

**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	45.04.01 Филология
Направленность (профиль)	«Современные аспекты отечественной филологии»

Ставрополь, 2026

Введение

Методические указания к практическим занятиям студентов по дисциплине «Управление командой и стратегии лидерства» разработаны в соответствии с рабочей программой дисциплины.

Цель курса – формирование набора универсальных, общепрофессиональных, профессиональных компетенций будущего магистра по направлению подготовки 42.04.01 Реклама и связи с общественностью, направленность (профиль) «PR и реклама в системе новых медиа».

Задачи курса:

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

Дисциплина «**Управление командой и стратегии лидерства**» относится к дисциплинам обязательной части. Отчетность: экзамен.

Требования к результатам освоения дисциплины. Процесс изучения дисциплины направлен на формирование у студентов следующих компетенций:

ИД-1 УК-3 Вырабатывает стратегию сотрудничества и на ее основе организует работу команды для достижения поставленной цели

ИД-2 УК-3 Учитывает в своей социальной и профессиональной деятельности интересы, особенности поведения и мнения (включая критические) людей, с которыми работает/взаимодействует, в том числе посредством корректировки своих действий

ИД-3 УК-3 Обладает навыками преодоления возникающих в команде разногласий, споров и конфликтов на основе учета интересов всех сторон

ПРАКТИЧЕСКИЕ ЗАНЯТИЯ

Тема 1. Модели командообразования: общая характеристика

Цель: изучить понятие и содержание моделей командообразования.

В результате освоения темы формируются компетенции:

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

Собеседование.

Теоретическая часть

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

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

Вопросы к собеседованию:

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

Список литературы:

Основная литература:

1. Безручко, П. Практики регулярного менеджмента: управление исполнением, управление командой / П. Безручко. – Москва : Альпина Паблишер, 2019. — 368 с. – ISBN 978-5-9614-2659-5. – Текст : электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART : [сайт]. – URL: <https://www.iprbookshop.ru/124507.html> – Режим доступа: для авторизир. Пользователей
2. Юрген, Аппело Agile-менеджмент: Лидерство и управление командами / Аппело Юрген ; перевод А. Олейник. – Москва : Альпина Паблишер, 2018. — 536 с. — ISBN 978-5-9614-6361-3. – Текст : электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART : [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/82577.html> – Режим доступа: для авторизир. пользователей

Дополнительная литература

1. Дейнека, А.В. Управление персоналом организации: учебник / А.В. Дейнека. - Москва: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°», 2017. - 288 с.: ил. - (Учебные издания для бакалавров). - ISBN 978-5-394-02375-0; То же [Электронный ресурс]. - URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=454057>

2. Сидоренков, А.В. Управление эффективностью групп и команд в организации: учебное пособие / А.В. Сидоренков, Н.Ю. Ульянова; Министерство образования и науки РФ, Южный федеральный университет. - Ростов-на-Дону: Издательство Южного федерального университета, 2016. - 325 с.: схем., табл. - Библиогр. в кн. - ISBN 978-5-9275-1989-7; То же [Электронный ресурс]. - URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=493314>

Тема 2. Стадии и процессы командообразования

Цель: изучить стадии и теоретические основы процессов командообразования.

В результате освоения темы формируется компетенция:

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

Собеседование.

Теоретическая часть

Можно выделить пять этапов развития команды.

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

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

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

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

4. *Нормирование деятельности.* Разрабатываются принципы группового взаимодействия. Доминирующей становится сфера эмоциональной активности, резко возрастает значение отношений "я – ты", личные взаимоотношения становятся особенно тесными. Характерная черта развития группы на этой стадии – отсутствие интергрупповой активности. Процесс обособления сплоченной, хорошо подготовленной, единой в организационном и психологическом отношениях группе может превратить ее в группу-автономию, для которой характерны замкнутость на своих целях, эгоизм.

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

Вопросы к собеседованию:

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

Список литературы:

Основная литература:

1. Безручко, П. Практики регулярного менеджмента: управление исполнением, управление командой / П. Безручко. – Москва : Альпина Паблишер, 2019. — 368 с. – ISBN 978-5-9614-2659-5. – Текст : электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART : [сайт]. – URL: <https://www.iprbookshop.ru/124507.html> – Режим доступа: для авторизир. Пользователей
2. Юрген, Аппело Agile-менеджмент: Лидерство и управление командами / Аппело Юрген ; перевод А. Олейник. – Москва : Альпина Паблишер, 2018. – 536 с. – ISBN 978-5-9614-6361-3. – Текст : электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART : [сайт]. – URL: <https://www.iprbookshop.ru/82577.html> – Режим доступа: для авторизир. пользователей

Дополнительная литература

1. Дейнека, А.В. Управление персоналом организации: учебник / А.В. Дейнека. - Москва: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°», 2017. - 288 с.: ил. - (Учебные издания для бакалавров). - ISBN 978-5-394-02375-0; То же [Электронный ресурс]. – URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=454057>
2. Сидоренков, А.В. Управление эффективностью групп и команд в организации: учебное пособие / А.В. Сидоренков, Н.Ю. Ульянова; Министерство образования и науки РФ, Южный федеральный университет. - Ростов-на-Дону: Издательство Южного федерального университета, 2016. – 325 с.: схем., табл. - Библиогр. в кн. - ISBN 978-5-9275-1989-7; То же [Электронный ресурс]. - URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=493314>

Тема 3. Особенности деятельности проектных групп

Цель: изучить теоретические основы деятельности проектных групп.

В результате освоения темы формируется компетенция:

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

Собеседование.

Теоретическая часть

Специфика проектной деятельности связана с двойным подчинением сотрудников: они сохраняют линейное подчинение руководителям своих подразделений (маркетолог подчиняется начальнику отдела маркетинга, технолог – начальнику технологического отдела, инженер – начальнику цеха или производственного отдела, программист – начальнику отдела информационных технологий и т.д.), в тоже время функционально на период проекта подчиняются руководителю (или менеджеру) проекта. Такое разделение приводит к необходимости решения целого ряда задач в области административного управления и управления персоналом.

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

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

Под проект в организациях создаются группы, члены которых должны за короткое время сплотиться, достичь взаимопонимания, эффективно решить поставленную задачу, по возможности не выходя за рамки заданных ресурсных ограничений. При этом деятельность группы будет зачастую уникальной или инновационной, а использование стандартных подходов и средств – недостаточным (иначе эта деятельность была бы технологизирована и распределена среди задач функциональных подразделений). По какому же принципу сформировать проектную группу? Есть, конечно, требования функциональные: если деятельность разворачивается в области информационных технологий, в группу должны быть включены специализированные разработчики, если в области продвижения продуктов и услуг – маркетологи и т.д. Но в функциональных подразделениях обычно ра-

ботает несколько специалистов, да и одного перекрытия функций может оказаться мало. Группа может не договориться, «погрязнуть» в конфликтах, или, чрезмерно увлекшись деталями, так и не решить задачу в целом в отведенные для проекта сроки.

В прикладных областях социальной, индустриальной и организационной психологии существуют многочисленные исследования, доказавшие большую производительность и креативность гетерогенных команд по отношению к гомогенным. Объяснение таких результатов очевидно: дополняющие друг друга люди могут охватить более широкий круг задач.

Вопросы к собеседованию:

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

Список литературы:

Основная литература:

1. Безручко, П. Практики регулярного менеджмента: управление исполнением, управление командой / П. Безручко. – Москва : Альпина Паблишер, 2019. — 368 с. – ISBN 978-5-9614-2659-5. – Текст : электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART : [сайт]. – URL: <https://www.iprbookshop.ru/124507.html> – Режим доступа: для авторизир. Пользователей
2. Юрген, Аппело Agile-менеджмент: Лидерство и управление командами / Аппело Юрген ; перевод А. Олейник. – Москва : Альпина Паблишер, 2018. – 536 с. – ISBN 978-5-9614-6361-3. – Текст : электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART : [сайт]. – URL: <https://www.iprbookshop.ru/82577.html> – Режим доступа: для авторизир. пользователей

Дополнительная литература:

1. Дейнека, А.В. Управление персоналом организации: учебник / А.В. Дейнека. - Москва: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°», 2017. - 288 с.: ил. - (Учебные издания для бакалавров). - ISBN 978-5-394-02375-0; То же [Электронный ресурс]. – URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=454057>
2. Сидоренков, А.В. Управление эффективностью групп и команд в организации: учебное пособие / А.В. Сидоренков, Н.Ю. Ульянова; Министерство образования и науки РФ, Южный федеральный университет. - Ростов-на-Дону: Издательство Южного федерального

университета, 2016. – 325 с.: схем., табл. - Библиогр. в кн. - ISBN 978-5-9275-1989-7; То же [Электронный ресурс]. - URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=493314>

Тема 4. Ролевые подходы в комплектовании управленческих команд

Цель: изучить ролевые подходы в комплектовании управленческих команд.

В результате освоения темы формируется компетенция:

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

Собеседование.

Теоретическая часть

Применимые к комплектованию команд ролевые подходы объединены общей логикой, определяющей их многосторонний диагностический потенциал (см. Рисунок 3). Понятие «роли», с одной стороны, предполагает заданность неких задач и функций, реализации которых ожидает команда, объединенная совместной деятельностью. С другой стороны, успешное исполнение роли предполагает, что человек не только знает об этих ожиданиях, но также имеет желание и способности их выполнять. Традиционно выделяют функциональные и командные (групповые) роли. Функциональные роли раскрываются через предметное содержание деятельности (например, финансовой, маркетинговой, производственной). Командные (групповые) роли – через вклад в деятельность, не являющуюся узко специализированной, а также коммуникативную и групподинамическую ситуацию внутри и вне команды. В случае управленческой деятельности, для которой характерен широкий диапазон задач, зачастую несводимых к той или иной предметной позиции, выделяют собственно управленческие роли. В любом случае понятие «роли» соединяет как минимум две действительности – бизнес процесс и человеческий фактор (анализируемый через установки и компетенции). Причем учет каждой из составляющих является абсолютно необходим для комплектации управленческой (самоуправляемой) команды и построения эффективной командной деятельности на основании ролевых подходов.

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

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

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

- **Ролевое самоопределение (role self-determination).** Человек и команда взаимоувязывают свои ролевые репертуары. С одной стороны, группа определяет набор необхо-

димых ролей. С другой стороны, для каждого участника фиксируется перечень ролей, которые он выполняет наилучшим образом. Согласование ролевого репертуара предполагает соотнесение групповых ожиданий и индивидуальных установок и способностей. Таким образом, преодолевается разрыв между индивидуальным поведением и групповыми ожиданиями.

Вопросы к собеседованию:

1. Основополагающие принципы менеджмента в образовательных учреждениях.
2. Какие основные социально-психологические особенности Вы могли бы назвать для управленческих и самоуправляемых команд?
3. Какие могут быть последствия ситуации, если управленческие задачи поручены сотруднику, не имеющему готовности к их решению?
4. Что может происходить, если человек имеет установки на решение одних задач, а способности к другим?
5. Как Вы считаете, может ли один человек в команде эффективно исполнять роль «мотиватора» и «аналитика»?
6. Как Вы считаете, какие процессы могут происходить в команде, не имеющей «изыскателей» и «генераторов идей»? Каковы будут сильные и слабые стороны такой команды?
7. Назовите организационные ситуации, при которых применение модели Марджери-сона-МакКенна видится Вам наиболее эффективным для комплектации управленческой команды.
8. В классической иерархической организационной структуре распределение задач в организационной иерархии должно быть таково: на верхнем уровне должны преобладать задачи «управления» и «руководства», далее по мере движения вниз – «организаторские», «административные» и, наконец, на низовом уровне снова «руководство» (модель Базарова / Щедровицкого). Типичной организационной патологией является локализация административных задач выше, чем организаторских. Какие, по Вашему мнению, будут последствия этого для организации?
9. Возможно ли эффективно решение одним человеком «управленческих» и «административных» задач одновременно (в модели Базарова)? Каковы, с Вашей точки зрения, будут психологические последствия у такого совмещения?

Список литературы:

Основная литература:

1. Безручко, П. Практики регулярного менеджмента: управление исполнением, управление командой / П. Безручко. – Москва : Альпина Паблишер, 2019. — 368 с. – ISBN 978-5-9614-2659-5. – Текст : электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART : [сайт]. – URL: <https://www.iprbookshop.ru/124507.html> – Режим доступа: для авторизир. Пользователей
2. Юрген, Аппело Agile-менеджмент: Лидерство и управление командами / Аппело Юрген ; перевод А. Олейник. – Москва : Альпина Паблишер, 2018. – 536 с. – ISBN 978-5-9614-6361-3. – Текст : электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART : [сайт]. – URL: <https://www.iprbookshop.ru/82577.html> – Режим доступа: для авторизир. пользователей

Дополнительная литература:

1. Дейнека, А.В. Управление персоналом организации: учебник / А.В. Дейнека. - Москва: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°», 2017. - 288 с.: ил. - (Учебные издания для бакалавров). - ISBN 978-5-394-02375-0; То же [Электронный ресурс]. – URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=454057>

2. Сидоренков, А.В. Управление эффективностью групп и команд в организации: учебное пособие / А.В. Сидоренков, Н.Ю. Ульянова; Министерство образования и науки РФ, Южный федеральный университет. - Ростов-на-Дону: Издательство Южного федерального университета, 2016. – 325 с.: схем., табл. - Библиогр. в кн. - ISBN 978-5-9275-1989-7; То же [Электронный ресурс]. - URL: http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=493314

Тема 5. Основные направления развития команды

Цель: изучить теоретические основы развития команды.

В результате освоения темы формируется компетенция:

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

Собеседование.

Теоретическая часть

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

За отправную точку (1) принято естественное развитие команд.

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

(3) Тренинги навыков имеют инструментальный, обучающий характер. Участники осваивают различные навыки командной работы. Это единственный вид технологий командообразования, который можно осуществлять не только в реальных группах (например, не в режиме корпоративного тренинга), но в условиях наборного тренинга, поскольку социо-эмоциональная сторона отношений здесь имеет вторичное значение. К этой категории относятся тренинги лидеров команд, которые будут рассмотрены в следующей главе. Подразумевается, что участники могут научиться навыкам, отторжимым от непосредственной группы членства, т.е. акцент делается на мастерстве отдельных участников.

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

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

ности. Формированию общего видения и игровым подходам к формированию команды в книге будут также посвящены отдельные главы.

Вопросы к собеседованию:

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

Список литературы:

Основная литература:

1. Безручко, П. Практики регулярного менеджмента: управление исполнением, управление командой / П. Безручко. – Москва : Альпина Паблишер, 2019. — 368 с. – ISBN 978-5-9614-2659-5. – Текст : электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART : [сайт]. – URL: <https://www.iprbookshop.ru/124507.html> – Режим доступа: для авторизир. Пользователей
2. Юрген, Аппело Agile-менеджмент: Лидерство и управление командами / Аппело Юрген ; перевод А. Олейник. – Москва : Альпина Паблишер, 2018. – 536 с. – ISBN 978-5-9614-6361-3. – Текст : электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART : [сайт]. – URL: <https://www.iprbookshop.ru/82577.html> – Режим доступа: для авторизир. пользователей

Дополнительная литература:

1. Дейнека, А.В. Управление персоналом организации: учебник / А.В. Дейнека. - Москва: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°», 2017. - 288 с.: ил. - (Учебные издания для бакалавров). - ISBN 978-5-394-02375-0; То же [Электронный ресурс]. – URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=454057>
2. Сидоренков, А.В. Управление эффективностью групп и команд в организации: учебное пособие / А.В. Сидоренков, Н.Ю. Ульянова; Министерство образования и науки РФ, Южный федеральный университет. - Ростов-на-Дону: Издательство Южного федерального университета, 2016. – 325 с.: схем., табл. - Библиогр. в кн. - ISBN 978-5-9275-1989-7; То же [Электронный ресурс]. - URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=493314>

Тема 6. Приверженность команде: групповая сплоченность

Цель: изучить теоретические основы групповой сплоченности.

В результате освоения темы формируется компетенция:

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

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

Собеседование.

Теоретическая часть

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

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

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

Вопросы к собеседованию:

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

Список литературы:

Основная литература:

1. Безручко, П. Практики регулярного менеджмента: управление исполнением, управление командой / П. Безручко. – Москва : Альпина Паблишер, 2019. — 368 с. – ISBN 978-5-9614-2659-5. – Текст : электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART : [сайт]. – URL: <https://www.iprbookshop.ru/124507.html> – Режим доступа: для авторизир. Пользователей
2. Юрген, Аппело Agile-менеджмент: Лидерство и управление командами / Аппело Юрген ; перевод А. Олейник. – Москва : Альпина Паблишер, 2018. – 536 с. – ISBN 978-5-9614-6361-3. – Текст : электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART : [сайт]. – URL: <https://www.iprbookshop.ru/82577.html> – Режим доступа: для авторизир. пользователей

Дополнительная литература:

1. Дейнека, А.В. Управление персоналом организации: учебник / А.В. Дейнека. - Москва: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°», 2017. - 288 с.: ил. - (Учебные издания для бакалавров). - ISBN 978-5-394-02375-0; То же [Электронный ресурс]. – URL: http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=454057

2. Сидоренков, А.В. Управление эффективностью групп и команд в организации: учебное пособие / А.В. Сидоренков, Н.Ю. Ульянова; Министерство образования и науки РФ, Южный федеральный университет. - Ростов-на-Дону: Издательство Южного федерального университета, 2016. – 325 с.: схем., табл. - Библиогр. в кн. - ISBN 978-5-9275-1989-7; То же [Электронный ресурс]. - URL: http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=493314

Тема 7. Подготовка командных лидеров

Цель: изучить теоретические основы подготовки командных лидеров.

В результате освоения темы формируется компетенция:

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

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

Собеседование.

Теоретическая часть

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

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

Вопросы к собеседованию:

1. В чем отличие формального и неформального лидерства?
2. Каковы функции команды в организации?
3. Командные роли – возможно ли совмещение?

4. Каковы стадии развития команды по Лякурсьеру?
5. Каковы характеристики высокоэффективной команды?
6. Перечислить факторы командного лидерства.
7. Каков портрет лидера успешной команды?

Список литературы:

Основная литература:

1. Безручко, П. Практики регулярного менеджмента: управление исполнением, управление командой / П. Безручко. – Москва : Альпина Паблишер, 2019. — 368 с. – ISBN 978-5-9614-2659-5. – Текст : электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART : [сайт]. – URL: <https://www.iprbookshop.ru/124507.html> – Режим доступа: для авторизир. Пользователей
2. Юрген, Аппело Agile-менеджмент: Лидерство и управление командами / Аппело Юрген ; перевод А. Олейник. – Москва : Альпина Паблишер, 2018. – 536 с. – ISBN 978-5-9614-6361-3. – Текст : электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART : [сайт]. – URL: <https://www.iprbookshop.ru/82577.html> – Режим доступа: для авторизир. пользователей

Дополнительная литература:

1. Дейнека, А.В. Управление персоналом организации: учебник / А.В. Дейнека. - Москва: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°», 2017. - 288 с.: ил. - (Учебные издания для бакалавров). - ISBN 978-5-394-02375-0; То же [Электронный ресурс]. – URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=454057>
2. Сидоренков, А.В. Управление эффективностью групп и команд в организации: учебное пособие / А.В. Сидоренков, Н.Ю. Ульянова; Министерство образования и науки РФ, Южный федеральный университет. - Ростов-на-Дону: Издательство Южного федерального университета, 2016. – 325 с.: схем., табл. - Библиогр. в кн. - ISBN 978-5-9275-1989-7; То же [Электронный ресурс]. - URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=493314>

Тема 8. Источники власти и стили управления

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

В результате освоения темы формируется компетенция:

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

Собеседование.

Теоретическая часть

Личностные источники власти менеджеров

Власть эксперта.

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

Власть харизмы

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

Власть информации

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

Власть убеждения.

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

Организационные источники власти менеджеров

Власть принятия решений.

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

Власть вознаграждения.

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

Власть принуждения.

Строится на страхе подчиненных быть наказанными (пониженными в должности, оштрафованными, уволенными и т.д.). Для использования этого источника власти нужно иметь эффективную систему контроля за действиями подчиненных (подчиненные могут сознательно стремиться обмануть организацию).

Власть над ресурсами.

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

Власть связей.

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

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

Вопросы к собеседованию:

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

Список литературы:

Основная литература:

1. Безручко, П. Практики регулярного менеджмента: управление исполнением, управление командой / П. Безручко. – Москва : Альпина Паблишер, 2019. — 368 с. – ISBN 978-5-9614-2659-5. – Текст : электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART : [сайт]. – URL: <https://www.iprbookshop.ru/124507.html> – Режим доступа: для авторизир. Пользователей
2. Юрген, Апелло Agile-менеджмент: Лидерство и управление командами / Апелло Юрген ; перевод А. Олейник. – Москва : Альпина Паблишер, 2018. – 536 с. – ISBN 978-5-9614-6361-3. – Текст : электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART : [сайт]. –

URL: <https://www.iprbookshop.ru/82577.html> – Режим доступа: для авторизир. пользователей

Дополнительная литература:

1. Дейнека, А.В. Управление персоналом организации: учебник / А.В. Дейнека. - Москва: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°», 2017. - 288 с.: ил. - (Учебные издания для бакалавров). - ISBN 978-5-394-02375-0; То же [Электронный ресурс]. – URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=454057>
2. Сидоренков, А.В. Управление эффективностью групп и команд в организации: учебное пособие / А.В. Сидоренков, Н.Ю. Ульянова; Министерство образования и науки РФ, Южный федеральный университет. - Ростов-на-Дону: Издательство Южного федерального университета, 2016. – 325 с.: схем., табл. - Библиогр. в кн. - ISBN 978-5-9275-1989-7; То же [Электронный ресурс]. - URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=493314>

Тема 9. Стратегии лидерства

Цель: изучить теоретические основы выбора лидерских стратегий.

В результате освоения темы формируется компетенция:

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

Собеседование.

Теоретическая часть

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

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

В чем их отличие от лидеров эффективных?

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Вопросы к собеседованию:

1. Перечислите основные стили руководства и укажите их сущность и особенности.
2. Каким Вы считаете оптимальным возраст руководителя? Обоснуйте свой выбор.
3. Какими личными качествами должен обладать руководитель и почему?
4. Исследовать исторические предпосылки возникновения поведенческой основы лидерства.
5. Каковы преимущества и недостатки поведенческого подхода к лидерству?
6. Составьте схему, как развивалась теоретическая основа лидерства.
7. Каковы субституты и нейтрализаторы лидерства.
8. Составьте идеальный перечень лидерских качеств. Какие составляющие лидерского потенциала развиты у вас слабее всего? Чем в перспективе это может вам грозить?
9. В чем специфика современного лидерства в организации?
10. Напишите эссе на тему «Политическое лидерство (не) равно бизнеслидерству»

Список литературы:

Основная литература:

1. Безручко, П. Практики регулярного менеджмента: управление исполнением, управление командой / П. Безручко. – Москва : Альпина Паблишер, 2019. — 368 с. – ISBN 978-5-9614-2659-5. – Текст : электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART : [сайт]. – URL: <https://www.iprbookshop.ru/124507.html> – Режим доступа: для авторизир. Пользователей
2. Юрген, Аппело Agile-менеджмент: Лидерство и управление командами / Аппело Юрген ; перевод А. Олейник. – Москва : Альпина Паблишер, 2018. – 536 с. – ISBN 978-5-9614-6361-3. – Текст : электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART : [сайт]. – URL: <https://www.iprbookshop.ru/82577.html> – Режим доступа: для авторизир. пользователей

Дополнительная литература:

1. Дейнека, А.В. Управление персоналом организации: учебник / А.В. Дейнека. - Москва: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°», 2017. - 288 с.: ил. - (Учебные издания для бакалавров). - ISBN 978-5-394-02375-0; То же [Электронный ресурс]. – URL: http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=454057
2. Сидоренков, А.В. Управление эффективностью групп и команд в организации: учебное пособие / А.В. Сидоренков, Н.Ю. Ульянова; Министерство образования и науки РФ, Южный федеральный университет. - Ростов-на-Дону: Издательство Южного федерального университета, 2016. – 325 с.: схем., табл. - Библиогр. в кн. - ISBN 978-5-9275-1989-7; То же [Электронный ресурс]. - URL: http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=493314

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

**МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ
по организации самостоятельной работы по дисциплине
«УПРАВЛЕНИЕ КОМАНДОЙ И СТРАТЕГИИ ЛИДЕРСТВА»**

Направление подготовки
Направленность (профиль)

45.04.01 Филология
«Современные аспекты отечественной
филологии»

Ставрополь, 2026

1. ВВЕДЕНИЕ

Методические указания к самостоятельной работе студентов по дисциплине «Управление командой и стратегии лидерства» разработаны в соответствии с рабочей программой дисциплины.

Целью освоения дисциплины «Управление командой и стратегии лидерства» является формирование набора универсальных, общепрофессиональных, профессиональных компетенций будущего магистра

Задачи освоения дисциплины:

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

Для овладения знаниями предусмотрены такие виды работы, как: чтение текста, составление плана текста, конспектирование текста, учебно-исследовательская работа, использование ресурсов сети Интернет.

Для закрепления и систематизации знаний рекомендуется работа с конспектом лекции, повторная работа над учебным материалом основной и дополнительной литературы, составление плана и тезисов ответа, ответы на контрольные вопросы и аналитическая обработка текста, составление презентаций.

Для формирования умений выполнение различного вида работы, предусмотренной рабочей программой дисциплины.

2. ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ

Самостоятельная работа студента в рамках дисциплины «Управление командой и стратегии лидерства» понимается как планируемая учебная работа, выполняемая в аудиторное время по заданию и при методическом руководстве преподавателя, но без его непосредственного участия.

Требования к результатам освоения дисциплины.

Процесс изучения дисциплины направлен на формирование у студентов следующих компетенций:

ИД-1 УК-3 Вырабатывает стратегию сотрудничества и на ее основе организует работу команды для достижения поставленной цели

ИД-2 УК-3 Учитывает в своей социальной и профессиональной деятельности интересы, особенности поведения и мнения (включая критические) людей, с которыми работает/взаимодействует, в том числе посредством корректировки своих действий

ИД-3 УК-3 Обладает навыками преодоления возникающих в команде разногласий, споров и конфликтов на основе учета интересов всех сторон

Цель самостоятельной работы студентов в процессе изучения дисциплины «Управление командой и стратегии лидерства» – научить студента осмысленно работать с:

- 1) учебным материалом по дисциплине;
- 2) научной информацией, актуальными исследованиями в области массовой коммуникации;

- 3) эмпирическими данными, получаемыми в ходе экспериментальных исследований;
- 4) методологическими подходами современных исследований;
- 5) конкретными методами и методиками.

Задача - сформировать и развить навыки ведения самостоятельной работы и овладения методикой составления презентаций при получении теоретических знаний.

Таким образом, самостоятельная работа приобщает к научному и исследовательскому творчеству, поиску и анализу требуемого материала.

3. ТЕХНОЛОГИЧЕСКАЯ КАРТА САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ

Коды реали- зуемых компе- тенций	Вид деятельно- сти студентов	Итоговый продукт само- стоятельной работы	Средства и тех- нологии оценки	Объем часов		
				СРС	Коды реа- лизуемых компе- тенций	Вид дея- тельно- сти сту- дентов
1 семестр						
УК-3 ИД-1 УК-3 ИД-2 УК-3 ИД-3 УК-3	Подготовка к лекции	Конспект	Собеседование	2.70	0.30	3.00
УК-3 ИД-1 УК-3 ИД-2 УК-3 ИД-3 УК-3	Подготовка к практическому занятию	Отчет	Собеседование	3.60	0.4	4.00
УК-3 ИД-1 УК-3 ИД-2 УК-3 ИД-3 УК-3	Самостоятельное изучение литера- туры	Конспект	Собеседование	18.00	2.00	20.00
Итого за семестр				24.3	2.7	27.00
Итого				24.3	2.7	27.00

Для выполнения самостоятельной работы необходимо пользоваться литературой, которая предложена в списке рекомендуемой литературы, Интернет-ресурсами или другими источниками по усмотрению студента.

При изучении дисциплины предусматриваются следующие формы самостоятельной работы студента: конспектирование текста с последующим собеседованием и выполнение письменного задания.

4. Критерии оценки самостоятельной работы обучающегося

Контроль самостоятельной работы проводится преподавателем в аудитории. Предусмотрены следующие виды контроля: собеседование, оценка презентации. Подробные критерии оценивания компетенций приведены в Фонде оценочных средств для проведения текущей и промежуточной аттестации.

5. Методические рекомендации по изучению теоретического материала

Целью теоретической части является закрепление и углубление теоретических знаний, полученных слушателем в процессе прослушивания лекций, самостоятельного изучения материала согласно рабочей программе курса «Управление командой и стратегии

лидерства». Чтение основной и дополнительной литературы по курсу с конспектированием по разделам.

Самостоятельная работа при чтении учебной литературы начинается с изучения конспекта материала, полученного при слушании лекций преподавателя. Полученную информацию необходимо осмыслить. При необходимости, в конспект лекций могут быть внесены схемы, другая дополнительная информация. При изучении нового материала также составляется конспект. Сжато излагается самое существенное в данном материале.

Работа с электронными ресурсами в сети Интернет.

Для повышения эффективности самостоятельной работы студент должен уметь работать в поисковой системе сети Интернет и использовать найденную информацию при подготовке к занятиям. Поиск информации можно вести по автору, заглавию, виду издания, году издания или издательству. Также в сети Интернет доступна услуга по скачиванию методических указаний и учебных пособий, подбору необходимой научной литературы.

Конспектирование и реферирование первоисточника и научно-исследовательской литературы.

Конспект представляет собой дословные выписки из текста источника. При этом необходимо понимать, что конспект – это не полное переписывание чужого текста. Необходимо знать, что при написании конспекта сначала прочитывается текст – источник, в нём выделяются основные положения, подбираются примеры, идёт перекомпоновка материала, а уже затем оформляется текст конспекта. Конспект может быть полным, когда работа идёт со всем текстом источника или неполным, когда интерес представляет какой-либо один или несколько вопросов, затронутых в источнике.

Реферирование — это сложный творческий процесс, в основе которого лежит умение выделить главную информацию из текста первоисточника. Реферирование – процесс аналитически-синтетической обработки информации, которая заключается в анализе первичного документа, нахождении значимых в смысловом отношении данных (основных положений, фактов, доведите день, результатов, выводов) Реферирование имеет целью сократить физический объем первичного документа при сохранении его основного смыслового содержания, используется в научной, издательской, информационной и библиографической деятельности.

6. Методические указания (по видам работ, предусмотренных рабочей программой дисциплины)

Виды самостоятельной работы: подготовка к лабораторным занятиям, подготовка к собеседованию, работа с литературными источниками и вопросами для самопроверки, подготовка к экзамену.

Формы самостоятельной работы: - письменная (конспектирование), письменно-устная (написание конспектов с последующим выступлением на семинаре); устная (работа с литературой, подготовка к сдаче экзамена); - индивидуальная (выступление), групповая (дискуссия). Методы контроля самостоятельной работы преподавателем: - оценка выступления, грамотное и последовательное раскрытие основных вопросов заданной темы; - оценка презентации, учитывающая умение выразить личную позицию автора по поставленной проблеме, излагать ее последовательно и логично, формулировать и обосновывать собственные суждения. Надлежащее выполнение студентами заданий для самостоятельной работы способствует формированию и развитию профессионально значимых знаний, навыков и компетенций

Вопросы к собеседованию приведены в Фонде оценочных средств рабочей программы дисциплины.

7. Список литературы, использованной при составлении методических рекомендаций

Основная литература

1. Безручко, П. Практики регулярного менеджмента: управление исполнением, управление командой / П. Безручко. – Москва : Альпина Паблишер, 2019. — 368 с. – ISBN 978-5-9614-2659-5. – Текст : электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART : [сайт]. – URL: <https://www.iprbookshop.ru/124507.html> – Режим доступа: для авторизир. Пользователей

2. Юрген, Аппело Agile-менеджмент: Лидерство и управление командами / Аппело Юрген ; перевод А. Олейник. – Москва : Альпина Паблишер, 2018. — 536 с. — ISBN 978-5-9614-6361-3. – Текст : электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART : [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/82577.html> – Режим доступа: для авторизир. пользователей

Дополнительная литература

1. Дейнека, А.В. Управление персоналом организации: учебник / А.В. Дейнека. - Москва: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°», 2017. - 288 с.: ил. - (Учебные издания для бакалавров). - ISBN 978-5-394-02375-0; То же [Электронный ресурс]. - URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=454057>

2. Сидоренков, А.В. Управление эффективностью групп и команд в организации: учебное пособие / А.В. Сидоренков, Н.Ю. Ульянова; Министерство образования и науки РФ, Южный федеральный университет. - Ростов-на-Дону: Издательство Южного федерального университета, 2016. - 325 с.: схем., табл. - Библиогр. в кн. - ISBN 978-5-9275-1989-7; То же [Электронный ресурс]. - URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=493314>

Интернет-ресурсы

1. <http://www.adme.ru> - интернет-ресурс (архив рекламы, научно-популярные статьи о рекламе)

2. <http://www.advertology.ru> - интернет-ресурс (архив рекламы, научно-популярные статьи о рекламе)

3. <http://www.Brandsinfo> - интернет-ресурс (архив рекламы, научно-популярные статьи о рекламе)

4. <http://www.intv.ru> - интернет-ресурс (архив рекламы, научно-популярные статьи о рекламе)

5. <http://www.sostav.ru> Информационный ресурс «Состав.Ру»: реклама, маркетинг, PR /

6. <http://www.sostav.ru>. – Портал о рекламе, маркетинге, бизнесе, креативе и PR.

7. <http://www.StoryBrand.ru>. – Сайт об истории создания мировых марок, брендов, компаний, фирм, организаций.

8. <http://www.telead.ru>. – Архив телевизионной рекламы. 9. <http://www.tvigle.ru>. – Архив видеоматериалов (фильмы, видеоролики, телевизионная реклама и др).

10. <http://e.lanbook.com/> – издательство «Лань», электронно-библиотечная система.

11. <http://www.biblioclub.ru/> – электронно-библиотечная система «Университетская библиотека онлайн».

12. <http://elibrary.ru/defaultx.asp> – научная электронная библиотека eLIBRARY.RU

Вопросы к экзамену

Базовый уровень

1. Сущность понятия «лидерство».
2. Взаимосвязь лидерства и управления. Основные отличия лидерства от управления.
3. Власть и влияние.
4. Сферы лидерства в организации.
5. Формальное и неформальное лидерство.

6. Источники, границы и типы власти.
7. Теория лидерства К. Левина.
8. Теория черт Р. Стогдила.
9. Ситуационная теория лидерства Ф. Фидлера.
10. Теория власти и лидерства Д. Мак-Грегора.
11. Стили руководства Р. Лайкерта.
12. Концепция лидерства Р. Блейка и Дж. Моутона.
13. Концепция харизматического лидерства.
14. Концепция атрибутивного лидерства.
15. Основные характеристики команды.
16. Подходы к формированию команд.
17. Формы внутрикомандного культурного контекста (субкультуры).
18. Этапы командообразования.

Повышенный уровень.

1. Женское лидерство в бизнесе.
2. Личность Президента и лидерство.
3. Мужчины и женщины как лидеры: общие черты и различия.
4. Онлайн тимбилдинг: перспективы развития.
5. Политическое лидерство.
6. Российская специфика создания команды в коллективе.
7. Руководство виртуальными и глобальными командами.
8. Эмоциональная компетентность лидера.
9. Японская и американская модели управления: сходства и отличия.

1. Критерии оценивания компетенций

Оценка **«отлично»** выставляется студенту, если он демонстрирует высокий уровень владения теоретическими знаниями. В ответе студент апеллирует к первоисточникам, трудам классиков и современных исследователей. Студент проявляет умение доказательно объяснять психолого-педагогические факты и явления в исторической ретроспективе и с точки зрения новейших достижений педагогики и методики преподавания истории. В ответе студента прослеживаются межпредметные связи. Ответ иллюстрируется соответствующими примерами, что свидетельствует об умении студента анализировать собственную деятельность, делать адекватные выводы и умозаключения. Ответ студента логически выстроен, речь грамотная.

Оценка **«хорошо»** выставляется студенту, если он демонстрирует достаточно высокий уровень владения теоретическими знаниями. Студент проявляет умение доказательно объяснять психолого-педагогические факты и явления в исторической ретроспективе и с точки зрения новейших достижений педагогики и методики преподавания истории, однако допускает некоторые неточности, которые устраняет с помощью дополнительных вопросов педагога. Ответ иллюстрируется соответствующими примерами, однако в комментариях к ним имеются некоторые неточности, что свидетельствует об умении студента анализировать собственную деятельность, делать адекватные выводы и умозаключения.

Оценка **«удовлетворительно»** выставляется студенту, если он знает основной материал, но испытывает трудности в его самостоятельном воспроизведении. Испытывает трудности в объяснении психолого-педагогических факторов и явлений в исторической ретроспективе и с точки зрения новейших достижений педагогики и методики начального образования. В ответе апеллирует к первоисточникам, трудам классиков и современных исследований, но не в полном объеме. Затрудняется в подкреплении высказываемых теоретических положений примерами, но может справиться с трудно-

стями под руководством преподавателя. Нарушена логика выстраивания ответа. Допускает неточности в использовании научной и профессиональной терминологии.

Оценка **«неудовлетворительно»** выставляется студенту, если им не усвоена большая часть материала, имеются отдельные представления об изучаемом материале. Студент не проявляет умения доказательно объяснить психолого-педагогические факты и явления в исторической ретроспективе и с точки зрения новейших достижений педагогики и методики начального образования. В ответе студента не прослеживаются межпредметные связи. Отсутствует умение критично относиться к научной информации, не имеет собственных суждений относительно дискуссионных вопросов, не проявляется собственная профессиональная позиция по рассматриваемым вопросам. Отрывочные теоретические высказывания студент не иллюстрирует соответствующими примерами, что свидетельствует о неумении студента анализировать собственную деятельность, делать адекватные выводы и умозаключения. Отсутствует логика в выстраивании ответа. Студент не владеет научной и профессиональной терминологией. Испытывает значительные затруднения в ответах на наводящие и дополнительные вопросы преподавателей.