном соглашается с мнением подчиненных.

Теории «Х» и «У» МакГрегора.

Дуглас МакГрегор назвал предпосылки автократичного руководства «ТЕОРИЕЙ Х»:

1. Люди изначально не любят трудиться и при любой возможности избегают ее;
2. У людей нет честолюбия и они стараются избежать ответственности, предпочитая, чтобы ими руководили (больше всего люди желают личного спокойствия);
3. Людей следует принуждать к труду, контролировать, руководить ими, угрожать им наказаниями.

Представления демократичного руководителя о работниках МакГрегор назвал «ТЕОРИЕЙ У»:

1. Затраты физических и духовных сил на работе столь же естественны, что и при игре или отдыхе.
2. Если люди приобщены к организационным целям, то они будут использовать самоуправление и самоконтроль.
3. Приобщение является функцией вознаграждения, связанного с достижением цели.
4. Способность к творческому решению проблем встречается часто, а интеллектуальный потенциал среднего человека используется лишь частично.

Модель Фидлера. Модель, разработанная Фредом Фидлером, сосредоточила внимание на ситуации и выявила три фактора, влияющие на поведение руководителя.

Отношения между руководителем и членами коллектива (лояльность, доверие к руководителю, его привлекательность для подчиненных). Отношение «лидер-подчиненный»

представляет собой наиболее существенный и единственный элемент, определяющий влияние лидера в небольшой группе. Если лидеры пользуются уважением со стороны подчиненных, то нет необходимости в высоком служебном положении, чтобы заставить подчиненных активно работать.

Структурированность задачи (привычность, четкость формулировки и структуризация). Структурированное задание расписывает шаг за шагом действия работника, оно легко предсказуемо, и во многих случаях его можно заранее запрограммировать. Неструктурированное задание существует, например, у хирурга. Его деятельность запрограммировать невозможно. У лидеров групп со структурированными заданиями работа проще. Она не требует, власти вытекающей из служебного положения, т.к. обычно обусловлена инструкцией.

Должностные полномочия (объем законной власти, которое позволяет ему использовать вознаграждения, а также уровень поддержки). Отношения лидера с членами группы в значительной степени определяется властью, которую он осуществляет над своими подчиненными. Власть, вытекающая только из служебного положения, не оказывает непосредственного влияния на производительность.

Различные сочетания этих трех факторов могут дать восемь потенциальных ситуаций («октант»). Ситуации благоприятны для лидера, если высоки показатели по всем трем параметрам. Фидлер убежден, что благоприятность ситуации в сочетании со стилем определяют эффективность лидерства.

Модель Херсея и Бланчарда. Модель ситуационного лидерства (или жизненного цикла) предложили Пол Херсей и Кеннет Бланчард. Данная модель делает упор на ситуационность лидерской эффективности. Одним из ключевых факторов ситуационности модель называет зрелость последователей, которая определяется степенью наличия у людей способностей и желания выполнять поставленную лидером задачу. Зрелость включает две составляющие:

- профессиональная зрелость – это знания, умения и навыки, способности, опыт в целом. Высокий уровень этой составляющей означает, что последователь не нуждается в директивах и указаниях.

- психологическая зрелость соответствует желанию выполнять работу или мотивированности работника. Высокий уровень этой составляющей не требует от лидера больших усилий по воодушевлению к работе, так как люди уже внутренне замотивированы.

Авторами модели были выделены четыре стадии зрелости последователей:

М1. Люди не способны и не желают работать. Они либо не компетентны, либо не уверены в себе.

М2. Люди не способны, но желают работать. У них есть мотивация, но нет навыков и умений.

М3. Люди способны, но не желают работать. Их не привлекает то, что предлагает руководство.

М4. Люди способны и желают делать то, что предлагает им лидер.

В зависимости от зрелости последователей лидер должен корректировать свои действия, относящиеся к установлению отношений с подчиненными и по структурированию самой работы.

Системная теория лидерства.

Лидерство – процесс организации межличностных отношений в группе, а лидер – субъект управления этим процессом. Р. Бейлс, Ф. Слеттер интерпретируют лидерство как функцию группы, и изучать его следует с точки зрения целей и задач группы. В данной теории выделяется два типа лидеров:

1. Инструментальный (деловой) нацеленный на задачу, обеспечивающий группе успех, достижение.

2. Эмоциональный (экспрессивный), нацелен на межличностные отношения сотрудников, обеспечивающее благоприятную, комфортную атмосферу.

Стратегическое лидерство - способность системы управления вносить изменения в организационный процесс, чтобы создавать и воспроизводить лидирующее положение организации среди себе подобных. Эта способность включает в себя прежде всего видение будущего.

Б. Карлоф и С. Седерберг выделяют несколько простых критериев, которые необходимы, чтобы сформулировать видение лучшим образом для понимания другими:

- Видение должно вдохновлять и рисовать картину того, к чему действительно стоит стремиться.
- Видение должно содержать вызов.
- Видение должно быть простым, как изображение или воспоминание (о будущем).
- Видение должно быть искренним. Люди легко чувствуют фальшь и отсутствие заинтересованности.
- Видение должно быть хоть в небольшой степени реалистичным и заслуживающим доверия. Важно указать путь его достижения.
- Люди должны без усилий найти свое место в видении. Чем четче они представляют свой вклад в видение, тем больших достижений от них можно ожидать.
- Видение должно давать ориентиры, которые служат основой определения уровня притязаний в процессе стратегического управления.

Сильная сторона понятия «видение» состоит в акценте на человеческий фактор, так как оно зримо представляет благоприятную ситуацию для сотрудников организации и потребителей результатов ее деятельности. Поэтому следует избегать включения в видение количественных показателей, которые превращают его в конкретную цель, делают тривиальным и снижают его значимость и силу воздействия. Человеческий фактор видения проявляется также в том, что оно исходит от человека или тех людей, которые его вырабатывают. Видение (в отличие от цели) не может быть «спущено» сверху или делегировано другим руководителям, которые будут «передавать» его дальше.

Лидера, как цельную натуру, характеризует органическое единство (целостность) человеческих качеств, обеспечивающее способность формулировать видение, преобразовывать его в цели и задачи и добиваться их реализации. Успешного руководителя (лидера) отличает способность так обрабатывать текущие события, даже негативные, которые в конечном счете идут на пользу организации. Именно это является основной характеристикой оперативного лидерства.

Стратегическое лидерство отличает способность работать с событиями будущего (которые еще не произошли). Эта способность может существовать как феномен (личные качества руководителя) и/или как система менеджмента (технология управления будущим). В самом общем случае технология – это способность воспроизводить деятельность. Когда мы говорим о технологии стратегического лидерства, то имеем в виду способность менеджмента создавать и воспроизводить лидирующее положение организации среди себе подобных.

Стратегии лидерства взаимосвязаны со стилем поведения лидера.

Стили лидерства

Стиль лидерства представляет собой манеру поведения и общения лидера организации и отражает специфическое влияние на последователей. В зависимости от инструментов воздействия, индивидуальных особенностей лидера, качественных характеристик организационной группы и сложившейся управленческой ситуации в организации можно выделить несколько основных стилей лидерства:

- автократический (директивный),
- бюрократический,
- деловой,
- демократический стиль,
- ориентированный на персонал
- обслуживающий,

- безучастный,
- трансформационный,
- проблемно ориентированный.

Авторитарное лидерство представляет собой стиль лидерства, при котором лидеры сохраняют и активно поддерживают власть над окружающими, укрепляя отношения зависимости. У членов социальной группы отсутствуют возможности участия в принятии управленческих решений. Лидер всегда единолично принимает решения, даже в том случае если они являются неэффективными. Личностные черты данного стиля: амбициозность, доминирование, категоричность, грубость, отсутствие толерантности к критике, агрессивность, жесткость, которая может перейти в жестокость. Основным инструментом стиля принуждение, это приводит к тому, что у работников снижается результативность труда, неудовлетворенность трудом. В организациях, в которых доминирует данный стиль наблюдается текучесть кадров.

Иногда данный стиль лидерства может быть результативным, например, при выполнении рутинной работы в ситуации организационных условий не требующих высокой квалификации работников, или в условиях кризиса организации, когда необходима оперативное решение и единоличное взятие на себя ответственности.

Авторитарный стиль управления характерен для военных организаций, в которых присутствует жесткая регламентация ответственности и субординация в коммуникации.

Необходимо отметить, что авторитарный стиль имеет и преимущества, ситуация жесткого контроля, дисциплины, четко отлаженной коммуникации и регламентации приводит к более качественному выполнению работ, так как каждый работник стремится избегать санкций, которые могут быть применены при невыполнении поставленных задач.

Бюрократический стиль лидерства предполагает строгое соблюдение лидером и его последователями правовых актов, нормативных документов, инструкций. Данный стиль ориентирован на соблюдение порядка, дисциплины в организации и соблюдение всех регламентов. Крайнее проявление такого стиля в организации приводит усилению бюрократизма, увеличению документооборота, усложнению управленческого аппарата и процедуры принятия решения. Негативным аспектом такого лидерства является избежание ответственности работниками, снижение или потеря оперативности и гибкости в управлении.

Бюрократический стиль управления может быть эффективным на предприятиях с большим производственным риском (химическое, фармацевтическое производство), а также в организациях, где деятельность организации не ориентируется на смену целей и стратегий и ведется в стандартных неизменяемых условиях.

Бюрократический стиль управления не приемлем в организациях инновационной направленности, где деятельность имеет гибкий и креативный характер.

Деловой стиль лидерства характеризуется совместной деятельностью организационного процесса, где участники подчиняются определенному лидеру для выполнения конкретной и четко обозначенной задачи.

Другими словами, между лидером и работниками достигается договоренность, соблюдение которой возможно только при своевременной оплате труда за качественно выполненную работу. Между тем, лидер наделен полномочиями применять наказательные санкции по отношению к работникам в случае, если их работа не будет соответствовать заявленному стандарту. Деловое лидерство иногда рассматривается больше, как тип управления, нежели стиль лидерства, потому что оно предполагает кратковременное взаимодействие лидера и команды. У делового лидерства есть свои преимущества, основными из которых являются четкое распределение социальных ролей и обязанностей между работниками, материальная мотивация персонала, приводящая к финансовому благополучию. Однако, отдельным работникам может не нравиться жесткий контроль со стороны лидера. Они могут чувствовать себя ущемленными, что может привести к текучести кадров в организации. Данный стиль лидерства не подходит для управленческих ситуаций,

когда от работников требуется проявление инициативы и творческих способностей, а также возникает необходимость выполнить задания при использовании специфических знаний.

Демократический стиль эффективен в организациях, в которых развит процесс коммуникаций с обратной связью. Лидер поощряет высказывание мнения по актуальным вопросам и пытается учесть их в управленческих решениях. В организациях с демократическим стилем управления приветствуется креативность, инициативность работников, процесс принятия решений в основном носит коллегиальный характер.

Преимущества демократического стиля: удовлетворенность трудовой деятельностью, что приводит к продуктивности и эффективности труда; реализация права работников участвовать в жизни организации, отсутствие давления со стороны лидера.

Недостатки демократического стиля лидерства, проявляются в условиях деструктивных конфликтов в процессе обсуждения вопросов, что приводит к снижению скорости принятия решений. При отсутствии общепринятого мнения может привести к невыполнению поставленных задач.

Применяется такой стиль лидерства в том случае, когда возникает необходимость работа в команде, и важно добиться высокого качества выполняемой работы, например, в условиях неопределенности, при реализации нескольких стратегий в организации, высокой степени сопротивления организационным изменениям и возникновении конфликта интересов.

Стиль лидерства, ориентированный на персонал и взаимоотношения, характеризуется тем, что лидеры полностью сфокусированы на организации, поддержке и развитии работников. Такой вид лидерства предполагает поощрение командной работы и креативное сотрудничество. Лидер, ориентированный на взаимоотношения, относится ко всем членам организации одинаково. Он дружелюбен, всегда готов помочь нуждающимся в поддержке, уделяет внимание каждому. В свою очередь, группа уверена в том, что в случае возникновения сложных ситуаций на лидера можно положиться.

Преимущества такого стиля лидерства проявляются в стремлении работников организации к лидеру, а также к готовности к риску. Тем не менее, некоторые лидеры могут слишком концентрироваться на развитии своей команды, не уделяя должного внимания работе по проектам в организации. Данный стиль лидерства оказывается достаточно эффективным в организациях, осуществляющих процесс организационных преобразований, когда возникает необходимость сохранить персонал и команду.

Обслуживающий стиль лидерства предполагает наличие в организации лидера, который часто даже не воспринимается работниками как личность, реализующая данную социальную роль. Обычно лидер оказывает помощь окружающим, создавая отношения зависимости и власти, формируя основу для управления людьми.

Обслуживающий лидер всегда является хорошим примером для коллег и последователей. Он всегда честен и принимает рациональные решения. В некоторых моментах обслуживающий стиль лидерства напоминает демократический вследствие того, что вся команда участвует в принятии коллегиальных решений. Однако, обслуживающий лидер предпочитает оставаться «в стороне», не оказывая прямого давления на участников обсуждения, и позволяет своей команде самостоятельно принимать решения, касающиеся их деятельности.

Преимущества данного стиля — это ориентация на способности, интересы работников, формирование и развитие организационной культуры.

Недостатком стиля является отсутствие оперативных решений по выполнению задач в кратчайшие сроки.

Обслуживающий стиль лидерства характерен для таких сфер жизни, как политика, а также в тех социальных системах, где лидера избирают в целях руководства группой, комитетом, организацией или сообществом.

Трансформационный стиль лидерства основывается на ожидании лидера стопроцентной отдачи от себя и членов социальной группы при решении поставленных

задач. Лидер активно мотивирует своих последователей для эффективного достижения поставленной цели. При таком стиле лидерства характерны высокая продуктивность трудовой деятельности и вовлеченность каждого участника организации в общий процесс. Очевидным недостатком трансформационного стиля лидерства является то, что не только социальной группе необходима поддержка, но и самому лидеру важно иметь в окружении тех людей, на кого он может положиться в сложной ситуации. Поэтому в организации очень часто можно обнаружить комбинирование делового и трансформационного лидерства. Деловые лидеры гарантируют, что рутинная работа будет выполнена на заданном уровне, а трансформационные лидеры поддерживают инициативу работников и вносят разнообразие в трудовую деятельность.

Проблемно-ориентированный стиль лидерства заключается в стремлении лидеров организовать социальную группу для реализации поставленной цели. Лидер активно обозначает вид и объем работ, распределяют обязанности, структурирует работу, планирует, организует и контролирует ее выполнение. Он создает и поддерживает стандарты выполнения задач, поэтому в этом смысле данный лидер похож на автократического лидера.

Преимуществом проблемно-ориентированного стиля лидерства является то, что оно гарантирует выполнение работы в установленные сроки. Оно особенно необходимо тогда, когда работники не способны планировать свое время. Однако, при проблемно-ориентированном лидерстве очень мало внимания уделяется самой группе и потребностям участников, что влечет за собой аналогичные проблемы, как и при автократическом лидерстве. Во избежание деструктивных последствий на практике многие лидеры пытаются комбинировать проблемно ориентированное и личностно-ориентированное лидерство.

Стратегии деятельности лидеров в организации:

1. Лидер-организатор. Его главное отличие в том, что нужды коллектива он воспринимает как свои собственные и активно действует. Этот лидер оптимистичен и уверен, что большинство проблем вполне разрешимо. За ним идут, зная, что он не станет предлагать пустое дело. Умеет убеждать, склонен поощрять, а если и приходится выразить свое неодобрение, то делает это, не задевая чужого достоинства, и в результате люди стараются работать лучше. Именно такие люди оказываются на виду в любом неформальном коллективе.

2. Лидер-творец. Привлекает к себе прежде всего способностью видеть новое, браться за решение проблем, которые могут показаться неразрешимыми и даже опасными. Не командует, а лишь приглашает к обсуждению. Может поставить задачу так, что она заинтересует и привлечет людей.

3. Лидер-борец. Волевой, уверенный в своих силах человек. Первым идет навстречу опасности или неизвестности, без колебания вступает в борьбу. Готов отстаивать то, во что верит, и не склонен к уступкам. Однако такому лидеру порой не хватает времени, чтобы обдумать все свои действия и все предусмотреть. «Безумство храбрых» — вот его стиль.

4. Лидер-дипломат. Если бы он использовал свои способности во зло, то его вполне можно было бы назвать мастером интриги. Он опирается на превосходное знание ситуации и ее скрытых деталей, в курсе сплетен и пересудов и поэтому хорошо знает, на кого и как можно повлиять. Предпочитает доверительные встречи в кругу единомышленников. Позволяет открыто говорить то, что всем известно, чтобы отвлечь внимание от своих не афишируемых планов. Правда, такого сорта дипломатия нередко лишь компенсирует неумение руководить более достойными способами.

5. Лидер-утешитель. К нему тянутся потому, что он готов поддержать в трудную минуту. Уважает людей, относится к ним доброжелательно. Вежлив, предупредителен, способен к сопереживанию.

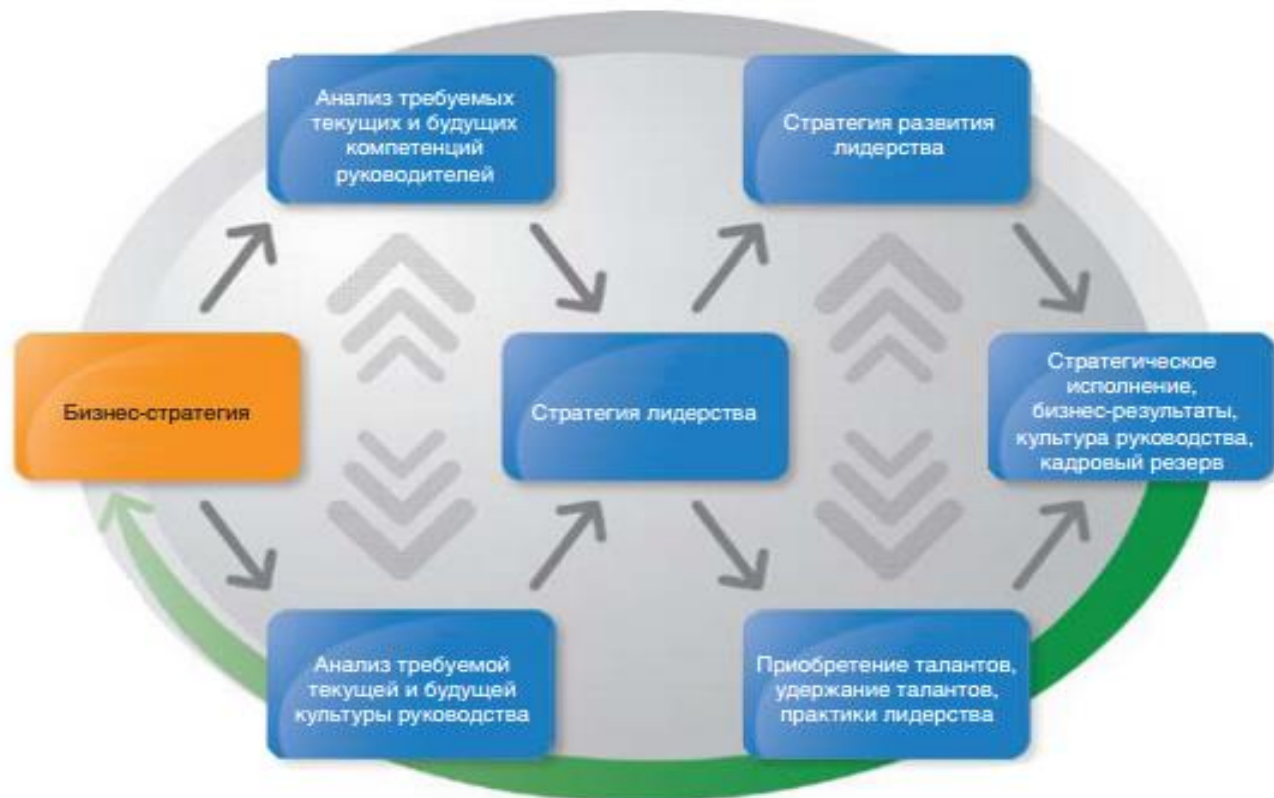
В науке существует много классификаций стилей лидерства, которые могут быть успешно применены в стратегии управления организаций, стили могут комбинироваться в зависимости от ситуации и поставленных задач.

Разработка стратегии лидерства в управлении командой.

Первым этапом в разработке стратегии лидерства является – является стратегия определения цели, анализ потенциала и возможностей команды. Первый шаг - это идентификация движущих сил стратегии.

Движущие силы (драйверы) - ключевые ситуации выбора, который делают лидеры в отношении позиционирования организации с точки зрения ее преимуществ, сильных сторон, слабостей, возможностей и угроз. Это то, что делает стратегию уникальной для конкретной организации и команды в сравнении с другими и диктует те аспекты, в отношении которых должен быть найден компромисс между альтернативным вложением ресурсов, временем и затраченными усилиями. Драйверов не так много, они помогают понять, что критично для лидеров и коллективного лидерства, которое необходимо достичь в организации (рисунок 1).

Идентификация ключевых драйверов является важной в построении стратегии лидерства, так как трудность выбора в отношении инвестирования средств в лидеров и их развитие неизбежна. В особенности, в ситуации, когда бюджет, выделенный на оплату труда и развитие руководителей сокращается, становится, как никогда более критично проводить четкую линию между инвестициями в лидерство и намеченными организационными результатами - такими как рост, рентабельность, удержание талантов и другие характеристики, имеющие ключевое значение для руководителей, принимающих решения на высшем уровне и контролирующих расходы на развитие.



Ключевые драйверы сами по себе не являются детальными стратегиями; на самом деле, это ключевые решения, которые принимают лидеры в отношении того, что должна делать организация.

Ключевые драйверы могут быть идентифицированы посредством постановки фундаментальных вопросов:

- * Являются ли организационные возможности абсолютно жизненными для бизнеса? Может ли что-то иное являться существенным в реализации видения/миссии?

- * Что является наиболее важным для завершения миссии и достижения успеха в условиях конкуренции?

- * Существует ли нечто такое в позиционировании организации, что позволило бы ей действовать более эффективно на фоне конкурентов?

* Будет ли тщательное выполнение указанного прямым переходом к продолжительному успеху в будущем?

* Станет ли невыполнение этого причиной организационного коллапса?

Стратегии должны быть обеспечены четкими условиями, на основании которых лидеры действуют на благо своей организации. В итоге деятельность по развитию лидерства должна быть задумана и структурирована таким образом, чтобы отдельно взятые руководители и коллективное руководство организацией были готовы к внедрению самых важных стратегий, относящихся к ключевым драйверам (рисунок 2).

После того, как условия для стратегии лидерства на высоком уровне определены, следующим шагом в развитии лидерства становится оценка текущей ситуацией с руководством и сравнение этой ситуации с намеченным планом. Этот этап предполагает самую трудную работу в отношении оценки и сбора данных, вычисление и покрытие большого числа переменных величин, которые смогут повлиять на решения, касающиеся как стратегии лидерства, так и стратегии развития лидерства, которые последуют в дальнейшем.



Разработка стратегии - это обычно циклический процесс, в который вовлечена специально образованная команда, которая регулярно представляет отчеты о проделанной работе высшему руководству или наблюдательному комитету. Также как и в случае с изучением вопросов управления талантами, процесс создания стратегии лидерства дает пищу для полезных и плодотворных рассуждений, которые в иных условиях просто никогда бы не возникли. Подобные обсуждения сами по себе могут являться проектными мероприятиями, которые запускают процесс обновления убеждений и ценностей в отношении вопросов управленческих талантов в организации.

Создание стратегии - это комбинация логики и искусства, где требуется работа и правого, и левого полушарий мозга. Тогда как процесс определения необходимого количества руководителей зачастую является прямой экстраполяцией целей в отношении роста компании с использованием методов планирования кадровых ресурсов, нахождение формулировок и определений для культуры руководства - это уже гораздо более сложный, нелинейный процесс.

Практическое задание:

2. Подготовьтесь к собеседованию.

7. Подходы к определению лидерства.
8. Функции лидерства.
9. Классификация теорий лидерства.
10. Критерии классификации теорий лидерства.
11. Авторские теории лидерства.
12. Основные стили лидерства.
13. Взаимосвязь стиля лидерства и стратегии лидерства.
14. Проявление стилей лидерства в организации управления командой.

Задания:

Индивидуальные творческие задания:

1. Изучить и представить в виде слайд-презентации классификацию теорий лидерства по одному из критериев (на выбор студента)
2. Провести сравнительный анализ типов лидерства и представить его в виде таблицы.
3. Охарактеризуйте условия и предпосылки стратегии лидерства в сфере реализации молодежной политики (НКО, молодежные организации, движения, объединения, молодежное предпринимательство).

Например.

Ключевой драйвер	Условия и предпосылки стратегии лидерства
Статья более глобальной организацией	* Требование к большей культурной чувствительности среди лидеров * Более высокая степень представленности различных географических направлений на высших уровнях * Улучшенные языковые навыки на ключевых руководящих ролях с целью обеспечить построение кросс-культурных отношений * Возрастание значения зарубежных поездок для будущих лидеров * Лучшее понимание местного законодательства и нормативов в отношении деловой активности в формировании стратегии
Статья более инновационной организацией	* Более высокая степень взаимозависимости среди лидеров для создания более эффективного сотрудничества на разных уровнях внутри компании при выдвигании нового продукта на рынок * Необходимость усилить вовлеченность руководителей на разных структурных уровнях компании при исследовании мнений и оценок потребителя, что призвано вылиться в ценные идеи по разработке новых продуктов * Необходимость готовности к инвестированию капитала, пространства, талантов при динамичном расширении портфеля того или иного продукта
Статья организацией, более ориентированной на потребителя	* Необходимость развивать и внедрять новые процессы для понимания потребительского опыта и использование вышеуказанного при совершенствовании бизнес-практик * Необходимость создания прочных связей между разными подразделениями организации на всех точках взаимодействия с потребителем, чтобы потребитель почувствовал свою неразрывную взаимосвязь с организацией * Необходимость понимания потребностей среди различных сегментов потребителей подхода, выходящего за рамки,- «один размер подойдет всем» * Необходимость внедрения первостепенности клиента и заботы о клиенте

Инвестирование в возможности динамичного роста	* Быстрый рост требует внимания к развитию талантов; приобретение и развитие талантов должно быть ускорено для ключевых ролей, чтобы избежать ситуации, когда дефицит талантов сдерживает дальнейшее развитие * Увеличение числа лидеров на каждом уровне на 10% в год в течение последующих трех лет
Совершенствование операционной эффективности	* Необходимость внедрения методики «шести сигм», экономического производства «без потерь» и других методов, чтобы свести расходы на уровень не выше уровня расходов конкурентов; это должно быть инициировано сверху и поддерживаться на всех нижестоящих уровнях * Необходимость создания культуры непрерывного усовершенствования, которую должны возглавить люди, занимающие руководящие должности

Практическое занятие 3.

Командообразование, управление деятельностью командой

Цель: формирование необходимых компетенций (УК-3, УК-6), соотнесенных с заявленными индикаторами достижений (ИД).

Актуальность темы обусловлена потребностью магистрантов в освоении основных положений, правил и принципов командообразования, изучением эффективных методов управления командой.

Теоретическая часть:

Мечтой любого руководителя является коллектив, которым можно гордиться: сплоченный и дружный, готовый работать для достижения общих целей. Но чтобы собрать такую команду, нужно иметь опыт и знания. В формировании такого коллектива может помочь тимбилдинг

Командообразование помогает создавать группы равноправных профессионалов различных специализаций, которые вместе несут ответственность за итоги своей работы и в равной степени реализуют командное разделение труда.

Как процесс командообразования включает в себя несколько элементов.

В первую очередь он формирует и развивает **навыки командной работы**:

- принятие ответственности за коллективные результаты;
- гармонизация индивидуальных и групповых целей;
- ситуационное лидерство;
- профессиональная гибкость;
- самоуправление;
- конструктивное взаимодействие;
- принятие командных решений и их согласование.

Во-вторых, командообразование формирует **командный дух** – такой комплекс психологических феноменов, которые обуславливают неформальные взаимоотношения коллег друг с другом и организацией. Развитие командного духа означает, что:

- усиливается чувство сплоченности и формируется *устойчивое чувство «мы»*;
- развивается доверие между людьми;
- формируется способность людей понимать и принимать особенности друг друга;
- создается мотивация к групповой деятельности;
- переживается опыт высокоэффективных командных действий;
- повышается неформальный авторитет лидеров и руководителей;
- развивается лояльность членов команды к организации.

Третий элемент — это **непосредственно формирование команды**. Сюда входят действия направленные на подбор и оптимизацию структуры коллектива и функционально-ролевое распределение. К этим действиям относятся:

- грамотное применение преимуществ членов команды;
- распределение в команде ролей, позволяющее оптимально выполнять задачи;
- создание новой структуры в случаях слияния, поглощения или реструктуризации организаций;
- формирование рабочей атмосферы при создании проектных команд;
- установление связей внутри коллектива;
- развитие региональных подразделений компаний.

Важно заметить, что когда речь идет об управлении персоналом, под понятием «team building» принято понимать непродолжительные мероприятия, нацеленные на улучшение командной работы. Среди них корпоративные программы и праздники, благотворительность и корпоративное волонтерство, упражнения и тренинги.

Не так явно, но все же к командообразованию имеют отношение и такие мероприятия как празднование знаменательных дат, общепринятых праздников, дней рождения сотрудников и организаций. В результате достигается сильнейший эффект сплочения команды и преобладания командного духа.

Командой называют «небольшое количество человек (чаще всего 5-7, реже до 15-20), которые разделяют цели, ценности и общие подходы к реализации совместной деятельности, имеют взаимодополняющие навыки; принимают на себя ответственность за конечные результаты, способны исполнять определенные внутригрупповые роли; ощущающие принадлежность свою и партнеров к данной группе.

Команда — это более сложная система чем просто труппа или коллектив. Изначально термин «команда» был заимствован из спортивного лексикона. Несмотря на то, что он вошел в нашу жизнь не давно история подобных групп насчитывает не одно тысячелетие. К примеру, в древние времена командой можно было назвать охотников, совместно загоняющих дикого зверя. Каждый из них вносил свой вклад в общее дело, и только объединение усилий приводило к достижению желаемого результата.

Командой можно считать группу, которая соответствует определенным признакам:

- 1) небольшое количество человек;
- 2) наличие лидера;
- 3) общее видение цели;
- 4) совместная деятельность;
- 5) отработанные механизмы взаимодействия;
- 6) взаимодополняющие навыки;
- 7) взаимная ответственность за конечные результаты.

То есть команда — это единый организм, объединенный общей целью.

Таким образом, различия в работе групп, коллективов и команд существенны. По сравнению с традиционными группами команды обладают такими характеристиками, как взаимозависимость, взаимответственность, совместность усилий их участников. По сравнению с коллективом команда более прагматична, в ней отсутствует идеологическое давление, ее члены более свободны в своей деятельности. Работа в команде в отличие от коллектива и группы требует особых умений и навыков, в частности, умения взаимодействовать и слушать друг друга. Конструктивный диалог членов команды — основа ее жизнеспособности и эффективности.

Самым оптимальным вариантом для любой организации или предприятия является наличие и команды, и коллектива. Коллектив выполняет определенный спектр текущей повседневной работы, команда же занимается решением особых задач, для решения которых нужен нестандартный подход.

Главными целями командообразования являются:

1. Сплочение коллектива, создание у него ощущения общности целей.

2. Улучшение взаимодействия между членами коллектива и повышение уровня доверия. Замена конкуренции на сотрудничество. Проще говоря, чтобы никто не стеснялся спрашивать у соседа и при случае был готов откликнуться на чужую просьбу. А также не переживал по поводу того, что «этот сидит целый день, бездельничает, а я тут пашу за троих, а зарплату одинаковую получаем».

3. Повышение лояльности персонала к руководству. Участвуя в тренингах наравне с рядовыми специалистами, директор воспринимается ими как человек, а не как должность. Логика его решений становится более понятной для коллектива и вызывает меньшее отторжение.

4. Психологическая разгрузка для персонала. Особенно это актуально для подразделений, работающих в напряженном монотонном режиме.

Таковы основополагающие характеристики командообразования как важной составляющей современного корпоративного менеджмента.

Распределение ролей в команде

До 80% успеха работы команды зависит от четкого и грамотного распределения ролей. Правильно, когда эти роли распределяет руководитель. Если руководство этого не делает, роли все равно будут: это особенность функционирования любого коллектива. Просто тогда они распределятся произвольно, спонтанно, по принципу «что у меня получается – то и делаю». Если руководитель не учитывает распределение ролей, может случиться, что в команде появится два явных генератора идей, и при этом – ни одного исполнителя. Такая команда вряд ли будет успешной. Команда, в которой учтены все необходимые роли, быстрее достигает результата. В такой команде нет внутренних конфликтов, коллектив сплочен, каждый член команды интуитивно понимает, что ему делать, и чувствует себя комфортно.

Существуют различные классификации ролей. Прежде чем мы рассмотрим распределение ролей в небольшой команде, предлагаю Вам вспомнить реальный коллектив, членом которого Вы были или являетесь. Это может быть школьный класс или группа в колледже и проследить один из подходов к статусно-ролевому распределению в нем пользуясь греческим алфавитом:

Альфа – лидер группы, наиболее энергичен, авторитетен, пользуется правом первоочередного присвоения благ;

Бета – второе лицо в группе с соответствующим правом на блага, менее энергичен, но часто более интеллектуален, чем альфа; обычно является хранителем групповых норм и правил;

Гамма-1 – приближенные, опора, соратники, команда альфы;

Гамма-2 – обычно многочисленная подгруппа инертных, подчиняющихся членов группы, становящихся жертвами манипуляций представителей верхнего уровня;

Гамма-3 – оппозиция, подгруппа недовольных своим статусом, но вынужденных подчиняться; по отношению к ним применяется политика «кнута или пряника», причем «пряником» может быть введение в число приближенных (кооптация), а «кнутом» – ограничение прав, получаемого вознаграждения, довольства, изгнание из группы и др. вплоть до физической расправы;

Гамма-4 – шут, позволяющий себе (с разрешения лидера) критические замечания, поддерживая видимость демократии, свободы слова и т. п.; по статусу может быть на уровне от гамма-1 до гамма-3;

Омега – «козел отпущения» – лицо, принимающее на себя групповую агрессию. Такая роль группе необходима для сплочения, демонстрации единства, ощущения чувства «мы» в противовес омеге, которая как раз и есть «не мы». Если личность в позиции омега не согласна со своим статусом и покидает группу, группа находит другую личность на эту роль.

Еще один подход к распределению ролей в команде строится на трех разновидностях наиболее характерных и важных ситуаций.

I тип ситуаций — «Профессиональная деятельность»;

II тип ситуаций — «Взаимодействия с внешней средой»;

III тип ситуаций — «Решение сложных проблем».

I тип ролевого распределения: «Профессиональная деятельность»

Для этого типа определяющим является место каждого члена команды в технологическом цикле основной профессиональной деятельности (производственной, управленческой, научной, гуманитарной); основные роли здесь вполне очевидны:

- «организатор-координатор» — как правило, это руководитель команды;
- «главный специалист» (2-3 чел.) — члены команды наиболее высокой квалификации, выполняющие ключевые операции (процедуры, работы) технологического цикла профессиональной деятельности;
- «напарник» — (1-2 чел.) члены команды, работающие в связке с «главными специалистами» под их руководством;
- «завхоз-ремонтник» — член команды, ответственный за снаряжение, оборудование и инвентарь команды;
- «агент по снабжению» — член команды, наиболее успешно действующий по обеспечению команды всем необходимым.

II тип ролевого распределения: «Взаимодействие с внешней средой»

Здесь ролевые функции определяются всей командой (и только командой!) в соответствии с наиболее выдающимися личностными характеристиками каждого члена команды. Основные роли:

- «аналитик» — наиболее уравновешенный член команды с системным складом мышления;
- «переговорщик» — член команды, наиболее искусный из всех в коммуникации, «гений общения»;
- «скептик» — член команды с критическим складом ума и умением вскрыть все риски различных сценариев действий команды;
- «лоббист-доставала» — наиболее «пробивной» член команды, который «все может достать», у которого обширные внешние связи;
- «душа команды» — наиболее эмоциональный и жизнерадостный член команды, его Импульс и Совесть.

III тип ролевого распределения: «Решение сложных проблем»

Здесь также ролевые функции определяются неформально в виде поручений различным членам команды в соответствии с их нестандартными способностями. Основные роли:

- «генератор» — член команды с наиболее раскрепощенным, образным складом мышления, с высокой образовательной подготовкой и широким кругозором, «генератор идей» с хорошо развитым творческим мышлением;
- «концептуализатор» — член команды со склонностью и опытом системного анализа, широкого обобщения и перспективного видения; он умеет придать идее «законченный вид», сделать ее привлекательной и понятной не только автору и его соратникам, но и «обычным» людям;
- «оптимизатор» — член команды, обладающий способностью и навыками выделения критериальных признаков и проведения сопоставительных оценок различных сценариев действий; он умеет сопоставить идею и потребности практики, продумать технологический цикл реализации идеи, оценить риски и последствия, составить общий план совместных действий;
- «реализатор» — член команды прагматичного и практичного склада мышления с навыками планирования и организации практической деятельности (возможно это — руководитель команды); он умеет практически воплотить идею, организовать все совместные действия, правильно «расставить всех по местам»;
- «критик» — тот же «скептик» из II типа ролевого распределения.

Важно отметить, что команда может возлагать на своего наиболее выдающегося в личностном плане члена команды не одну, а две и более ролевых функций, что естественно повышает его вес и влияние в команде.

Поскольку II и III типы ролевых распределений являются неформальным ресурсом команды, то внешние установки и рекомендации руководства в этом плане крайне нежелательны, так как могут привести не к консолидации команды, а к ее разобщению и предубежденности против тех членов команды, неформальные ролевые функции которых «навязываются сверху». Тем не менее подбор кандидатов в команду производится руководством (а лучше самим руководителем команды) с учетом их личностных способностей и возможного места в неформальных ролевых распределениях II и III типа.

Проследим распределение ролей в одной хорошо вам всем известной команде - команде героев мультфильма "Винни-Пух и все все все"

I. Профессиональная деятельность

- «Организатор-координатор» — Винни-Пух
- «Главный специалист» — Винни-Пух, Сова
- «Напарник» — Пятачок
- «Завхоз» — Пятачок
- «Агент по снабжению» — Винни-Пух

II. Взаимодействие с внешней средой

- «Аналитик» — Сова
- «Переговорщик» — Винни-Пух
- «Скептик» — Ослик Иа-Иа
- «Лоббист-доставала» — Винни-Пух, Пятачок
- «Душа команды» — Винни-Пух

III. Решение сложных проблем

- «Генератор» — Винни-Пух
- «Концептуализатор» — Пятачок
- «Оптимизатор» — Сова
- «Реализатор» — Винни-Пух, Пятачок
- «Критик» — Ослик Иа-Иа

Как видно, Винни-Пух совмещает одновременно несколько функций, что делает его незаменимым членом команды.

Попробуйте самостоятельно распределить роли в известной команде мушкетеров Александра Дюма (д'Артаньян, Атос, Портос и Арамис):

При подборе команды под реализацию конкретного проекта представлять интерес различные психологические тесты, которые зачастую помогают HR при подборе, а менеджерам при работе с персоналом. Наиболее практичным из такого рода тестов является тест Мередит Белбин, эффективность которого доказана практикой.

Мередит Белбин — американский психолог, которая свыше десяти лет посвятила изучению условий, необходимых для успешной деятельности управленческих команд. Белбин удалось создать модель, подтвержденную необычайно большим массивом экспериментальных данных. В результате масштабных и тщательно спланированных экспериментов с рабочими группами она выделила и описала восемь командных ролей, которыми характеризуется все ролевое разнообразие группы.

Эти восемь ролей получили свои названия, которые в разных источниках могут несколько отличаться в связи с особенностями перевода:

Председатель / Координатор

Творец / Формирователь

Генератор идей / Мыслитель

Эксперт / Оценщик

Работник / Исполнитель

Исследователь / Разведчик

Дипломат / Коллективист

Реализатор / Доводчик

На сайте профессиональных online тестов, пройдя по ссылке <https://clck.ru/BxJgo>, Вы можете пройти Тест Белбин и определить подходящую Вам роль в команде.

Важно, чтобы каждый сотрудник понимал, почему в команде он выполняет конкретную роль. Не обязательно назначать роли буквально. Обычно достаточно подобрать команду в соответствии с психологическими соответствиями характеров и ролей людей, и при взаимодействии каждый сам займет свое место. И если вдруг начнутся конфликты, кто-то будет недоволен – значит, вы ошиблись, выбрали не того человека, назначили не те роли.

Что бы избежать ошибок при распределении ролей важно соблюдать два важных принципа.

Первый – принцип компетентности. Роль не должна превышать или занижать умений человека. Если отдать исполнителю бразды правления – например, сделать его координатором – ему не будет комфортно в этой роли, и остальные члены команды могут не воспринять его в этом амплуа. С другой стороны, если талантливого координатора или контролера оставить на позиции исполнителя, не дать ему реализовать подходящую ему роль, в коллективе может случиться конфликт, этакая холодная война, часть участников будет воспринимать одного лидера (номинального), часть – другого, неформального, того, которому эта роль психологически больше подходит.

Второй принцип – принцип предпочтений. Бывает, что сотрудник является, например, хорошим дипломатом, а видит себя исключительно координатором. Не стоит ограничивать его: вопрос личных предпочтений сотрудника очень важен. В такой ситуации лучше всего поставить человека в команду, где он может реализовать обе роли. Можно дать ему и только ту роль, которую он желает, и посмотреть, насколько успешно он с ней справится, насколько комфортно будет ему и его коллегам. Если же сотрудник очевидно заблуждается в своих компетенциях (например, хочет быть координатором, управлять ресурсами, хотя по натуре он исполнитель), можно провести с ним беседу, дать ему другие, но две или три роли, чтобы он чувствовал себя нужным, делегировать ему часть обязанностей координатора, чтобы он и сам понял, что эта роль – не его.

Таким образом, эффективность работы команды определяется правильным распределением в ней ролей.

Сплочение коллектива: эффективное взаимодействие в команде

Сплоченность коллектива делает возможным выполнение любой, даже самой сложной задачи, так как каждый будет чувствовать себя частью одного целого. Цель руководителя — сформировать не только дружное сообщество, но команду единомышленников, в которой каждый, выполняя свою задачу, вносит вклад в успех общего дела.

Большое значение играет микроклимат. Если человек идет на работу с удовольствием, то и отдача от него будет больше. Если на рабочем месте склоки, ссоры, конфликты, то все силы работников мобилизуются не на творчество и поиск лучшего способа решения поставленных задач, а на сохранение эмоционального спокойствия.

Когда на работе хорошая, доброжелательная атмосфера, то каждый готов прийти на помощь не только в решении рабочих задач, но поддержать во время прохождения трудных периодов жизни.

Характеристика сплоченного коллектива

На рабочем месте человек ищет:

- признания своих интересов и ценностей;
- безопасности;
- комфорта.

Микроклимат и межличностное общение либо способствует этому, либо нет.

Сплоченный коллектив представляет собой сообщество, в котором удовлетворяются личные потребности каждого, то есть разделяются его интересы и ценности.

Это зависит от симпатии сотрудников друг к другу и деления существующих норм и правил. Какие бывают коллективы — зависит от степени сплоченности.

Здоровая команда имеет следующие признаки:

1. Сохраняется положительный эмоциональный фон.
2. Каждый сотрудник считает себя частью целого, так как в коллективе поддерживаются общие нормы, ценности и цели.
3. Выработан командный дух.
4. Руководитель занимается сплочением команды, а не пускает все на самотек.
5. У работников присутствует желание приходить на работу, зная, что коллектив поддержит во время трудной ситуации.
6. Наличие демократической атмосферы, которая положительно влияет на принятие важных решений.
7. Неформальные отношения позволяют легче справляться с должностными обязанностями, грамотно распределять рабочее время, формируют самодисциплину.
8. Доверительные отношения не допускают присутствия негативных эмоций и дают чувство защищенности, уверенности в себе и окружающих.

Хороший коллектив предполагает особого рода связи между сотрудниками, помогающие преодолеть нежелательное воздействие внешних факторов.

Методы сплочения коллектива:

- совещания, собрания, консилиумы, направленные на налаживание контакта между членами коллектива и формирование осознания целостности и единства команды;
- «круглые столы», семинары для нахождения путей разрешения неурядиц в профессиональной деятельности;
- общая мотивация, которая дает возможность увеличить эффективность работы и позволяет ощутить командный дух (занятие общим проектом, в результате чего награжден весь коллектив, а не отдельный сотрудник);
- создание демократической структуры управления.

Условия формирования сплоченной команды

Сплоченная команда может быть построена при следующих условиях:

- все члены имеют общие взгляды, ценности, мировоззрение;
- коллектив однороден по возрасту;
- в команде создана атмосфера общей психологической безопасности и принятия;
- руководитель является эффективным сотрудником и способен принять меры по сплочению;
- все работники охвачены активной, эмоционально насыщенной деятельностью, которая имеет значение для каждого.

В качестве одного из направлений развития лидерского потенциала и лидерских качеств у сотрудников современных организаций является развитие эмоционального лидерства.

Программы развития эмоционального интеллекта (EQ) давно и успешно применяются в корпоративном формате (прежде всего, на Западе) и являются инструментом повышения производительности и мотивации сотрудников, а также эффективности предприятия в целом. Эмоции людей на 50-70% определяют климат в организации. Исследователями доказано - производительность сотрудников зависит от их собственного уровня эмоционального интеллекта, а также от создания атмосферы сотрудничества и поддержки в коллективе.

В результате освоения такой программы уровень EQ и лидерских качеств сотрудников всех уровней значительно повысится. Особо стоит отметить такие выгоды от проведения корпоративной программы развития эмоционального лидерства как повышение мотивации персонала и возрастание ценности компании как работодателя.

Критерии, по которым организация может быть названа «эмоционально интеллектуальной»:

высокий уровень эмоционального интеллекта у большей части ключевых сотрудников;

высокий уровень эмоционального интеллекта у формальных и неформальных лидеров

способность ставить четкие и ясные цели, в которых учитывается мнение коллектива;

способность мотивировать и вдохновлять своих подчиненных и коллег;

способность служить примером для остальных сотрудников;

способность сопереживать и понимать чувства коллег и подчиненных;

высокая степень самоактуализации (включая внутреннюю удовлетворенность, уверенность в себе, разностороннее развитие, способность реализовать свой потенциал); компании, а именно:

1) уважение к мнению других, толерантность в коллективе;

2) гибкость в общении друг с другом;

3) налаженная бесперебойная коммуникация между департаментами компании;

4) способность нанимать, удерживать, мотивировать и выращивать собственных эффективных сотрудников;

5) успешное управление конфликтами, изменениями и кризисными ситуациями;

6) ценность отношений между сотрудниками в организации;

7) сотрудничество и кооперация;

8) безусловная командность всех сотрудников, включая лидеров.



Рисунок 3. Схема корпоративной программы развития эмоционального лидерства

Практическое задание:

1. Подготовьтесь к собеседованию.

1. Понятие и формирование имиджа человека
2. Понятие тайм-менеджмента
3. Уровни управления временем
4. Целеполагание по SMART
5. Технологии самоактуализации и повышения эффективности лидера
6. Понятие, цели командообразования (тимбилдинга). Виды тимбилдинга.
7. Определение и типология команд
8. Ключевые факторы работы в команде
9. Факторы, влияющие на эффективность работы группы
10. Пути повышения эффективности работы команды

Индивидуальное творческое задание.

Составьте перечень важных, необходимых качеств лидера молодежной организации и охарактеризуйте их (представьте в виде презентации).

Практическое занятие 4.

Тимбилдинг как процесс командообразования

Цель: формирование необходимых компетенций (УК-3, УК-6), соотнесенных с заявленными индикаторами достижений (ИД).

Актуальность темы обусловлена потребностью магистрантов в освоении основных положений, правил и принципов тимбилдинга как процесса командообразования.

Теоретическая часть:

Люди в обществе объединены друг с другом в многочисленные, разнообразные, более или менее устойчивые соединения, называемые группами. Среди таких групп можно выделить большие и малые. Большие группы представлены государствами, нациями, народами, партиями, классами и другими социальными общностями. В качестве примеров малых групп принято называть семью, группу детей в детском саду, школе, университете, трудовые коллективы в организациях.

Слово «группа» во французском, немецком, английском, испанском и других языках возникло сравнительно недавно, во всяком случае, не раньше второй половины XVII в. Именно в это время французскими художниками был завезен на родину из Италии технический термин из сферы изящных искусств (ит.: gruppo), обозначающий несколько скомпонованных фигур, составляющих сюжет живописного, графического или скульптурного произведения. Чтобы квалифицироваться как группа, совокупность этих фигур должна была производить целостное художественное впечатление, как те, которые Вы видите на слайде. Одна группа наверняка известна всем - "Рабочий и колхозница" Веры Мухомовой установлен в Москве, а вторая - посвящена первым жителям города Ставрополя - хоперским казакам, находится она в нашем городе.

Со временем сферы применения термина стали весьма разнообразны: скульптурная группа, группа островов и даже мышечная группа, но долгое время никакого намека на возможность назвать группой живых людей. И только в Толковом словаре живого великорусского языка Владимира Ивановича Даля, изданного во второй половине XIX века группа трактуется как несколько предметов или людей, животных, расположенных близко друг от друга, соединенных вместе.

Мы будем рассматривать группу применительно к человеческому сообществу, т.е. как социологическую категорию.

Социальная группа — устойчивая совокупность людей, которая имеет отличительные, только ей присущие признаки, например, профессиональная принадлежность (врачи, инженеры, космонавты и т.д.), интересы (филателисты, цветоводы), ценностные ориентации (патриоты).

Малая группа, которая достигла высокого уровня социально-психологической зрелости становится коллективом. Значит любой коллектив представляет собой малую группу, но не всякая группа является коллективом.

Коллектив (от лат. *collectivus* — собирательный) — группа лиц, объединенных общей деятельностью, работой, учебой, решением определенной общественной задачи и общением. Воплощая в себе общественные и личные интересы, коллектив основан на принципах сотрудничества.

В советский период в нашей страны коллектив был не просто очень часто используемым словом. В соответствии с Конституцией СССР 1977 года трудовой коллектив являлся основой общественного строя. Вы видите популярные в то время плакаты типичными лозунгами.

Наряду с учебными, военными, спортивными коллективами наибольшее распространение получили именно трудовые коллективы. Они подчиняются высшему руководству, каждый работник является неотъемлемым звеном общей цепи и играет закрепленную за ним роль, выполняет поставленную задачу. Это позволяет руководству сэкономить времени, так как руководитель заведомо знает, кому какую работу дать. Это значительное преимущество коллектива. Но есть и минусы. Например, каждый член коллектива выполняет строго отведенный ему план работ, а работать сверх нормы не обязан никто. В случае форс-мажорных обстоятельств вся ответственность ложится на руководителя коллектива.

В коллективе существует своя система аутсайдеров и лидеров, своя внутренняя борьба за повышение, которая может быть скрытой или перерасти в открытое соперничество. Отношение руководства к этим «внутренним играм» бывает разным. Здесь все зависит от личностных качеств руководителя.

Коллектив — это стандартная система организации людей на предприятии.

Сегодня все чаще можно услышать разговоры о командах, командных ролях, тимбилдинге, постановке командных целей и обо всем, что касается команд вообще.

Командой называют «небольшое количество человек (чаще всего 5-7, реже до 15-20), которые разделяют цели, ценности и общие подходы к реализации совместной деятельности, имеют взаимодополняющие навыки; принимают на себя ответственность за конечные результаты, способны исполнять определенные внутригрупповые роли; ощущающие принадлежность свою и партнеров к данной группе.

Команда — это более сложная система чем просто группа или коллектив. Изначально термин «команда» был заимствован из спортивного лексикона. Несмотря на то, что он вошел в нашу жизнь не давно история подобных групп насчитывает не одно тысячелетие. К примеру, в древние времена командой можно было назвать охотников, совместно загоняющих дикого зверя. Каждый из них вносил свой вклад в общее дело, и только объединение усилий приводило к достижению желаемого результата.

Командой можно считать группу, которая соответствует определенным признакам:

- 1) небольшое количество человек;
- 2) наличие лидера;
- 3) общее видение цели;
- 4) совместная деятельность;
- 5) отработанные механизмы взаимодействия;
- 6) взаимодополняющие навыки;
- 7) взаимная ответственность за конечные результаты.

То есть команда — это единый организм, объединенный общей целью.

Таким образом, различия в работе групп, коллективов и команд существенны. По сравнению с традиционными группами команды обладают такими характеристиками, как взаимозависимость, взаимоответственность, совместность усилий их участников. По сравнению с коллективом команда более прагматична, в ней отсутствует идеологическое давление, ее члены более свободны в своей деятельности. Работа в команде в отличие от коллектива и группы требует особых умений и навыков, в частности, умения взаимодействовать и слушать друг друга. Конструктивный диалог членов команды — основа ее жизнеспособности и эффективности.

Самым оптимальным вариантом для любой организации или предприятия является наличие и команды, и коллектива.

Коллектив выполняет определенный спектр текущей повседневной работы, команда же занимается решением особых задач, для которых нужен нестандартный подход. Например, Ваша академическая группа со временем станет, или уже стала коллективом

Тимбилдинг: понятие и цели

Тимбилдинг (англ. team – команда, building – строительство, создание) — это собирательный термин для обозначения различных видов деятельности, предназначенных для улучшения социальных отношений, создания командного духа среди сотрудников организации, сплочения коллектива. Основная его задача — это повышение работоспособности и эффективности персонала, улучшение взаимодействия, что, в конечном итоге, отражается на повышении бизнес-показателей.

Тимбилдинг давно используется в крупных коммерческих компаниях и из модного поветрия успел превратиться в стандарт работы с персоналом. Употребление данного термин не всегда воспринимается однозначно, кое-где от него отказываются в пользу русскоязычного «командообразование», мы будем употреблять их оба как синонимы. Но так или иначе, мотивационные методики, направленные на сплочение коллектива, продолжают развиваться и становятся все более и более востребованы практикой.

Принято считать, что командообразование зародилось в 20 веке. На самом деле, понимание той простой истины, что сплоченная группа способна выполнить задание в десятки раз мощнее, нежели разрозненные поодиночки, старо как мир.

Еще в античной Греции и Риме для солдат в мирные времена регулярно устраивались спортивные соревнования, способные укрепить в них не только физическую выносливость, но и сплоченность перед лицом трудностей. Тогда и появилось выражение "командный дух".

Первые попытки управлять эффективностью групп персонала делались еще в 40-х годах XX века в США и Западной Европе. Вид стройной теории они обрели ближе к концу 50-х. В 60-х годах американский психолог Карл Ронке разработал программу, которая сегодня широко известна как веревочный курс.

Она легла в основу большинства стратегий командообразования. Ронке использовал армейский курс подготовки штурмовых групп с применением снаряжения для альпинизма.

В боевых операциях сплоченность важна, как нигде, поэтому именно армейский психологический опыт был признан наилучшим для корпоративного тимбилдинга.

В нашей стране тимбилдинг стал использоваться в конце XX века, но весьма успешно существовал и в Советском Союзе. Тогда он был известен не под этим модным названием, а под вполне советским - "коллективизм".

Зарницы, субботники, совместные полевые работы были эксклюзивно-советской разновидностью командообразования.

Сегодня тимбилдинг является одной из наиболее продуктивных и перспективных моделей корпоративного менеджмента, так как обеспечивает гармоничное и полноценное развитие организаций и позволяет эффективно взаимодействовать с коллективом и руководить им.

Виды и примеры тимбилдинга

Мероприятия, направленные на командообразование имеют разные виды. Это и тимбилдинг, и тренинг командообразования, и веревочный курс, и корпоративная вечеринка. Все это корпоративные мероприятия, направленные на внутреннюю целевую аудиторию – коллектив организации.

Рассмотрим несколько видов тимбилдинга - корпоративных мероприятий направленных на формирование эффективных команд, способных достигать высоких результатов в любой сфере деятельности. Процесс построения команды – это не одно, а комплекс мероприятий, направленных на формирование и развитие культуры командного

взаимодействия, корпоративной культуры, эмоциональное сплочение коллектива, развитие лояльности участников к компании и друг другу.

Первые тимбилдинги появились в США и использовались для подготовки военных и сотрудников спецподразделений. Сейчас они стали более массовым, доступным, демократичным. Не обязательно обладать спецподготовкой или сверхзадачей, чтобы заказать тим или участвовать в них. Тимбилдинг бывает разных видов и форматов, рассмотрим некоторые из них.

Обучающий (академический) тимбилдинг – это тренинг командообразования.

Тренинг командообразования относится к группе тренингов специальных умений и навыков, необходимых для командной работы (эффективные коммуникации, поведение в конфликтных ситуациях и разрешение конфликтов и др.).

Схема проведения: задание, выполнение, подробный анализ.

Цель такого тимбилдинга – четко, аналитично понять собственную реакцию, сознательные и подсознательные процессы коллег, увидеть различные аспекты внутрикомандного взаимодействия и изучить схему эффективного поведения.

Академический тимбилдинг обычно проводится в помещении, например, в учебной аудитории.

Классический тимбилдинг

Цель классического тимбилдинга – сплочение коллектива. А, как известно, ничто не объединяет людей как совместное преодоление трудностей. Кроме того, тимбилдинг дает участникам позитивный опыт взаимодействия и принятия решений, который понадобится в работе. Классический тимбилдинг – это программа, нацеленная на создание команды и включающая в себя ряд заданий (трудностей), выполнить которые можно лишь совместными усилиями.

На практике классический тимбилдинг выглядит так: из группы людей формируется команда или несколько команд (в зависимости от численности участников), затем перед командой ставится череда препятствий (этапов), преодолеть которые команда может только ценой совместных усилий. То есть, даже если в группе есть отдельно взятые силачи или интеллектуалы, это не даст максимального результата, пока не начнет действовать ВСЯ команда. Совместными усилиями решая поставленные задачи и преодолевая трудности, группа учится взаимодействовать между собой: учится слушать друг друга, подстраиваться друг под друга, принимать на себя ответственность и подчиняться, учится высказываться и управлять своими эмоциями, уважать друг друга и искать способы эффективно достигать результата ВМЕСТЕ. Этапы обычно составляются с учетом разных аспектов действий: на интеллект, на ловкость, на скорость, на слаженность и так далее.

Преодолев этапы, команда закрепляет полученный опыт, делаясь выводами и эмоциями. В результате грамотной организации тимбилдинга участники не просто осознают ценность командного взаимодействия, они испытывают массу положительных эмоций, понимая потенциал команды в целом, который несомненно больше, чем потенциал отдельно взятого человека.

Веревочный курс

Веревочным этот вид командного взаимодействия называется потому, что в нем активно задействованы веревки и другое альпинистское снаряжение.

Веревочный курс имеет два уровня сложности – высокий и низкий. Низкий выполняется на земле (на высоте до 2 метров) и направлен в основном на развитие навыков командного взаимодействия, а высокий – над землей (от 2м до 15 м) и в большей степени тренирует личные качества: внутреннюю верность, способность оценить риск, способность принять решение и преодолеть внутренние барьеры.

Веревочный курс - это тренировка таких навыков как:

эффективная коммуникация: умение слушать и активно высказываться;

умение подчиняться командному решению;

навык нести персональную ответственность в команде;

- делегирование полномочий;
- разрешение проблем, конфликтов;
- принятие решения (практика лидерства);
- создание доверительных отношений;
- умение мыслить нестандартно и творчески.

Основное отличие веревочного курса – наличие специального снаряжения, реквизита, страховки. Курс может проводиться как на природе (на открытом воздухе), так и в помещении. Серия упражнений подготовлена таким образом, что перед группой ставятся разнообразные задачи. К примеру, сначала – на преодоление высокого препятствия всей командой, затем – на совместные действия, требующие высокой степени внимания и терпения, потом – на личную активность каждого, далее – на поиск креативного решения в сложной ситуации, либо на скорость, на которую все члены команды не способны, и так далее.

Подвижные задания, как правило, созданы по типу «Попасть из пункта А в пункт Б». Между пунктами сформировано препятствие, которое можно преодолеть при помощи веревок, бревен или другого реквизита (бывает и без реквизита). Ключевой момент в веревочном курсе – это способность команды перед выполнением задания обсудить ситуацию, оценить правила, принять общеконандное решение и воплотить его.

Спортивный тимбилдинг

Спортивный тимбилдинг – это построение команды, благодаря спортивным играм. При этом важно учитывать, что участникам не обязательно иметь специальную физическую подготовку. Сегодня это направление стало достаточно популярным, поскольку помогает сотрудникам сблизиться в нерабочее время и объединиться в настоящую команду.

Фактически это активная форма отдыха и игры, основанная на различных видах спорта. Наиболее традиционные – набор эстафет и популярные командные виды спорта (футбол, волейбол, баскетбол, канат), а также индивидуальные соревнования (армреслинг, дартс и т.д.).

Спортивный тимбилдинг подходит для коллектива, готового к состязаниям.

Творческий тимбилдинг

Совместное творчество — путь к познанию себя и других. Достижение общих целей и формирование творческих идей улучшает взаимоотношения в коллективе, усиливает мотивацию к совместной деятельности в рабочем режиме. Есть несколько вариантов для творческого мероприятия. Это музыкальный концерт с караоке и переодеванием, театральная постановка, конкурс танцев, проведение выставки художественных командных работ после мастер-класса по живописи или кулинарный поединок.

Пример: Кулинарный мастер-класс

Сейчас существует немало кулинарных студий, в которых любая организация может попробовать свои силы в приготовлении блюд под присмотром опытных поваров. И это прекрасный вариант тимбилдинга.

Чаще всего, коллектив делится на несколько команд по 5 – 6 человек. Задача каждой группы – приготовить аналогичные блюда. Первоначально, всем группам нужно придумать название и небольшой девиз. Затем повар-ведущий оглашает список блюд, и игра началась.

Блюда могут принадлежать к разным кухням, к примеру, предстоит приготовить итальянскую пасту и французские круассаны. Или выбрать кухню одной страны, например, грузинский кебаб и хачапури.

В процессе игрокам предстоит научиться распределять роли и делегировать обязанности. У одного хорошо получается замешивать фарш, у другого – тесто. И если один участник не справляется, ему нужно помочь или перенаправить его силы. Выигрывает та команда, которая приготовит вкусно, в соответствии с рецептом и быстрее всех. В завершение, проводится дегустация, за которой обсуждаются успехи и неудачи.

В целом, кулинарный мастер-класс позволяет в теплой и ароматной обстановке сблизиться с коллегами, проявить свои таланты или поднабраться опыта.

Еще один вид тимбилдинга специалисты условно называют - Миссией, я бы назвала такие тимбилдинги социальными или волонтерскими.

В данном случае я подразумеваю мероприятия, направленные на благо общества. Цель такого тимбилдинга – не сплочение команды как таковое, а совместная социальная деятельность, которая дает каждому почувствовать свою значимость. Не выполняя заданий на смелость или скорость, можно стать настоящим героем – выполнить важное дело направленное на благо общества, оставшись при этом в тени.

В прошлом у такого социального тимбилдинга есть прародители: субботники, тимуровское движение, шефство и сбор металлолома (причем, заметьте – не ради личной выгоды).

Весьма распространенным форматом в социальном тимбилдинге являются экологические «десанты». Уборка берегов рек, озер (например, очистка берегов Байкала после туристического сезона). Часто компании в качестве постоянной «Миссии» берут на себя шефство над теми, кто в этом нуждается – детский дом, этнографический музей, дом ветеранов и тому подобное. Здесь организуются встречи, концерты, совместная деятельность, на которую участники тратят свое время, деньги, идеи и другие ресурсы.

Таким образом, выбор вида тимбилдинга может определяться особенностями персонала, интересами и ценностями сотрудников, ресурсами компании и компетентностью организаторов.

Практическое задание:

1. Подготовьтесь к собеседованию.

1. Понятие тимбилдинга.
2. Цели тимбилдинга.
3. Виды тимбилдинга.
4. Понятие и сущность социально-психологической компетентности.
5. Эмоциональный интеллект.
6. История развития командообразования в России и за рубежом.

Индивидуальное творческое задание.

Составьте перечень критериев, по которым организация может быть названа «эмоционально интеллектуальной», представьте в виде презентации.

Практическое занятие 5.

Конфликты в команде (организации) и управление ими

Цель: формирование необходимых компетенций (УК-3, УК-6), соотнесенных с заявленными индикаторами достижений (ИД).

Актуальность темы обусловлена потребностью магистрантов в освоении способов разрешения и управления конфликтами в команде и организации.

Теоретическая часть:

Конфликт – это отсутствие согласия между двумя и более сторонами, которые могут быть конкретными лицами или группами лиц. Каждая сторона делает все, чтобы была принята её точка зрения или цель, и мешает другой стороне делать то же самое.

Конфликтогены – это действия (бездействие), могущие привести к конфликту.

Причины конфликтов.

Схема возникновения конфликта

Первый конфликтоген



Более сильный ответный конфликтоген



Еще более сильный ответный конфликтоген



....

↓
Конфликт

Формула конфликта

Конфликтная ситуация – это накопившиеся противоречия, содержащие истинную причину конфликта

Инцидент – это стечение обстоятельств, являющихся поводом для конфликта

Конфликт – это открытое противостояние как следствие взаимоисключающих интересов

Первая формула конфликта

Конфликтная ситуация + Инцидент → Конфликт

Разрешить конфликт – это значит:

устранить конфликтную ситуацию;
исчерпать инцидент.

Вторая формула конфликта

Сумма двух (или более) конфликтных ситуаций приводит к конфликту.

Стадия протекания конфликта:

стадия потенциального формирования противоречивых интересов, ценностей, норм;
стадия перехода потенциального конфликта в реальный или стадию осознания участниками конфликта своих верно или ложно понятых интересов;

стадия конфликтных действий;

стадия снятия или разрешения конфликта.

Причины конфликта:

распределение ресурсов;
взаимозависимость задач;
различия в целях;
различия в манере поведения и жизненном опыте;
неудовлетворительные коммуникации;

Классификация конфликтов. Типы поведения в конфликтной ситуации.

Способы и правила разрешения конфликтов.

Классификация конфликтов:

По объему:

- внутриличностные (трудно разрешимое противоречие, вызванное столкновением между примерно равными по силе, но противоположно направленными интересами, потребностями, влечениями и т. п.);

- межличностные (это открытое столкновение индивидов, вызванное несогласованностью и несовместимостью их целей в конкретный момент времени или ситуацию. Конфликт возникает между двумя и более лицами. Противостояние происходит в непосредственных отношениях);

- конфликт между личностью и группой (в основе конфликта между личностью и группой, как правило, лежат попытки изменений в группе и вне нее. Даже если большинство членов группы понимают необходимость этих изменений и одобряют их, отдельные члены группы по тем или иным причинам могут оказаться в оппозиции и даже выйти из состава группы);

- межгрупповые (это «тип конфликтов, в котором в качестве субъектов взаимодействия выступают не отдельные индивиды, а группы. Можно говорить о конфликтах между малыми, большими (в частности, религиозными, классовыми, этническими и др.), формальными, неформальными и тому подобными группами).

Внутриличностные конфликты:

В каждой личности сочетаются:

Конкурирующие потребности и роли.

Различные способы выражения побудительных мотивов и ролей.

Разного рода барьеры, возникающие между побудительным мотивом и целью.

Положительные и отрицательные ощущения, связанные с желаемой целью.

Существуют определенные показатели внутриличностного конфликта:

Когнитивная сфера: снижение самооценки, осознание своего состояния как психологического тупика, задержка принятия решения, глубокие сомнения в истинности, принципов которыми вы раньше руководствовались;

Эмоциональная сфера: психоэмоциональное напряжение, частые и значительные отрицательные переживания;

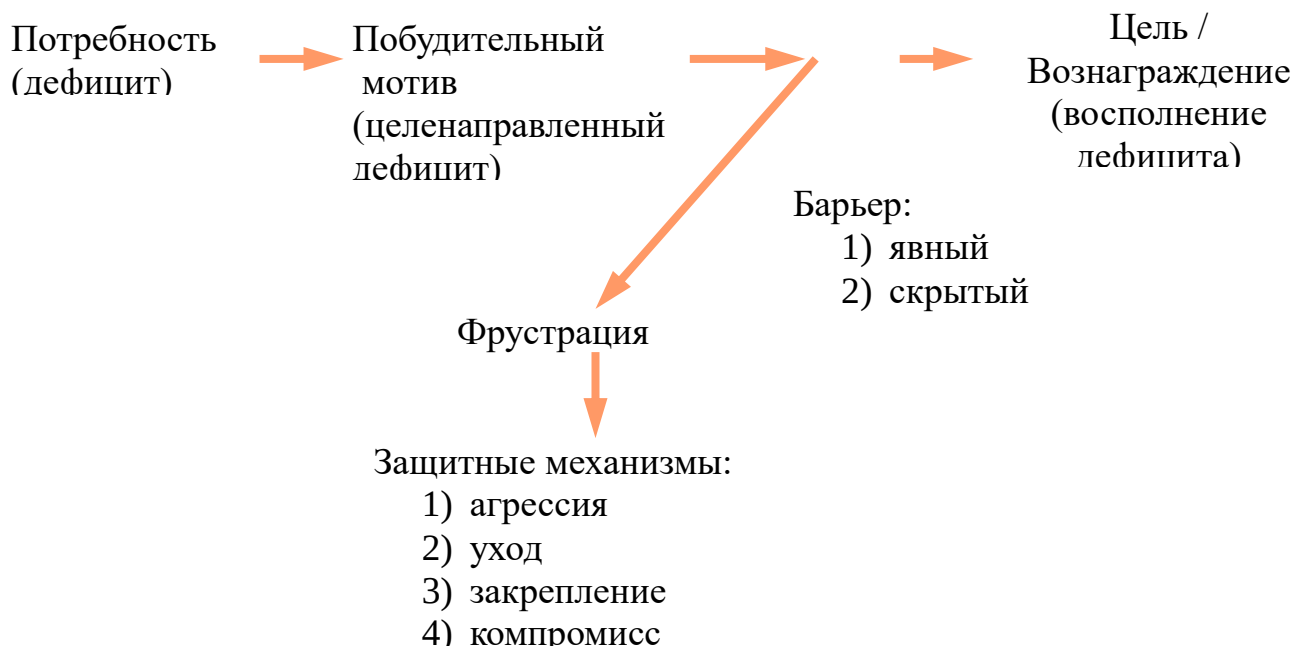
3. Поведенческая сфера: снижение качества и интенсивности деятельности, снижение удовлетворенности деятельностью, негативный эмоциональный фон общения;

4. Интегральные показатели: ухудшение механизма адаптации, усиление стресса.

Конфликт, вызванный фрустрацией.

Фрустрация возникает в случаях, когда побудительный мотив блокируется раньше, чем человек достигает желаемой цели.

Модель фрустрации.



Конфликт целей.

Конфликт «стремление -стремление».

Конфликт «стремление - избегание».

Конфликт «избегание - избегание».

Конфликт ролей.

Конфликт между человеком и конкретной ролью.

Внутриролевой (intrarole) конфликт.

Межролевой (interrole) конфликт.

Межличностный конфликт.

Источники:

Индивидуальные различия.

Дефицит информации.

Несовместимость ролей.

Стресс, обусловленный окружающей средой.

Межличностные стили разрешения конфликтов:

Уклонение.

Сглаживание.

Принуждение (конкуренция).

Компромисс.

Решение проблемы.

Схемой анализа движущих сил межличностного поведения является «окно Джохари», Разработанная Джозефом Лафтом и Гарри Ингэмом, эта модель особенно полезна при анализе межличностных конфликтов.



Межличностное общение. Квадрат № 1 - под названием «Открытое» - содержит информацию о человеке, известную как ему самому, так и другим. Когда люди обмениваются информацией и понимают друг друга, их взаимоотношения улучшаются. Чем больше площадь этого квадрата, тем больше информации об индивидууме известно, тем эффективнее, продуктивнее и выгоднее будут отношения между людьми.

Квадрат № 2 называется «Слепое пятно» и включает информацию, известную другим, но неизвестную самому индивидууму. Чем больше площадь этого квадрата, тем сложнее достигнуть взаимопонимания.

Квадрат № 3 называется «Скрытое» и включает информацию о себе, т.е. известную индивидууму, но неизвестную другим. Это затрудняет общение, поскольку дает односторонние преимущества индивидууму, позволяет скрыть негативную информацию от окружающих. Есть информация, которой люди не спешат обмениваться просто потому, что не считают ее важной. Но гораздо чаще информация не распространяется из-за желания получить таким образом влияние или приобрести контроль над ситуацией.

Квадрат № 4 - «Неизвестное» - содержит информацию, неизвестную ни индивидууму, ни окружающим. Именно за счет сокращения его площади при желании можно повысить эффективность коммуникаций.



Внутрикорпоративные коммуникации. «Окно Джохари» можно применить для оценки эффективности внутрикорпоративных связей и облегчения на этой основе процесса реструктуризации. При этом надо иметь в виду, что в процессе крупномасштабной реструктуризации, такой как слияние или поглощение, топ-менеджеры иногда не рискуют обнаружить имеющуюся у них информацию по тем же причинам, по которым люди не делают этого при межличностном общении - из страха, желания удержать единоличный контроль за ситуацией или из-за безразличия. В результате формируются локальные области «Открытого» и большая обще корпоративная область «Скрытого». Последняя удачно служит целям лиц, непосредственно проводящих реструктуризацию, но зато ставит в невыгодное положение всех остальных. В результате возникает реакция отторжения, недоверия, а иногда и саботажа предлагаемых инициатив. Одновременно формируется «Слепое пятно», поскольку непосредственные инициаторы не знают о чувствах и мыслях своих коллег. Поэтому очень важно расширить область «Открытого» как по вертикали, так и по горизонтали.

Стратегии разрешения конфликтов:

«Проигрыш – проигрыш»

Компромисс или занятие промежуточной позиции в споре.

Расплатиться с одной из конфликтующих сторон (взятка).

Привлечение арбитра.

Использование бюрократических правил или существующего порядка.

«Выигрыш – проигрыш»

Стороны четко разделены на «мы» и «они».

Все силы направлены друг против друга.

Стороны рассматривают предмет спора только со своей позиции.

Основной упор делается на принятие решения, а не на достижение целей.

Конфликты персонифицированы и приводят к наказанию или осуждению.

Стороны рассматривают проблемы с сиюминутной точки зрения.

«Выигрыш – выигрыш»

Стратегия направлена на решение проблемы, а не на победу над другой стороной. В конфликтной ситуации удовлетворяются потребности обеих сторон.

Межгрупповой конфликт.

Межгрупповая враждебность порождается наличием конфликтующих целей (т.е. конкуренцией) и снижается, когда существуют цели высшего порядка, достижение которых желательно для всех и возможно только при межгрупповом сотрудничестве.

Первопричины межгруппового конфликта:

Борьба за ресурсы.

Взаимозависимость задач.

Неопределенность в сфере полномочий.

Борьба за статус.

Стратегии снижения уровня конфликта:

- избегание;

- диффузия;

- сдерживание;

- очная ставка.

Организационный конфликт.

Структурные конфликты:

Конфликт, связанный с иерархией.

Функциональный конфликт.

Конфликт между линейным и штабным персоналом.

Конфликт между формальной и неформальной организацией.

Структурные методы минимизации конфликтов в организации:

Разъяснение требований к работе.

Координационные и интеграционные механизмы.

Общеорганизационные комплексные цели.

Структура системы вознаграждений.

Систематическое скоординированное использование системы вознаграждений для поощрения тех, кто способствует осуществлению общеорганизационных целей, помогает людям понять, как им следует поступать в конфликтной ситуации, чтобы это соответствовало желаниям руководства.

Предложения по использованию стиля «решение проблемы»:

Определите проблему в категориях целей, а не решений.

После того, как проблема определена, определите решения, приемлемые для всех сторон.

Сосредоточьте внимание на проблеме, а не на личных качествах другой стороны.

Создайте атмосферу доверия, увеличив взаимное влияние и обмен информацией.

Во время общения создайте положительное отношение друг к другу, проявляя симпатию и выслушивая мнение другой стороны.

Грамотное применение арсенала инструментов, техник и тактических приемов в процессе конфликтного взаимодействия должно отвечать основным принципам управления конфликтами:

Рационализация конфликта, снижение его эмоциональной окраски. Иррациональность, неосмысленность поведения всегда затрудняет решение конфликта.

Концентрация внимания не на заявленных позициях (требованиях), а на реальных интересах оппонента. Очень часто официальные заявления сторон лишь камуфлируют их подлинные интересы.

Расширение коммуникаций между сторонами с целью получения достоверной информации и укрепления доверия.

Сегментация, дробление предмета конфликта на многие составляющие. Это позволяет увидеть в позициях сторон точки соприкосновения и найти вопросы, по которым возможны согласие, компромиссы или сотрудничество.

Проведение различия между участником и предметом конфликта. Соперничество по определенным вопросам не должно перерасти в личную вражду и оскорбления.

Относительность соперничества. Противоположную сторону нельзя рассматривать как врага в последней инстанции. Конфликт практически никогда не охватывает весь спектр интересов сторон. У оппонентов есть и общие черты, а часто и общие интересы. Именно на них следует опираться в достижении взаимопонимания и сотрудничества.

Ограничение сферы соперничества. Нельзя затрагивать основные цели и ценности оппонента, допускать расширение областей спора.

Временное (стадийное) ограничение конфликта. Чем раньше остановить процесс развертывания конфликта, тем легче его разрешить, и наоборот, чем дальше зашел конфликт в своем проявлении, тем труднее и дороже его урегулирование.

Стремление к окончательному решению конфликта менее желательно, чем к мелиоративному (предполагающему постепенное улучшение ситуации) решению его. Это означает, что в большинстве случаев (хотя и не всегда) нельзя действовать по принципу «либо все, либо ничего». При мелиоративном подходе решение конфликта оценивается с точки зрения того, лучше оно или хуже по сравнению с предшествующим состоянием или другими альтернативами.

Нежелательность односторонних уступок, ибо сделавшая уступки сторона, как правило, чувствует себя ущемленной и обиженной, что подрывает прочность соглашения.

При разрешении конфликта важно уважать достоинство проигрывающей стороны или даже дать ей возможность выиграть в престиже в глазах ее сторонников и окружающих. Нельзя загонять противника в угол. Это может вызвать внезапный всплеск его агрессивности, переход конфликта в новую, более опасную плоскость с использованием более разрушительных методов и средств.

Решение конфликта должно быть легитимировано культурой, то есть опираться на ценности, признаваемые всеми сторонами и окружающими. В таком случае будет меньше взаимных обид, и решение будет гораздо прочнее.

Ориентация на многопричинность конфликта и использование разнообразных средств. Данное правило исходит из того, что в основе конфликта часто лежит несколько причин. Но даже если имеется лишь одна причина, то средства ее устранения могут быть разнообразны. Ориентация на многопричинность конфликта и разнообразие инструментов его разрешения полезна еще и потому, что она, нацеливая на поиск многих причин и средств, уменьшает вероятность ошибки.

Результаты урегулирования должны основываться на ясно и четко сформулированном соглашении, допускающем эффективный контроль.

Правильное ведение постконфликтного периода. Формально в это время конфликт считается завершенным, но это не так. На отношения оппонентов большое влияние оказывают справедливость и объективность разрешения конфликта. Но в то же время даже после справедливого разрешения конфликта у оппонентов сохраняются худшие, чем были до конфликта, отношения. У побежденных преобладают негативные эмоции, чувство обиды, а может быть, и унижения. Это, в свою очередь, является благодатной почвой для развертывания нового конфликта. Поэтому в постконфликтный период нельзя допускать возникновения отношений типа «победитель-побежденный», это также может спровоцировать новый эмоциональный конфликт. Побежденный не должен быть униженным или «уничтоженным», ему необходимо хоть в чем-то, но чувствовать себя победителем. Для создания благоприятных отношений в постконфликтный период по прошествии времени целесообразно организовать сотрудничество между бывшими оппонентами в каком-нибудь очень значимом для них деле.

Постоянная работа по формированию навыков конфликтного взаимодействия и повышение конфликтологической компетентности сотрудников организации посредством корпоративных тренингов. В подобных тренингах моделируются различные конфликтные ситуации, в которых участникам приходится выполнять те или иные конфликтные роли. Таким образом, в процессе тренинга моделированный конфликт объективизируется, обсуждаются его причины, противоречия, содержание, мотивы оппонентов, методы

конфликтного противоборства и пр., определяются различные способы разрешения конфликта, которые отрабатываются в игровой ситуации.

Практическое задание:

1. **Подготовьтесь к собеседованию.**
2. Понятие и сущность конфликта
3. Классификация конфликтов
4. Динамика протекания конфликта
5. Варианты поведения в конфликте
6. Алгоритм социально-психологического анализа конфликтной ситуации

Практическое занятие 6.

Тайм-менеджмент и концепция образования в течение всей жизни (lifelong learning)

Цель: формирование необходимых компетенций (УК-3, УК-6), соотнесенных с заявленными индикаторами достижений (ИД).

Актуальность темы обусловлена потребностью магистрантов в освоении тайм-менеджмента как основы управления собой и командой.

Теоретическая часть:

Тайм-менеджмент – технология, позволяющая невосполнимое время жизни использовать в соответствии со своими личными и бизнес-целями, и ценностями.

Единственный ресурс, которым обладают все люди без исключения, – это время. Перед ним все равны. Время – невосполнимый ресурс: его невозможно положить в банк и жить на проценты, взять займы и получить в подарок на день рождения. Зато время легко теряется. Его могут у вас украсть, и похищенный, к примеру, час вашей жизни никто никогда не вернет.

связи с этим одними из основополагающих компетенций современного профессионала в последнее время стали умение эффективно организовывать время на любом уровне (личном, командном, корпоративном) и способность согласовывать свои действия с действиями окружающих для выполнения поставленных задач.

Именно в этом и заключается сущность тайм-менеджмента как технологии эффективной организации времени.

Современный тайм-менеджмент – это не просто набор приемов и отдельных техник, а комплексная система управления собой и своей деятельностью.

Система тайм-менеджмента:

- философия (зачем?);
- стратегия (куда идти?);
- технологии (чем можно воспользоваться?);
- эффективность (как с наименьшими затратами достигнуть цели?).

Эффективность. Если представить нашу жизнь как движение по какому-либо пути, этот этап даст ответ на вопрос «Как нужно идти, чтобы с наименьшими затратами усилий и в намеченный срок достичь поставленной цели?». Это тайм-менеджмент в его классическом понимании (определение расходов своего времени, планирование деятельности). Данный этап подскажет, как, например, хорошо подготовиться к контрольной работе за минимальное время.

Технологии. Позволяют принимать наиболее сильные решения (технологии повышения личной эффективности). Если снова обратиться к метафоре пути, то на этом этапе мы решаем, на чем можно до выбранной цели добраться? Применение различных технологий помогает нам действовать эффективно. Можно искать решение возникшей проблемы, воспользовавшись методом Эдисона (перебирать огромное количество вариантов, тратя большие человеческие, финансовые и временные ресурсы), можно использовать, например, технологии бизнес-ТРИЗ и найти эффективное решение за минимальное количество времени при ограниченности ресурсов.

Стратегия – это ответ на вопрос «Куда двигаться?», определение направления развития. Можно очень быстро и с комфортом перемещаться на современном автомобиле и, только когда закончится бензин, вдруг понять, что ехали не в том направлении, совершенно в другую сторону. Это уровень целеполагания, определения целей.

Философия. В контексте тайм-менеджмента это ответ на вопрос «Зачем?». Зачем ставить именно такие, а не иные цели? Как осознать свои жизненные ценности?

Целеполагание

Уровень эффективности организации времени напрямую зависит от выбранных целей. Если нет четкого представления, чего я хочу (в краткосрочной и долгосрочной перспективах, в жизни вообще), то и управлять временем становится невозможно. «Если не знаешь, в какую гавань плыть, ни один ветер не будет попутным», – сказал великий мыслитель Сенека. Тогда остается один вариант – плыть по течению. Некоторые люди именно так и делают: в институт (академию, университет) поступают «за компанию» с приятелем, работают там, куда их устроили, свободное время проводят в ночных клубах, потому что так принято ... Кем принято? Кто распоряжается вашей жизнью? В итоге учеба не доставляет удовольствия, работа вызывает раздражение, жизнь разочаровывает. Человек, таким образом, проживает свою жизнь несамостоятельно, и в результате его собственные мечты и желания так и остаются мечтами и желаниями. Как правило, такие истории заканчиваются грустными воспоминаниями и сожалениями: «Жизнь не сложилась ... а ведь не об этом мечтал ... обстоятельства ... не повезло ...».

Известный американский специалист по управлению временем Стивен Кови в своей книге «Семь навыков высокоэффективных людей» выделял два типа отношения людей к жизни:

1. реактивный;
2. проактивный.

Реактивный подход. Полная зависимость от внешних обстоятельств и людей. Жизнь по принципу «как сложилось», «как получилось», «плыву, куда течением несет». Это стратегия пассивного человека, который постоянно ищет оправдания своего «ничегонеделания»: «Им всегда что-нибудь мешает – неудачное время года, срочный ремонт автомобиля или то, что они слишком устали вчера вечером. Так они говорят, но истина заключается в том, что единственным препятствием, стоящим на их пути, являются они сами ... они всего лишь проходят мимо жизни, перебираются из одного дня в другой.

Проактивный подход. Выстраивание жизни по своему желанию, активное влияние на события и обстоятельства. Жизнь «вопреки» «несмотря на обстоятельства». Мы сами формируем свою жизнь, являемся ее авторами, следовательно, несем ответственность за нее. Это стратегия успешного человека, умеющего достигать поставленные цели, живущего активной и осмысленной жизнью. Основной принцип таких людей – «Я сам строю свою жизнь». «Великие события вершатся людьми, которые берут на себя всю ответственность и меняют мир ... », – отмечает в своей книге «Мысли нестандартно!» Пол Лемберг. Проактивность – это способность отвечать за свои действия, за каждый шаг и строить жизнь в соответствии со своими целями и стремлениями.

От позиции человека по отношению к жизни будет зависеть его способность к достижению целей и, что немаловажно, качество его собственной жизни.

Проактивность подразумевает умение выбирать и достигать цели, т.е. владение основами целеполагания.

Целеполагание – это определение, конструирование цели, формирование образа, желаемого будущего.

Подходы к определению целей.

Управление собой как компанией.

«Родные» цели и видение будущего.

Цели, особенно долгосрочные, формулируются на основе базовых ценностей.

Основной инструмент определения базовых ценностей – мемуарник (от слова «мемуары») – простой технологичный инструмент, который дает возможность быстро сформировать список ключевых ценностей.

Формулируйте цели конкретнее. Максимально точное и полное представление желаемого результата позволяет определить критерии его достижения (как поймем, что результат уже достигнут), составить план действий, контролировать процесс достижения.

Тайм-менеджменте при постановке цели применяется техника SMART.

Техника SMART чаще всего применяется для краткосрочных и среднесрочных целей (от нескольких недель до 1–1,5 лет). Чем дальше цель по времени и чем менее она очевидна, тем меньше возможность такой жесткой конкретизации. Следовательно, требуется подход к формулированию и способам достижения цели, альтернативный классической SMART-технике. Для этого необходимо рассмотреть те ситуации, в которых чаще всего приходится действовать.

Типы исходных ситуаций:

задачная;

проблемная.

Задачная ситуация – ситуация, когда ясно, ЧТО и КАК нужно сделать. Остается только взять и сделать.

Проблемная ситуация – ситуация, в которой не вполне ясно, ЧТО нужно сделать, и тем более совершенно неясно, КАК это нужно делать.

Стратегическая картонка – инструмент тайм-менеджмента, дающий возможность не потерять цели в повседневной суете. Она делается в виде закладки, на которую выписываются основные стратегические цели.

Преимущества стратегической картонки:

- всегда напоминает о тех целях, которые вы себе поставили;
- помогает видеть желаемый результат;
- позволяет соотносить свои повседневные задачи с целями и делать шаги к достижению целей.

Хронометраж как персональная система учета времени.

Одной из главных характеристик времени как ресурса является его невозполнимость. Именно поэтому время часто называют редким ресурсом: время есть у каждого человека, но далеко не каждый умеет им управлять и грамотно распоряжаться.

Поглотители времени (хронофаги) – неэффективно организованные процессы, ведущие к потерям времени.

Поглотители времени:

Нечеткая постановка цели.

Отсутствие приоритетов в делах.

Попытки слишком много сделать за один раз.

Отсутствие представления о предстоящих задачах.

Неправильное планирование дня.

Заваленный письменный стол.

Интернет, компьютерные игры, чаты, форумы.

Дорога.

Недостаток мотивации.

Телефонные звонки, отрывающие от дела.

Поиски записей, адресов, телефонов.

Недостаток кооперации.

Незапланированные посетители.

Неспособность сказать «нет».

Наличие неполной или запоздалой информации.

Отсутствие самодисциплины (частые перекуры, перерывы на чай, кофе).

Неумение довести дело до конца.
Отвлечение на внешние факторы.
Затяжные совещания, собрания.
Недостаточная подготовка к беседам, переговорам, встречам.
Просмотр телевизора, фильмов.
Разговоры на частные темы.
Излишняя коммуникабельность.
Чрезмерность деловых записей.
Синдром откладывания.
Желание знать все факты.
Длительное ожидание (очереди).
Спешка, нетерпение.
Слишком редкое делегирование (решаю сам дела, которые могут сделать другие).
Недостаточный контроль над делегированием.
Нечеткая обратная связь или ее отсутствие.

Таким образом, исходя из возможностей контроля над поглотителями времени, можно определить следующие группы хронофагов.

Внешние обстоятельства – поглотители времени, находящиеся вне зоны нашего личного контроля.

Неэффективная организация процессов – поглотители времени, которые частично находятся в зоне нашего контроля и воздействия.

Личные хронофаги – поглотители времени, которые находятся в зоне нашего полного контроля, следовательно, мы можем на них воздействовать. Необходимо только выйти из компьютерной игры или выключить телевизор, сократить время телефонных разговоров или не отвлекаться на чаты, когда пишешь реферат, и т.д.

По характеру «расхищения» времени, поглотители могут быть разделены на 4 основных вида.

Основные виды поглотителей время:

- ожидание;
- прерывание;
- отвлечение;
- откладывание на «потом».

Хронометраж – учет расходов личного времени путем простой письменной фиксации, дающий материал для анализа и принятия решений и являющийся инструментом повышения эффективности мышления.

Хронометраж, как основа управления личным временем:

- Позволяет повысить личную эффективность практически без затрат усилий.

- Выбатывает привычку внимательного, осознанного отношения к своим повседневным задачам и делам, а в целом – к собственной жизни.

- Не требует жесткого структурирования, планирования, «раскладывания по полочкам».

- Выбатывает эффективность мышления, что позволяет продуктивно действовать в непредсказуемой обстановке, быстро принимать решения и гибко реагировать на непредвиденные изменения ситуации и внешних обстоятельств.

- Способствует выработке независимости в суждениях, позволяет выработать умение оценивать результаты чужой работы, видеть истинный труд, заложенный в них.

Основная идея хронометража может быть кратко сформулирована в одной фразе: «Хочешь управлять – измерь».

Планирование.

Под планированием обычно понимается жесткая постановка задач с четкой привязкой к определенному времени. Такой план часто не соответствует хаотично меняющейся обстановке и непредсказуемым поворотам жизни.

Под каким часом записать эти задачи в ежедневник, на какое время установить напоминание в мобильном телефоне или Outlook? Как вспомнить дела в нужное время? Как определить наиболее благоприятное время для решения задачи, не привязанной к определенному дню и часу?

Разобраться с этой проблемой нам помогут древние греки, которые использовали два совершенно разных понятия для обозначения времени.

Первое – «хронос», привычное нам линейное, измеримое, механическое время. Именно для упорядочения этого времени приспособлены обычные ежедневники и органайзеры. Второе обозначение времени – «кайрос», удобный момент; время, подходящее для осуществления конкретного замысла. «Кайросы», удобные моменты, создают то, что условно можно назвать неоднородностью времени. Речь идет не о конкретном времени (день, час, минуты), а об определенных обстоятельствах, благоприятных для совершения того или иного дела.

Все дела и задачи, привязанные к конкретному времени (хронос), называются жесткими.

Жесткие задачи – задачи, привязанные к определенному времени понятием «кайрос» связано большинство не привязанных жестко к определенному времени дел. Такие дела и задачи называются гибкими.

Гибкие задачи – задачи, привязанные к контекстам (условиям, обстоятельствам).

Обстоятельства, благоприятные для совершения того или иного дела, решения задачи, называются контекстами.

Контекст – это условие или совокупность условий, наиболее подходящих для совершения определенного дела, решения конкретной задачи.

Каждому контексту соответствуют дела, которые наиболее уместно совершать именно в этот момент, в этих обстоятельствах.

Все контексты условно можно разделить на четыре типа:

Место. Решение задачи связано с определенным местом. Примеры: «если я буду в банке», «когда я буду в институте», «не забыть купить в магазине», «когда окажусь в офисе», «дома» и т.д.

Человек, группа людей. Решение задачи связано с человеком, группой людей. Примеры: «если я увижу преподавателя», «когда зайдет приятель».

Внешние обстоятельства. Принять решение возможно, учитывая независимые от меня обстоятельства. Примеры: «если примут закон», «когда изменятся правила», «если будет хорошая погода», «если у начальника будет хорошее настроение».

Внутренние обстоятельства. Решение задачи, проблемы зависит от моего состояния. Примеры: «если будет прилив творческого вдохновения», «когда я чувствую себя больным / здоровым», «если будет настроение», «когда я почувствую в себе силы» и т.д.

Таким образом, применяя понятие контекста и создавая более гибкую систему планирования, мы можем реагировать на любые изменения ситуации и использовать их для решения стоящих перед нами задач. Решить эту задачу помогает контекстное планирование.

Контекстное планирование в тайм-менеджменте – это способность решить задачу без затрат лишних усилий найти наиболее подходящее для этого время, не всегда заранее спланированное.

Контекстное планирование учитывает не столько временные рамки, сколько наличие определенных условий, благоприятных для решения конкретной задачи. Использование техники контекстного планирования способно увеличить гибкость реагирования, что чрезвычайно важно в ситуациях неопределенности, так как повышает эффективность деятельности человека (максимум результата при минимуме усилий). При этом сохраняется возможность быстро корректировать планы в случае необходимости. Важно, что это происходит без потери информации о делах и задачах, о которых можно забыть и с удивлением вспомнить об их существовании в самый последний момент, когда предпринимать меры уже поздно. Контекстное планирование дает представление обо всей

- [illegible]

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

[illegible]

3. **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

[illegible]

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

МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ДЛЯ ОБУЧАЮЩИХСЯ ПО ОРГАНИЗАЦИИ И
ПРОВЕДЕНИЮ САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ ПО ДИСЦИПЛИНЕ
«Управление командой и стратегии лидерства»

Направление подготовки 39.04.02 Социальная работа
Направленность (профиль) – «Управление и проектирование в социальной работе»
Форма обучения – Очная
Год начала обучения – 2026 г.

Ставрополь, 2026 г.

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ

ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ СТУДЕНТА

ТЕХНОЛОГИЧЕСКАЯ КАРТА САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ СТУДЕНТА

КОНТРОЛЬНЫЕ ТОЧКИ И ВИДЫ ОТЧЕТНОСТИ

**МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ ПО ИЗУЧЕНИЮ ТЕОРЕТИЧЕСКОГО
МАТЕРИАЛА**

МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ПО ВИДАМ РАБОТ

МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ПО ПОДГОТОВКЕ К ЭКЗАМЕНУ

СПИСОК РЕКОМЕНДУЕМОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ПО ВЫПОЛНЕНИЮ КУРСОВЫХ РАБОТ

Введение

Самостоятельная работа – планируемая учебная, учебно-исследовательская, научно-исследовательская работа студентов, выполняемая во внеаудиторное (аудиторное) время по заданию и при методическом руководстве преподавателя, но без его непосредственного участия (при частичном непосредственном участии преподавателя, оставляющем ведущую роль за работой студента).

Самостоятельная работа студентов (далее – СРС) является неотъемлемой составляющей образовательного процесса в СКФУ и является обязательной для каждого студента. Основная цель СРС – освоение в полном объеме образовательной программы и последовательное формирование компетенций эффективной самостоятельной профессиональной (практической и научно-теоретической) деятельности.

Самостоятельная работа студента предполагает, прежде всего, его научно-исследовательскую и практическую деятельность, поскольку именно эти виды учебной работы в первую очередь готовят к самостоятельному выполнению профессиональных задач. Конечной целью самостоятельной работы является организация самостоятельной познавательной деятельности, формирование умения самостоятельно анализировать информацию, выделять главное и второстепенное. Сформированные компетенции проверяются на экзамене по модулю, организованным особым образом.

Методические рекомендации для студентов разработаны на основе программы курса «Управление командой и стратегии лидерства», предназначенного для студентов, обучающихся в магистратуре по направлению «Социальная работа».

Самостоятельная работа студентов – это выполнение теоретических и практических заданий по усвоению изучаемой дисциплины «Рекрутинговые технологии на молодежном рынке труда».

ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ СТУДЕНТА

Самостоятельная работа проводится в виде собеседования. Основной целью этих видов самостоятельной работы является улучшение подготовки студентов высшей квалификации, направленное на формирование действенной системы фундаментальных и профессиональных знаний, умений и навыков, которые они могли бы свободно и самостоятельно применять в практической деятельности.

В ходе организации самостоятельной работы решаются следующие задачи:

- углублять и расширять их профессиональные знания;
- формировать у них интерес к учебно-познавательной деятельности;
- научить студентов овладевать приемами процесса познания;
- развивать у них самостоятельность, активность, ответственность;
- развивать познавательные способности будущих специалистов.

В ходе постановки целей и задач необходимо учитывать, что их выполнение направлено не только на формирование умений и навыков, но и определяется рамками данной предметной области.

Целью изучения дисциплины является формирование набора компетенций магистра по направлению подготовки 39.04.02 Социальная работа:

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

УК-6. Способен определять и реализовывать приоритеты собственной деятельности и способы ее совершенствования на основе самооценки

МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ ПО ИЗУЧЕНИЮ ТЕОРЕТИЧЕСКОГО МАТЕРИАЛА

Комплексное изучение предлагаемой магистрантам учебной дисциплины предполагает овладение материалами лекций, учебников, программы, творческую работу магистрантов в ходе проведения практических занятий, а также систематическое выполнение заданий для самостоятельной работы магистрантов.

В ходе лекций раскрываются основные вопросы в рамках рассматриваемых тем, делаются акценты на наиболее сложные и интересные положения изучаемого материала, которые должны быть приняты магистрантами во внимание. Материалы лекций являются основой для подготовки магистрантов к практическим занятиям.

Работа с конспектом лекций

Просмотрите конспект сразу после занятий. Отметьте материал конспекта лекций, который вызывает затруднения для понимания. Попытайтесь найти ответы на затруднительные вопросы, используя предлагаемую литературу. Если самостоятельно не удалось разобраться в материале, сформулируйте вопросы и обратитесь на текущей консультации или на ближайшей лекции за помощью к преподавателю.

Каждую неделю отводите время для повторения пройденного материала, проверяя свои знания, умения и навыки по контрольным вопросам и тестам.

Выполнение практических занятий по дисциплине

На первом занятии получите у преподавателя задания по курсу, планы подготовки к практическим занятиям. Обзаведитесь всем необходимым методическим обеспечением.

Перед практическим занятием изучите теорию вопроса, предполагаемого к исследованию, ознакомьтесь с опытом других исследователей в этом направлении, подготовьте протокол проведения работы, в который занесите название работы; цель работы; ход работы.

Оформление практических работ часто требует наличия справочной литературы, которую необходимо иметь при себе на занятии.

Целью практических занятий является:

- закрепление методов приложения теории к решению практических задач анализа и синтеза психологического знания;
- проверка уровня понимания магистрантами вопросов, рассмотренных на лекциях и по учебной литературе, степени и качества усвоения материала магистрантами;
- обучение навыкам освоения методики эксперимента и работы с нормативно-справочной литературой;
- восполнение пробелов в пройденной теоретической части курса и оказание помощи в его усвоении.

Работа с литературой:

Изучение и анализ литературных источников является обязательным видом самостоятельной работы магистрантов. Изучение литературы по избранной теме имеет своей задачей проследить характер постановки и решения определенной проблемы различными авторами, аргументацию их выводов и обобщений, провести анализ и систематизировать полученный материал на основе собственного осмысления с целью выяснения современного состояния вопроса.

Проработка отобранного материала обязательно должна идти с одновременным ведением записей прочитанного и своих замечаний. Запись может иметь как форму конспекта, так и выписок, а также картотеку положений, тезисов, идей, методик, что в дальнейшем облегчит классификацию и систематизацию полученного материала. Такого рода записи являются лучшим способом накопления и первичной обработки материал, одной из обязательных форм организации умственного труда.

Планом удобно пользоваться при подготовке к устному выступлению по выбранной теме. Каждый пункт плана должен раскрывать одну из сторон избранной темы, а весь план должен охватывать ее целиком.

Тезисы предполагают сжатое изложение основных положений текста в форме утверждения или отрицания. Они являются более совершенной формой записей и представляют основу для дискуссии. К тому же их легко запомнить.

Аннотация – краткое изложение содержания – дает общее представление о работе.

Резюме кратко характеризует выводы, главные итоги источника.

Конспект является наиболее распространенной формой ведения записей. Основную ткань конспекта составляют тезисы, дополненные доказательствами и рассуждениями. Конспект может быть текстуальным, свободным или тематическим. Текстуальный представляет собой цитатник с сохранением логики работы и структуры текста. Свободный конспект основан на изложении материала в том порядке, который более удобен автору. В этом смысле конспект представляет собирание воедино мыслей, разбросанных по всей книге. Тематический конспект может быть составлен по нескольким источникам, где за основу берется тема, интерпретируемая по-разному.

Экономия времени дает использование при записях различного рода сокращений, аббревиатуры и т.д. многие используют для регистрации исследуемых тем систему карточек. Преимущество карточек в том, что тема там излагается очень сжато, и они очень удобны в использовании, т.к. их можно разложить на столе, перегруппировать и без труда найти искомую тему.

Требования к представлению и оформлению результатов СРС:

Критерии оценки изучения теоретического материала:

Оценка «отлично» выставляется магистранту, если работа с теоретическим материалом отражает основную идею источника, умеет увязывать теорию с практикой, свободно справляется с терминологией и понятиями, вопросами и другими видами применения знаний,

Оценка «хорошо» выставляется магистранту, если работа с теоретическим материалом содержат основные идеи источников, магистрант правильно использует понятийный аппарат, репродуктивно применяет теоретические положения при решении практических вопросов.

Оценка «удовлетворительно» выставляется магистранту, если работа с теоретическим материалом выполнена не полностью, имеются ошибки в интерпретации основных идей источников, при ответе на поставленный вопрос магистрант допускает неточности, недостаточно правильные формулировки.

Оценка «неудовлетворительно» выставляется магистранту, если он допускает существенные ошибки при обработке теоретического материала источников, с большими затруднениями использует понятийный аппарат, не понимает связь теории и практики.

Методические рекомендации по подготовке к собеседованию

– *для овладения знаниями:* необходимо чтение текста (учебника, первоисточника, дополнительной литературы); составление плана текста ответа; графическое изображение структуры текста; конспектирование текста; работа со словарями и справочниками; работа с нормативными документами; учебно-исследовательская работа; использование аудио- и видеозаписей; компьютерной техники, Интернет и др.

– *для закрепления и систематизации знаний:* повторная работа над учебным материалом (учебника, первоисточника, дополнительной литературы, аудио- и видеозаписей); составление плана и тезисов ответа; составление таблиц для систематизации учебного материала; изучение нормативных материалов; ответы на контрольные вопросы; аналитическая обработка текста (аннотирование, рецензирование, реферирование, конспект, анализ и др.);

– *для формирования умений:* рефлексивный анализ профессиональных умений, с использованием аудио- и видеотехники и др.

Методические рекомендации по подготовке к практическим занятиям

Для того чтобы практические занятия приносили максимальную пользу, необходимо помнить, что упражнение и решение задач проводятся по вычитанному на лекциях материалу и связаны, как правило, с детальным разбором отдельных вопросов лекционного курса. Следует подчеркнуть, что только после усвоения лекционного материала с определенной точки зрения (а именно с той, с которой он излагается на лекциях) он будет закрепляться на практических занятиях как в результате обсуждения и анализа лекционного материала, так и с помощью решения проблемных ситуаций, задач. При этих условиях

студент не только хорошо усвоит материал, но и научится применять его на практике, а также получит дополнительный стимул (и это очень важно) для активной проработки лекции.

При самостоятельном решении задач нужно обосновывать каждый этап решения, исходя из теоретических положений курса. Если студент видит несколько путей решения проблемы (задачи), то нужно сравнить их и выбрать самый рациональный. Полезно до начала вычислений составить краткий план решения проблемы (задачи). Решение проблемных задач или примеров следует излагать подробно, вычисления располагать в строгом порядке, отделяя вспомогательные вычисления от основных. Решения при необходимости нужно сопровождать комментариями, схемами, чертежами и рисунками.

Следует помнить, что решение каждой учебной задачи должно доводиться до окончательного логического ответа, которого требует условие, и по возможности с выводом. Полученный ответ следует проверить способами, вытекающими из существа данной задачи. Полезно также (если возможно) решать несколькими способами и сравнить полученные результаты. Решение задач данного типа нужно продолжать до приобретения твердых навыков в их решении.

Методические рекомендации по самопроверке знаний

После изучения определенной темы по записям в конспекте и учебнику, а также решения достаточного количества соответствующих задач на практических занятиях и самостоятельно студенту рекомендуется, провести самопроверку усвоенных знаний, ответив на контрольные вопросы по изученной теме.

В случае необходимости нужно еще раз внимательно разобраться в материале.

Иногда недостаточность усвоения того или иного вопроса выясняется только при изучении дальнейшего материала. В этом случае надо вернуться назад и повторить плохо усвоенный материал. Важный критерий усвоения теоретического материала - умение решать задачи или пройти тестирование по пройденному материалу. Однако следует помнить, что правильное решение задачи может получиться в результате применения механически заученных формул без понимания сущности теоретических положений.

Методические рекомендации по выполнению исследовательских проектов

Исследовательская проектная работа – это групповая работа, для выполнения которой необходим выбор и приложение научной методики к поставленной задаче, получение собственного теоретического или экспериментального материала, на основании которого необходимо провести анализ и сделать выводы об исследуемом явлении. Выполнение проекта – это всегда коллективная, творческая практическая работа, предназначенная для получения определенного продукта или научно-технического результата. Такая работа подразумевает четкое, однозначное формирование поставленной задачи, определение сроков выполнения намеченного, определение требований к разрабатываемому объекту.

Выполнение 1 группового проекта является обязательным условием выполнения самостоятельной работы по любой дисциплине профессионального цикла. Тема проектного задания может быть выбрана студентом из предложенных в рабочей программе или фонде оценочных средств дисциплины, либо определена самостоятельно, исходя из интересов студента (в рамках изучаемой дисциплины). Выбранную тему необходимо согласовать с преподавателем.

Требования по выполнению и оформлению проекта

При выполнении проекта приветствуется работа в группе (2-3 человека). Проект – это исследовательская работа, в ходе которой студенты должны продемонстрировать владение навыками научного исследования, умения проводить анализ, обобщать информацию, делать выводы, предлагать свои решения проблемы, рассматриваемой в проекте.

При подготовке материалов проекта студенты должны продемонстрировать владение современными методами компьютерной обработки данных.

Критерии оценки работы участника проекта.

Для каждого из участников проекта оцениваются:

- профессиональные теоретические знания в соответствующей области;
- умение работать со справочной и научной литературой, осуществлять поиск необходимой информации в Интернет;
- умение работать с техническими средствами;
- умение пользоваться соответствующими выполняемому проекту информационными технологиями;
- умение готовить материалы проекта для презентации: составлять и редактировать тексты, формировать презентацию проекта;
- умение работать в команде;
- умение публично представлять результаты собственной деятельности;
- коммуникабельность, инициативность, творческие способности.

Критерии выставления оценки участникам проекта

Оценка	Профессиональные компетенции	Компетенции, связанные с использованием соответствующих выполняемому проекту технических средств и информационных технологий	Иные универсальные компетенции (коммуникабельность, инициативность, умение работать в «команде», управленческие навыки и т.д.)	Отчетность
«Отлично»	Работа выполнена на высоком профессиональном уровне. Представленный материал в основном фактически верен, допускаются негрубые фактические неточности. Студент свободно отвечает на вопросы, связанные с проектом.	Технические средства и информационные технологии освоены и использованы для реализации проекта полностью	Студент проявил инициативу, творческий подход, способность к выполнению сложных заданий, навыки работы в коллективе, организационные способности.	Проект представлен полностью и в срок.
«Хорошо»	Работа выполнена на достаточно высоком профессиональном уровне. Допущено до 4–5 фактических ошибок. Студент отвечает на вопросы, связанные с проектом, но недостаточно полно.	Обнаруживаются некоторые ошибки в использовании соответствующих технических средств и информационных технологий	Студент достаточно полно, но без инициативы и творческих находок выполнил возложенные на него задачи.	Проект представлен достаточно полно и в срок, но с некоторыми недоработками.
«Удовлетворительно»	Уровень недостаточно высок. Допущено до 8 фактических ошибок. Студент может ответить лишь на некоторые из заданных вопросов, связанных с проектом.	Обнаруживает недостаточное владение навыками работы с техническими средствами и соответствующими информационными	Студент выполнил большую часть возложенной на него работы.	Проект сдан со значительным опозданием (более недели) и не полностью

Оценка	Профессиональные компетенции	Компетенции, связанные с использованием соответствующих выполняемому проекту технических средств и информационных технологий	Иные универсальные компетенции (коммуникабельность, инициативность, умение работать в «команде», управленческие навыки и т.д.)	Отчетность
		технологиями		
«Неудовлетворительно»	Работа не выполнена или выполнена на низком уровне. Допущено более 8 фактических ошибок. Ответы на связанные с проектом вопросы обнаруживают непонимание предмета и отсутствие ориентации в материале проекта.	Навыков работы с техническими средствами нет, информационные технологии не освоены	Студент практически не работал, не выполнил свои задачи или выполнил лишь отдельные не существенные поручения в групповом проекте.	Проект не сдан.

Студенты должны: защитить проект в режиме презентации, предъявить файлы выполненного проекта, уметь рассказать о технологиях, использованных ими при выполнении проекта, дать оценку работы каждого члена группы (если проект групповой).

Критерии оценки:

Оценка «отлично» выставляется студенту, если выступление (доклад) отличается последовательностью, логикой изложения. Легко воспринимается аудиторией. При ответе на вопросы выступающий (докладчик) демонстрирует глубину владения представленным материалом. Ответы формулируются аргументировано, обосновывается собственная позиция в проблемных ситуациях.

Оценка «хорошо» выставляется студенту, если выступление (доклад) отличается последовательностью, логикой изложения. Но обоснование сделанных выводов недостаточно аргументировано. Неполно раскрыто содержание проблемы.

Оценка «удовлетворительно» выставляется студенту, если выступающий (докладчик) передает содержание проблемы, но не демонстрирует умение выделять главное, существенное. Выступление воспринимается аудиторией сложно.

Оценка «неудовлетворительно» выставляется студенту, если выступление (доклад) краткий, неглубокий, поверхностный.

Методические рекомендации по подготовке к экзаменам и зачетам

Изучение многих общепрофессиональных и специальных дисциплин завершается экзаменом. Подготовка к экзамену способствует закреплению, углублению и обобщению знаний, получаемых, в процессе обучения, а также применению их к решению практических задач. Готовясь к экзамену, студент ликвидирует имеющиеся пробелы в знаниях, углубляет, систематизирует и упорядочивает свои знания. На экзамене студент демонстрирует то, что он приобрел в процессе обучения по конкретной учебной дисциплине.

Экзаменационная сессия - это серия экзаменов, установленных учебным планом. Между экзаменами интервал 3-4 дня. Не следует думать, что 3-4 дня достаточно для успешной подготовки к экзаменам.

В эти 3-4 дня нужно систематизировать уже имеющиеся знания. На консультации перед экзаменом студентов познакомят с основными требованиями, ответят на возникшие у них вопросы. Поэтому посещение консультаций обязательно.

Требования к организации подготовки к экзаменам те же, что и при занятиях в течение семестра, но соблюдаться они должны более строго. Во-первых, очень важно соблюдение режима дня; сон не менее 8 часов в сутки, занятия заканчиваются не позднее, чем за 2-3 часа до сна. Оптимальное время занятий, особенно по математике - утренние и дневные часы. В перерывах между занятиями рекомендуются прогулки на свежем воздухе, неустойчивые занятия спортом. Во-вторых, наличие хороших собственных конспектов лекций. Даже в том случае, если была пропущена какая-либо лекция, необходимо во время ее восстановить (переписать ее на кафедре), обдумать, снять возникшие вопросы для того, чтобы запоминание материала было осознанным. В-третьих, при подготовке к экзаменам у студента должен быть хороший учебник или конспект литературы, прочитанной по указанию преподавателя в течение семестра. Здесь можно эффективно использовать листы опорных сигналов.

Вначале следует просмотреть весь материал по сдаваемой дисциплине, отметить для себя трудные вопросы. Обязательно в них разобраться. В заключение еще раз целесообразно повторить основные положения, используя при этом листы опорных сигналов.

Систематическая подготовка к занятиям в течение семестра позволит использовать время экзаменационной сессии для систематизации знаний.

Правила подготовки к зачетам и экзаменам:

- Лучше сразу сориентироваться во всем материале и обязательно расположить весь материал согласно экзаменационным вопросам (или вопросам, обсуждаемым на семинарах), эта работа может занять много времени, но все остальное – это уже технические детали (главное – это ориентировка в материале!).

- Сама подготовка связана не только с «запоминанием». Подготовка также предполагает и переосмысление материала, и даже рассмотрение альтернативных идей.

- Готовить «шпаргалки» полезно, но пользоваться ими рискованно. Главный смысл подготовки «шпаргалок» – это систематизация и оптимизация знаний по данному предмету, что само по себе прекрасно – это очень сложная и важная для студента работа, более сложная и важная, чем простое поглощение массы учебной информации. Если студент самостоятельно подготовил такие «шпаргалки», то, скорее всего, он и экзамены сдавать будет более уверенно, так как у него уже сформирована общая ориентировка в сложном материале.

- Как это ни парадоксально, но использование «шпаргалок» часто позволяет отвечающему студенту лучше демонстрировать свои познания (точнее – ориентировку в знаниях, что намного важнее знания «запомненного» и «тут же забытого» после сдачи экзамена).

- Сначала студент должен продемонстрировать, что он «усвоил» все, что требуется по программе обучения (или по программе данного преподавателя), и лишь после этого он вправе высказать иные, желательно аргументированные точки зрения.

САМОСТОЯТЕЛЬНАЯ РАБОТА

Тема 1. Лидерство как процесс социального влияния

Цель: закрепление знаний по данной теме.

Форма контроля СРС: собеседование, опрос

Задание для СРС:

Подготовьтесь к собеседованию.

1. Лидерство как социальный феномен.
2. Основные стили лидерства.
3. Взаимосвязь стиля лидерства и стратегии лидерства.
4. Проявление стилей лидерства в организации управления командой.
5. Функции лидера в современном обществе.
6. Психологические и социальные качества лидера.

Тема 2. Стратегии лидерства, разработка стратегии лидерства

Цель: закрепление знаний по данной теме.

Форма контроля СРС: собеседование, опрос

Задание для СРС:

Подготовьтесь к собеседованию.

1. Сущность и содержание понятия «рекрутмент».
2. Подходы к определению лидерства.
3. Функции лидерства.
4. Классификация теорий лидерства.
5. Критерии классификации теорий лидерства.
6. Авторские теории лидерства.
7. Основные стили лидерства.
8. Взаимосвязь стиля лидерства и стратегии лидерства.
9. Проявление стилей лидерства в организации управления командой.

Задания:

Индивидуальные творческие задания:

1. Изучить и представить в виде слайд-презентации классификацию теорий лидерства по одному из критериев (на выбор студента)
2. Провести сравнительный анализ типов лидерства и представить его в виде таблицы.
3. Охарактеризуйте условия и предпосылки стратегии лидерства в сфере реализации молодежной политики (НКО, молодежные организации, движения, объединения, молодежное предпринимательство).

Например.

Ключевой драйвер	Условия и предпосылки стратегии лидерства
Стать более глобальной организацией	* Требование к большей культурной чувствительности среди лидеров * Более высокая степень представленности различных географических направлений на высших уровнях * Улучшенные языковые навыки на ключевых руководящих ролях с целью обеспечить построение кросс-культурных отношений * Возрастание значения зарубежных поездок для будущих лидеров * Лучшее понимание местного законодательства и нормативов в отношении деловой активности в формировании стратегии
Стать более инновационной организацией	* Более высокая степень взаимозависимости среди лидеров для создания более эффективного сотрудничества на разных уровнях внутри компании при выдвигании нового продукта на рынок * Необходимость усилить вовлеченность руководителей на разных структурных уровнях компании при исследовании мнений и оценок потребителя, что призвано вылиться в ценные идеи по разработке новых продуктов * Необходимость готовности к инвестированию капитала, пространства, талантов при динамичном расширении портфеля того или иного продукта
Стать организацией, более ориентированной на потребителя	* Необходимость развивать и внедрять новые процессы для понимания потребительского опыта и использование вышеуказанного при совершенствовании бизнес-практик * Необходимость создания прочных связей между разными подразделениями организации на всех точках взаимодействия с потребителем, чтобы потребитель почувствовал свою неразрывную взаимосвязь с организацией * Необходимость понимания потребностей среди различных сегментов потребителей подхода, выходящего за рамки, - «один размер подойдет всем» * Необходимость внедрения первостепенности клиента и заботы о

	клиенте
Инвестирование в возможности динамичного роста	* Быстрый рост требует внимания к развитию талантов; приобретение и развитие талантов должно быть ускорено для ключевых ролей, чтобы избежать ситуации, когда дефицит талантов сдерживает дальнейшее развитие * Увеличение числа лидеров на каждом уровне на 10% в год в течение последующих трех лет
Совершенствование операционной эффективности	* Необходимость внедрения методики «шести сигм», экономического производства «без потерь» и других методов, чтобы свести расходы на уровень не выше уровня расходов конкурентов; это должно быть инициировано сверху и поддерживаться на всех нижестоящих уровнях * Необходимость создания культуры непрерывного усовершенствования, которую должны возглавить люди, занимающие руководящие должности

Тема 3. Командообразование, управление деятельностью командой

Цель: закрепление знаний по данной теме.

Форма контроля СРС: собеседование, проект

Задание для СРС:

Подготовьтесь к собеседованию.

1. Понятие и формирование имиджа человека
2. Понятие тайм-менеджмента
3. Уровни управления временем
4. Целеполагание по SMART
5. Технологии самоактуализации и повышения эффективности лидера
6. Понятие, цели командообразования (тимбилдинга). Виды тимбилдинга.
7. Определение и типология команд
8. Ключевые факторы работы в команде
9. Факторы, влияющие на эффективность работы группы
10. Пути повышения эффективности работы команды

Индивидуальное творческое задание.

Составьте перечень важных, необходимых качеств лидера молодежной организации и охарактеризуйте их (представьте в виде презентации)

Тема 4. Тимбилдинг как процесс командообразования

Цель: закрепление знаний по данной теме.

Форма контроля СРС: собеседование, проект

Задание для СРС:

Подготовьтесь к собеседованию.

1. Понятие тимбилдинга.
2. Цели тимбилдинга.
3. Виды тимбилдинга.
4. Понятие и сущность социально-психологической компетентности.
5. Эмоциональный интеллект.
6. История развития командообразования в России и за рубежом.

Индивидуальное творческое задание.

Составьте перечень критериев, по которым организация может быть названа «эмоционально интеллектуальной», представьте в виде презентации.

Тема 5. Конфликты в команде (организации) и управление ими

Цель: закрепление знаний по данной теме.

Форма контроля СРС: собеседование

Задание для СРС:

Подготовьтесь к собеседованию.

1. Понятие и сущность конфликта

4. Петров, А. Ю. Soft skills современного менеджера: командообразование и лидерские навыки : учебное пособие / А. Ю. Петров, А. В. Махароблидзе ; под редакцией Л. С. Ружанской. - Soft skills современного менеджера: командообразование и лидерские навыки, 2026-04-22. - Электрон. дан. (1 файл). - Екатеринбург : Издательство Уральского университета, 2017. - 188 с. - электронный. - Книга находится в премиум-версии ЭБС IPR BOOKS. - ISBN 978-5-7996-2258-9, экземпляров неограничено