МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение

высшего образования

«Забайкальский государственный университет»

(ФГБОУ ВО «ЗабГУ»)

Факультет экономики и управления

Кафедра Менеджмента и управления персоналом

**УЧЕБНЫЕ МАТЕРИАЛЫ**

**для студентов заочной формы обучения**

Б1.О. 04 Командообразование в стратегическом управлении

наименование дисциплины (модуля)

Направление подготовки 38.04.02 Менеджмент

Направленность "Производственный менеджмент"

Общая трудоемкость дисциплины (модуля)

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Виды занятий | Распределение по семестрам в часах  | Всего часов |
| 1семестр |
| 1 | 2 | 3  |
| Общая трудоемкость | 108 (3 з.е.) | 108 |
| Аудиторные занятия, в т.ч.: |  |  |
| лекционные (ЛК) | 6 | 6 |
| практические (семинарские) (ПЗ, СЗ) | 6 | 6 |
| лабораторные (ЛР) | - | - |
| Самостоятельная работа студентов (СРС) | 96 | 96 |
| Форма промежуточного контроля в семестре | зачет | - |
| Курсовая работа (курсовой проект) (КР, КП) | - | - |

**Краткое содержание курса**

 Понятие лидерства, его социально-психологическая природа. Теории лидерства, типы лидеров. Лидерство как социальное и психологическое явление. История изучения лидерства. Основные теории лидерства: теория черт, ситуативная теория, теория последователей, комбинированные теории. Типы и стили лидерства. Функции лидера и его ответственность. Социально-психологический портрет лидера. Лидерство как внутренне состояние, поведенческая модель, социальный образ (имидж). Универсальные и вариативные психологические качества лидера. Личная эффективность. Поведение лидера. Особенности вербальных и невербальных и невербальных проявлений лидера. Имидж лидера, репутация и престиж. Индивидуальный стиль лидерства. Индивидуальность как ценность. Инструменты эффективного лидерства. Ключевые навыки высокоэффективных людей. Таймменеджмент и целеполагание. Коммуникация: умение слушать и умение говорить. Принятие решений. Ответственность. Делегирование. Мотивирование и стимулирование. Контроль и оценка, искусство обратной связи. Теория групп. Понятие малой группы, коллектива, команды. Понятие социальной группы, малая группа, ее основные характеристики. Социометрическая структура группы. Команда как специфический вид группы. Функции команды в разработке стратегии фирмы. Механизмы командной работы. Групповая динамика и групповые роли. Группа как динамическое образование, Этапы развития группы. Команда как этап группового развития. Феномены групповой динамики: конфликты, огруппление мышления, влияние меньшинства и т.п. Основные групповые роли и статусы. Лидер и руководитель как групповые роли. Лидер и группа: грани взаимоотношений. Управление группой.Лидерство как функция группы. Влияние группы на лидера и лидера на группу. Методы и технологии управления группой. Коучинг. Медиация. Feedback. Генерация идей. Коммуникация лидера с группой, ее структура, правила. Социально-психологическое исследование лидерства и малой группы: прикладные аспекты. Методы социально-психологического исследования: тестирование, интервью, наблюдение, эксперимент, анкетирование и т.п. Социометрическое изучение групповой структуры.

**Форма текущего контроля**

**Контрольная работа выполняется по вариантам и включает в себя 3 задания:**

1. **Анализ ситуации (проверка умений)**
2. **Работа с кейсом**

Выбор номера варианта контрольной работы – согласно таблице по первой букве фамилии студента и по последней цифре номера зачетной книжки

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | **0** | **1** | **2** | **3** | **4** | **5** | **6** | **7** | **8** | **9** |
| **А-Ж** | 1 | 2 | 3 | 1 | 2 | 3 | 1 | 2 | 3 | 1 |
| **З -О** | 2 | 3 | 1 | 2 | 3 | 1 | 2 | 3 | 1 | 2 |
| **П-У** | 3 | 1 | 2 | 3 | 1 | 2 | 3 | 1 | 2 | 3 |
| **Ф-Я** | 1 | 2 | 3 | 1 | 2 | 3 | 1 | 2 | 3 | 1 |

**Вариант 1**

***Ситуация*** Типографию научно-производственного объединения уже пять лет возглавляет г-жа Писарева. Она очень активна и все силы отдает работе. Вот что она говорит: «С утра до вечера я на ногах. Я все должна делать сама, потому что даже незначительная ошибка обходится нам дорого. Иногда я очень устаю, но ведь работа доставляет радость! Мои сотрудницы отзывчивы и исполнительны, прекрасно информируют меня обо всех проблемах. Чтобы не допускать ошибок, они показывают мне все материалы, прежде чем отдать в печать. Перед версткой я проверяю сигнальный экземпляр. Сотрудницы постоянно уточняют у меня отдельные детали задания. Оригиналы изданий они отдают мне на хранение, чтобы они не пропали. В конечном счете, я ведь несу ответственность за все, что происходит в типографии. Мой начальник, заместитель директора объединения Иванов А.А., может быть уверен в продуктивной работе типографии. Он по мере возможностей заботится о нас, недавно приобрел новую печатную машинку, правда, гораздо важнее была бы покупка мощного ксерокса. У него много работы, и мы здесь его не видим и не слышим. Раз в две недели он заглядывает и спрашивает, все ли в порядке, пьет с девочками чай с принесенными им конфетами и уходит. После таких встреч у меня и моих сотрудниц всегда поднимается настроение. Наш начальник очень обаятельный человек». Вопросы для обсуждения: 1. Что правильно и неправильно в действиях руководителя типографии г-жи Писаревой? 2. Действительно ли она должна отвечать за все, что происходит в типографии? И можно ли изменить ситуацию? 3. Какой стиль руководства применяет заместитель директора объединения? Рекомендовали бы Вы поменять стиль руководства?

***Кейс*** Предложите методику оценки эффективности работы команды. Пример: Лидер по истечении определенного периода (полгода, год) оценивает работу своей команды, например, по 10-балльной шкале. Показателями эффективности могу быть: 1. Уровень эффективности межличностного взаимодействия. Чтобы оценить данный показатель, лидеру, а затем и членам команды необходимо честно и объективно ответить на следующие вопросы. Были ли за истекший период в команде крупные конфликты между ее членами? Были ли в команде за истекший период мелкие конфликты, недомолвки, обиды, неурядицы между членами команды? Всегда ли члены команды следуют общекомандным ценностям? Всегда ли члены команды этичны, внимательны по отношению друг к другу? Умеют ли члены команды слушать друг друга? Умеют ли члены команды строить конструктивный конфликт, владеют навыками аргументации, контраргументации? В какой степени члены команды умеют контролировать эмоции во время острых дискуссий? Можно ли сказать, что в команде присутствует благоприятный эмоциональный климат? 2. Уровень согласованности действий в работе на общий результат. Чтобы оценить данный показатель, лидеру и членам команде необходимо задуматься над следующими вопросами. Все ли члены команды понимают, что такое общий результат? Насколько команда умеет согласованно действовать? Умеют ли члены команды не противоречить друг другу по мелочам, не «впадать в амбиции», когда вопрос связан с общим делом? Насколько эффективно распределяются в команде роли и функции в процессе работы на общий результат? Роли и функции в команде распределяются в соответствии с личностными особенностями и способностями членов команды? Бывает ли так, что члены команды, работая над одной проблемой, подводили друг друга или конфликтовали друг с другом? 3. Уровень результативности и продуктивности Результативность команды определяется на основании анализа количества и качества выполненных задач за истекший период.

**Вариант 2**

***Ситуация***  Г-н Рыков в течение года руководит заводом, входящим в состав крупного акционерного общества и насчитывающим около 1000 человек. Руководство считает его прекрасным специалистом, он успешно претворяет в жизнь принимаемые управленческие решения, несмотря на возражения и сопротивление сотрудников. Частое возникновение конфликтных ситуаций на заводе г-н Рыков объяснил руководству следующим образом: «Я не люблю, когда люди бездельничают и курят в рабочее время. Моя цель — установить полный порядок на заводе, я настаиваю на скором и неукоснительном исполнении моих указаний и приказов. Однако постоянно констатирую, что мастера не исполняют их должным образом. Я не оставляю это без внимания, ведь я сам работал мастером и досконально знаю эту работу. Я сам забочусь обо всем и все держу под контролем. Разве мои требования по укреплению дисциплины и порядка чрезмерны? Я думаю исключительно о благе наших сотрудников. Я не держусь за место управляющего и имею мужество, чтобы не поступиться долгосрочными интересами нашего акционерного общества ради дешевой популярности». Сотрудникам завода нравится готовность управляющего делиться своими знаниями и опытом. Однако они жалуются, что г-н Рыков буквально заваливает рабочие столы приказами и распоряжениями. Поэтому мастера не могут заняться конкретной работой, вынуждены постоянно перестраиваться, с ними не проводят совещаний, им не дают высказаться, даже когда речь идет о рационализаторских предложениях. Начальник цеха говорит: «Г-н Рыков нас совершенно не слушает, и только благодаря нашему опыту нам в ряде случаев удалось избежать серьезных неприятностей и аварий. Многие люди ушли бы с завода, если бы он не проявлял личную заботу о сотрудниках. Он интересуется семейными делами, посещает тяжело больных, достает лекарства, беседует с врачами, обеспечивает финансирование праздничных массовых мероприятий на заводе». Вопросы для обсуждения: 1. Как бы вы назвали стиль управления г-на Рыкова? Каковы преимущества и недостатки этого стиля? 2. Как вы оцениваете реакцию сотрудников на стиль поведения начальника? По каким пунктам, на ваш взгляд, эта критика оправдана? 3. Какие выводы необходимо сделать руководству фирмы, что оно должно потребовать от г-на Рыкова? 4. Каковы важнейшие предпосылки создания хорошей деловой атмосферы во взаимоотношениях между начальником и подчиненными? 5. Рекомендовали бы Вы поменять управления г-на Рыкову?

***Кейс*** «Модель лидерства руководителя предприятия «Электрон» Коммерческое предприятие «Электрон» проводит самостоятельные научные исследования и опытно-конструкторские разработки (НИОКР), маркетинговый анализ и выпуск высокотехнологичного оборудования и приборов. В настоящее время на предприятии ведутся разработки новой медицинской техники, средств связи для морских судов и аппаратуры для предприятий нефтяной и газовой промышленности. Основная часть сотрудников предприятия – высококвалифицированные специалисты с большим опытом работы. На «Электроне» поощряется профессиональное развитие специалистов, используется система участия сотрудников в распределении прибыли. Директор предприятия, кандидат технических наук Владимир Соловьев, назначен на должность всего три месяца назад. Ранее он занимал должность заместителя директора по производству на предприятии, выпускающем пищевое оборудование. Владимир Соловьев успел наладить хорошие отношения с коллективом, ценит своих сотрудников, считая их основным потенциалом своей фирмы. Как правило, он положительно отзывается о каждом из них. Сотрудники также относятся к директору с уважением. В новом году предприятие «Электрон» получило заказ на разработку высокоточных приборов для оснащения орбитальных космических комплексов. Предполагается применение нанотехнологий. Владимир Соловьев считает эту задачу абсолютно новой, при этом он не вполне понимает, какие шаги необходимо предпринять в первую очередь и как распределить частные задачи между подразделениями. Директор понимает, что не является крупным специалистом в данной области, однако он уверен, что среди его сотрудников есть люди, готовые реализовать план с высоким качеством. Вопросы и задания: 1. Кратко изложите основную идею кейса. 2. Определите наилучший стиль лидерства руководителя в описанной ситуации по модели Ф. Фидлера: а) опишите ситуацию по трем ситуационным факторам модели Ф. Фидлера: взаимоотношения с подчиненными, структурированность задачи, должностные полномочия руководителя. б) определите номер ситуации по модели Ф. Фидлера; в) укажите, какой стиль лидерства будет более эффективен в данной ситуации: ориентация на задачу или ориентация на отношения. 3. Охарактеризуйте формы власти и влияния, которых, на ваш взгляд, должен придерживаться лидер данной организации 4. Дайте рекомендации по изменению стиля лидерства руководителя в будущем (на одиндва года).

**Вариант 3**

***Ситуация*** «Как можно выполнить план». Андрей Попов — мастер на заводе, производящем пластиковые контейнеры. В течение рабочего дня он должен контролировать выполнение установленной нормы выпуска продукции. При разработке норм руководство предприятия исходило из ритмичного функционирования оборудования и интенсивного труда рабочих. Если выйдет из строя автомат, не поставят своевременно сырье или заболеет кто-либо из рабочих, объем выпуска может сократиться. Примечательным является тот факт, что бригада Попова чаше других выполняет норму, когда работает в ночную смену. Сам он объясняет это тем, что ночью начальство не мешает работе, не отвлекает его и сотрудников, поэтому ночью можно произвести больше продукции, чем днем. Перевыполнение норм руководством завода поощряется, а невыполнение, как правило, влечет за собой «вызов на ковер» или лишение премии. Главный инженер завода регулярно проводит встречи с бригадирами для обсуждения норм выработки, при этом на мастеров оказывается жесткое давление с целью заставить их выполнять эти нормы. Андрей предпочитает лишний раз не объясняться с начальством, поэтому время от времени прибегает к маленьким хитростям, которые, если о них станет известно, могут доставить ему серьезные неприятности. Например, когда дела идут особенно плохо, он заимствует часть продукции со склада отдела контроля качества и сдает ее как произведенную своей бригадой в отчетный период. На этот склад поступает продукция, которую контролеры оставили для дальнейшей проверки из-за незначительных дефектов. Затем она либо уничтожается, либо отгружается потребителю. По своему опыту Андрей знает, что 75% продукции, находящейся на данном складе, пригодны для отгрузки, и иногда можно достаточно точно определить, какие именно изделия лучше по качеству. Так как запасы на складе отдела контроля качества не очень тщательно регистрируются, Андрей может взять оттуда продукцию, если он уверен в том, что его бригада не выполнит норму. Иногда он даже отправляет потребителю продукцию, произведенную другой бригадой и находящуюся на данном складе. Даже если покупатель потом жалуется на качество, Андрею это ничем не грозит, так как он не отвечает за контроль качества готовой продукции. Вопросы и задания: - Какие виды последствий поведения руководства завода и мастера иллюстрирует приведенная ситуация? - Опишите возможные эффекты поведения Андрея Попова. - Как влияет «ноу-хау» А. Попова на сплоченность бригады?

***Кейс***  "Формирование команды" Компания «Сирена» несколько лет успешно работает на рынке минеральных удобрений. В настоящее время руководство компании начинает осуществление нескольких новых проектов, в связи с чем принято решение о формировании временных рабочих групп для их разработки и реализации. В ближайшее время необходимо сформировать временные рабочие группы для: 1) разработки и выведения на рынок Восточной Европы принципиально нового продукта; 2) модификации и поддержания на рынке стран СНГ хорошо зарекомендовавшего себя товара; 3) проведения полевых исследований и разработки плана вывода на рынок Западной Европы продукта, находящегося в стадии разработки. Дополнительная информация: Компания «Сирена» ориентируется на матричную организационную структуру. По результатам тестирования руководители различных подразделений компании имеют следующие психологические профили: маркетингового отдела — ISFP, отдела сбыта — ESFJ, финансового отдела — ESTP, отдела логистики — ENTJ, отдела кадров— ESTJ, отдела Восточной Европы — INFJ, отдела Западной Европы —ESTJ, отдела стран СНГ — INTP. Задания 1. Сформируйте временные команды из 5—9 специалистов для выполнения каждого задания. При формировании команды необходимо учесть профессиональную подготовку и личностные качества специалистов. 2. Оцените психологическую совместимость и работоспособность созданных команд.

**Форма промежуточного контроля**

**Зачет**

***Перечень вопросов:***

1. Лидерство как социальная характеристика современной личности.

 2. Понятие лидерства в теориях менеджмента.

3. Социальные характеристики черт и проявлений лидеров.

4. Типология лидерства.

5. Понятие о стилях лидерства: основные классификации.

6. Лидерство и управление в проектной команде.

7. Общие подходы к типологизации лидерства.

 8. Объективные и субъективные факторы, влияющие на формирование стиля и типа лидерства.

 9. Теории лидерства.

 10.Взаимодействие в группе и коллективе: проблема организационного поведения лидера при разработке стратегии фирмы.

 11.Понятие ситуационного и адаптивного лидерства: специфика современного содержания.

12.Профессионализм и личностные характеристики лидера.

13. Лидерство и власть: общее и специфичное.

14. Личностный ресурс современного лидера.

15.Гендерный аспект социального лидерства.

 16.Проблема формирования лидерства в государственных, общественных и коммерческих структурах.

 17.Пол, возраст, темперамент, характер, профессионализм, жизненный опыт – специфика влияния на формирование лидерства в современной организации.

18.Основные типы компетенций лидера.

19.Этика лидера: особенности формирования и реализации.

20.Понятие о современной технологии лидерства.

 21.Команда как особый тип организации: характеристики и условия формирования.

 22.Особенности командообразования в современной социальной организации.

23.Теории формирования команд.

 24.Диалектика взаимоотношений лидера и команды.

25.Понятие социального конфликта, его виды.

26.Роль лидера в управлении социальными конфликтами.

27.Объективная и субъективная составляющие социального конфликта в организации.

28.Стратегии поведения личности в социальном конфликте.

29.Социология управления о роли лидера в современной организации.

30.Социальная психология о лидерстве и лидерах.

**Оформление письменной работы согласно**  **МИ 01-02-2018** [Общие требования к построению и оформлению учебной текстовой документации](http://zabgu.ru/files/html_document/pdf_files/fixed/Normativny%27e_dokumenty%27_i_obrazcy%27_zayavlenij/Obshhie_trebovaniya_k_postroeniyu_i_oformleniyu_uchebnoj_tekstovoj_dokumentacii.pdf)

**Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины**

**Основная литература**

1. Вернигорова, Т. П. Социальное лидерство [Текст]: учебное пособие / Т. П. Вернигорова, В. С. Нечипоренко, В. В. Черечукин. - М.: МГУУ ПМ, 2013. - 100 с.
2. Ильин, В. А. Психология лидерства [Текст]: учебник для бакалавриата и магистратуры. Гриф УМО / В. А. Ильин. - [Б. м. : б. и.], 2015. - 311 с.
3. 3. Андреева Г.М. Социальная психология: учебник. – М.: Аспект Пресс, 2019. – 363 с.
4. Грей К. Организации. Теории, конфликты, менеджеры: пер. с англ. – М.: Экономика, 2008. – 231 с.
5. Доблаев В.Л. Организационное поведение: учебное пособие. – М.: Дело и Сервис, 2016. – 357 с.
6. Бабосов Е.М. Социология управления: учебное пособие. – Минск: ТетраСистемс, 2016. – 272 с.

**Дополнительная литература**

1. Граждан В.Д. Социология управления: учебное пособие. – М.: Кнорус, 2009. – 512 с.
2. Зайцев Д.В. Организация, управление и администрирование в социальной работе: учебное пособие. – М.: Дашков и К, 2011. – 264 с.
3. Ильин Г.Л. Социология и психология управления: учебное пособие. – М.: Академия, 2010. – 192 c.
4. .Лукин Ю.Ф. Конфликтология: управление конфликтами (Management of the Conflicts): учебник. – М.: Трикста, 2007. – 798 с.
5. Тавокин Е.П. Социология. Социальное управления. Социология управления: учебное пособие. – М.: Либроком, 2016. – 256 с.

Доцент кафедры МУП, канд. филос. наук Н.В. Воротий