

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ АВТОНОМНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ
ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
«СЕВЕРО-КАВКАЗСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»
НЕВИННОМЫССКИЙ ТЕХНОЛОГИЧЕСКИЙ ИНСТИТУТ
(ФИЛИАЛ) СКФУ

МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ

по выполнению практических работ по дисциплине «Управление командой и стратегии
лидерства»

Направление подготовки 15.04.04

«Автоматизация технологических процессов и производств» Направленность
(профиль) «Информационно-управляющие системы»

Форма обучения - очно-заочная

Год начала обучения 2022

Реализуется в 1 семестре

СОДЕРЖАНИЕ

Введение.....	4
Практическое занятие 1.....	5
Практическое занятие 2.....	7
Практическое занятие 3.....	8
Практическое занятие 4.....	9
Практическое занятие 5.....	11
Практическое занятие 6.....	12
Практическое занятие 7.....	13
Практическое занятие 8.....	14
Практическое занятие 9.....	14
Рекомендуемая литература.....	22

ВВЕДЕНИЕ

Целью курса является формирование теоретических знаний в области лидерства и командообразования, развитие лидерских качеств, способностей к самоменеджменту и управлению малой группой, командой, а также формирование общекультурных и профессиональных компетенций, необходимых выпускнику согласно направлению его подготовки.

Задачи дисциплины:

- развить способность организовывать и руководить работой команды, вырабатывая командную стратегию для достижения поставленной цели;
- пропагандировать лидерское поведение;
- формировать систему лидерского мышления;
- помочь обучающимся воспринимать и познавать собственный эмоциональный интеллект как основу успешного лидерства;
- способствовать развитию трудового потенциала и эмоционального интеллекта, индивидуального и группового потенциала у обучающихся;
- способствовать развитию группового решения умственных задач и достижению креативного результата;
- научить обучающихся выступать в роли лидера возглавляемого ими структурного подразделения.

В результате освоения дисциплины обучающийся должен:

Знать:

- основы теории лидерства, типы лидерства;
- понятие коллектива, команды, рабочей группы, механизмы развития малой группы и основы управления группой.

Уметь:

- организовывать и руководить работой команды, вырабатывая командную стратегию для достижения поставленной цели
- использовать на практике знания о природе лидерства;
- проявлять инициативность, ответственность и другие лидерские качества;
- определять ключевые особенности малой группы, социально-психологическую структуру группы;
- определять стратегию и тактику формирования команды, осуществлять управление малой группой, применяя современные методы управления.

Владеть:

- навыками принятия решений и тайм-менеджмента;
- навыками публичных выступлений, убеждающего воздействия;
- основными инструментами диагностики социально-психологических особенностей малой группы;
- технологиями разрешения конфликтных ситуаций, медиации, коучинга, генерирования идей и другими специфическими технологиями управления малой группой.

Компетенции обучающегося, формируемые в результате изучения дисциплины

Наименование компетенции

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

ПРАКТИЧЕСКИЕ ЗАНЯТИЯ

Практическое занятие № 1.

Тема занятия. Место дисциплины «Управление командой и стратегии лидерства» в развитии способностей организовывать и руководить работой команды, вырабатывая командную стратегию для достижения поставленной цели у студентов по направлению 09.04.03 «Прикладная информатика». **Функция лидера в современном обществе.**

Цель: формирование теоретических знаний в области лидерства и командообразования, развитие лидерских качеств, способностей к самоменеджменту и управлению малой группой, командой, а также формирование общекультурных и профессиональных компетенций.

Знания и умения, приобретаемые обучающимся в результате освоения темы (практического занятия), формируемые компетенции или их части.

Компетенции обучающегося, формируемые в результате изучения дисциплины УК-3 способность организовывать и руководить работой команды, вырабатывая командную стратегию для достижения поставленной цели.

В результате освоения дисциплины обучающийся должен:

Знать:

- основы теории лидерства, типы лидерства;
- понятие коллектива, команды, рабочей группы, механизмы развития малой группы и основы управления группой.

Уметь:

- организовывать и руководить работой команды, вырабатывая командную стратегию для достижения поставленной цели
- использовать на практике знания о природе лидерства;
- проявлять инициативность, ответственность и другие лидерские качества;
- определять ключевые особенности малой группы, социально-психологическую структуру группы;
- определять стратегию и тактику формирования команды, осуществлять управление малой группой, применяя современные методы управления.

Владеть:

- навыками принятия решений и тайм-менеджмента;
- навыками публичных выступлений, убеждающего воздействия;
- основными инструментами диагностики социально-психологических особенностей малой группы;
- технологиями разрешения конфликтных ситуаций, медиации, коучинга, генерирования идей и другими специфическими технологиями управления малой группой

План:

1. Место дисциплины «Управление командой и стратегии лидерства» в развитии способностей организовывать и руководить работой команды, вырабатывая командную стратегию для достижения поставленной цели у студентов по направлению 09.04.03 «Прикладная информатика». Функция лидера в современном обществе.
2. Специфика современного менеджмента.
3. Творчество как основная компетенция лидера.
4. Концепция социальной инженерии.

5. Роль лидера в условиях глобализации рынка.
6. Концепция интерактивного менеджмента.
7. Концепция кайдзен.
8. Междисциплинарная функция дисциплины «Лидерство и управление командой» и ее роль в системе наук о менеджменте и деловом администрировании.
9. Методы управления.
10. Принципы управления.
11. Функции лидера в процессе реализации управленческой деятельности.
12. Лидерская проблематика в истории человечества.
13. Управленческие революции.
14. Становление теории лидерства в истории человечества.

Теоретическая часть.

Управление персоналом по своим масштабам грандиозное явление. Эффективное функционирование предприятия в решающей степени зависит от руководителей. Обновление кадровой политики, формирование новой концепции управления персоналом являются необходимыми факторами эффективного развития предприятия.

XXI век, вступив в свои права, показал, что общественные изменения и преобразования носят чрезвычайно ускоренный и постоянный характер. Так, например, в производстве появляются новейшие технологии, в коммуникациях достижения науки внедряются взрывными методами – Интернет, мобильная связь. Происходят крупные социальные сдвиги, такие как войны, терроризм. Меняются формы собственности, структуры и формы управления. Преобразуются не только условия существования, но и характер адаптации человека к этим условиям. Изменяются мотивы поведения и потребности людей. Усиливается неравенство – социальное, имущественное, правовое. В международных отношениях преобладает диктат с позиции силы.

Большинство исследователей современного менеджмента наиболее успешными считают те формы управления, которые способны функционировать в условиях непрерывного изменения и имеют возможность оптимально реагировать на быстроменяющиеся требования времени.

Вопросы о всеобщих законах развития, строения и функционирования мира рассматривают экономисты, философы, социологи, политологи, психологи, биосоциологи и это понятно - управление в социальных системах всегда будет носить междисциплинарный и очень сложный характер.

Под социальной сферой подразумевается жизнедеятельность автономных субъектов, существующих в единой целостности, характеризующейся определенными экономическими, культурными и историческими аспектами, направленной на реализацию их интересов и на удовлетворение их потребностей.

Вопросы и задания

1. Суть концепции Благородного мужа в учении Конфуция?
2. Что такое маленький человек в учении Конфуция?
3. Как повлиял труд Плутарха на развитие знаний о лидерстве?
4. Что такое макиавеллизм?
5. Какова функция лидера в современном обществе?
6. В чем суть концепции кайдзен?
7. Особенности пятой менеджерской революции?
8. Каким образом менеджерские революции повлияли на роль менеджера в обществе?

Список литературы, рекомендуемый к использованию по данной теме

Основная литература:

1. Лидерство и управление командой: учебное пособие / сост.

- В.Н. Фадеева; Томский политехнический университет. – Томск: изд-во Томского политехнического университета, 2014. – 126 с.
2. **Лидерство: конспект лекций / сост. Н.Ю.** Томский политехнический университет. – Томск: изд-во Томского политехнического университета, 2013. – 47 с.
 3. **Основы менеджмента: учебное пособие / сост. Л.А. Шиканов;** Томский политехнический университет. – Томск: изд-во Томского политехнического университета, 2012. – 105 с.

Дополнительная литература:

1. Бауэр М. Курс на лидерство: Альтернатива иерархической системе управления компанией Пер. с англ. М. Бауэр - М.: Альпина Бизнес Букс 2008, 198 с.
2. Бинни Дж. Практическое лидерство Пособие для обыкновенных героев Дж. Бинни - М.: Претекст 2008, 314 с.
3. Бэкингом М. Шаг к успеху: успешное руководство, эффективное лидерство и стабильный личный успех Пер. с англ. М. Бэкингом -М.: Вильямс 2007, 288 с.

Практическое занятие № 2.

Тема занятия. История зарождения и развития психологии лидерства.

Цель: формирование теоретических знаний в области лидерства и командообразования, развитие лидерских качеств, способностей к самоменеджменту и управлению малой группой, командой, а также формирование общекультурных и профессиональных компетенций.

Знания и умения, приобретаемые обучающимся в результате освоения темы (практического занятия), формируемые компетенции или их части.

Компетенции обучающегося, формируемые в результате изучения дисциплины УК-3 способность организовывать и руководить работой команды, вырабатывая командную стратегию для достижения поставленной цели.

В результате освоения дисциплины обучающийся должен:

Знать:

- основы теории лидерства, типы лидерства;
- понятие коллектива, команды, рабочей группы, механизмы развития малой группы и основы управления группой.

Уметь:

- организовывать и руководить работой команды, вырабатывая командную стратегию для достижения поставленной цели
- использовать на практике знания о природе лидерства;
- проявлять инициативность, ответственность и другие лидерские качества;
- определять ключевые особенности малой группы, социально-психологическую структуру группы;
- определять стратегию и тактику формирования команды, осуществлять управление малой группой, применяя современные методы управления.

Владеть:

- навыками принятия решений и тайм-менеджмента;
- навыками публичных выступлений, убеждающего воздействия;

- основными инструментами диагностики социально-психологических особенностей малой группы; технологиями разрешения конфликтных ситуаций, медиации, коучинга, генерирования идей и другими специфическими технологиями управления малой группой

План:

1. Предвоенные теории лидерства.
2. Теория черт лидера.
3. Стили лидерства.
4. Поведенческие концепции лидерства.
5. История зарождения и развития психологии лидерства.
6. Послевоенные годы. Ситуационный подход к лидерству.
7. Концепция атрибутивного лидерства (причинно-следственный подход к изучению лидерства) или перцептивная активность последователей.

Теоретическая часть.

С наступлением XX века были предприняты первые попытки научного исследования лидерства. Первые публикации датируются самым началом века. Их авторами были А. Бине, С. Дей, Ч. Кули, Е. Мамфорд, Д. Паффер, Л. Термен. Хронологически концепции, описывающие феномен лидерства можно условно разделить Второй мировой войной.

Прежде чем психология лидерства обратилась непосредственно к лидерской проблематике, существовали исследования психологов и социологов, которые заложили основы психологии лидерства.

К такого рода исследованиям относятся исследования Бине Альфред (1857-1911), которого волновали следующие проблемы человеческих способностей: патологии сознания, умственного утомления, индивидуальных различий процессов памяти, внушения, графологии и др. Бине А. стал основателем тестологии.

Кули Чарльз Хортон (1864-1929) о изучая природу социальных процессов пишет такие труды как "Человеческая природа и социальный порядок" (1902), "Социальная организация" (1909), "Социальный процесс" (1918), "Социологическая теория и социальное исследование" (1930).

В основе социологической теории К.Ч. Хортона социальный органицизм и признание основополагающей роли сознания в формировании социальных процессов. Общество, социальные группы и индивид рассматриваются им как единый живой организм.

Последующее изучение привело к выделению четырех групп лидерских качеств: физиологические, психологические или эмоциональные, умственные или интеллектуальные, и личностные деловые.

К концу 30-х годов XX века стало очевидно, что не удалось выявить какой-либо универсальный набор «лидерских» черт, поскольку из них лишь примерно 5% (а всего к тому времени было выделено около 80 таких черт) были общими для четырех или более исследований. Провалились попытки прогноза реального поведения лидеров (в частности, в военной сфере) с помощью психологических тестов, имевших своей идейной основой «теорию черт».

Вопросы и задания

1. Каковы истоки теории черт лидерства?
2. В чем суть концепции Ф. Гальтона?
3. Какова специфика лидерства как неформального феномена и как руководства?

4. Какие стили лидерства были выявлены под руководством К. Левина?
5. Что такое теория поля?
6. Каким образом проводилось исследование стилей лидерства?
7. Каковы принципы изучения «жизненного пространства» личности?
8. В чем суть ситуационной концепции лидерства?
9. Каким образом можно объяснить возрастающий интерес к ситуации в исследованиях лидерства?
10. Что такое ситуация, какие элементы она в себя включает?
11. В чем суть трансформационной парадигмы лидерства?
12. Чем в большей степени определяется харизматическое лидерство?
13. Какие примеры лидеров-харизматиков вам известны?
14. Какую роль играют последователи в формировании лидерской позиции?
15. Что такое обмен в контексте теории психологического обмена?
16. Что такое обмен как проявление «идиосинкразического кредита»?
17. В чем суть имплицитной теории лидерства?
18. В какой концепции психологического обмена последователи играют более значительную роль в становлении лидерства?
19. Что такое прототип лидера?
20. Какие механизмы выдвижения в лидеры вам известны? 21. В чем суть концепции ценностного обмена?

Список литературы, рекомендуемый к использованию по данной теме

Основная литература:

1. Лидерство и управление командой: учебное пособие / сост. В.Н. Фадеева; Томский политехнический университет. – Томск: изд-во Томского политехнического университета, 2014. – 126 с.
2. Лидерство: конспект лекций / сост. Н.Ю. Томский политехнический университет. – Томск: изд-во Томского политехнического университета, 2013. – 47 с.
3. Основы менеджмента: учебное пособие / сост. Л.А. Шиканов; Томский политехнический университет. – Томск: изд-во Томского политехнического университета, 2012. – 105 с.

Дополнительная литература:

1. Бауэр М. Курс на лидерство: Альтернатива иерархической системе управления компанией Пер. с англ. М. Бауэр - М.: Альпина Бизнес Букс 2008, 198 с.
2. Бинни Дж. Практическое лидерство Пособие для обыкновенных героев Дж. Бинни - М.: Претекст 2008, 314 с.
3. Бэкингом М. Шаг к успеху: успешное руководство, эффективное лидерство и стабильный личный успех Пер. с англ. М. Бэкингом -М.: Вильямс 2007, 288 с.

Практическое занятие № 3.

Тема занятия. Личностные характеристики лидера.

Цель: формирование теоретических знаний в области лидерства и командообразования, развитие лидерских качеств, способностей к самоменеджменту и управлению малой группой, командой, а также формирование общекультурных и профессиональных компетенций **Знания и умения, приобретаемые обучающимся в результате освоения темы (практического занятия), формируемые компетенции или их части.**

Компетенции обучающегося, формируемые в результате изучения дисциплины

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

В результате освоения дисциплины обучающийся должен:

Знать:

- основы теории лидерства, типы лидерства;
- понятие коллектива, команды, рабочей группы, механизмы развития малой группы и основы управления группой.

Уметь:

- организовывать и руководить работой команды, вырабатывая командную стратегию для достижения поставленной цели
- использовать на практике знания о природе лидерства;
- проявлять инициативность, ответственность и другие лидерские качества;
- определять ключевые особенности малой группы, социально-психологическую структуру группы;
- определять стратегию и тактику формирования команды, осуществлять управление малой группой, применяя современные методы управления.

Владеть:

- навыками принятия решений и тайм-менеджмента;
- навыками публичных выступлений, убеждающего воздействия;
- основными инструментами диагностики социально-психологических особенностей малой группы;
- технологиями разрешения конфликтных ситуаций, медиации, коучинга, генерирования идей и другими специфическими технологиями управления малой группой

План:

1. Базовые компоненты фигуры лидера: социально-экономическая, личностная структура.
2. Личные качества лидера.
3. Лидерские качества бизнесмена.
4. Правила, которыми должен руководствоваться лидер.
5. Теория личности. Личность как единство трех частей.
6. Технологии самоактуализации и повышения эффективности лидера.
7. Понятие и формирование имиджа человека.
8. Основы тайм-менеджмента.
9. Управление временем.
10. Презентация и самопрезентация.
11. Искусство публичного выступления.
12. Понятие креативности.

13. Личностные предпосылки креативности.
14. Стрессы и управление эмоциональным состоянием

Теоретическая часть.

В современном меняющемся мире очень важно руководствоваться такими качествами, которые дадут уверенность для ослабления непостоянства. Новые определенности включают квалификацию и способности осуществлять изменения. Можно выделить несколько правил, которыми должен руководствоваться высший руководитель.

Руководство через обучение: лидеры создают будущее, делая упор на то, что работники компании должны учиться, а не пользоваться только старым багажом. То чему высшие руководители хотят научиться сами, сигнализирует о навыках, которыми должны овладеть подчиненные. Директора могут стать более яркими примерами для подражания, когда учатся сами, а не учат других.

Способность усовершенствовать процессы: сосредоточение на производственных процессах столь же важно, как и сосредоточение на изделиях. Процессы не только создают сегодняшнюю эффективность, но также обеспечивают будущее благодаря приобретению работниками опыта и квалификации, что влияет и на новую продукцию.

Абсолютное превосходство, а не относительное качество. С усилением глобальной конкуренции достижение самых высоких стандартов становится более важным, чем надежда на самые простые общие решения. Директора строят возможности компании, стремясь к абсолютному превосходству, а не пытаясь выиграть что-то у сегодняшних конкурентов или выполнить сегодняшние нормы регулирования. Один из японских секретов качества состоит в том, чтобы искать совершенства, а не делать изделие на один балл лучше, чем конкуренты. Хотя эта философия изначально обходится дороже, в конечном счете, она более жизнеспособна.

Политика открытости. По мере того как директора становятся открытыми для обучения, они должны открыть двери своих компаний большему числу клиентов. Сегодня высшие руководители более доступны во всех отношениях. Бесшумный, похожий на храм этаж, где раньше располагались кабинеты директоров-распорядителей, уступает место офисам с дверями, открытыми в любое время.

Взаимозависимость и межфирменные отношения. Внешние клиенты жизненно важные союзники в осуществлении изменений.

Снижение уровня самоуспокоенности.

Современный менеджер - это философ, и врач, и артист в одном лице. Он также ученый весьма важно, глубоко религиозный и обязательно нравственный человек.

Необходимо постоянно развивать позитивное мышление. Позитивное восприятие действительности означает, что мы должны направить свои усилия на решение стоящих перед нами проблем, а не сетовать по поводу их существования. Победитель «вгрызается» в проблему, тогда как неудачник всячески старается ее обойти, но постоянно на нее наталкивается.

Вопросы и задания

1. Какие основные принципы этики лидера вам известны?
2. Каким образом описывает структуру личности З.Фрейд?
3. Что такое тайм-менеджмент?
4. Какие уровни тайм-менеджмента вам известны?
5. Какой способ управления временем считается более эффективным?
6. Каким образом в эффективном управлении временем соотносятся понятия «срочное» и «важное»?

Список литературы, рекомендуемый к использованию по данной теме
Основная литература:

1. Лидерство и управление командой: учебное пособие / сост. В.Н. Фадеева; Томский политехнический университет. – Томск: изд-во Томского политехнического университета, 2014. – 126 с.
2. Лидерство: конспект лекций / сост. Н.Ю. Томский политехнический университет. – Томск: изд-во Томского политехнического университета, 2013. – 47 с.
3. Основы менеджмента: учебное пособие / сост. Л.А. Шиканов; Томский политехнический университет. – Томск: изд-во Томского политехнического университета, 2012. – 105 с.

Дополнительная литература:

1. Бауэр М. Курс на лидерство: Альтернатива иерархической системе управления компанией Пер. с англ. М. Бауэр - М.: Альпина Бизнес Букс 2008, 198 с.
2. Бинни Дж. Практическое лидерство Пособие для обыкновенных героев Дж. Бинни - М.: Претекст 2008, 314 с.
3. Бэкингом М. Шаг к успеху: успешное руководство, эффективное лидерство и стабильный личный успех Пер. с англ. М. Бэкингом -М.: Вильямс 2007, 288 с.

Практическое занятие № 4.

Тема занятия. Лидерство и обучение

Цель: формирование теоретических знаний в области лидерства и командообразования, развитие лидерских качеств, способностей к самоменеджменту и управлению малой группой, командой, а также формирование общекультурных и профессиональных компетенций

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

Знания и умения, приобретаемые обучающимся в результате освоения темы (практического занятия), формируемые компетенции или их части.

В результате освоения дисциплины обучающийся должен:

Знать:

- основы теории лидерства, типы лидерства;
- понятие коллектива, команды, рабочей группы, механизмы развития малой группы и основы управления группой.

Уметь:

- организовывать и руководить работой команды, вырабатывая командную стратегию для достижения поставленной цели
- использовать на практике знания о природе лидерства;
- проявлять инициативность, ответственность и другие лидерские качества;
- определять ключевые особенности малой группы, социально-психологическую структуру группы;

- определять стратегию и тактику формирования команды, осуществлять управление малой группой, применяя современные методы управления.

Владеть:

- навыками принятия решений и тайм-менеджмента;
- навыками публичных выступлений, убеждающего воздействия;
- основными инструментами диагностики социально-психологических особенностей малой группы;
технологиями разрешения конфликтных ситуаций, медиации, коучинга, генерирования идей и другими специфическими технологиями управления малой группой

План:

1. Лидеры будущего.
2. Лестница компетентности, круг обучения и стиль обучения.
3. Диалог, как средство обучения.
4. Трансформирование знаний в практику.

Теоретическая часть.

Современный мир ищет лидеров, которые могут жить, работать и процветать в период динамических трансформаций. Чтобы достичь этого, современные лидеры должны «научиться учиться» на основе разнообразного опыта. Перевод английского слова «обучение» ('learning') обозначает «путь или дорога». Т.е. учиться значит идти по дороге, ведущей нас к цели. Быть эффективным лидером – значит учиться всю жизнь.

Обучение развивает способность к творчеству. Саморазвивающиеся люди, как и саморазвивающиеся организации способны сами моделировать свое будущее. Если наша цель стать эффективным лидером, лидерские качества можно развить посредством самопознания, познания других и познания мира вокруг нас. Лидерство включает два момента: понимание того, чего хочешь достичь и сделать желаемое действительным. Обучение – это синергия познания и практики. Самый эффективный способ развития лидерских качеств – это обучение посредством действий вместе с другими в реальных условиях жизнедеятельности. Этот тип обучения связан с позитивными трансформациями через действия и предполагает принятие ответственности за решение проблем. Сосредоточимся на развитии рефлексии и навыков обучения: умений, которые необходимы современному лидеру для развития способностей, доверия и контроля сферы своей ответственности.

Вопросы и задания

Упражнение на рефлексию: рассмотрим преимущества развития способности к обучению. Отметьте в предложенном списке те преимущества, которые вас вдохновляют: 1) личностное развитие – более разнообразная жизнь, эффективное взаимодействие с другими, управление стрессом и более высокая продуктивность; 2) профессиональное развитие – достижение признания, удовлетворенности работой, безопасности, оплаты, продвижения и успеха; 3) саморазвитие – вдохновение и приключение, удовлетворение любопытства, рост осознанности и развитие экстремального опыта.

К сожалению, наша школа часто воспринимается как слабая подготовка к быстро меняющемуся миру реальной жизни и работы. Поэтому в списках ключевых слов часто появляются такие слова, как: бесцельный, страх провала, ужас экзаменов, неоправданная строгость, оторванные от жизни книги, нудная зубрежка и т.п.

В то же время мы получаем опыт не только путем официального образования.

Упражнение на рефлекссию: *Что такое образование лично для вас? Запишите слова, которые ассоциируются у вас с опытом обучения. Пожалуйста, составьте список того, чему вы научились по собственному желанию, а не потому, что кто-то заставлял вас. Такой список может включать: программирование таймера; вождение автомобиля; пользование микроволновой печью; съемка на видеокамеру; использование электронного дневника или органайзера; пользование компьютером; освоение нового метода управления или саморазвития и т.п. Как много вы выучили самостоятельно? Не лучше ли вы, чем сами себе казались?*

Как вы учитесь? Как можно извлечь смысл непосредственно из личного опыта? Для этого надо знать больше о своих способностях и предпочтениях. Поскольку человек - существо привычки, давайте построим модель своего прошлого опыта в обучении. Подумайте, что обычно мешало и что помогало вам в обучении.

Упражнение на рефлекссию: *для обобщения прошлого опыта вспомните свой ключевой опыт, который привел к значительным изменениям в поведении (события и обстоятельства жизни). Запишите ключевые слова, сразу пришедшие на ум. Вопросы могут вам помочь.*

- *Что происходило? Чему вы научились? Что начало процесс обучения?*
 - *Как вы подошли к обучению? С какими сложностями столкнулись?*
 - *Как вы преодолели их?*
 - *Кто еще был вовлечен? Как они помогли или помешали вашему обучению?*
 - *Как бы вы описали учебный процесс?*
 - *Как вы чувствовали себя на различных этапах обучения?*
 - *Какие ключевые моменты вы можете выделить в этом процессе, если сравнить его с периодом, когда вы не учились так интенсивно?*
- Зафиксируйте фактор, который помог вам в обучении и фактор, который помешал.*

Список литературы, рекомендуемый к использованию по данной теме

Основная литература:

1. *Лидерство и управление командой: учебное пособие / сост. В.Н. Фадеева; Томский политехнический университет. – Томск: изд-во Томского политехнического университета, 2014. – 126 с.*
2. *Лидерство: конспект лекций / сост. Н.Ю. Томский политехнический университет. – Томск: изд-во Томского политехнического университета, 2013. – 47 с.*
3. *Основы менеджмента: учебное пособие / сост. Л.А. Шиканов; Томский политехнический университет. – Томск: изд-во Томского политехнического университета, 2012. – 105 с.*

Дополнительная литература:

1. *Бауэр М. Курс на лидерство: Альтернатива иерархической системе управления компанией Пер. с англ. М. Бауэр - М.: Альпина Бизнес Букс 2008, 198 с.*
2. *Бинни Дж. Практическое лидерство Пособие для обыкновенных героев Дж. Бинни - М.: Претекст 2008, 314 с.*
3. *Бэкингом М. Шаг к успеху: успешное руководство, эффективное*

лидерство и стабильный личный успех Пер. с англ. М. Бэкингом -М.: Вильямс 2007, 288 с.

Практическое занятие № 5.

Тема занятия. Мотивация

Цель: формирование теоретических знаний в области лидерства и командообразования, развитие лидерских качеств, способностей к самоменеджменту и управлению малой группой, командой, а также формирование общекультурных и профессиональных компетенций.

Знания и умения, приобретаемые обучающимся в результате освоения темы (практического занятия), формируемые компетенции или их части.

Компетенции обучающегося, формируемые в результате изучения дисциплины

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

В результате освоения дисциплины обучающийся должен:

Знать:

- основы теории лидерства, типы лидерства;
- понятие коллектива, команды, рабочей группы, механизмы развития малой группы и основы управления группой.

Уметь:

- организовывать и руководить работой команды, вырабатывая командную стратегию для достижения поставленной цели
- использовать на практике знания о природе лидерства;
- проявлять инициативность, ответственность и другие лидерские качества;
- определять ключевые особенности малой группы, социально-психологическую структуру группы;
- определять стратегию и тактику формирования команды, осуществлять управление малой группой, применяя современные методы управления.

Владеть:

- навыками принятия решений и тайм-менеджмента;
 - навыками публичных выступлений, убеждающего воздействия;
 - основными инструментами диагностики социально-психологических особенностей малой группы;
- технологиями разрешения конфликтных ситуаций, медиации, коучинга, генерирования идей и другими специфическими технологиями управления малой группой

План:

1. Общие представления о мотивации.
2. Содержательные модели мотивации.
3. Процессуальные теории мотивации.

Теоретическая часть.

Мотивация — это совокупность внутренних и внешних движущих сил, которые побуждают человека к деятельности, задают границы и формы деятельности и придают этой деятельности направленность, ориентированную на достижение определенных целей. Влияние мотивации на поведение человека зависит от множества факторов, во многом индивидуально и может меняться под воздействием обратной связи со стороны деятельности человека.

На протяжении всей истории деятельности человека было сформулировано значительное количество понятий, помогающих описывать процессы мотивации. Для успешного изучения определения рассмотрим основные понятия.

Потребности — это то, что возникает и находится *внутри* человека, нечто достаточно общее для разных людей, но в то же время имеющее определенное индивидуальное проявление у каждого человека. Пока потребность существует, она дает о себе знать и «требует» своего устранения. Люди по-разному могут пытаться «устранять» потребности - удовлетворять их, подавлять или не реагировать на них. Потребности могут возникать как осознанно, так и неосознанно. При этом не все потребности осознаются и осознанно удовлетворяются или устраняются. Если потребность удовлетворена, то это не означает, что она устранена навсегда. Большинство потребностей периодически возобновляются, хотя при этом они могут изменять форму своего конкретного проявления, а также интенсивность и степень влияния на человека.

Мотив — это то, что вызывает определенные действия человека. Мотив находится «внутри» человека, имеет «персональный» характер, зависит от множества внешних и внутренних по отношению к человеку факторов, а также от действия других, возникающих параллельно с ним мотивов. Мотив не только побуждает человека к действию, но и определяет его поведение, т.е. что надо сделать и как будет осуществлено это действие.

Поведение человека обычно определяется не одним мотивом, а их совокупностью, в которой мотивы могут находиться в определенном отношении друг к другу в зависимости от степени их воздействия на поведение человека. Поэтому мотивационная структура человека может рассматриваться как основа осуществления им определенных действий.

Мотивационная структура человека обладает определенной стабильностью. Однако она может меняться, в том числе сознательно в процессе воспитания и образования человека.

Например, если мотив связан с действием по устранению потребности, то у различных людей эти действия могут быть совершенно отличны, даже если они испытывают одинаковую потребность. Мотивы поддаются осознанию. Человек может воздействовать на свои мотивы, приглушая их действие или даже устраняя их из своей мотивационной совокупности. Кроме того, «вес» мотива в мотивационной структуре человека может быть увеличен в случае появления определенного стимула.

Стимулы выполняют роль рычагов воздействия, или носителей «раздражения», вызывающих действие определенных мотивов. В качестве стимулов могут выступать

отдельные предметы, действия других людей, обещания, носители обязательств и возможностей, предоставляемые возможности и многое другое, что может быть получено человеком в результате его действия. Человек не обязательно реагирует на многие стимулы сознательно. На отдельные стимулы его реакция даже может не поддаваться сознательному контролю.

Мотивирование — это такой процесс воздействия на индивида с целью побуждения его к определенным действиям, который осуществляется другим лицом путем активации в индивиде определенных мотивов. Мотивирование составляет основу управления человеком.

Процесс использования различных стимулов для мотивирования людей называется процессом стимулирования. **Стимулирование** имеет различные формы. В практике управления одной из самых распространенных его форм является материальное стимулирование. Однако очень важно учитывать ситуацию, в которой осуществляется материальное стимулирование, и стараться избегать преувеличения его возможностей, так как человек имеет очень сложную и не однозначную систему потребностей, интересов, приоритетов и целей.

Реакция на конкретные стимулы не одинакова у различных людей. Поэтому сами по себе стимулы не имеют абсолютного значения или смысла, если люди не реагируют на них. Например, в условиях развала денежной системы или в случае отсутствия потребностей, связанных с возможностью удовлетворения с помощью денежных знаков, когда практически ничего невозможно купить за деньги или в приобретении нет необходимости, заработная плата и денежные знаки в целом теряют свою роль стимулов и могут быть очень ограниченно использованы в управлении людьми.

Внешнее стимулирование принципиально отличается от мотивирования тем, что стимулирование — это одно из средств, с помощью которого может осуществляться мотивирование. При этом чем выше уровень развития отношений в организации, тем реже в качестве средств управления людьми применяется стимулирование. Это связано с тем, что воспитание и обучение как один из методов мотивирования людей приводят к тому, что члены организации сами проявляют заинтересованное участие в делах организации, осуществляя необходимые действия, не дожидаясь или же вообще не получая соответствующего стимулирующего воздействия.

Стимул к выполнению каких-либо действий может исходить из внутренних или из внешних источников мотивации. Внутренняя мотивация исходит из источника внутри человека, это может быть стремление получить новые профессиональные навыки или решить интересную сложную проблему. Внешняя мотивация предполагает некую стороннюю силу, например, признание коллег на профессиональных совещаниях или же руководителя, который может значительно повысить оплату труда за хорошее выполнение работы. На практике люди, которые хорошо выполняют свою работу, обычно имеют мотивацию, исходящую, как из внутренних, так и из внешних источников.

Вопросы и задания

1. . Опишите типы потребностей, которые имеет персонал организаций.
2. Чем обусловлена приемлемость использования теории X и Y Мак-Грегора?
3. Что происходит с удовлетворяемой потребностью? Поясните, что обозначает иерархичность потребностей по Маслоу.

4. В чем принципиальная разница мотивации и удовлетворенности потребностей?
5. Согласны ли вы с тем, что гигиенические факторы из теории Герцберга не могут усиливать мотивацию сотрудников и способствовать получению сотрудниками удовлетворения от своей работы?
6. Как связаны между собой потребности, вознаграждения и мотивация?
7. Что такое психологический контракт и чем он отличается от трудового контракта?
8. В чем суть методов «кнута и пряника»? В каких условиях он может быть использован? Обоснуйте свой ответ.
9. Какие положения теории подкрепления и теории ожидания имеют отношение к методам «кнута и пряника»?
10. Почему лидерам необходимо учитывать в своей работе положения теории равенства?
11. Должен ли лидер помогать подчиненным повышать значение своей работы?
12. Какие методы мотивации вы бы использовали, чтобы укрепить сотрудничество и улучшить работу в командах?

Список литературы, рекомендуемый к использованию по данной теме

Основная литература:

1. Лидерство и управление командой: учебное пособие / сост. В.Н. Фадеева; Томский политехнический университет. – Томск: изд-во Томского политехнического университета, 2014. – 126 с.
2. Лидерство: конспект лекций / сост. Н.Ю. Томский политехнический университет. – Томск: изд-во Томского политехнического университета, 2013. – 47 с.
3. Основы менеджмента: учебное пособие / сост. Л.А. Шиканов; Томский политехнический университет. – Томск: изд-во Томского политехнического университета, 2012. – 105 с.

Дополнительная литература:

1. Бауэр М. Курс на лидерство: Альтернатива иерархической системе управления компанией Пер. с англ. М. Бауэр - М.: Альпина Бизнес Букс 2008, 198 с.
2. Бинни Дж. Практическое лидерство Пособие для обыкновенных героев Дж. Бинни - М.: Претекст 2008, 314 с.
3. Бэкингом М. Шаг к успеху: успешное руководство, эффективное лидерство и стабильный личный успех Пер. с англ. М. Бэкингом -М.: Вильямс 2007, 288 с.

Практическое занятие № 6.

Тема занятия. Социальная группа: особенности, типы.

Цель: формирование теоретических знаний в области лидерства и командообразования, развитие лидерских качеств, способностей к самоменеджменту и управлению малой группой, командой, а также формирование общекультурных и профессиональных компетенций **Знания и умения, приобретаемые обучающимся**

в результате освоения темы (практического занятия), формируемые компетенции или их части.

Компетенции обучающегося, формируемые в результате изучения дисциплины

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

В результате освоения дисциплины обучающийся должен:

Знать:

- основы теории лидерства, типы лидерства;
- понятие коллектива, команды, рабочей группы, механизмы развития малой группы и основы управления группой.

Уметь:

- организовывать и руководить работой команды, вырабатывая командную стратегию для достижения поставленной цели
- использовать на практике знания о природе лидерства;
- проявлять инициативность, ответственность и другие лидерские качества;
- определять ключевые особенности малой группы, социально-психологическую структуру группы;
- определять стратегию и тактику формирования команды, осуществлять управление малой группой, применяя современные методы управления.

Владеть:

- навыками принятия решений и тайм-менеджмента;
- навыками публичных выступлений, убеждающего воздействия;
- основными инструментами диагностики социально-психологических особенностей малой группы;
- технологиями разрешения конфликтных ситуаций, медиации, коучинга, генерирования идей и другими специфическими технологиями управления малой группой.

План:

1. Социальная группа.
2. Понятие и закономерности и характеристики групп, типология групп.
3. Малая группа.
4. Основные характеристики коллектива.
5. Формальные и неформальные коллективы.
6. Сплоченность коллектива и уровни его развития.
7. Социально-психологическая структура группы.
8. Статусно-ролевые отношения, профессионально-квалификационные характеристики и половозрастной состав.
9. Распределение деловых ролей в организации.
10. Понятие и управление социально психологическим климатом организации.
11. Социально-психологический климат организации.
12. Социометрический статус

Теоретическая часть.

Группа это совокупность людей, которые определенным образом взаимодействуют друг с другом, осознают свою принадлежность к данной группе и воспринимаются ее членами с точки зрения других людей.

Социальная психология рассматривает коллектив как особое качество группы, связанное с общей деятельностью. Это особое качество представляет собой продукт развития групп, существующих внутри определенной системы социальной деятельности. С этой точки зрения не каждая группа может быть рассмотрена как коллектив, а лишь

такая, которая сформировала определенные психологические характеристики, возникающие как результат развития ее основной деятельности и представляющие особое значение для ее членов.

Можно выделить основные характеристики, которые указываются различными авторами как обязательные признаки коллектива.

Социально одобряемая цель, для достижения которой объединяются люди (в этом смысле коллективом не может быть хотя и сплоченная, но антисоциальная группа, например, группа преступников).

Добровольный характер объединения, причем под «добровольностью» здесь понимается не стихийность образования коллектива, а система активно построенных отношений, на базе общей деятельности.

Целостность – коллектив выступает как некоторая система деятельности с присущей ей организацией, распределением функций, определенной структурой руководства и управления.

Особая форма взаимоотношений между его членами, которая обеспечивает принцип развития личности не вопреки, а вместе с развитием коллектива.

В настоящее время существует несколько «моделей» развития коллектива, каждая из которых фиксирует особые стадии в этом движении.

Наиболее развернутая концепция развития коллектива принадлежит А.В. Петровскому. Она представляет группу, состоящую из трех страт (слоев). Каждый из них характеризуется определенным принципом, по которому строятся отношения между членами группы.

В первом слое реализуются, прежде всего, непосредственные контакты между людьми, основанные на эмоциональной приемлемости или неприемлемости; во втором слое эти отношения опосредуются характером совместной деятельности; в третьем слое, названном ядром группы, развиваются отношения, основанные на принятии всеми членами группы единых целей групповой деятельности. Этот слой соответствует высшему уровню развития группы и, следовательно, его наличие позволяет констатировать, что перед нами коллектив.

При создании коллектива нужно начинать с постановки ясных целей, которые представляют собой довольно мощное объединяющее средство. Сначала эти цели не обязательно должны быть большими и сложными, чтобы люди могли в них, легко разобраться и наверняка добиться успеха. Успех порождает доверие, согласие и

взаимопонимание, а это ключ к новому успеху

Вопросы и задания

1. Что такое социально-психологическая структура группы?
2. Что такое социально-психологический климат коллектива?
3. Какие параметры влияют на оценку социально-психологического климата в коллективе?
4. Что такое социометрия?
5. Каковы основные этапы проведения социометрии?
6. Какие основные характеристики типов личности вам известны?
7. Кто первым ввел социометрический метод?

Список литературы, рекомендуемый к использованию по данной теме

Основная литература:

1. Лидерство и управление командой: учебное пособие / сост. В.Н. Фадеева; Томский политехнический университет. – Томск: изд-во Томского политехнического университета, 2014. – 126 с.
2. Лидерство: конспект лекций / сост. Н.Ю. Томский политехнический университет. – Томск: изд-во Томского политехнического университета, 2013. – 47 с.
3. Основы менеджмента: учебное пособие / сост. Л.А. Шиканов; Томский политехнический университет. – Томск: изд-во Томского политехнического университета, 2012. – 105 с.

Дополнительная литература:

1. Бауэр М. Курс на лидерство: Альтернатива иерархической системе управления компанией Пер. с англ. М. Бауэр - М.: Альпина Бизнес Букс 2008, 198 с.
2. Бинни Дж. Практическое лидерство Пособие для обыкновенных героев Дж. Бинни - М.: Претекст 2008, 314 с.
3. Бэкингом М. Шаг к успеху: успешное руководство, эффективное лидерство и стабильный личный успех Пер. с англ. М. Бэкингом -М.: Вильямс 2007, 288 с.

Практическое занятие № 7.

Тема занятия. Формирование эффективных команд.

Цель: формирование теоретических знаний в области лидерства и командообразования, развитие лидерских качеств, способностей к самоменеджменту и управлению малой группой, командой, а также формирование общекультурных и профессиональных компетенций

Знания и умения, приобретаемые обучающимся в результате освоения темы (практического занятия), формируемые компетенции или их части.

Компетенции обучающегося, формируемые в результате изучения дисциплины УК-3 способность организовывать и руководить работой команды, вырабатывая командную стратегию для достижения поставленной цели.

В результате освоения дисциплины обучающийся должен:

Знать:

- основы теории лидерства, типы лидерства;
- понятие коллектива, команды, рабочей группы, механизмы развития малой группы и основы управления группой.

Уметь:

- организовывать и руководить работой команды, вырабатывая командную стратегию для достижения поставленной цели
- использовать на практике знания о природе лидерства;
- проявлять инициативность, ответственность и другие лидерские качества;
- определять ключевые особенности малой группы, социально-психологическую структуру группы;
- определять стратегию и тактику формирования команды, осуществлять управление малой группой, применяя современные методы управления.

Владеть:

- навыками принятия решений и тайм-менеджмента;
- навыками публичных выступлений, убеждающего воздействия;
- основными инструментами диагностики социально-психологических особенностей малой группы;
- технологиями разрешения конфликтных ситуаций, медиации, коучинга, генерирования идей и другими специфическими технологиями управления малой группой

План:

- 1 . Принципы проектирования эффективных организаций.
- 2 . Определение и типология команд.
3. Основные подходы к формированию команды: целеполагающий, межличностный, ролевой и проблемно-ориентированный.
- 4 . Проектирование организационных структур управления.
- 5 . Эффективность работы группы.
6. Факторы, влияющие на эффективность работы группы.
7. Особенности взаимодействия в группе.
- 8 . Понятие интеракции и ее особенности.
9. Детерминация поведения.
- 1 0 . Поведение человека в организации.
- 1 1 . Типы сотрудников.
12. Типология исполнителей.

Теоретическая часть.

Существуют факторы, которые обеспечивают эффективную работу коллектива. Наличие сильного лидера, заинтересованного в успехе. Морально-психологический климат в команде. Состав команды, то есть единство непохожих людей. Оптимальные размеры в зависимости от цели. Четкость целей, то есть каждый должен понимать и разделять цели коллектива. Соответствующие нормы и стандарты. Энергия человека - это наиболее важный ресурс. Создание и поддержание в коллективе творческой атмосферы, свобода организации собственной работы основа эффективности команды.

Существует формула эффективного управления, автором которой является академик В. А. Трапезников и суть которой сводится к следующему: для того, чтобы социальная система функционировала успешно, необходимо, чтобы ее элементы знали, хотели, могли и успевали. «Знали», то есть были информированы и сами хорошо выслушаны. «Хотели», включает в себя аспекты мотивационной сферы. «Могли», то есть с одной стороны, были профессионально подготовлены, психически устойчивы и

физически достаточны, с другой стороны имели реальные возможности для эффективной работы. «Успевали», то есть были обеспечены условия, регламентирующие во времени кооперацию индивидуальных усилий на цели команды.

Эффективной можно назвать такую команду, в которой преобладает неформальная и расслабленная атмосфера; задача хорошо понята и принимается; члены прислушиваются друг к другу; обсуждают задачи; выражают свои идеи и чувства; конфликты и разногласия присутствуют, но по поводу идей и методов, а не личностей; решение основывается на согласии, а не на голосовании большинства.

Для оценки эффективности команды используют мониторинг личной эффективности члена команды. Используется мониторинг эффективности команды в целом. Критерием для оценки командной эффективности являются уровень эффективности межличностных взаимодействий; уровень согласованности действий на общий результат; уровень результативности продуктивности команды.

Основные факторы, влияющие на эффективность работы группы:

- 1) организационные:- статус, размер и состав группы;
- 2) среда, состояние коммуникаций и конкретное место, где группа работает;
- 3) важность и характер задач, стоящих перед людьми;
- 4) свобода организации собственной работы, позволяющая людям на деле трудиться более слаженно и заинтересованно.

Пути, которые обеспечивают эффективную работу коллектива:

1. Наличие сильного лидера, как у формального, так и у неформального коллектива, заинтересованного в его успехах. Каждая группа, как правило, имеет собственный способ работы и свои конкретные традиции, которые управляют ее каждодневным поведением. Влияние на сообщество людей означает, что установившиеся в них образцы поведения должны измениться, а этого легче всего добиться, вступая во взаимодействие с теми, кто обладает властью внутри таких групп.

2. Нормальный морально-психологический климат в нем. О его наличии свидетельствует взаимная поддержка людей, открытое обсуждение разногласий, нежелание переходить на новое место. Лучше, чтобы коллектив был разнообразным, состоял из непохожих людей, что сулит большую эффективность работы.

Психологи подметили, что сплоченность заразительна и может благоприятно влиять на окружающих, поэтому советуют ее целеустремленно укреплять, в том числе и с помощью формальных и неформальных коллективных мероприятий от собраний и совещаний до вылазок на природу и устройства торжественных обедов.

Наука об управленческом поведении придает важнейшее значение развитию контакта, консультаций и личных связей между руководителем и подчиненными. Такой упор на человеческие отношения служит противовесом против эксплуататорских и механистических взглядов на обыденную управленческую деятельность.

Вопросы и задания

1. Что такое команда?
2. Какие способы формирования команд вам известны?
3. Какую роль тренинг может играть в процессе командообразования? 4. Какие этапы проходит команда в своем становлении?
5. Каковы критерии эффективности команд? 6. Что такое собеседование?
7. Какие тренинговые упражнения, направленные на командообразование вам известны?

Список литературы, рекомендуемый к использованию по данной теме

Основная литература:

1. Лидерство и управление командой: учебное пособие / сост. В.Н. Фадеева; Томский политехнический университет. – Томск: изд-во Томского политехнического университета, 2014. – 126 с.
2. Лидерство: конспект лекций / сост. Н.Ю. Томский политехнический университет. – Томск: изд-во Томского политехнического университета, 2013. – 47 с.
3. Основы менеджмента: учебное пособие / сост. Л.А. Шиканов; Томский политехнический университет. – Томск: изд-во Томского политехнического университета, 2012. – 105 с.

Дополнительная литература:

1. Бауэр М. Курс на лидерство: Альтернатива иерархической системе управления компанией Пер. с англ. М. Бауэр - М.: Альпина Бизнес Букс 2008, 198 с.
2. Бинни Дж. Практическое лидерство Пособие для обыкновенных героев Дж. Бинни - М.: Претекст 2008, 314 с.
3. Бэкингом М. Шаг к успеху: успешное руководство, эффективное лидерство и стабильный личный успех Пер. с англ. М. Бэкингом -М.: Вильямс 2007, 288 с.

Практическое занятие № 8.

Тема занятия. Управление деятельностью команды.

Цель: формирование теоретических знаний в области лидерства и командообразования, развитие лидерских качеств, способностей к самоменеджменту и управлению малой группой, командой, а также формирование общекультурных и профессиональных компетенций

Знания и умения, приобретаемые обучающимся в результате освоения темы (практического занятия), формируемые компетенции или их части.

Компетенции обучающегося, формируемые в результате изучения дисциплины

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

В результате освоения дисциплины обучающийся должен:

Знать:

- основы теории лидерства, типы лидерства;
- понятие коллектива, команды, рабочей группы, механизмы развития малой группы и основы управления группой.

Уметь:

- организовывать и руководить работой команды, вырабатывая командную стратегию для достижения поставленной цели
- использовать на практике знания о природе лидерства;
- проявлять инициативность, ответственность и другие лидерские качества;
- определять ключевые особенности малой группы, социально-психологическую структуру группы;
- определять стратегию и тактику формирования команды, осуществлять управление малой группой, применяя современные методы управления.

Владеть:

- навыками принятия решений и тайм-менеджмента;
- навыками публичных выступлений, убеждающего воздействия;
- основными инструментами диагностики социально-психологических особенностей малой группы;
- технологиями разрешения конфликтных ситуаций, медиации, коучинга, генерирования идей и другими специфическими технологиями управления малой группой

План:

1. Лидерство в коллективе.
2. Феномен власти.
3. Понятие авторитета.
4. Стиль управления.
5. Ошибки руководителя.

6. Мотивация: поощрение и наказание.
7. Эффективный стиль управления.
8. Особенности взаимодействия людей в группе.
9. Психологические механизмы взаимодействия.
10. Феномены групповой жизнедеятельности.
11. Управленческие решения.
Содержание и виды решений.
12. Элементы типы и стадии принятия управленческого решения.
13. Методы выбора решений. Индивидуальный выбор. Групповой выбор.
14. Модели и методы принятия эффективных управленческих решений.
15. Эдуард де боно и всесторонний подход.
16. Планирование как функция лидеров организации.
17. Стратегическое планирование.
18. Состав и структура бизнес-плана.
19. Интерактивный менеджмент и планирование.
20. Формирование конфликтологической компетенции в менеджменте.
21. Конфликт: личность – группа.
22. Управление конфликтом.
23. Стили конфликтного поведения.
24. Классификация конфликтных личностей.

Теоретическая часть.

Особенности администраторских и лидерских качеств руководителя определяет и его управленческий стиль. Здесь существует определенная классификация. Выделяют следующие стили управления.

1. Авторитарный. Наилучший с точки зрения администратора, который в любом деле, прежде всего, ценит единоначалие. Авторитарный (или директивный, или диктаторский) стиль управления: для него характерно жесткое единоличное принятие руководителем всех решений («минимум демократии»), жесткий постоянный контроль за выполнением решений с угрозой наказания («максимум контроля»), отсутствие интереса к работнику как к личности. Этот стиль управления целесообразен и оправдан лишь в критических ситуациях (аварии, боевые военные действия и т. п.). За счет постоянного контроля этот стиль управления обеспечивает вполне приемлемые результаты работы (по непсихологическим критериям: прибыль, производительность, качество продукции может быть хорошим), но недостатков больше, чем достоинств:

- высокая вероятность ошибочных решений;

- подавление инициативы, творчества подчиненных, замедление нововведений, застой, пассивность сотрудников;
- неудовлетворенность людей своей работой, своим положением в коллективе;
- неблагоприятный психологический климат («подхалимы», «козлы отпущения», интриги) обуславливает повышенную психологически-стрессовую нагрузку, вреден для психического и физического здоровья.

2. Авральный. «Давай-давай, потом разберемся» - девиз руководителя-авральщика.

Мера, подходящая для исключительной ситуации, став системой, дезорганизует нормальную работу, ведет к конфликтам, недовольству в коллективе, не говоря уже о скромных трудовых результатах.

3. Деловой.

Противоположен авральному, предполагает работу по рассчитанным и оптимальным схемам. Такой стиль можно было бы предпочесть всем прочим, если только работа, позволяет это: не содержит неожиданных сюрпризов и поддается прогнозу.

4. Демократический.

К нему склонны лидеры-организаторы, управляющие по принципу: «Моя точка зрения - одна из возможных». Именно такой стиль способен давать наилучшие результаты, но до известных границ, за которым дело подменяется его обсуждением.

Демократический (или коллективный) стиль управления: управленческие решения принимаются на основе обсуждения проблемы, учета мнений и инициатив сотрудников («максимум демократии»), выполнение принятых решений контролируется и руководителем, и самими сотрудниками («максимум контроля»), руководитель проявляет интерес и доброжелательное внимание к личности сотрудников, к учету их интересов, потребностей, особенностей.

Демократический стиль является наиболее эффективным, так как он обеспечивает высокую вероятность правильных взвешенных решений, высокие производственные результаты труда, инициативу, активность сотрудников, удовлетворенность людей своей работой и членством в коллективе, благоприятный психологический климат и сплоченность коллектива. Однако реализация демократического стиля возможна при высоких интеллектуальных, организаторских, коммуникативных способностях руководителя.

5. Либеральный. Годится для сплоченного коллектива единомышленников. Вместо самостоятельности способствует безответственности и уверенности, что «работа не волк».

Либерально-анархический (или попустительский, или нейтральный) стиль руководства характеризуется, с одной стороны, «максимумом демократии» (все могут высказывать свои позиции, но реального учета, согласования позиций не стремятся достичь), а с другой стороны, «минимумом контроля» (даже принятые решения не выполняются, нет контроля за их реализацией, все пущено на «самотек»), вследствие чего результаты работы обычно низкие, люди не удовлетворены своей работой, руководителем, психологический климат в коллективе неблагоприятный, нет никакого сотрудничества, нет стимула добросовестно трудиться, разделы работы складываются из отдельных интересов лидеров подгруппы, возможны скрытые и явные конфликты, идет расслоение на конфликтующие подгруппы.

6. Компромиссный. В его основе - способность руководителя, уступая людям с различными интересами, добиваться своих целей. Но если компромиссы войдут в привычку и заменят принципиальность соглашательством, то хорошего от такого руководителя ждать не приходится.

Взаимоотношения подчиненных с руководителем, психологический климат коллектива, результаты работы коллектива зависят от стиля управления, реализуемого руководителем.

Непоследовательный (алогичный) стиль руководства проявляется в непредсказуемом переходе руководителем от одного стиля к другому (то авторитарный,

то попустительский, то демократический, то вновь авторитарный и т. п.), что обуславливает крайне низкие результаты работы и максимальное количество конфликтов и проблем.

Вопросы и задания

1. Каково соотношение лидерства и руководства, их сходства и различия?
2. Какие социально-психологические методы руководства коллективом вам известны?
3. Каким образом соотносятся стили управления (демократический, либерально-анархический, непоследовательный, ситуативный) в эффективном управлении?
4. Чем характеризуются формы внутрикомандного культурного контекста управленческих групп: «комбинат», «клика», «кружок», «команда»?
5. Что такое манипулирование?
6. Чем манипулирование отличается от управления?
7. Какие виды манипулирования вам известны?

Список литературы, рекомендуемый к использованию по данной теме

Основная литература:

1. Лидерство и управление командой: учебное пособие / сост. В.Н. Фадеева; Томский политехнический университет. – Томск: изд-во Томского политехнического университета, 2014. – 126 с.
2. Лидерство: конспект лекций / сост. Н.Ю. Томский политехнический университет. – Томск: изд-во Томского политехнического университета, 2013. – 47 с.
3. Основы менеджмента: учебное пособие / сост. Л.А. Шиканов; Томский политехнический университет. – Томск: изд-во Томского политехнического университета, 2012. – 105 с.

Дополнительная литература:

1. Бауэр М. Курс на лидерство: Альтернатива иерархической системе управления компанией Пер. с англ. М. Бауэр - М.: Альпина Бизнес Букс 2008, 198 с.
2. Бинни Дж. Практическое лидерство Пособие для обыкновенных героев Дж. Бинни - М.: Претекст 2008, 314 с.
3. Бэкингом М. Шаг к успеху: успешное руководство, эффективное лидерство и стабильный личный успех Пер. с англ. М. Бэкингом -М.: Вильямс 2007, 288 с.

Практическое занятие № 9.

Тема занятия. Лидерство в 21 веке.

Цель: формирование теоретических знаний в области лидерства и командообразования, развитие лидерских качеств, способностей к самоменеджменту и управлению малой группой, командой, а также формирование общекультурных и профессиональных компетенций

Знания и умения, приобретаемые обучающимся в результате освоения темы (практического занятия), формируемые компетенции или их части.

Компетенции обучающегося, формируемые в результате изучения дисциплины

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

В результате освоения дисциплины обучающийся должен:

Знать:

- основы теории лидерства, типы лидерства;
- понятие коллектива, команды, рабочей группы, механизмы развития малой группы и основы управления группой.

Уметь:

- организовывать и руководить работой команды, вырабатывая командную стратегию для достижения поставленной цели
- использовать на практике знания о природе лидерства;
- проявлять инициативность, ответственность и другие лидерские качества;
- определять ключевые особенности малой группы, социально-психологическую структуру группы;
- определять стратегию и тактику формирования команды, осуществлять управление малой группой, применяя современные методы управления.

Владеть:

- навыками принятия решений и тайм-менеджмента;
- навыками публичных выступлений, убеждающего воздействия;
- основными инструментами диагностики социально-психологических особенностей малой группы;
- технологиями разрешения конфликтных ситуаций, медиации, коучинга, генерирования идей и другими специфическими технологиями управления малой группой

План:

1. Интеграция теорий лидерства.
2. Трансформационное и транзакции
3. Лидерство на основе ценностей.
4. Трансформирование знаний в практику.

Теоретическая часть.

Лидерство представляет собой сложный феномен требующий системного подхода. Теория лидерства, которая объединяет в себе преимущества всех существующих подходов, стиль лидерства, направленный на положительные изменения, развитие и трансформацию современных организаций, а также философию лидерства, основанную на этих ценностях. Мы полагаем, что приведенные стратегические ориентировки будут способствовать формированию эффективного лидера в условиях динамических изменений в современном мире.

Трансформирующее лидерство пересекается с философскими представлениями о лидерстве. Есть связь с аутентичным лидерством, поскольку трансформирующее лидерство апеллирует к ценностям. С этичным лидерством его связывает настойчивое требование соблюдения моральных норм. Представление о лидере как о слуге воплощается здесь в стремлении помогать последователям в достижении высших целей и развитии личностного потенциала. Многие политические лидеры, напротив, демонстрируют пример транзакционного стиля лидерства. Махатма Ганди был одним из тех, кто сочетал методы как трансформирующего, так и транзакционного стиля. Больше всего трансформирующее лидерство пересекается с философским представлением о лидере как слуге.

В гораздо меньшей степени, трансформирующее лидерство может быть представлено как один из элементов моделей лидерства, описывающий процесс увеличения числа последователей. Так, можно усмотреть некоторые черты трансформирующего лидерства в моделях: а) Континуум Танненбаума-Шмидта – его

поздние стадии, где включается высокая степень доверия и делегирование ответственности; б) Ситуационное лидерство® - режим делегирования (М4), когда последователи получают известную степень автономии. Существует великое множество разнообразных представлений о лидерстве, но они совсем не обязательно исключают друг друга.

Вопросы и задания

Упражнение на рефлексию: оцените свой стиль лидерства, используя критерии трансформирующего лидерства.

1. *Считаете ли вы полезными четыре ключевых элемента трансформирующего лидерства?*

2. *Когда, по вашему мнению, стоит переключаться на тран-закционный стиль лидерства, а когда – на трансформирующий?*

3. *Каким философским взглядам соответствует трансформирующий стиль лидерства?*

Список литературы, рекомендуемый к использованию по данной теме

Основная литература:

1. Лидерство и управление командой: учебное пособие / сост. В.Н. Фадеева; Томский политехнический университет. – Томск: изд-во Томского политехнического университета, 2014. – 126 с.
2. Лидерство: конспект лекций / сост. Н.Ю. Томский политехнический университет. – Томск: изд-во Томского политехнического университета, 2013. – 47 с.
3. Основы менеджмента: учебное пособие / сост. Л.А. Шиканов; Томский политехнический университет. – Томск: изд-во Томского политехнического университета, 2012. – 105 с.

Дополнительная литература:

1. Бауэр М. Курс на лидерство: Альтернатива иерархической системе управления компанией Пер. с англ. М. Бауэр - М.: Альпина Бизнес Букс 2008, 198 с.
2. Бинни Дж. Практическое лидерство Пособие для обыкновенных героев Дж. Бинни - М.: Претекст 2008, 314 с.
3. Бэкингом М. Шаг к успеху: успешное руководство, эффективное лидерство и стабильный личный успех Пер. с англ. М. Бэкингом -М.: Вильямс 2007, 288 с.