

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«КАЛИНИНГРАДСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ТЕХНИЧЕСКИЙ
УНИВЕРСИТЕТ»

Институт отраслевой экономики и управления

С. В. Саванович

**ОСНОВЫ САМООРГАНИЗАЦИИ, КОМАНДООБРАЗОВАНИЯ И
ЛИДЕРСТВА**

Учебно-методическое пособие по изучению дисциплины
для студентов бакалавриата и специалитета
всех направлений подготовки

Калининград
Издательство ФГБОУ ВО «КГТУ»
2024

УДК 339.138

Рецензент

кандидат экономических наук, доцент кафедры экономической безопасности
ИНОТЭКУ ФГБОУ ВО «Калининградский государственный технический
университет» И. А. Крамаренко

Саванович, С. В.

Основы самоорганизации, командообразования и лидерства: учеб.-метод.
пособие по изучению дисциплины для студентов бакалавриата и специалитета
всех направлений подготовки / С. В. Саванович. – Калининград: Изд-во ФГБОУ
ВО «КГТУ», 2024. – 119 с.

В учебно-методическом пособии приведен тематический план по
дисциплине и даны методические указания по её самостоятельному изучению,
подготовке к практическим занятиям, задания и методические указания по
выполнению самостоятельной работы.

Табл. 15, рис. 18, список лит. –13 наименований

Учебно-методическое пособие рассмотрено и одобрено для
опубликования в качестве локального электронного методического материала
кафедрой менеджмента 26.12.2024 г., протокол № 5

Учебно-методическое пособие по изучению дисциплины рекомендовано
к изданию в качестве локального электронного методического материала для
использования в учебном процессе методической комиссией ИНОТЭКУ
26.12.2024 г., протокол № 12

УДК 339.138

© Федеральное государственное
бюджетное образовательное
учреждение высшего образования
«Калининградский государственный
технический университет», 2024 г.
© Саванович С. В., 2024 г.

ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ	4
1 Тематический план по дисциплине и методические указания по её изучению	9
Тема 1. Саморазвитие, самоорганизация и самомотивация личности: проблемы определения, основные аспекты	9
Тема 2. Личность в системе организации: личностные и профессиональные качества, профессиональное самоопределение	20
Тема 3. Коммуникации, как условие личностного развития и роста.....	32
Тема 4. Лидерство	47
Тема 5. Командообразование: принципы, формирование, роли в команде	60
2 Методические указания для подготовки к практическим занятиям	67
Тема 1. Саморазвитие, самоорганизация и самомотивация личности: проблемы определения, основные аспекты.....	67
Тема 2. Личность в системе организации: личностные и профессиональные качества, профессиональное самоопределение	75
Тема 3. Коммуникации, как условие личностного развития и роста.....	85
Тема 4. Лидерство	91
Тема 5. Командообразование: принципы, формирование, роли в команде	97
3 Методические указания по прохождению промежуточной аттестации.....	108
4 Методические указания по выполнению самостоятельной работы по дисциплине.....	110
БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК	112
Приложение. Глоссарий	114

ВВЕДЕНИЕ

Дисциплина «Основы самоорганизации, командообразования и лидерства» реализуется в рамках учебного плана студентов бакалавриата и специалитета всех направлений подготовки. Данное учебно-методическое пособие предназначено для самостоятельного изучения дисциплины «Основы самоорганизации, командообразования и лидерства» студентами бакалавриата, специалитета, обучающимися по всем направлениям подготовки.

Дисциплина «Основы самоорганизации, командообразования и лидерства» формирует у обучающихся готовность к развитию способности определять и реализовывать приоритеты собственной деятельности и способы ее совершенствования на основе самооценки, самоконтроля и саморазвития; способность к развитию лидерского потенциала и навыков командной деятельности. Целью освоения студентами дисциплины является формирование теоретических знаний и практических навыков в области самоорганизации и технологий профессионально-личностного роста.

В результате освоения дисциплины студент должен:

знать:

– понятие лидерства и поведенческие индикаторы лидера, классификации видов лидерства;

– особенности самоорганизации и методы управления деятельностью команды;

– методы диагностики и решения проблем командной работы;

– инструменты командной работы и эффективного взаимодействия;

уметь:

– планировать траекторию своего профессионального развития, использовать методы саморегуляции, и самообучения;

– применять полученные знания для решения социальных, профессиональных, личностных задач в процессе командной работы;

- повышать эффективность деловых коммуникаций группы;
- пользоваться основными приёмами лидерского поведения и общекомандной работы в зависимости от особенностей управленческой ситуации и поставленных целей;

владеть:

- навыками формирования целей группы, воздействия на ее социально-психологический климат;
- инструментами командной работы и эффективного взаимодействия;
- технологиями эффективного планирования собственного времени, выявления и развития ключевых характеристик лидерского поведения

Общая трудоемкость дисциплины составляет 3 зачетных единицы, т. е. 108 академических часов контактной и самостоятельной учебной работы студента; работы, связанной с текущей и промежуточной (заключительной) аттестацией по дисциплинам дисциплины. Исключение составляет трудоемкость дисциплины для студентов, обучающихся в бакалавриате по дисциплинам экономического профиля, направлений 38.03.01, 38.03.02, где трудоемкость дисциплины составляет 4 зачетные единицы, т. е. 144 академических часа. Разница в трудоемкости освоения дисциплины компенсируется усилением самостоятельной работы студентов над отдельными темами дисциплины под контролем преподавателя.

Распределение трудоемкости освоения дисциплины:

- очная форма обучения: 32 ч – лекции, 32 ч – практические занятия;
- очно-заочная форма обучения: 12 ч – лекции, 12 ч – практические занятия;
- заочная форма обучения: 4 ч – лекции, 4 ч – практические занятия.

Форма аттестации по дисциплине:

Форма аттестации по дисциплине – дифференцированный зачет.

Для оценки результатов освоения дисциплины используются:

- оценочные средства текущего контроля усвоения дисциплины

– оценочные средства для промежуточной аттестации по дисциплине

К оценочным средствам текущего контроля результатов освоения дисциплины относятся:

- задания для практических занятий;
- тестовые задания открытого и закрытого типов.
- опрос;
- подготовка докладов с презентацией и последующим обсуждением;
- анализ практических ситуаций (кейс-ситуаций).

Промежуточная аттестация по дисциплине проводится в форме дифференцированного зачета, который выставляется по результатам прохождения всех видов текущего контроля успеваемости. При необходимости тестовые задания закрытого и открытого типов могут быть использованы для проведения промежуточной аттестации.

Критерии оценки результатов освоения дисциплины. Универсальная система оценивания результатов обучения включает в себя системы оценок: 1) «отлично», «хорошо», «удовлетворительно», «неудовлетворительно»; 2) «зачтено», «не зачтено»; 3) 100-балльную/процентную систему и правило перевода оценок в пятибалльную систему (таблица 1).

Таблица 1 – Система оценок и критерии выставления оценки

Система оценок Критерий	2	3	4	5
	0–40 %	41–60 %	61–80 %	81–100 %
	«неудовлетворительно»	«удовлетворительно»	«хорошо»	«отлично»
	«не зачтено»	«зачтено»		
1 Системность и полнота знаний в отношении изучаемых объектов	Обладает частичными и разрозненными знаниями, которые не может научно-корректно связывать между собой (только некоторые из которых	Обладает минимальным набором знаний, необходимым для системного взгляда на изучаемый объект	Обладает набором знаний, достаточным для системного взгляда на изучаемый объект	Обладает полной знаний и системным взглядом на изучаемый объект

Система оценок Критерий	2	3	4	5
	0–40 %	41–60 %	61–80 %	81–100 %
	«неудовлетворительно»	«удовлетворительно»	«хорошо»	«отлично»
	«не зачтено»	«зачтено»		
	может связывать между собой)			
2 Работа с информацией	Не в состоянии находить необходимую информацию, либо в состоянии находить отдельные фрагменты информации в рамках поставленной задачи	Может найти необходимую информацию в рамках поставленной задачи	Может найти, интерпретировать и систематизировать необходимую информацию в рамках поставленной задачи	Может найти, систематизировать необходимую информацию, а также выявить новые, дополнительные источники информации в рамках поставленной задачи
3 Научное осмысление изучаемого явления, процесса, объекта	Не может делать научно-корректных выводов из имеющихся у него сведений, в состоянии проанализировать только некоторые из имеющихся у него сведений	В состоянии осуществлять научно-корректный анализ предоставленной информации	В состоянии осуществлять систематический и научно-корректный анализ предоставленной информации, вовлекает в исследование новые релевантные задачи данные	В состоянии осуществлять систематический и научно-корректный анализ предоставленной информации, вовлекает в исследование новые релевантные поставленной задаче данные, предлагает новые ракурсы поставленной задачи
4 Освоение стандартных алгоритмов решения профессиональных задач	В состоянии решать только фрагменты поставленной задачи в соответствии с заданным алгоритмом, не освоил предложенный алгоритм, допускает ошибки	В состоянии решать поставленные задачи в соответствии с заданным алгоритмом	В состоянии решать поставленные задачи в соответствии с заданным алгоритмом, понимает основы предложенного алгоритма	Не только владеет алгоритмом и понимает его основы, но и предлагает новые решения в рамках поставленной задачи

Структура учебно-методического пособия по изучению дисциплины «Основы самоорганизации, командообразования и лидерства» представлена четырьмя разделами.

Первый раздел включает тематический план, соответствующий содержанию изучаемой дисциплины, методические указания по её самостоятельному изучению.

Во втором разделе учебно-методического пособия представлены методические указания по подготовке к практическим занятиям.

В третьем разделе представлены задания и методические указания по подготовке к промежуточной аттестации.

Четвёртый раздел содержит методические указания по выполнению самостоятельной работы по дисциплине.

В конце учебного пособия указаны рекомендуемые источники по изучению дисциплины. Также приведен глоссарий по дисциплине.

1 ТЕМАТИЧЕСКИЙ ПЛАН ПО ДИСЦИПЛИНЕ И МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ПО ЕЁ ИЗУЧЕНИЮ

**Тема 1. Саморазвитие, самоорганизация и самомотивация личности:
проблемы определения, основные аспекты**

Форма проведения занятия – лекция.

Вопросы для обсуждения:

Вопрос 1. Самоменеджмент и самоорганизация.

Вопрос 2. Развитие самомотивации личности.

Вопрос 3. Основные технологии саморазвития личности и профессионально-личностного роста.

Методические указания по изучению темы 1

Цель изучения темы – ознакомление с предметом, целью, содержанием и задачами дисциплины, местом дисциплины в структуре образовательной программы. При изучении данной темы следует особое внимание обратить на выработку у студентов способности определять и реализовывать приоритеты собственной деятельности и способы ее совершенствования на основе самооценки.

В результате изучения темы студенты должны приобрести компетенции в области управления вопросами личностного развития и роста, владения навыками самодиагностики и инструментами самомотивации, управления временем.

Вопрос 1. Самоменеджмент и самоорганизация

В процессе изучения данного вопроса необходимо рассмотреть: понятие самоорганизации, самоконтроля, саморазвития. Выявить направления и факторы личностного и профессионального роста, рассмотреть понятия «самоорганизация», «профессионально-личностный рост» и «траектория профессионально-

го роста». Уметь выделить характеристики личностной самоорганизации и условия саморазвития.

Самоменеджмент – это совокупность всех методов целенаправленного улучшения жизни. Основные составляющие:

1) Самоорганизация (организация своей жизни и деятельности).

2) Саморазвитие (осознанные действия по совершенствованию профессиональных навыков и личностных качеств).

3) Самопознание (познание самого себя, своей роли, направленности личности).

4) Самовоспитание (формирование приоритетных качеств личности).

5) Самоконтроль (оценка и корректировка своей деятельности).

Основными функциями самоменеджмента являются: постановка целей (анализ и формирование личных целей), планирование (разработка планов на различные перспективы), организация (обеспечение ресурсов, навыков и компетенций), мотивация (выбор и применение методов самомотивации), принятие решений и исполнение задач (организация распорядка дня, рабочих процессов для выполнения задач), контроль (самоконтроль и корректировка планов).

Самоорганизация является важнейшим компонентом личностного самоуправления и как навык должна развиваться в человеке комплексно. Более того, она нуждается в постоянном поддержании активного состояния, системы контроля и реакции на изменения, как внутреннего, так и внешнего характера. Без навыка самоорганизации человек не может четко обозначить цели и правильно расставить приоритеты, упускает время и возможности, не становится эффективным, не достигает профессионального успеха и финансового благополучия. Самоорганизация предполагает постоянную тренировку следующих навыков: самодисциплина и самоконтроль, управление временем и планирование, умение выделять и расставлять приоритеты, целеполагание. Самоорганизация напрямую связана с саморегуляцией, способностью контролировать и управлять своими мыслями, эмоциями и в конечном счёте своим поведением. Она играет важную роль в повседневной жизни, помогая нам достигать целей, справляться со стрессом и повышать эффективность. Развитие навыка саморе-

гуляции личности может включать: управление эмоциями, принятие адекватных решений, улучшение здоровья. Существует множество методов саморегуляции, которые помогают нам контролировать свои эмоции, справляться со стрессом и улучшать свое самочувствие. Среди них в первую очередь следует упомянуть: дыхательные практики, медитации, визуализации (процесс создания ментальных образов или сценариев в нашем воображении), физическая активность.

Вопрос 2. Развитие самомотивации личности

При изучении данного вопроса необходимо использовать различные источники информации для критического анализа и оценки самомотивации, освоить основные техники формирования внутренней мотивации, отработать варианты реализации стратегии мотивации «к преодолению...».

Понятие мотивации употребляется в двух смыслах:

1) мотивация – это система факторов, вызывающих активность организма и определяющих направленность поведения человека. Сюда включаются: потребности, мотивы, намерения, цели, интересы, стремления;

2) мотивация – это характеристика процесса, обеспечивающего поведенческую активность на определенном уровне. Другими словами – мотивирование. Основные составляющие мотивационной сферы человека – потребности, мотивы, цели. Рассмотрим их подробнее (таблица 2):

Таблица 2 – Основные составляющие мотивационной сферы

№ п/п	Понятие	Содержание
1	Потребность	Состояние нужды в чем-либо
2	Мотив	Предмет, который выступает в качестве удовлетворения потребности
3	Цель	Осознаваемый результат, на который направлено поведение, ожидаемый результат деятельности человека
4	Интерес	Когнитивно-мотивационное состояние познавательного характера, которое связано с одной центральной потребностью

№ п/п	Понятие	Содержание
5	Желания и намерения	Ситуативно возникающие и быстро сменяющие друг друга субъективные состояния, отвечающие изменяющимся условиям выполнения действий
6	Задача	Частный ситуативно-мотивационный фактор, возникающий тогда, когда в ходе выполнения действий, направленных на достижение определенной цели, возникает трудность, которую преодолевают благодаря постановке конкретной задачи.

Самомотивация – это активное побуждение к действию самого себя, эффективное выполнение работы, внутренняя мотивация.

Самомотивация строится на внутренних стимулах, таких как амбиции, самопоощрение, понимание важности выполняемой деятельности и непосредственной значимости происходящего процесса. Для данного психического процесса присущи ответственность, внутренняя надобность в достижении желаемого, преодоление себя и отсутствие нужды во внешнем стимулировании.

Эффективная самомотивация характерна людям, которые умеют трансформировать негатив в позитив, справляются с проблемами, немедленно приступая к их решению, четко видят выгоды выполняемой деятельности. Как один из приемов, используемых для повышения самомотивации – это уменьшение трудностей и возникающих на пути проблем (разбить большую работу на несколько мелких задач). Быстрый старт в работе и ее безотлагательное выполнение свойственно практически всем личностям с высокой внутренней мотивацией.

Среди причин недостатка самомотивации могут быть:

1. Плохое здоровье и переутомление, тогда не стоит гнаться за осуществлением плана любыми средствами, стоит обратить внимание на собственное лечение и отдых, для наполнения ресурсами.

2. Неверно поставленная цель, а возможно, и вообще не та. Наиболее

эффективным будет путь признания ошибки, отказ от чужой цели, чужой мечты и поиск собственного пути, того дела, которое будет приносить удовлетворение.

Вещи, которые могут мотивировать человека, меняются со временем, так как личность развивается, и внешние события не остаются неизменными. Одна из главных задач – сознательно отследить происходящие изменения.

К основным способам самомотивации относятся: самоорганизация, целеполагание, смена убеждений, отношения к ошибкам, постоянное обучение, качественный отдых. Самомотивация – это сила, побуждающая человека к действиям, которая определяется как внутренними, так и внешними причинами, но при этом без прямого влияния других людей или ситуаций. Это навык, стимулирующий человека продолжать движение, даже когда на пути возникают неудачи и сложности. Люди, освоившие это мастерство, ищут и используют новые возможности, сохраняя крепкую приверженность поставленным целям.

Как сохранить мотивацию, когда все рушится? Есть несколько наиболее действенных способов: не заикливаться на неприятностях; помогать другим; тратить время на себя; ценить усилия окружающих; правильно выбирать приоритеты; найти того, кто вдохновляет; делиться своими мыслями.

Вопрос 3. Основные технологии саморазвития личности и профессионально-личностного роста

Использование различных технологий личностного роста основывается в первую очередь на развитии самодисциплины. Самодисциплина – это способность удерживать себя в рамках заданных правил и обязательств, даже когда это трудно или неприятно. Она позволяет нам сосредоточиться на выполнении задач и избегать отвлекающих факторов. Самодисциплина требует силы воли, самоконтроля и последовательности в достижении поставленных целей. Важно развивать навыки самоорганизации и самодисциплины, чтобы достичь успеха.

Рассмотрим основные рекомендации:

1. Составьте план работы.
2. Установите реалистичные цели.
3. Определите приоритеты.
4. Учитесь управлять временем.
5. Организация рабочего пространства.
6. Развивайте силу воли.
7. Избегайте отвлекающих факторов.

Рассмотрим подробнее.

Составьте план работы. Составление плана работы является важной составляющей достижения успеха в любом деле. Определение своих целей и разработка подробного плана действий помогают не только увидеть общую картину, но и предоставляют нам конкретные шаги, чтобы двигаться вперед. Разделите большие задачи на более мелкие и реалистичные шаги, которые легко выполнимы. Список задач является отличным инструментом для организации работы. Выделите время для каждой задачи и следуйте плану. Кроме того, важно иметь гибкий план, который может быть адаптирован под внешние обстоятельства, если они возникают. Будьте готовы вносить изменения в план работы в зависимости от ситуации, но не забывайте о своих конечных целях.

Установите реалистичные цели. Это является важным шагом на пути к достижению успеха. Для этого целесообразно воспользоваться методикой SMART- цели. Технология SMART предполагает тестирование цели по пяти основным индикаторам:

– Specific (Конкретны) – как сделать цели конкретными и понятными для себя, окружающих и подчиненных.

– Measurable (Измеримы) – зачем измерять цели и как четкими критериями оценки результата можно влиять на мотивацию свою (подчиненных).

– Achievable (Достижимы) – достижимые и амбициозные цели: выбираем оптимальный вариант.

– Relevant (Значимы) – соотнесите Ваши цели с жизненной стратегией или стратегией компании.

– Timebound (Определены во времени) – какие критерии существуют для определения цели во времени.

Когда мы ставим перед собой конкретные, измеримые и достижимые цели, мы получаем ясное представление о том, что хотим достичь и как это сделать. Измеримые цели позволяют вам оценить прогресс и результаты, увидеть, насколько близко вы находитесь к достижению конечной цели. Поставив перед собой цель, вы должны иметь возможности и ресурсы, чтобы достичь ее. Реальные цели придают нам мотивацию и веру в то, что мы сможем добиться успеха. Например, если вашей целью является повышение в должности на работе, цель должна быть достижимой с учетом ваших навыков, опыта и возможностей. Когда мы определяем четкие, измеримые и достижимые цели, мы строим фундамент нашего успеха. Это помогает нам четко видеть, что мы хотим достичь, и находиться на правильном пути к реализации этого.

Определите приоритеты. Важно понять, какие задачи являются самыми важными и срочными, чтобы уделить им больше внимания. Когда мы говорим о важности задачи, мы подразумеваем ее прямое влияние на достижение общих целей и результатов. Важные задачи играют ключевую роль в достижении успеха и имеют долгосрочное значение. Они могут быть связаны с крупными проектами или долгосрочными планами развития. Определение важности задач позволяет нам расставить приоритеты и составить эффективный план работы. Срочность задачи определяется ее временными рамками и дедлайнами. Срочные задачи обычно требуют немедленного внимания и активного участия для успешного выполнения. При расстановке приоритетов, необходимо уделить особое внимание задачам, которые сочетают в себе важность и срочность. Их выполнение должно быть в приоритете перед остальными задачами. Правиль-

ная расстановка приоритетов поможет оптимально управлять временем и ресурсами, а также избежать стресса.

Учитесь управлять временем. Используйте технологию тайм-менеджмента. Развивайте навыки планирования и организации времени. Ведите список дел и используйте различные инструменты для отслеживания времени, такие как таймеры или приложения для управления задачами. Помните о значимости отдыха и времени для себя. Эффективное управление временем является важным навыком, который помогает более продуктивно его использовать для достижения поставленных целей. Первым шагом в управлении временем является создание списка дел. Планируйте свои задачи на день, неделю или месяц, в зависимости от ваших потребностей. Записывайте все важные задачи и обязанности, которые нужно выполнить, чтобы не забывать о них и быть более организованными.

Организация рабочего пространства. Первым шагом к созданию удобного рабочего пространства является освобождение рабочего стола от ненужных предметов. Часто на рабочем столе скапливается множество канцелярских принадлежностей, учебников, различных бумажек и др., которые отвлекают наше внимание и мешают сосредоточиться. Поэтому важно убрать со стола все, что не относится, в чем нет необходимости, и что не используется уже длительное время. Второй шаг – правильная организация учебников и других материалов. Неупорядоченные документы могут привести к затруднению в поиске необходимой информации и потере времени.

Развивайте силу воли. Развитие силы воли является важным аспектом личностного роста и достижения успеха. Чувство внутренней силы и самоконтроля позволяет нам преодолевать трудности, достигать поставленных целей и управлять своей жизнью. Одним из первых шагов в развитии силы воли – это маленькие победы над собой. Выберите небольшие привычки, которые вы хотели бы изменить или выработать. Например, это может быть ежедневное чтение книги по 15 мин или занятия физической активностью не менее 3-х раз в

неделю. Начав с маленьких побед, вы начнете приобретать уверенность в том, что у вас есть сила воли для достижения поставленных целей. Постепенно увеличивайте сложность задач. После того, как вы достигнете успеха в выполнении первых небольших задач, переходите к более сложным. Необходимо научиться откладывать мгновенное удовольствие ради более значимых и долгосрочных целей.

Избегайте отвлекающих факторов. Когда мы работаем, нас могут легко отвлечь различные внешние и внутренние раздражители. Внешними отвлекающими факторами могут быть шум, разговоры, уведомления на телефоне. Внутренними отвлекающими факторами могут быть беспокойство, стресс, беспорядочные мысли и сомнения.

При формировании навыка самоорганизации часто возникают трудности, требующие преодоления. Рекомендуемая последовательность действий может включать следующие этапы:

Диагностический этап – выявление и фиксация проблемы. Установление ее причин – недостаточность личных знаний, опыта, внешние факторы, условия. Другими словами, на данном этапе нужно четко определить то, что вызывает наибольшие трудности, постараться найти причины возникновения этих факторов.

Поисковый этап – выявление возможных путей разрешения проблемы. Составление плана устранения причин.

Активный этап – фаза действия, практические шаги, направленные на реализацию плана из второго этапа.

Рефлексивный этап – определение сильных и слабых сторон, предпринятых действий. Последующая их коррекция для максимизации достигнутых результатов. Большинство людей находится в режиме тотального дефицита временных ресурсов. Это создает напряженность, эмоциональные переживания, ведущие к дезорганизации деятельности. Для повышения самоорганизации важно освоить техники тайм-менеджмента и превратить хаотичную непланиру-

емую деятельность в набор простых процедур. Тайм-менеджмент рассматривается как наука управления временем, которая предлагает всевозможные техники и приемы, позволяющие распределить его более рационально и, благодаря этому, быстрее достигать поставленных целей. Наиболее популярными являются следующие техники управления временем:

- Матрица Эйзенхауэра;
- Алгоритм «prior»;
- Метод «бюрографии»;
- Метод Моргенстерна;
- Принцип Паретто;
- Диаграмма Ганта;
- Метод «швейцарского сыра», «лягушки и слоны»;
- Хронометраж.

Матрица Эйзенхауэра – один из наиболее популярных методов, это техника управления временем, которая позволяет разделить все задачи на важные и неважные, на срочные и несрочные. В основе матрицы лежит теория о том, что не все срочные дела важны и не все важные дела требуют срочного исполнения. Пример матрицы Эйзенхауэра приведен на рисунке 1.

	СРОЧНЫЕ ДЕЛА I	НЕСРОЧНЫЕ ДЕЛА II
В А Ж Н Ы Е	Разрешение кризисов Неотложные задачи Проекты, у которых подходят сроки сдачи	Планирование новых проектов Оценка полученных результатов Превентивные мероприятия Налаживание отношений Определение новых перспектив, альтернативных проектов
	III	IV
Н Е В А Ж Н Ы Е	Прерывания, перерывы Некоторые телеф. звонки Некоторые совещания Рассмотрение неотложных материалов Общественная деятельность	Рутинная работа Некоторые письма Некоторые телеф. звонки «Пожиратели» времени Развлечения

Рисунок 1 – Пример заполнения матрицы Эйзенхауэра

Матрица представляет собой четыре квадранта, основанием которых служат две оси – это ось важности (по вертикали) и ось срочности (по горизонтали). В итоге получается, что каждый квадрант отличается своими качественными показателями. В каждый из квадрантов записываются все задачи и дела, благодаря чему образуется предельно ясная и объективная картина того, чем следует заняться в первую очередь, чем – во вторую, а чем вообще заниматься не стоит. Задачи 1: Важные и срочные. Например, критические ситуации, проекты с «горящим» сроком. Задачи такого типа необходимо выполнять без промедления. Задачи 2: Важные и несрочные. Например, стратегическое планирование в бизнесе, личностное развитие. Для задач данного типа необходимо устанавливать временные рамки. Задачи 3: Неважные и срочные. Например, спонтанные просьбы или поручения «сделать что-то сейчас и быстро», не относящиеся к вашим непосредственным обязанностям и т. п. По возможности от таких просьб следует отказываться или перепоручать. Задачи 4: Неважные и несрочные. Это мелочи, отнимающие время (перекуры, «пустая болтовня», «болтовня» по телефону, просмотр сериалов и др. поглотители времени). Необходимо стремиться устранить такие дела навсегда из своей жизни.

Техника NORD: для реализации этой техники следуйте алгоритму:

N – напиши ВСЕ, что надо сделать (например, пять звонков, три визита – все нужно расписать подробно);

O – оцени временные рамки на каждую составляющую (время на каждый звонок, визит), затем суммируй;

R – реши, что реально возможно сделать (может, на все надо времени в два раза больше);

D – действуй, не откладывая.

Метод Моргенстерна: предполагает использование формулы «4 D», позволяющей обеспечить более реалистичное планирование

Delete – отменить то, без чего можно обойтись;

Delay – отложить на время (лучше – на определенное);

Delegate – поручить кому-либо;

Diminish – сократить (прочитать не всю книгу, а только необходимую часть).

Диаграмма Ганта – один из наиболее удобных и популярных способов графического представления времени выполнения задач. Дает возможность:

– увидеть и визуально оценить последовательность задач и их относительную длительность;

– сравнить планируемый и реальный ход выполнения задач;

– детально проанализировать реальный ход выполнения задач (на графике отображаются интервалы времени, в течение которых задача: выполнялась, была приостановлена, возвращалась на доработку и т. д.)

Для более подробного ознакомления с техниками управления временем рекомендуем обратиться к учебнику М. Ж. Киракосян «Тайм-менеджмент» [10].

Методические материалы по теме 1

При изучении темы студенту следует использовать лекционный материал; материалы, полученные в ходе практического занятия; рекомендованную литературу. Рекомендованные материалы (ФОС по дисциплине, презентации лекций) размещены в разделе дисциплины в ЭИОС КГТУ.

В рамках данной темы в первую очередь необходимо остановиться на рассмотрении ключевых понятий. Для лучшего усвоения материала важно в полной мере использовать свои аналитические возможности, работая с различными источниками информации, проводя критическое осмысление и синтез полученных данных.

Рекомендуемые источники по теме 1: [1, 3, 4, 5, 9].

Тема 2. Личность в системе организации: личностные и профессиональные качества, профессиональное самоопределение

Форма проведения занятия – лекция.

Вопросы для обсуждения:

Вопрос 1. Структура личности, поведение в организационном окружении.

Вопрос 2. Основные технологии диагностики личностных особенностей.

Вопрос 3. Профессиональное самоопределение и карьерный рост.

Методические указания по изучению темы 2

Цель изучения темы – ознакомление с методологическими основами использования инструментов профайлинга, выработка способности определять и реализовывать приоритеты собственной деятельности и способы ее совершенствования на основе самооценки. Также изучение данной темы позволит студентам овладеть навыками построения собственной карьеры с учетом личностных особенностей, целевых ориентиров, ресурсных возможностей.

Вопрос 1. Структура личности, поведение в организационном окружении

В процессе изучения данного вопроса необходимо познакомиться с понятиями и категориями по данной теме, выявить основные структурные элементы личности, возможности их определения и самодиагностики, определить факторы, предопределяющие формирование и корректировку личностных и поведенческих особенностей, использование данных знаний для управления поведением личности в деловой среде. Важным при изучении данной темы является освоение подходов к изучению возможностей профессионального развития личности, условий формирования навыков профессионального роста, умения управлять собственной жизнедеятельностью.

Организация, используя свои ресурсы, заинтересована в создании условий для реализации творчества, инициативы, ответственности со стороны работников. Они отражают существенные ожидания личности и организации и определяют условия психологического и экономического вовлечения

сотрудника в совместную деятельность. Личность ожидает интересной работы, достойной оплаты, благоприятного морально-психологического климата в коллективе, удовлетворенности работой, обучения и развития, возможности самореализации. Организация ожидает высоких результатов деятельности, реализации творческих способностей, ответственности, сотрудничества, преданности (рисунок 2).



Рисунок 2 – Модель взаимодействия «организация – личность»

Процесс включения человека в организацию достаточно сложный и многоплановый. Человек, входя в организацию, может столкнуться со многими вопросами. Данному процессу могут сопутствовать следующие проблемы: адаптация человека к новому окружению; коррекция или изменение поведения че-

ловека; изменения и модификации в организации. Организация, оказывая влияние на процесс вхождения человека, должна одновременно решать несколько задач: 1) разрушать старые поведенческие нормы входящего человека; 2) заинтересовывать его в работе организации; 3) прививать ему новые нормы поведения.

Степень включения человека в организацию (социализация), успешность или неуспешность процесса адаптации во многом зависит от личностных и профессиональных качеств личности, его способности к обучению, усвоению новых норм и ценностей.

На вопрос, что такое личность, социологи и психологи отвечают по-разному, и в разнообразии их ответов проявляется сложность самого понятия. Личность – это человек со своими, полученными от природы, общения и воспитания особенностями. Человек не рождается личностью, он ею становится по мере активного вхождения в жизнь общества, освоения накопленного социального опыта. Становление личности происходит в процессе ее социализации. Иными словами, каждая личность является носителем того общего, что характерно для всего общества, и вместе с тем особенного, типичного для группы, в которой она постоянно живет, учится, работает. Но каждой личности присущи также индивидуальные особенности, которые определяются наследственными характеристиками, природными задатками и т. д. В целом, ученые рассматривают целостную личность как сложную структуру свойств, определенную систему элементов, позволяющую раскрыть общественную сущность человека во всем многообразии ее проявлений. Эту структуру называют социально-психологической. Структура личности определяется ее потребностями. Потребности оказывают влияние на то, каким будет личность, какова ее направленность. Направленность личности понимают, как систему потребностей, интересов и ценностей.

Социально-психологическая структура личности включает:

1. Психофизиологические свойства: половозрастные особенности, тип нервной системы, задатки, естественные потребности.

2. Психологические свойства: интеллект, характер, общие способности, мировоззрения, эмоции, чувства.

3. Социально-психологические свойства: сознание, моральные качества, профессиональные способности, убеждения. Один из подходов к определению структуры личности представлен на рисунке 3.

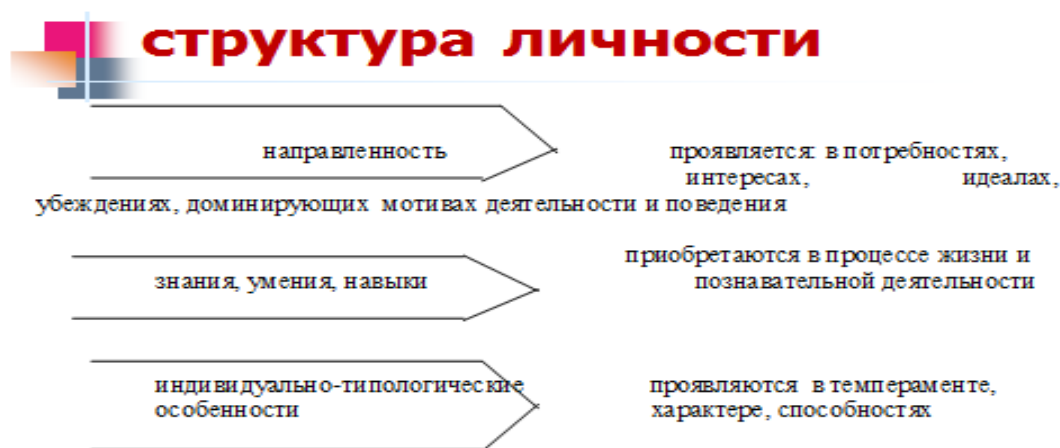


Рисунок 3 – Структура личности по Рубинштейну

Направленность – ведущий компонент структуры личности, определяет все поведение личности, отношение к себе и окружающим. Индивидуально-типологические особенности проявляются в темпераменте, характере, способностях. *Характер* – индивидуальное сочетание устойчивых психических особенностей человека, обуславливающие типичный для данной личности способ поведения в определенных жизненных условиях и обстоятельствах. *Темперамент* – совокупность индивидуальных особенностей личности, характеризующих динамическую и эмоциональную сторону ее деятельности и поведения. К

основным свойствам темперамента относятся: сензитивность, реактивность, пластичность, экстраверсия-интроверсия, нейротизм.

Вопрос 2. Основные технологии диагностики личностных особенностей

При рассмотрении данного вопроса целесообразно познакомиться с обзором наиболее распространенных техник и инструментов диагностики личностных особенностей и их проявлений в деловой среде с целью выбора наиболее эффективных инструментов управления поведением личности для достижения организационных целей.

Владение разнообразным инструментарием диагностики позволяет наилучшим образом выстраивать коммуникационные процессы в организации, избегая сложных и конфликтных ситуаций, минимизируя негативные последствия возможных стрессовых нагрузок. Также это способствует лучшему пониманию партнеров по общению, прогнозированию их реакций и поведенческих действий, оказанию наиболее конструктивного влияния на их поведение в процессе переговорных процессов, аргументации, обучения. Ориентация в личностных особенностях собственных и окружающих людей дает возможность грамотно распределять функциональные обязанности, формировать коллективы, проектные группы, команды.

Среди наиболее распространенных и доступных инструментов психодиагностики для реализации в организационной среде следует выделить следующие: определение типа темперамента; выявление акцентуированного характера; оценка формулы эго-состояний; анализ модальности (типа восприятия информации); психогеометрия менеджмента и др.; теория поколений. Особенности транзактного анализа общения (анализа взаимодействий)

Теория была разработана американским ученым Э. Берном с целью овладения тонкостями делового общения, налаживания успешных коммуникаций, конструктивного ведения деловых переговоров. Основой теории являются

понятия: транзакция, эго-состояние, пристройка, манипуляция. *Транзакция* – единица акта общения, в течение которой собеседники, находящиеся в одном из трех эго-состояний (состояний «я»), обмениваются парой реплик. Обращаясь к другому человеку, мы обычно выбираем себе и собеседнику одно из трех возможных состояний нашего «я»: состояние «родителя», «взрослого» или «дителя» (теория и терминология Э. Берна). Знание основ транзактного общения позволяет овладеть тонкостями делового общения, точно улавливать скрытый смысл сказанного, стать инициатором общения, вовремя распознать угрозу манипуляции, избежать тактических и стратегических ошибок в коммуникациях. Зрелый человек, владеющий навыками транзактного анализа, умело использует различные формы поведения (эго-состояния), лишь бы они были уместны и позволяли добиться запланированного результата (таблица 3).

Таблица 3 – Характеристика эго-состояний

Тип эго-состояния	Тон общения	Ключевое слово	Вид пристройки	Предпочитаемые действия
РОДИТЕЛЬ	Назидательный, Самоуверенный, агрессивный	«Надо»	Пристройка сверху	Учит, направляет, осуждает. опекает, оценивает
ВЗРОСЛЫЙ	Рациональный, корректный. сдержанный, рассудительный	«Хочу, потому что надо»	Пристройка рядом	Логически мыслит, трезво оценивает, владеет собой
ДИТЯ	Эмоциональный, неуверенный, несдержанный, подчиняемый	«Хочу»	Пристройка снизу	Творит, протестует, упрямится, капризничает

Принято различать различные виды транзакций.

1. *Транзакции со взаимодополнениями* – когда распределение ролей, задаваемое инициатором, принимается партнером, так как устраивает его: их пози-

ции являются как бы частями одного целого, дополняющими одна другую. Такое общение является комфортным и бесконфликтным.

2. *Трансакции без взаимодополнений* – если распределение позиций, задаваемое инициатором, не устраивает партнера. Появляется рассогласование позиций, что является конфликтогеном и может привести к конфликту. Обычно подобные трансакции содержат «укол», подчас болезненный, хотя бы для одного из партнеров.

Одним из важнейших коммуникативных навыков, позволяющих проводить экспресс-диагностику партнеров по общению, персонал является навык профайлинга. Профайлинг – это комплекс социально-психологических методик по диагностике личностных особенностей, скрываемых мотивов и оценке сообщаемой информации, основанных на поведении объекта. Профайлинг – это практическая бестестовая методика «чтения» людей, которая позволяет

- комплексно оценить вербальное и невербальное поведение;
- быстро считать личностные характеристики и привычки, ценности, мотивы и убеждения;
- спрогнозировать поведение человека на основе анализа наиболее информативных признаков, характеристик внешности и поведения;
- видеть ложь и манипуляции.

Профайлинг может быть использован в различных сферах профессиональной деятельности: 1. HR. Правильно составить вакансию по нужным критериям. Отсеять нерелевантных кандидатов еще до собеседования. Получить честные ответы от кандидата и понять, как долго он проработает. 2. Продажи. Найти подход к каждому клиенту. Успешно разрешать конфликты, зная, кому и что сказать, как продать. 3. Психологи, коучи. Определить черты характера и стратегии психологической защиты. Понять, как донести информацию до кон-

кретного человека. 4. Руководители. Как собрать эффективную команду и не слить бюджет. Как мотивировать сотрудников, кому и какие задачи лучше поручать. 5. Юристы. Понять, кто перед вами, как построить линию обвинения или защиты. Какой сценарий выбрать в суде. Понять, где правда, а где ложь. 6. Все, кто имеет дело с людьми. Видеть манипуляции, применять техники защиты, задавать правильные вопросы, получая нужные ответы.

В основе овладения навыками диагностики лежит способность оценить психотип человека, который основывается на:

- типичной психологической характеристике личности;
- свойствах, чертах характера и поведения человека;
- определяется сочетанием наследственности, социализации, окружающей среды;
- проявляется во внешнем виде, поведении, невербалике и вербалике человека.

Принято выделять восемь основных психотипов человека: истероидный, депрессивно-печальный, эпилептоидный, паранойяльный, шизоидный, гипертимный, эмотивный, тревожно-мнительный.

Вопрос 3. Профессиональное самоопределение и карьерный рост

В процессе изучения материала необходимо остановиться на рассмотрении особенностей и возможностей карьерного развития в организации. Ознакомиться с видами карьер и направлениями их формирования. Рассмотреть понятие «карьерные якоря», научиться диагностировать их проявления у себя и окружающих, разрабатывать систему мотивирующих механизмов с учетом выявленных «якорей карьеры». Освоить технологию построения карьерограммы.

Изучение концепций развития карьеры персонала и работниками, и представителями работодателя имеет определенный практический интерес, так как помогает прояснить точку зрения работодателя на работников в конкретной ор-

ганизации. Разные авторы имеют различные точки зрения на определение сущности карьеры. В толковом словаре С. И. Ожегова это слово трактуется следующим образом: род занятий, деятельности; путь к успехам, видному положению в обществе, на служебном поприще, а также само достижение такого положения. Д. М. Иванцевич и А. А. Лобанов в одной из первых публикаций по карьерным вопросам в России утверждают, что карьера – это индивидуально осознанная последовательность изменений во взглядах, позиции и поведении, связанных с опытом работы и деятельности в течение трудовой жизни.

Другие российские специалисты под карьерой понимают:

- линию продвижения работника, позволяющую реализовать его потребности в улучшении материального положения;
- процесс постепенного должностного перемещения за период работоспособного состояния;
- степень реализации потенциала человека;
- процесс профессионального, социально-экономического развития человека, выраженный в его продвижении по ступеням должностей, квалификации, статусов, вознаграждения и фиксируемый в определенной последовательности занимаемых на этих ступенях позиций, или развитие человека и освоение им социального (организационного) пространства.

Таким образом, карьера – это поступательное продвижение по служебной лестнице, изменение навыков, способностей и квалификационных возможностей, и размеров вознаграждения, связанных с деятельностью работника. Карьера рассматривается чаще всего в разрезе следующих видов: *деловая, административная, профессиональная и внутриорганизационная.*

Деловая карьера – это индивидуально осознанная, обусловленная изменяемыми в течение жизни взглядами, позициями, поведением и опытом последовательность целей личностного развития, структурированных в должностном, профессиональном, статусном или монетарном плане, и процесс достижения

этих целей в результате трудовой деятельности, используемой для получения дохода.

Профессиональная карьера (не связанная с управлением другими работниками). Данный вид деловой карьеры характеризуется в первую очередь расширением набора специальных знаний и умений, ростом профессионализма, профессионального мастерства, достижениями в избранной профессии. Любой работник в процессе своей профессиональной деятельности проходит различные стадии развития: обучение, освоение профессии на среднем уровне, профессиональный рост, мастерство, потеря профессиональных качеств. Время нахождения на каждой стадии индивидуально. Каждая стадия характеризуется определенным уровнем сложности, ответственности, объемом деятельности, статусного изменения, материального и морального вознаграждения. Эти стадии конкретный работник может последовательно пройти самостоятельно в одной или разных организациях.

Внутриорганизационная карьера охватывает последовательную смену стадий развития работника в рамках одной организации и реализуется в трех основных направлениях:

– вертикальное – именно с этим направлением часто связывают само понятие карьеры, так как в этом случае продвижение наиболее зримо. Под вертикальным направлением карьеры понимается подъем на более высокую ступень структурной иерархии;

– горизонтальное – перемещение в другую функциональную область деятельности либо выполнение определенной служебной роли на ступени, не имеющей жесткого формального закрепления в организационной структуре. К горизонтальной карьере можно отнести также расширение или усложнение задач на прежней ступени (как правило, с адекватным изменением вознаграждения);

– центростремительное – данное направление наименее очевидно, хотя во многих случаях является весьма привлекательным для сотрудников. Под центростремительной карьерой понимается движение к ядру, руководству органи-

зации. Это, например, приглашение работника на недоступные ему ранее совещания как формального, так и неформального характера, предоставление ему доступа к неформальным источникам информации, выполнение им отдельных важных поручений руководства.

Административная или менеджерская карьера. Данный вид деловой карьеры характеризуется особенностью именно управленческого труда – необходимостью управлять другими работниками с целью достижения необходимого результата.

Предпринимательская карьера. Данная деловая карьера объединяет в себе черты профессиональной и административной карьеры. Теория и практика менеджмента свидетельствуют о том, что не все люди могут осуществлять самостоятельную организацию и ведение успешного бизнеса (своего дела), т. е. быть предпринимателями. Эта работа на свой страх и риск требует от человека определенных психофизиологических и деловых качеств, чаще всего данных природой изначально. Точно также она подразумевает прохождение всех стадий профессиональной карьеры в смысле профессионального роста. Однако менеджерская карьера предпринимателя чаще всего формально начинается и заканчивается в одной точке – должности руководителя головной организации своего бизнеса. В этом случае об успешности карьеры предпринимателя судят «по успешности его бизнеса»: оцениваются виды, сложность и качество работ, объемы, партнеры, деловая репутация и т. д.

Планирование карьеры – одно из направлений кадровой работы в организации, ориентированное на определение стратегии и этапов развития и продвижения специалистов. Планирование и контроль деловой карьеры заключаются в том, что с момента принятия работника в организацию и до предполагаемого увольнения с работы необходимо организовать планомерное горизонтальное и вертикальное продвижение работника по системе должностей или рабочих мест. Работник должен знать не только свои перспективы на краткосрочный и

долгосрочный период, но и то, каких показателей он должен добиться, чтобы рассчитывать на продвижение по службе.

Управление деловой карьерой – это комплекс мероприятий, проводимых кадровой службой организаций, по планированию, организации, мотивации и контролю служебного роста работника, исходя из его целей, потребностей, возможностей, способностей и склонностей, а также исходя из целей, потребностей, возможностей и социально-экономических условий организации.

Методические материалы по теме 1

При изучении темы студенту следует использовать лекционный материал; материалы, полученные в ходе практического занятия; рекомендованную литературу. Рекомендованные материалы (ФОС по дисциплине, презентации лекций) размещены в разделе дисциплины в ЭИОС КГТУ.

В рамках данной темы в первую очередь необходимо остановиться на рассмотрении ключевых понятий. Для лучшего усвоения материала важно в полной мере использовать свои аналитические возможности, работая с различными источниками информации, проводя критическое осмысление и синтез полученных данных.

Рекомендуемые источники по теме 2: [3, 4, 5, 7, 11].

Тема 3. Коммуникации, как условие личностного развития и роста

Форма проведения занятия – лекция.

Вопросы для обсуждения:

Вопрос 1. Коммуникативная компетентность.

Вопрос 2. Эмоциональный интеллект и кинетический интеллект.

Вопрос 3. Навыки публичного выступления.

Методические указания по изучению темы 3

Цель изучения темы – ознакомление с важностью и значимостью для личностного становления наряду с профессиональными знаниями/навыками (hard – skills) – мягких (гибких) навыков (soft – skills). Овладение необходимыми инструментами повышения коммуникативной грамотности, управления эмоциональным состоянием своим и окружающих, навыками выстраивания конструктивных диалогов, предотвращения конфликтных ситуаций, взаимодействия со сложными партнерами.

Вопрос 1. Коммуникативная компетентность

Коммуникации – это одна из наиболее сложных и неоднозначных проблем делового поведения. Оценки специалистов показывают, что в активной жизни большинства людей процессы общения, коммуникации занимают до 75 % времени. Коммуникации позволяют людям совместно трудиться, накапливать и передавать огромный запас знаний. Информация выступает одним из важнейших инструментов управления. Анализируя и передавая информацию, получая затем обратные сигналы, менеджер планирует, организует, координирует, мотивирует и контролирует подчиненных.

Под коммуникацией понимается обмен идеями, мнениями и информацией в устном и письменном виде посредством символов. При этом передаваемая информация должна быть значима для участников коммуникации. Цель коммуникации – добиться от принимающей стороны точного понимания отправленного сообщения.

Этапы и элементы процесса коммуникации.

Процесс коммуникации включает ряд этапов: отправление сообщения, его передачу и получение. Важнейшими элементами коммуникационного процесса выступают отправитель (коммуникатор), сообщение, каналы передачи, получатель и обратная связь (рисунок 4).

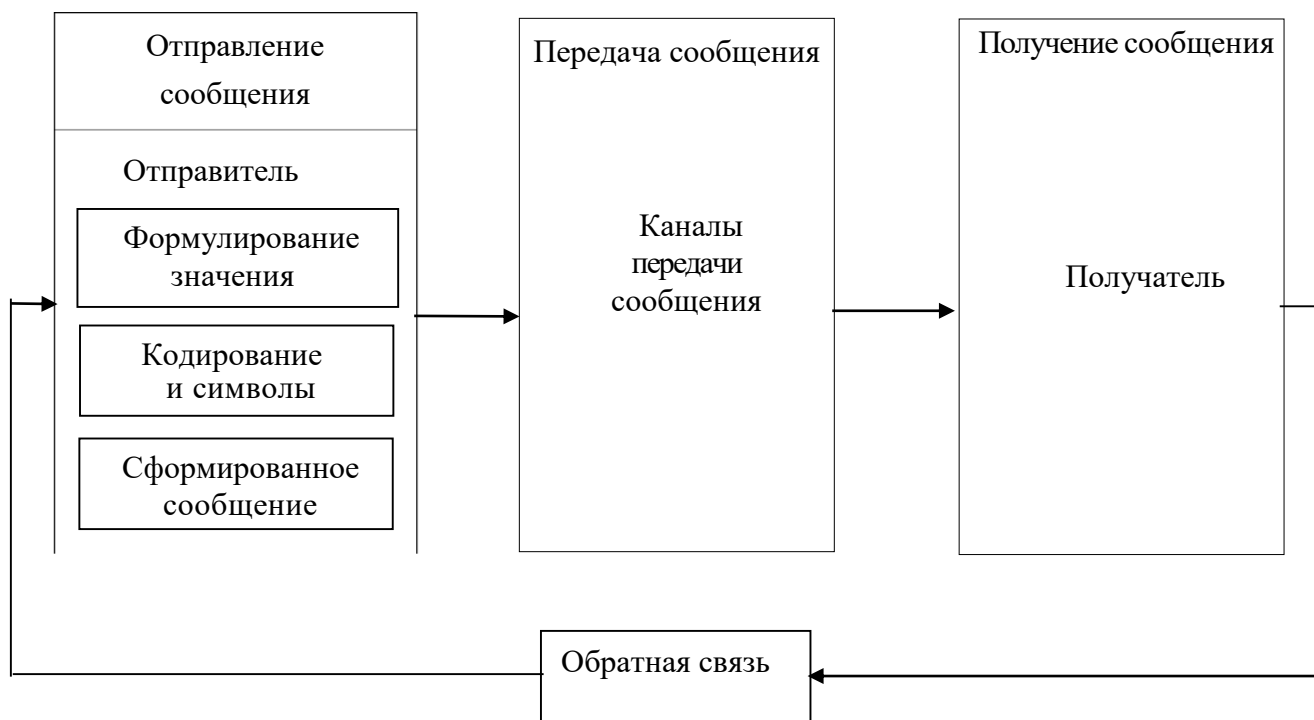


Рисунок 4 – Процесс коммуникации

Коммуникации, осуществляемые в организациях, могут быть классифицированы по ряду признаков (таблица 4). Наиболее значимым видом для личностного становления в организационной среде являются *межличностные коммуникации*. Межличностные коммуникации – коммуникации, осуществляемые между людьми в ситуациях «лицом к лицу» и в группах с помощью слов и несловесных средств общения. Именно они представляют наибольшую значимость для изучения делового общения. На межличностные коммуникации оказывают влияние различные факторы.

Таблица 4 – Классификация коммуникаций в организации.

Признак классификации	Виды коммуникаций
Субъект и средства коммуникаций	Коммуникации с помощью технических средств, информационных технологий
Форма общения	Вербальные Невербальные
Каналы общения	Формальные Неформальные
Организационный признак (пространственное расположение каналов)	Вертикальные Горизонтальные Диагональные

Признак классификации	Виды коммуникаций
Направленность общения	Нисходящие Восходящие

Эффективность межличностных коммуникаций зависит от многих факторов и в первую очередь от обратной связи (ОС). В частности, очень важным аспектом коммуникации является работа на понимание, без которой невозможно обеспечение культуры общения.

На эффективность межличностных коммуникаций влияет также совместимость любого рода (в том числе и психологическая), а также социокультурная среда (традиции, обычаи, система ценностей и т. д.), в которой они осуществляются. Важно своевременно распознавать возникновение коммуникативных барьеров, препятствующих эффективному осуществлению коммуникативных процессов. При взаимодействии могут встречаться различные барьеры (таблица 5). Также часто препятствуют успешному осуществлению коммуникаций факторы, связанные с ситуационной напряженностью управления: конфликты, стрессы, фрустрационные состояния личности.

Таблица 5 – Примеры коммуникативных барьеров.

№ п/п	Тип барьера	Примеры проявлений
1	Личностные	Психологическая несовместимость. Различие в ценностях. Компетентность (знания, квалификация, навыки, опыт). Неумение слушать. Негативный опыт прошлых коммуникаций. Селективное восприятие информации. Фильтрация информации. Вредные вербальные привычки (слова и звуки – паразиты). Вредные невербальные привычки (жесты, мимика и т. д.)
2	Физические	Отвлекающий шум, заглушающий сообщение. Расстояние, барьеры. Помехи в канале связи
3	Семантические	Различные понимания слов, действий (мимики, жестов и т. д.)
4	Языковые	Различные значения слов и выражений. Жаргон. Сленг

№ п/п	Тип барьера	Примеры проявлений
5	Организационные	Многоуровневость. Нарушение нормы управляемости. Излишняя централизация и дифференциация. Неопределенность обязанностей и прав
6	Культурные различия	Пунктуальность, дистанция, манера, жесты, тон и громкость голоса и т. п.
7	Временные	Дефицит времени
8	Коммуникационные перегрузки	Трудность упорядочения большого количества информации на разных носителях
9	Различие в статусе	Боязнь выглядеть некомпетентным

Наращивание коммуникативной компетентности предполагает развитие целого спектра навыков: навыков межличностного общения, адаптивности, владения вербальными и невербальными способами общения, эмоциональным интеллектом, аттрактивностью, навыками принятия решений и управления людьми, сильной трудовой этики, способности к самопрезентации и самоутверждению, публичного выступления, убеждения, полемики, аргументации, конфликтологической грамотности, управления впечатлением и другое.

В первую очередь необходимо научиться оценивать и корректировать такие базовые коммуникативные способности, как: просить – отказывать, критиковать – поощрять, объяснять – понимать, спрашивать – отвечать. Также важным является определение формата коммуникации в зависимости от двух параметров: удовольствие и смысл, что позволяет правильно настроиться на общение и ожидаемый результат.

Коммуникативная компетентность предполагает и умелое начало коммуникации с учетом последовательности: внимание, понимание, контекст. Успешное прохождение данных этапов связано с использованием соответствующих инструментов для установления контактов. Наиболее

распространенными форматами являются: small-talk, elevator pitch и pick up. Сущность каждого формата общения выражается в следующем:

- small-talk – «разговор ни о чем», без определенной цели, на нейтральные темы, так называемая «социальная смазка», главная задача – создать шанс на новую встречу;

- elevator pitch – «лифтовая презентация», разговор с фокусом на себя, разговор о себе.

Основная цель – презентация себя, своего продукта, идеи. Рекомендуемая структура самопрезентации предполагает определенную последовательность передачи информации о себе (таблица 6).

Таблица 6 – Рекомендуемая структура самопрезентации

№ п/п	Часть речи	Вопрос	Содержание вопроса
1	Существительное	Кто? Что?	Кто Вы, какую компанию представляете
2	Глагол	Что делаете?	Чем занимаетесь Вы. Чем занимается организация
3	Прилагательное	Какой? Какая? Какие?	Какие проекты ведете. Какие достижения имеете
4	Числительное	Сколько? (факты)	Приведите число клиентов, лет на рынке, рост доходности
5	Наречие	Каким образом?	Что особенного, что нового, необычного в Вашем предложении, Вашем подходе
6	Call to action	Что делать дальше?	Просите контакт, назначить встречу и т. д.

Pick up – основная цель заключается в создании положительного эмоционального фона, снятии напряжения, в стремлении вызвать интерес и желание пойти за вами. Техника Pick up позволяет развивать полезные связи, реализовать новые возможности посредством новых контактов.

Вопрос 2. Эмоциональный интеллект и кинетический интеллект

Эмоциональный интеллект (EQ, ЭИ), это возможность: распознавать свои и чужие эмоции; использовать эмоциональные состояния; корректировать

эмоциональное состояние – своё и других людей. Эмоциональный интеллект – это врождённая человеческая способность. Наш когнитивный, рациональный интеллект наиболее активно развивается в первой четверти жизни, а потом интенсивность лишь снижается. Эмоциональный интеллект в детстве почти не задействован. Но с годами, когда мы начинаем полностью осознавать, что происходит и что мы хотим изменить, возникают условия для его совершенствования (таблица 7).

Таблица 7 – Компоненты эмоционального интеллекта

1. Понимание себя (самосознание)	Способность различать и интерпретировать собственные настроения, эмоции, порывы, а также их влияние на других людей
2. Управление собой (саморегуляция)	Способность регулировать свои эмоциональные реакции и состояния, управлять своим настроением
3. Понимание других (социальная чуткость, эмпатия)	Способность понимать эмоциональное состояние других людей
4. Управление эмоциями других и отношениями (социальная умелость)	Умение воздействовать на эмоциональное состояние других людей и поддерживать отношения с ними вне зависимости от изначальной предрасположенности к этому

Человек же с развитым EQ даже без должного образования может достичь успеха в карьере и личной сфере. Такой человек обладает наилучшими навыками для продвижения по карьерной лестнице. Он умеет:

- поддерживать дружеские связи;
- влиять на мнение других в коллективе, убеждать;
- строить отношения с командой;
- коммуницировать с руководством;
- адекватно воспринимать требования вышестоящих;
- заряжать команду;
- мотивировать себя в периоды, когда необходимо срочно решить важную задачу.

В личной жизни он может: выслушивать, находить общий язык с близкими людьми, задавать правильные вопросы, сотрудничать, проявлять эмпатию, помогать другим в сложной ситуации, справляться с собой, выходить из плохого настроения. Человек не только испытывает различные эмоции, но и может вызывать сильные чувства у других людей, как положительные, так и отрицательные. Для управления эмоциями используется такой подход, как «Матрица эмоций» (рисунок 5). Эмоции условно делятся на четыре группы и соотносятся с различными стихиями. Они различаются по качеству — отрицательные или положительные — и по меньшей или большей интенсивности, иначе по высокой или низкой энергетичности. Энергетически сильные отрицательные эмоции — раздражение, гнев, бешенство, негодование. Вся группа относится к стихии «Огонь». Низкоинтенсивные негативные эмоции — страх, робость, расстройство — трактуются как стихия «Земли». Положительные эмоции на низких уровнях — грусть, лень, апатия и другие — принадлежат к стихии «Воды». Приятные эмоции с высокой энергетикой: гордость, радость, ликование — называют «воздушными». Благодаря использованию «Матрицы эмоций» и теории стихий легче определить ваше нынешнее эмоциональное состояние.

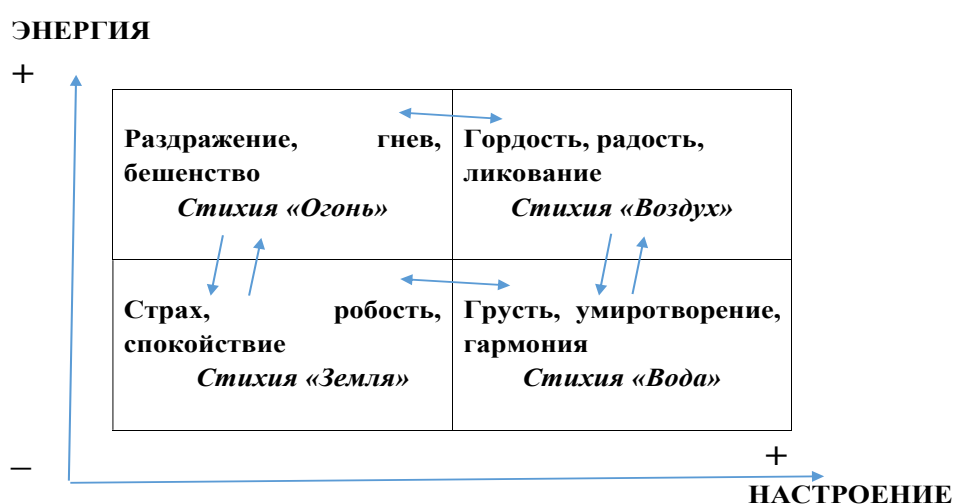


Рисунок 5 – Матрица эмоций

Каждая стихия связана с успешным осуществлением определенного рода деятельности (рисунок 6).

<p>ОГОНЬ</p> <ul style="list-style-type: none"> – занятие спортом; – соревнования; – конкурсы; – срочная работа/задача; – спортивным или другие состязания, где естественна конкуренция и сконцентрированная высокая энергия 	<p>ВОЗДУХ</p> <ul style="list-style-type: none"> – выступление перед аудиторией; – желание танцевать; – активность, чувство уверенности в себе, возбуждение; – мозговой штурм; – ощущение переполняющей энергии
<p>ЗЕМЛЯ</p> <ul style="list-style-type: none"> – бухгалтерия; – финансовый отчет; – заполнение налоговой декларации; – любые итоговые документы; – подготовка к экзаменам; – кропотливая и долгая работа, требующая внимания и где высока цена ошибки 	<p>ВОДА</p> <ul style="list-style-type: none"> – отдых; – расслабление, релаксация; – самоанализ; – время с любимыми; – концерты, театры, кино, выставочная галерея; – экскурсия по городу

Рисунок 6 – Взаимосвязь стихии и вида деятельности

В нашей практической деятельности есть применение всем эмоциональным состояниям. Овладение эмоциональным интеллектом способно значительно улучшить качество нашей жизни. Существует ряд методов управления эмоциями, работы с эмоциональным интеллектом:

1. Рефрейминг: попытка поместить ситуацию в другую «рамку», изменить взгляд на нее, создать положительный смысл уже случившемся неприятным явлениям, найти что-то хорошее.

2. Футуризм: взгляд на сегодняшнюю негативную ситуацию из будущего, попытка представить ситуацию исхода, переосмыслив сегодняшний сценарий развития событий и отношение к ним.

3. Категоризация объектов: для отключения негативных эмоций необходимо загрузить центр категоризации объектов (начать думать о фактах, считать предметы вокруг, описывать про себя, что вы видите, чувствуете, слышите), переключив внимание с эмоциональной сферы.

4. Метод четырех вопросов: в сложной ситуации задайте себе четыре вопроса:

– Что в этом хорошего?

– Чему это меня учит?

– Как этого избежать в будущем? (*Ответ на этот вопрос может совпасть с ответом на второй вопрос*).

– Как создавшуюся ситуацию можно использовать?

5. Договориться с собой: Вместо того, чтобы оставаться в нежелательной эмоции, скажите: «Разрешаю себе до шести часов (подставьте сюда подходящее время) побыть в таком состоянии, а в шесть я сброшу это и начну работать».

Приёмы эмоционального интеллекта помогают: поддерживать собственную работоспособность; быстро восстанавливаться; выражать любовь и неудовольствие; не допускать критических отклонений и неконтролируемых эмоциональных реакций; преодолевать конфликтные ситуации; мотивировать людей; устанавливать контакты с новыми людьми и поддерживать развивающие приятные отношения; более полно радоваться жизни.

Кинетический интеллект – это база для формирования остальных уровней вашего интеллекта. Он нужен для того, чтобы привлекать внимание интересных вам людей, эффективно управлять впечатлением, которое вы производите, и чувствовать себя «хозяином» пространства и ситуации. Только 7 % информации вы сообщаете собеседникам словами, а остальные 93 % невербально – через тело, пластику, мимику, жесты. Кинетический интеллект – это пошаговый подход, который включает:

– анализ невербальных привычек (какие сигналы вы транслируете, и как они влияют на восприятие вас окружающими;

- диагностику и корректировку (определяются зоны роста и отрабатываются новые паттерны поведения);
- практику в реальных ситуациях (освоение уверенного поведения на переговорах, выступлениях и в повседневном общении);
- закрепление через автоматизацию (доведение новых навыков до уровня привычек, чтобы они проявлялись естественно, без напряжения).

Владение развитым кинетическим интеллектом позволяет:

- научиться владеть своим телом и использовать его как инструмент для достижения своих целей;
- стать ярче и выразительнее за счет развитого языка тела;
- вызывать доверие и уважение в личной и профессиональной сфере;
- использовать нетворкинги и светские мероприятия для своего роста и проявленности;
- транслировать авторитет и получать признание от коллег, окружения и аудитории;
- повысить чувство собственной значимости и уверенности в себе;
- улучшить отношения с окружающими и открыть свои новые грани.

Таким образом, кинетический интеллект – это умение использовать язык тела для создания нужного впечатления и достижения своих целей, а также для того, чтобы считывать других людей, лучше понимать их эмоции и намерения.

Вопрос 3. Навыки публичного выступления

Публичное выступление – это тип общественного мероприятия, в ходе которого оратор сообщает аудитории необходимую информацию.

В публичном выступлении самый главный вопрос, который выступающий должен задать себе – «Какой цели я хочу достичь этим выступлением?». Причем ответ должен состоять не из общих рассуждений, а быть четким и ясным. От ответа на этот вопрос будет зависеть и выбор вида выступления, формата, методов взаимодействия с аудиторией.

Алгоритм публичного выступления может выглядеть следующим образом:

- Обозначьте цель – ЗАЧЕМ?
- Создайте запасной план.
- Приводите факты, примеры, рассказывайте истории
- Используйте паузу
- Отвечайте на вопросы
- Осторожнее со слайдами
- Повторяйте ключевые идеи
- Не извиняйтесь
- Работайте со страхами и волнением
- Начните правильно

Важно помнить о четырех основных условиях публичного выступления (рисунок 7).



Рисунок 7 – 4 «кита» публичного выступления

К основным маркерам, выдающим неуверенность выступающего можно отнести: темп речи, интонация, сдавленный голос, плохое слушание собеседника, отсутствие зрительного контакта, использование навязчивых движений, применение слов-паразитов, говорить, а не разговаривать.

Существуют различные жанры публичных выступлений (рисунок 8). Важно заранее определиться с целью выступления, составить профиль аудитории с позиции определения уровня мотивированности и экспертности. Это поможет правильно выбрать сценарий выступления.



Рисунок 8 – Виды жанров публичного выступления

Рекомендуется при подготовке к публичному выступлению обратить внимание на следующие обязательные шаги (рисунок 9).

1. Шаг 1 – **ЦЕЛЬ**
2. Шаг 2 – **СЦЕНАРИЙ**
3. Шаг 3 – **МАТЕРИАЛ**
4. Шаг 4 – **РЕКВИЗИТ (СЛАЙДЫ)**
5. Шаг 5 – **РЕПЕТИЦИЯ**

Рисунок 9 – Алгоритм подготовки публичного выступления

Умелое использование технологии создания публичного выступления экономит время на подготовку и делает вас универсальным спикером.

К наиболее распространенным ошибкам начинающего оратора, которых желательно избегать, относятся: надежда на импровизацию, поведение гостя, слишком длинное представление, бумажки в руках, слова – паразиты, чтение слайдов, неподготовленная концовка. Существует такое понятие, как «треугольник оратора» (рисунок 10). Три важнейших условия, которые надо заранее рассмотреть и обеспечить их эффективное функционирование.

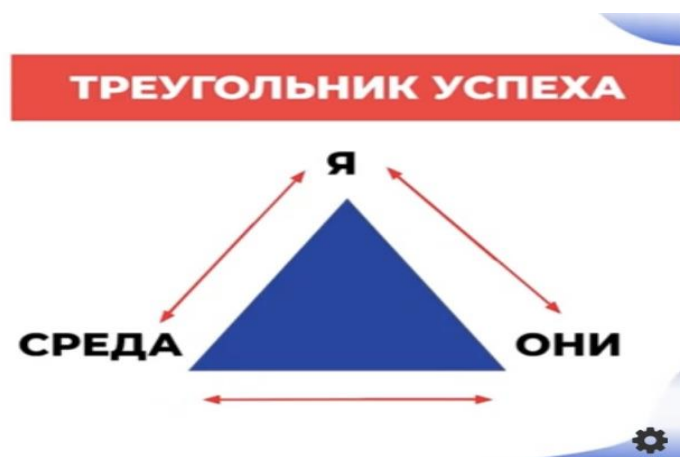


Рисунок 10 – Треугольник успеха оратора

Проседание одной из вершин треугольника может негативно сказаться на успехе всего выступления.

«Я» – что о себе думаю, насколько я уверен, чего я опасюсь, как подготовлен, владею ли собой и т. д.

«Они» – что собой представляет аудитория, насколько компетентны и мотивированы, слушают ли, задают ли вопросы, доверяют ли оратору и т. д.

«Среда» – подготовлено ли помещение, работает ли оборудование, хороший ли звук и освещение, достаточно ли места и т. д.

Таким образом, в основе любого отличного выступления находится четкое понимание оратора, зачем он здесь, что он может дать людям, которые придут его слушать. В зависимости от цели выбирается формат выступления, тайминг, наличие или отсутствие презентации и другие элементы. Чаще всего выделяют убеждающие, мотивирующие и обучающие выступления, у каждого вида есть свои особенности, но главное заключается в том, что любая речь бу-

дет успешной только если она будет построена на фактах, цепляющих историях, личном опыте.

Предварительная подготовка для оратора значима: перед выступлением лучше прийти пораньше и подготовить зал, проверить технику, найти туалетные комнаты, кафетерий. Перед выходом на сцену нужно справиться с волнением, для этого можно воспользоваться дыхательными упражнениями, сделать легкую разминку или послушать успокаивающую музыку. Самое главное – разобраться, чем вызван страх, проговорить внутри себя основные моменты его появления. Во время своей речи необходимо не давать аудитории заскучать, для этого можно играть темпом речи, вовлекать слушателей в разговор, поддерживать визуальный контакт и активно жестикулировать. Даже на самой интересной лекции внимание слушателей способно удерживаться 15–20 мин, поэтому после этого времени лучше поменять характер взаимодействия с ней, например, сменить формат работы с группового слушания на индивидуальное короткое задание.

Тайминг выступления может быть разным – от экстра-короткой речи до экстра-длинной. Главное правило заключается в том, что сквозная линия речи не должна быть перегружена лишними деталями и неуместными отклонениями от темы. Каждая минута должна «работать» на достижение цели.

Методические материалы по теме 3

При изучении темы студенту следует использовать лекционный материал; материалы, полученные в ходе практического занятия; рекомендованную литературу. Рекомендованные материалы размещены в разделе дисциплины в ЭИОС КГТУ.

В результате изучения темы студент должен овладеть навыками использования различных коммуникационных техник, применения необходимых коммуникативных технологий и моделей взаимодействия

Рекомендуемые источники по теме 3: [3, 4, 6, 9, 11].

Тема 4. Лидерство

Форма проведения занятия – лекция.

Вопросы для обсуждения:

Вопрос 1. Основы лидерства.

Вопрос 2. Типологии власти.

Вопрос 3. Ситуационное лидерство.

Вопрос 4. Лидерский потенциал и лидерские стратегии.

Методические указания по изучению темы 4

Цель изучения темы – получить навыки принятия лидерских решений, познакомиться с основными типами лидеров, освоить технологии развития лидерского потенциала и применения лидерских стратегий.

Вопрос 1. Основы лидерства

Основы лидерства – это набор установок и стратегий, позволяющий добиться более заметных результатов в любой жизненной сфере. Опираясь на знание основ лидерства, вы сможете строить жизненные алгоритмы, которые выведут вашу жизнь на желанный уровень. Организации, добивающиеся успеха, отличаются от остального главного образа более динамичным и эффективным руководством. Быть просто хорошим руководителем для современной организации недостаточно. Только те люди, которые развили в себе лидерские качества, умение влиять на других, становятся успешными руководителями. Современный менеджер выступает в системе общественного производства как: управляющий, дипломат, воспитатель, инноватор, человеческое существо и, безусловно, лидер. Лидерство можно определить, как способность влиять на людей, чтобы достигать организационных целей. Менеджмент и лидерство одинаково важны для организации. Эффективные менеджеры должны быть также и хорошими лидерами, потому что с понятиями лидерства и менеджмента ассоциируются различные характеристики, которые обеспечивают различные аспекты сильных сторон организации. Современный подход разграни-

чивает, но не противопоставляет понятия руководства и лидерства.

Руководство (формальное лидерство) – это процесс управления трудовой деятельностью коллектива, осуществляемый руководителем – посредником социального контроля и власти на основе административно-правовых полномочий и социальных норм.

Лидерство (неформальное лидерство) – процесс внутренней социально-психологической самоорганизации и самоуправления взаимоотношениями и деятельностью членов коллектива за счет индивидуальной инициативы участников. С руководством связаны правовые и административные функции единоначалия, с лидерством связано психологическое влияние данного лица на членов группы. Можно увидеть, что менеджеры и лидеры имеют два различных ряда характеристик и навыков, которые зачастую присутствуют у одного и того же человека (таблица 8).

Качества – это отличительные личностные характеристики лидера, такие как интеллект, ценности, внешность. Выделяется несколько групп *личностных характеристик лидеров*.

1. Физические характеристики: энергичность, физическая выносливость.
2. Интеллект и способности: знания, рассудительность, решительность.
3. Личностные особенности: уверенность в себе, честность и прямота, энтузиазм, желание руководить, независимость.
4. Социальные характеристики: коммуникабельность, навыки социального взаимодействия, кооперация, тактичность, способность привлекать к сотрудничеству, дипломатичность.
5. Трудовые характеристики: стремление достичь отличных результатов, осознанное стремление к достижению целей, настойчивость в преодолении препятствий.
6. Социальные основы: образованность, мобильность. Однако эти характеристики не могут рассматриваться вне окружающего контекста. Уместность качества или системы качеств во многом зависят от конкретной ситуации. Одни

и те же характеристики не могут быть одинаково приемлемыми для каждой организации и ситуации (таблица 8).

Таблица 8 – Основные качества лидера и руководителя

Характеристики лидера	Характеристики руководителя
Душа Умение предвидеть будущее Страстность Способность к творчеству Гибкость Умение вдохновлять Инновационность Богатое воображение Стремление к экспериментированию Способность инициировать изменения Использует эмоции Полагается на людей Вдохновляет Доверяет Личностная власть	Разум Рационализм Консультирование Настойчивость Умение решать проблемы Сообразительность Аналитичность Вдумчивость, осторожность Официальность, опора на регламент Стабилизирование ситуации Использует доводы Полагается на систему Поручает контролирует Должностная власть

Феномен лидерства часто возникает в проблемных ситуациях. С точки зрения групповых целей лидерство может быть как позитивным, так и негативным. Выделяют два полярных типа лидерства – инструментальный и эмоциональный.

Инструментальный лидер – это член группы, который берет на себя инициативу в управлении проблемной ситуацией в соответствии с групповыми целями и обладает соответствующими знаниями, информацией, навыками, методами.

Эмоциональный лидер – это член группы, который берет на себя функцию регуляции группового настроения (экспрессивные функции) в проблемных ситуациях. Иногда позицию эмоционального лидера называют эпицентром эмоциональных контактов. В позитивном плане эмоциональный лидер стремится предупредить и уладить конфликты, сгладить и разрядить эмоциональное

напряжение, возникающее у членов группы в проблемных ситуациях, тем самым способствуя достижению групповых целей и повышению эффективности групповой деятельности. В негативном плане эмоциональный лидер при наличии неудач и трудностей может стать зачинщиком паники, недовольства, асоциального поведения группы.

Вопрос 2. Типологии власти

Одно из главных отличий между менеджером и лидером связано с источником власти и уровнем лояльности порожденных им последователей. Наличие лидерских качеств можно определить и по умению руководителя влиять на людей. Сильное влияние проявляется следующим образом:

- лидер ценится окружающими;
- уверен в себе;
- имеет убедительный внешний вид;
- ясно излагает свои мысли;
- устанавливает хорошее взаимопонимание с людьми;
- вознаграждает требуемое поведение;
- имеет реалистическое представление о себе;
- стремится быть настойчивым;
- прислушивается к другим.

Изложенные черты лидера определяют особенности его поведения.

1) Распоряжения и приказы уступают место убеждению, строгий контроль – доверию.

2) Руководители-лидеры стремятся развивать коллективные формы работы единой командой, что резко увеличивает взаимный обмен информацией между членами рабочих групп.

3) В отличие от бюрократов-консерваторов руководители-лидеры всегда открыты для новых идей, исходящих от коллег, подчиненных, клиентов.

4) Руководитель-лидер стремится создавать и поддерживать хороший психологический климат в коллективе, публично признавать заслуги работников.

Руководители, развившие в себе умение влиять на других, приобрели набор могущественных средств, которые можно использовать в человеческих отношениях. Эти навыки повышают эффективность и способствуют признанию собственной ценности: их можно плодотворно использовать для оказания помощи окружающим. Потенциал власти является мощным фактором оказания влияния на сотрудников. Наделенный властью менеджер может требовать от них неукоснительного выполнения своих распоряжений и указаний. Функция власти проявляется в управлении через вполне определенные каналы. В результате можно выделить семь разновидностей власти:

1) *Власть принуждения*. Это побуждение людей к деятельности вопреки их желанию, основанное на страхе перед наказанием. В качестве «помощников» выступают замечания, выговоры, штрафы, увольнения.

2) *Власть влияния*. Взаимодействие менеджера с начальством дает ему косвенную власть. От этого сила власти возрастает.

3) *Власть компетенции*. Менеджер в силу профессиональной подготовленности получает право выступать в качестве эксперта.

4) *Власть информации*. Люди постоянно испытывают потребность в различной информации. Менеджер регулирует их доступ к информации, тем самым осуществляя властное воздействие на них.

5) *Власть должностного положения*. Чем выше должностное положение, тем выше степень властного влияния. Процесс общения завязывается по вертикали подчинения, а уже потом, если менеджер проявит себя как лидер, приобретает горизонтальную выраженность.

6) *Власть авторитета*. Менеджер, пользующийся авторитетом, осуществляет свое влияние без проявления своей властной уполномоченности. Люди беспрекословно повинуются авторитетному руководителю.

7) *Власть награждать и миловать.* Сотрудники, как правило, следуют за тем, кто имеет право награждать и миловать. Все хотят достигать цели, пользоваться признанием. Человек, способный влиять на такие ценности, пользуется большим признанием, его власть может подняться до значительных высот.

Чтобы выступать в роли лидера и вести за собой людей, нужно пользоваться этой властью осмотрительно. Эксперты рекомендуют в первую очередь учитывать зрелость рабочей группы и квалификацию работников (рисунок 11).

Степень зрелости рабочей группы	Высокая	Средний показатель		Низкая
	4	3	2	1
Каналы власти	Компетенция	Авторитет	Награда	Принуждение
	Власть информации	Власть должностного положения		Власть влияния

Рисунок – 11 Степень зрелости рабочей группы и применение каналов власти

Вопрос 3. Ситуационное лидерство

Ситуационная теория лидерства требует учитывать кроме наличия соответствующих черт еще и ситуацию, в которой группа выдвигает лидера. Согласно этой теории, группа выдвигает на роль лидера того своего члена, у которого наиболее полно представлены требуемые ситуацией качества. В разных ситуациях группа выдвигает специфические требования к лидеру, и поэтому лидерство может переходить от одного человека к другому (эмоциональный или деловой лидер). Ситуационная концепция (Р. Стогдилл, Т. Хилтон, А. Голдьер) исходит из относительности и множественности лидерства. Лидер есть функция определенной ситуации, и человек, являющийся лидером в одной ситуации, не обязательно будет лидером в других ситуациях. С этой точки зрения,

лидерские качества относительно, хотя сторонники ситуационной теории все же признают необходимость основных качеств: целеустремленности, уверенности в своих силах, готовности взять на себя ответственность за решение той или иной задачи, компетентности. Слабость ситуационной концепции – в недооценке личной активности человека, стремящегося занять место лидера: нет подходящей ситуации, и лидером тебе уже не стать. Э. Хартли предлагает приблизить лидерство к реалиям жизни, дополнив следующие положения:

1. Если ты стал лидером в одной ситуации, твои шансы стать таковым в другой ситуации повышаются.

2. Если ты проявил себя как лидер, ты приобрел авторитет, который может способствовать назначению тебя на руководящую должность и тем самым закреплению твоего лидерства.

3. Восприятие группы стереотипно, и если ты стал лидером в одной ситуации, она воспринимает тебя таковым и в другой.

4. Лидером становится тот, кто к этому стремится.

К основным ситуационным теориям лидерства относятся следующие:

Ситуационная теория Ф. Фидлера

В основе данной теории лежит предположение, что стиль лидерства ориентирован *либо на взаимоотношения, либо на задачи*. Руководитель, ориентированный на взаимоотношения, сконцентрирован на сотрудниках. Руководитель, ориентированный на задание, более всего мотивирован на выполнение задания, на дело. Ситуация, в которой осуществляется руководство, может анализироваться на основе использования трех элементов: качество взаимоотношений между руководителями и подчиненными, структура задания и должностная власть. Каждый из указанных элементов рассматривается как благоприятный или неблагоприятный для руководителя. При использовании данной теории лидерам следует учитывать два аспекта:

1. Руководитель должен знать, ориентирован он на выполнение заданий или на взаимоотношения.

2. Лидер должен диагностировать ситуацию и определить, благоприятны или неблагоприятны отношения с подчиненными, хорошо или плохо структурированы задания и какова сила его должностной власти.

Ситуационная теория П. Херси и К. Бланишара

Данная теория предлагает основное внимание при определении приемлемого стиля руководства концентрировать на *характеристиках сотрудников*. Основная идея сводится к тому, что работники находятся на разных уровнях готовности к выполнению задания. Низкий уровень готовности – либо по причине отсутствия у сотрудников способностей или подготовки, либо потому, что сотрудники не чувствуют себя в безопасности, требует иного стиля руководства, чем в случае высокой готовности, при наличии хороших способностей, навыков, уверенности в своих силах и желания работать. Согласно ситуационной теории, руководитель может применять один из четырех поведенческих стилей: внушающий стиль, убеждающий, стиль соучастия, делегирующий стиль.

Внушающий стиль, по сути, является жестко директивным, отражает высокую заботу о производстве и низкий уровень заботы о людях. В данном случае руководитель отдает четкие распоряжения о том, как должны выполняться задания.

Для *убеждающего стиля* характерен высокий уровень заботы и о производстве, и о людях. Руководитель разъясняет подчиненным свои решения и дает им возможность задавать вопросы и уяснять для себя, как следует выполнять задания.

Стиль соучастия (партисипативный стиль) предполагает комбинацию высокого уровня заботы о людях и низкого уровня заботы о производстве. Лидер делится своими идеями с подчиненными и дает им шанс и возможность участвовать в принятии решений.

Делегирующий стиль отражает небольшой уровень заботы, как о производстве, так и о людях. Лидер редко отдает распоряжения и оказывает слабую

поддержку сотрудникам, потому что возлагает ответственность за решения и их выполнение на подчиненных. Суть данной теории заключается в том, чтобы найти такой стиль руководства, который более всего соответствовал бы уровню готовности подчиненных, т.е. их знаниям, навыкам, опыту, установкам на труд.

Теория «путь–цель». В рамках данной теории руководитель обязан *усиливать мотивацию сотрудников*, объясняя им, как нужно вести себя, чтобы выполнить задачу и получить вознаграждение. Руководитель усиливает мотивацию, разъясняя подчиненным доступный путь к доступному вознаграждению либо увеличивая вознаграждения, которые ценят и к которым стремятся сотрудники. Задача руководителя заключается в том, чтобы увеличить личностные вознаграждения подчиненным за достижение цели и сделать путь к ним ясным и легким. Эта теория также относится к ситуационным, поскольку в ней рассматриваются три группы ситуаций: стиль и поведение руководителя, ситуативные обстоятельства и использование вознаграждений с целью удовлетворения потребностей подчиненных (таблица 9).

Таблица 9 – Ситуации «путь – цель» и предпочтительное поведение лидера

Ситуации	Поведение руководства	Влияние на подчиненных	Последствия
Неуверенность подчиненных	Поддерживающий стиль	Придание сотрудникам уверенности в достижимости высоких результатов	Сотрудники прилагают больше усилий, растущая удовлетворенность трудом и лучшие результаты
Неясность задания	Директивный стиль	Разъяснение пути к получению вознаграждения	
Недостаток интереса к заданию	Стиль, ориентированный на достижения	Установление высоких целей	
Неадекватное вознаграждение	Стиль соучастия в управлении	Выяснение потребностей сотрудников и изменение вида вознаграждения	

Управленческая решетка стилей руководства (рисунок 12)

Роберт Блэйк и Джейн Моутон из Техасского университета предложили теорию руководства с использованием двух измерений, которая получила название «управленческая решетка» (или решетка лидерства). Каждая ось решетки представляет собой 9-балльную шкалу. Стили управления можно охарактеризовать следующим образом:

Стиль «загородный клуб» (1.9) отличается пристальным вниманием к потребностям сотрудников, вызывает их положительную реакцию, что позволяет создать комфортную дружескую обстановку в организации. При этом руководителя не особенно интересует, будут ли при этом достигнуты конкретные и устойчивые результаты. Такого руководителя называют «Либерал».

Стиль «командный менеджмент» (9.9) – наиболее предпочтительный стиль взаимоотношений в группе. Руководитель стремится максимально учитывать интересы производства и интересы коллектива, объединить деловитость и человечность на всех уровнях отношений. Сотрудничество, взаимозависимость и общность целей способствуют установлению доверия и уважения. Тип руководителя – «Организатор».

Центристский (посредственный) менеджмент (5.5) – достижение приемлемых результатов обеспечивается путем установления баланса между необходимостью выполнить организационные задания и поддержать трудовую атмосферу на удовлетворительном уровне. Руководитель не требует слишком много от сотрудников, но и не занимается попустительством. Тип руководителя – «Манипулятор».

Убогий (слабый) менеджмент (1.1) – низкий уровень заботы руководителя о производстве и людях, стиль – невмешательство. Он не делегирует своих функций, не стремится к серьезным достижениям. Главное для него – сохранить свою должность в организации. Такого руководителя условно называют «Пессимист».

Менеджмент «Власть – подчинение» (9.1) – эффективность организаторской деятельности достигается путем создания условий работы, в которых человеческий фактор учитывается в минимальной степени либо просто игнорируется. Внимание руководства полностью сосредоточено на решении производственных задач. Тип руководителя – «Диктатор».

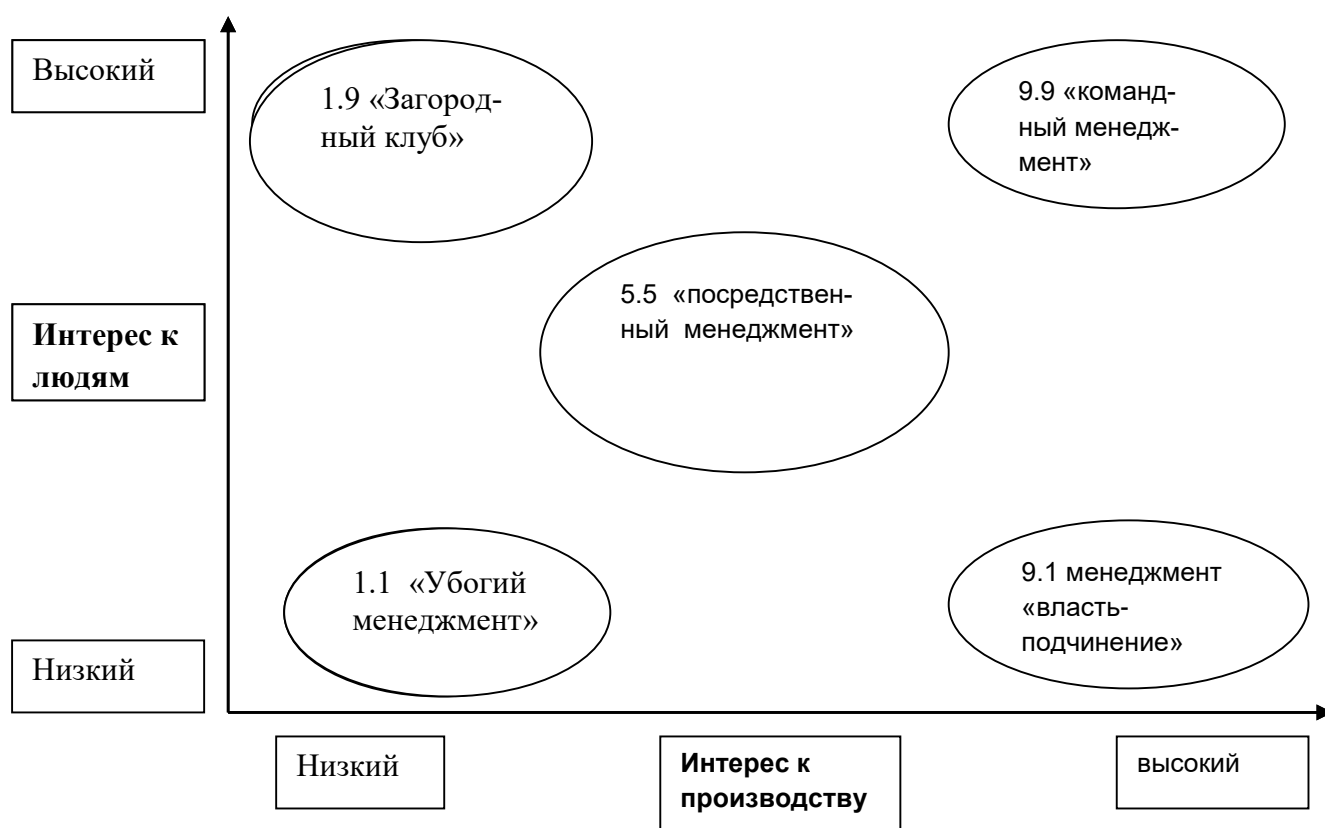


Рисунок 12 – Управленческая решетка Блэйка-Муттона

Вопрос 4. Лидерский потенциал и лидерские стратегии

Существует всего четыре жизненных стратегии, которые в древние времена помогали нашим предкам выживать, а теперь обеспечивают ещё и успех (рисунок 13).

Паразитическая – получить доступ к максимальным ресурсам и минимизировать риски, при этом чаще всего используются ресурсы других людей. При

этом приходится жертвовать личной свободой, находиться под влиянием того, кто обеспечивает ресурсы.

Героическая – человек принимает на себя риски, напряжение и при этом редуцирует уровень удовольствий, ресурсов. Отсюда высокий уровень стресса, нет возможности восстанавливаться. Однако радость приносит осознание собственной важности, необходимости.

Аутсайдерская – не желая повышать уровень рисков, человек редуцирует потребности. Довольствуется небольшим жильём, невысоким доходом, скромной должностью и т. п. Здесь уравновешены ресурсы и уровень рисков, которые человек на себя принимает.

Лидерская – готов пойти на соответствующий уровень стресса и напряжения, чтобы получить доступ к ресурсам. Риски и ресурсы здесь уравновешены.

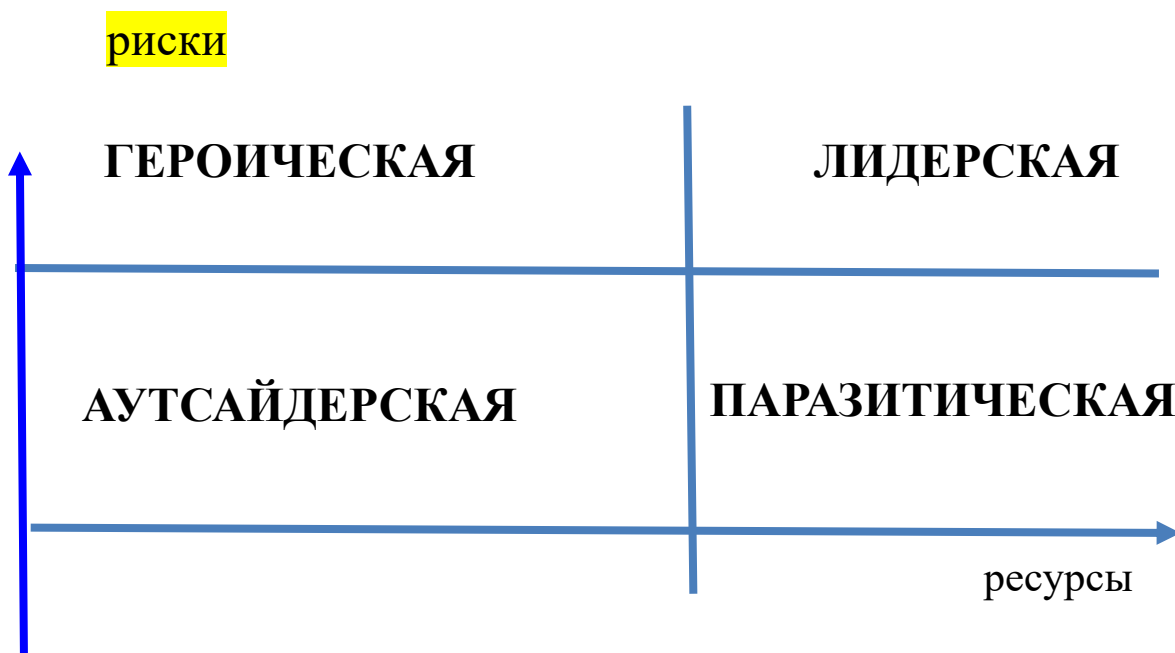


Рисунок 13 – Виды лидерских стратегий

Статус личности определяется готовностью идти на риск, но не гарантирует получения ресурсов. Только такие люди получают доступ к власти и самым большим ресурсам.

Воля и обстоятельства, как причины смены стратегии. Изменение условий существования влечёт за собой изменение направления действий. Причём постстрессовый взлёт встречается в 10 раз чаще, чем постстрессовое падение. Стресс – катализатор лидерства. Для перехода к другой жизненной направленности не нужны какие-то специальные вещи – знания, деньги, должности. Изменение стратегии – совокупность установок и поступков. Стратегию можно выбирать и следовать ей, не опираясь на изменение жизненных обстоятельств. Несовпадение стратегий – главная проблема в отношениях между людьми. Устойчивые союзы часто создают люди в парах паразитирования и геройства. Лидеры с аутсайдерами сочетаются плохо, у них не совпадают главные установки на жизнь, потребности и представления о жизни. Чаще лидеры сосуществуют с лидерами, аутсайдеры с аутсайдерами.

У каждого есть свобода выбора собственной стратегии на любом этапе жизни. Наиболее ярко проявляется два типа мышления; лидерское и аутсайдерское. Особенность лидерского отношения к реальности: если сейчас плохо, в будущем будет хорошо. Человек стремится уйти от того, что считает для себя плохим и оказаться там, где будет хорошо. Это создаёт ту самую энергию лидера, о которой все мечтают. Аутсайдерское мышление: хорошо сейчас, плохо потом. В этом случае человек бессознательно стремится сохранить настоящее, он готов пожертвовать перспективами завтрашнего дня ради того, чтобы сохранить комфорт дня сегодняшнего. Цель – не допустить будущего. Завтра никогда не наступает, и несмотря на то, что лидерам всегда «плохо», живут они лучше, чем аутсайдеры. Лидеры постоянно развиваются, им всегда хочется более благоприятного будущего. Особенность человека в том, что хорошо ему или плохо сейчас, зависит не от настоящего момента, фактически это определяется тем, что нам предстоит. Знание того, что в будущем ситуация будет лучше, позволяет лидеру преодолеть текущие трудности. Аутсайдер не может наслаждаться комфортом настоящего момента, потому что знает, впереди неизбежные трудности.

Основными ресурсами лидера являются: время, энергия, статус, деньги. Следует регулярно оценивать, на каком уровне находится каждый из ресурсов. Время – на что тратится. □ Деньги – сформирован ли финансовый поток, профицитен или нет. □ Энергия – что даёт возможность быстрого восстановления. Работа, даже любимая, энергию не восстанавливает. Лидерская стратегия выводит человека на жизнь по второму варианту. Человек тратит профицитные ресурсы на то, чтобы компенсировать ресурсы недостающие. Это разворачивается в стратегию достижения высокого уровня каждого из ресурсов.

Методические материалы по теме 4

При изучении темы студентам следует использовать лекционный материал; материалы, полученные в ходе практического занятия; рекомендованную литературу. Рекомендованные материалы размещены в разделе дисциплины в ЭИОС КГТУ. Также необходимо опираться на знание особенностей использования ситуационного лидерства, формирования лидерского потенциала и использования необходимых лидерских стратегий.

Рекомендуемые источники по теме 4: [1, 2, 5, 8].

Тема 5. Команды и командообразование

Форма проведения занятия – лекция.

Вопросы для обсуждения:

Вопрос 1. Процесс трансформации группы в команду.

Вопрос 2. Распределение ролей в команде.

Методические указания по изучению темы 5

Цель изучения темы – систематизировать знания по основным аспектам командообразования, возможностям использования лидерского потенциала на разных этапах формирования команды и распределения командных ролей.

В процессе изучения темы студентам следует знать основные понятия, такие как: группа, коллектив, команда, синергизм, стратегии

командообразования. Владеть навыками в области процесса формирования командного стиля деятельности, оценки и учета распределения ролей в команде.

Вопрос 1. Процесс трансформации группы в команду

Вследствие значительного влияния внешней среды на работников организации все больше укрепляется мнение о том, что эффективная работа компаний должна быть основана на командной работе, способной обеспечить современным предприятиям необходимую гибкость, стимулировать творчество и создавать атмосферу сотрудничества и поддержки. По мнению экспертов, сегодня конкурируют не компании, а их команды. Усложняются задачи, появляются новые неучтенные факторы риска, повышается нестабильность внешней среды. В этих условиях для достижения необходимых результатов нужно значительно повысить эффективность деятельности своих коллективов. Прежде всего, за счет развития командного стиля работы. Сегодня в центре внимания в организации не поведение индивида, а деятельность многофункциональных управленческих команд, которая направлена на решение комплексных проблем и реализацию многоцелевых проектов. Меняется и самосознание работников, уровень их образования и квалификации. У них усиливается потребность в причастности к делам организации, в использовании своего творческого потенциала. Наилучшие условия для этого создаются при совместной командной работе. Менеджмент должен использовать возможности и преимущества команд, их роль в решении проблем современных организаций.

Группа подчиненных работников – это еще не команда, а только набор людей, зачастую преследующих разные цели. *Команда* же – это единое целое, коллектив людей-единомышленников, объединенных общей целью. Можно рассматривать команду как вид группы в организации, находящейся на более высокой ступени развития.

Превращение группы в команду происходит, когда:

- все члены рассматривают достигнутый успех как общий;
- доверие друг к другу и руководителю постоянно растет;
- культивируется и усиливается чувство принадлежности к команде;
- принадлежность к команде считается престижным состоянием;
- цели команды постоянно реализуются.

Процесс трансформации группы в команду (типы групп и команд):

Рабочая группа. Взаимодействие членов группы осуществляется в основном для обмена информацией и опытом. Для нее характерна персональная ответственность членов группы за результаты их деятельности.

Псевдокоманда. Члены ее могут повысить эффективность совместной деятельности, но не прилагают к этому ни малейших усилий.

Потенциальная команда. Члены ее осознают необходимость общей цели, согласованности совместных действий, направленных на ее достижение. Они пытаются выработать эффективные приемы и методы сотрудничества.

Настоящая команда. Члены ее обладают взаимодополняющими навыками и умениями, имеют общие цели и задачи, выработали эффективные методы совместной деятельности.

Высокоэффективная команда. Это группа, обладающая всеми характеристиками настоящих команд и способствующая индивидуальному развитию ее членов. Результаты ее деятельности превосходят ожидания окружающих людей.

Важнейшую роль в формировании команды играет, безусловно, руководитель. Командную деятельность он должен строить, руководствуясь следующими принципами:

- отбор членов команды с учетом их навыков, умений, возможностей;
- четкие правила поведения членов команды и определение целей совместной работы;
- осознание всеми участниками команды новых прав;

– постоянные командные взаимодействия, выделение необходимого для общения членов команды времени, что позволяет им обмениваться новой информацией;

– обеспечение обратной связи, признания, вознаграждения (таблица 10).

Таблица 10 – Особенности становления команды и лидерское поведение на разных этапах ее развития

Стадия существования	Задачи	Поведение	Социальные контакты	Роль и поведение лидера
Формирование	Основания для совместной работы	Вежливое ожидание, сомнение, независимость, ощущение опасности	«диады», «триады», «квартеты»	Прояснение событий, информирование
Бурление	Самоопределение, индивидуальные результаты, первые оценки	Межличностные конфликты по поводу прав и ответственности, статуса и роли	Конфликты между подгруппами, межличностные, с лидером	Сглаживание конфликтов, обучение, развитие взаимопонимания и диалога
Упорядочивание	Обмен информацией	Признание других, начало сотрудничества, разделение ответственности, удовольствие от совместной работы	Групповая работа, борьба с лидером за независимость и свои нормы	Поощрение формирования новых стандартов поведения
Продуктивность	Решение задач, высшая производительность	Стремление к улучшениям, инновациям, положительная оценка деятельности и самооценка	Разнообразные коммуникации, ответственность за поведение, согласованные роли	Роль «бизнес-тренера», признание лидерских функций подчиненными
Роспуск	Выполнение задач, изменение задач, возможный возврат на предыдущие стадии	Изменение состава	Воспоминания о прошлом, планы на будущее, приход новичков с новыми идеями и планами	Понять свою роль и способствовать либо сохранению, либо минимально безболезненному роспуску команды

Вопрос 2. Распределение ролей в команде

Факторы, определяющие роли в команде: непосредственная профессиональная деятельность, должностные обязанности; взаимодействие команды с внешними партнерами, клиентами; «склад ума» каждого члена команды и конкретные ситуации; процесс жизнедеятельности команды и динамика ее успешного развития. Отличительными характеристиками высокоэффективной команды являются:

- наличие хотя бы одного человека, являющегося ядром команды;
- высокое качество и производительность;
- высокая степень удовлетворенности своей деятельностью;
- высокое качество и высокая производительность;
- сбалансированность состава в зависимости от ролей, выполняемых членами команды, и их навыков;
- высокая степень автономности;
- способность быстро учиться на собственных ошибках;
- ориентированность на клиента, потребителя;
- наличие навыков оптимального решения проблем и регулярный контроль за разрешением;
- хорошая мотивированность.

Критическим фактором, определяющим эффективность работы команды, является распределение функций между ее членами, т. е. распределение ролей в команде. Основные роли в команде представлены на рисунке 14.

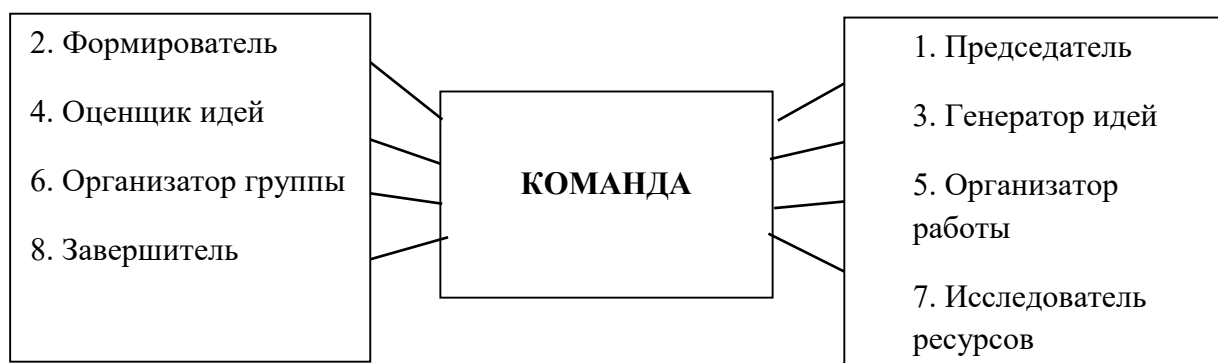


Рисунок 14 – Основные роли в команде

Каждая роль в команде предполагает выполнение определенных функций, сопряжена с характеристика типологических особенностей человека, предпочитаемых стилей поведения и взаимодействия с окружающими (таблица 11).

Таблица 11 – Характеристика ролей в команде

Роль в команде	Характеристика ролей		
	функции	свойства	тип
1. Председатель	Впитывает все возможные мнения и принимает решения	Умеет слушать, хорошо говорит, логичный, решительный,	Спокойный, стабильный, нуждается в высокомотивированной группе
2. Формирователь	Лидер, соединяет усилия членов группы в единое целое	Динамичный, решительный, напористый	Доминирующий экстраверт, нуждается в компетентной, умелой команде
3. Генератор идей	Источник идей, высокий идеобразующий потенциал	Быстрый ум, богатое воображение, креативность	Нестандартная личность, нуждается в позитивно настроенной команде, которая будет воспринимать его идеи
4. Оценщик идей (критик)	Анализ и логические выводы, контроль	Аналитичность, интеллектуальность, эрудированность, «якорь группы», воз-	Рассудительный, волевой, нуждается в постоянном притоке информации, новых

Роль в команде	Характеристика ролей		
	функции	свойства	тип
		вращает к реальности	идей
5. Организатор работы	Преобразование идей в конкретные задания и организация их выполнения	Хороший организатор, волевой, решительный, предприимчивый	Волевой тип личности, способен доводить дело до конца, умеет принимать непопулярные решения, нуждается в активной, инициативной команде
6. Организатор группы	Способствует единению команды, улаживает разногласия, знает потребности, проблемы членов группы	Чувствительность, коммуникативность, дипломатичность, доброта.	Эмпативный тип личности, нуждается в постоянном контакте со всеми членами группы
7. Исследователь ресурсов	Связующее звено с внешней средой	Общительный, увлекающийся, энергичный, привлекательный	«Напористый экстраверт», нуждается в свободе действий
8. Завершитель	Побуждает группу все делать вовремя и до конца	Профессиональная педантичность, ответственность, ответственность, внимание к мелочам	Педантичный тип личности. Нуждается в групповой ответственности

Чтобы команда была эффективна, необходимо, чтобы все роли выполнялись членами группы, чтобы они взаимно дополняли друг друга. Иногда член группы может выполнять две и более ролей. Распределение ролей в команде происходит в соответствии с принципами компетентности и предпочтения. Согласно принципу компетентности результативным можно считать такое распределение ролей, при котором спрос с каждой роли не превышает умений члена команды, которому эта роль досталась. Согласно принципу предпочтения действенным может считаться такое распределение ролей, при котором как

можно большее количество членов команды выполняют те роли, которые они сами предпочитают. Руководитель должен стремиться к достижению баланса между двумя принципами.

Методические материалы по теме 5

При изучении темы студентам следует использовать лекционный материал; материалы, полученные в ходе практического занятия; рекомендованную литературу. Рекомендованные материалы размещены в разделе дисциплины в ЭИОС КГТУ. Необходимо понимание логики процесса формирования лидерского потенциала, создания команд и эффективного управления ими, со знанием основных технологий взаимодействия, применяемых на каждом этапе создания команды.

Рекомендуемые источники по теме 5: [2, 5, 7, 12, 13].

2 МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ДЛЯ ПОДГОТОВКИ К ПРАКТИЧЕСКИМ ЗАНЯТИЯМ

Тема 1. Саморазвитие, самоорганизация и самомотивация личности: проблемы определения, основные аспекты

Форма проведения занятия – практическое занятие.

Методические указания для подготовки к практическим занятиям по теме 1

На семинарских занятиях закрепляется лекционный материал по наиболее важным темам, развиваются у студентов навыки критического мышления в данной области знания, формируются умения работы с учебной и научной литературой. Подготовка студента к семинарскому занятию включает в себя шесть основных этапов: 1) изучение рекомендуемой преподавателем учебной и научной литературы, а также хрестоматийного материала и первоисточников по теме семинарского занятия; 2) составление плана ответа и систематизация изу-

ченной литературы; 3) составление краткого конспекта ответа по вопросам, выносимым для обсуждения на семинарском занятии; 4) вдумчивое прочтение составленного конспекта ответа, запоминание его основных положений на основе глубокого и творческого усвоения существа изучаемых вопросов, а затем его устный пересказ; 5) выполнение практических заданий по соответствующей теме семинарского занятия; 6) непосредственная работа студента на практическом занятии. В целях лучшего усвоения материала темы предлагается обратить внимание на ключевые понятия, представленные в глоссарии в Приложении А.

Результатом проведения практического занятия является закрепление знаний о таких понятиях, как самоорганизация, самоконтроль, самопрезентация, самомотивация. В процессе освоения данной темы предусмотрены следующие формы самостоятельной работы студентов под контролем преподавателя: проведение самодиагностики, выполнение заданий в малых группах, отработка навыков самопрезентации.

Задание 1. Как Вы будете мотивировать своего подчиненного, если:

а) Много работает для достижения цели, склонен к риску, любит испытывать свои силы, считает, что «Жизнь – это состязание», стремиться, всегда побеждать, плохо работает с командами, индивидуалист.

б) Испытывает потребность и любит похвалу, кичится наградами, любит быть в центре внимания, много работает, хочет добиться успеха.

в) Имеет давно установившиеся личные привычки, любит вдаваться в подробности, любит правила и инструкции, нуждается в точности и ясности, не любит изменений и неопределенностей, предпочитает стабильность, все делает сам, много работает.

г) Он любит и носит дорогую одежду, стремится иметь символы положения в обществе (офис, ученую степень, звания, титулы и т. д.), хочет соответ-

ствовать корпоративным ценностям, стремится, чтобы о нем думали как о профессионале, гордится работой.

Задание 2. Развитие самомотивации. Работа с внутренним сопротивлением. Упражнение «Сосуды долга и интереса». Цель – актуализировать в своем сознании понятие «потребность». По каждой ситуации необходимо предложить варианты самомотивации (не менее пяти). Укажите, что может стать для Вас мотивом, чтобы мероприятие из статуса «долг» выросло в «интерес».

Ситуации:

– поставлена задача в короткие сроки необходимо освоить новый программный продукт;

– незапланированное мероприятие: поручили возглавить организацию и проведение крупной конференции со множеством приглашенных гостей – участников из различных городов, раньше подобной работой никогда не занимался, времени на подготовку очень мало;

– транслирование своего опыта работы (участие в конкурсах, выступление на серьезном совещании, подготовка статьи);

– назначение на должность руководителя в совершенно новом направлении деятельности.

Задание 3. Проведите самодиагностику, используя технологию SWOT-анализа. Заполнив приведенную ниже таблицу, сделайте вывод о своих ключевых факторах успеха (сильных сторонах) и зонах роста (слабых сторонах).

S (сильные стороны)	W (слабые стороны)
...	...
О (возможности)	Т (угрозы)
...	...

Задание 4. Соотнесите тип мотивации работника и целесообразный стиль обучения (наставничества) в процессе прохождения адаптации (социализации).

Таблица 12 – Четыре типа мотивации работников

R1 МАЛО КВАЛИФИКАЦИИ МАЛО МОТИВАЦИИ	R2 МАЛО КВАЛИФИКАЦИИ МНОГО МОТИВАЦИИ
R3 МНОГО КВАЛИФИКАЦИИ МАЛО МОТИВАЦИИ	R4 МНОГО КВАЛИФИКАЦИИ МНОГО МОТИВАЦИИ

1 ситуация «Не могу – не хочу». (R1)

2 ситуация «Не могу – хочу». (R2)

3 ситуация «Могу – не хочу». (R3)

4 ситуация «Могу – хочу» (R4).

Используйте для ответа примеры стилей обучения из следующей матрицы (рисунок 15).



Рисунок 15 – Матрица стилей обучения

Задание 5. Упражнение: «Колесо жизненного баланса»

Используя технику коучинга «Колесо баланса», оцените разные стороны своей жизни в настоящий момент времени.

Жизнь человека многогранна – она состоит из множества факторов: общения, самочувствия, карьеры, саморазвития и т. д. Приоритеты у каждого, конечно, свои, но практикующие бизнес-коучи выделяют в качестве основных следующие:

- семья и отношения (родители, дети, родственники, любимый человек, друзья);
- здоровье (это не просто медицинский статус «болен» или «здоров» – сюда дополнительно относится физическая активность, питание, уход за внешностью, отсутствие вредных привычек);
- дом (условия жизни, комфорт, уют, безопасность, порядок);
- финансы (материальная обеспеченность);

- работа (профессиональный рост, признание, условия труда);
- отдых (пассивный и активный отдых, достаточно длинный для восстановления организма сон);
- самореализация (хобби, творчество);
- духовное развитие (моральное состояние, поступки).

Рекомендуемый алгоритм использования техники «Колесо баланса»:

1. Определяем сферы жизни. Строим колесо жизненного баланса (сформулируйте 8–10 жизненных сфер, значимых для Вас в данный момент. Запишите их на лист бумаги в любой очередности). Можете воспользоваться шаблоном, приведенным ниже (рисунок 16).

2. Диалог с собой. При оценке качества жизни руководствуйтесь исключительно собственными ощущениями, а не ожиданиями окружающих. По каждой оси предполагается 10-бальная оценка. 10 баллов – это именно Ваш максимум здесь и сейчас. Ваша реальная цель и движение к ней.

3. Оцениваем баланс жизни. Посмотрите, какое колесо у Вас получилось? Маленькое или большое? Ровное или с пробелами? При полной гармонии получится идеально ровное колесо с максимально полными секторами. Маленькое колесо или глубокие впадины – признак неудовлетворенности. Не пугайтесь неидеальной формы. Колесо жизненного баланса – это не состояние реальной жизни, а степень ваших ожиданий. Настолько она соответствует мечтам.

4. Возвращаем баланс в жизнь. Ответьте на вопрос: «Почему просели некоторые сферы моей жизни?». Можете ли Вы изменить ситуацию? Чего хотите достичь? Какая оценка будет удовлетворительной через месяц, квартал, год? Что нужно сделать, чтобы этого достичь? Прописывайте каждый шаг и ставьте реальные сроки.



Рисунок 16 – Шаблон «Колеса жизненного баланса»

Задание 6: Используя знание основных типов темперамента, определите какому квадрату матрицы соответствует каждый из четырех типов темперамента: сангвиник, холерик, флегматик, меланхолик (рисунок 17).

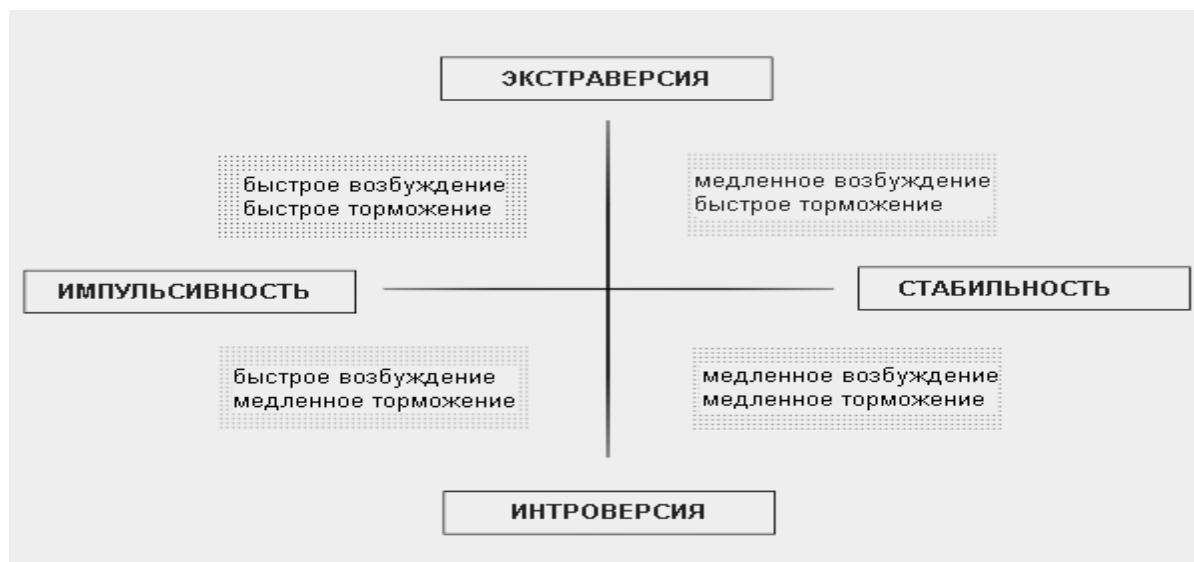


Рисунок 17 – Матрица для определения типов темперамента

Вопросы для самоконтроля по теме 1:

1. Назовите личностные качества, являющиеся основой профессионального самоопределения.

2. Перечислите основные подходы к изучению профессионального развития личности.
3. Сформулируйте условия формирования и развития навыков профессионального роста.
4. В чем заключается умение управлять собственной жизнедеятельностью.
5. Перечислите основные технологии интеллектуально-личностного саморазвития личности.
6. Приведите примеры основных технологий саморазвития: самовоспитание, самоконтроля.
7. Мотивация как условие личностного и профессионального роста.
8. Какие знаете основные технологии тайм-менеджмента.
9. Как соотносятся понятия саморазвитие и самоорганизация личности.
10. Какие факторы влияют на профессиональную карьеру?

Темы рефератов:

1. Понятие профессионально-личностное саморазвитие в трудах отечественных и зарубежных исследователей.
2. Особенности профессионального самосознания у представителей разных профессий.
3. Стадии профессионального развития.
4. Самоактуализация как высший уровень саморазвития личности.
5. Причины профессиональной деформации.
6. Кризис профессионального саморазвития: причины, пути развития.
7. Креативная личность: понятие, профессиональной креативности.
8. Подход к взаимодействию в транзактном анализе Э. Берна.
9. Имидж специалиста и факторы его формирующие.
10. Тайм-менеджмент в профессиональной деятельности.

Ссылки на рекомендуемые источники по теме 1: [1, 3, 4, 6].

Тема 2. Личность в системе организации: личностные и профессиональные качества, профессиональное самоопределение

Форма проведения занятия – практическое занятие.

Методические указания для подготовки к практическим занятиям по теме 2

Результатом проведения практического занятия является необходимость уяснения положения, что личность, индивид является важнейшим фактором, определяющим успех деятельности организации. Также в процессе проведения данного практического занятия предполагается формирование знаний в области диагностики персонала, позволяющих управлять поведением людей, прогнозировать их возможные реакции, создавать группы, команды, распределять функциональные обязанности. При изучении данной темы следует обратить внимание на возможность использования технологии профайлинга в организационной среде. Важным является и формирование навыка выявления и определения индивидуально-типологических особенностей личности, использование этих знаний в управленческой практике, практике выстраивания деловых отношений в организационной среде. В целях лучшего усвоения материала темы предлагается обратить внимание на ключевые понятия, приведенные в глоссарии в приложении.

Задание 1. «Теория поколений» и ее роль в эффективном управлении персоналом. Охарактеризуйте признаки, характеристики, ценности представителей поколений бэби-буммеров, X, Y, Z

Заполните таблицу, представленную ниже:

№ п/п	Параметры	Бэби-бумеры 1946–1964 (бэби-бумеры)	Поколение X 1964–1984 (неизвестное)	Поколение Y 1984–2000 (миллениум)	Поколение Z 2000– ... (другие)
1	Личностные характеристики				
2	Ценности				
3	Мотивация				
4	Обучение и работа				
5	Любимый предмет в школе				
6	Персонал				
7	Высокая чувствительность к...				

Задание 2. Ознакомьтесь с предложенными ситуациями и предложите варианты управленческих решений. Постарайтесь отойти от стереотипов. При рассмотрении ситуаций используйте технологию рефрейминга.

Рефрейминг – в переводе с английского языка слово «рефрейминг» дословно обозначает «сменить раму для картины». «Рамка» в нейролингвистическом программировании – это то, как человек воспринимает информацию. Таким образом, рефрейминг – это технология переосмысления и перестройки механизмов восприятия, мышления, поведения с целью избавления от неудачных шаблонов. Специальный прием, который позволяет увидеть ситуацию, факт, действие под иным, непривычным для человека углом зрения.

Ситуация 1: Молодой специалист, которого в ближайшем будущем планируется выдвинуть на руководящую должность, видит в работе начальника только преимущества, но не представляет ее реальных сложностей. Сделайте рефрейминг так, чтобы показать всю трудность и ответственность задач руководителя.

Ситуация 2: Менеджеру по продажам предстоит пройти сложное обучение – освоение специфики продукции в течение двух недель. Он несколько демотивирован тем, что мог бы за это время осуществить ряд продаж и соответ-

ственно заработать. Сделайте рефрейминг ситуации как можно большим числом способов.

Задание 3. Коучинг личной эффективности. Заполните таблицу «Матрица Эйзенхауэра», определив, к какой категории по матрице Эйзенхауэра относится каждая из представленных ниже задач? Поставьте рядом с задачей буквенное обозначение соответствующей категории.

	СРОЧНО	НЕ СРОЧНО
ВАЖНО	A	B
НЕ ВАЖНО	C	D

Рисунок 18 – Матрица Эйзенхауэра

Описание ситуации:

1. Разобраться на рабочем столе.
2. Подготовить материалы к завтрашнему совещанию.
3. Провести расчеты по проекту, который стартует через месяц.
4. Написать реферат по экономике, который нужно сдать до конца следующего месяца.
5. Срочно написать справку по проекту для NN, из соседнего отдела. Он очень просил, ему срочно надо сдавать.
6. Подготовить слайды для презентации по новому продукту, презентация – через 4 месяца.

7. Хорошо бы озадачиться составлением требований к претендентам на вакансию менеджера нашего отдела, может понадобится месяца через три в связи с расширением.

8. Начать заниматься на курсах иностранного языка, для подготовки к стажировке в Норвегии в следующем году.

9. Сходить на премьеру нового фильма.

10. Встретиться с друзьями, посмотреть футбол.

Задание 4: Определите, какие из перечисленных ниже в списке дел являются «слонами», а какие – «лягушками» по терминологии тайм-менеджмента?

Пример: Подготовить материал к научной конференции («слон»). Написать поздравительную открытку («лягушка»).

Список дел:

- позвонить в отдел информатизации, напомнить, что они опаздывают с отчетом;
- собрать и обработать статистические данные по рынку недвижимости в нашем регионе;
- сделать ремонт в квартире;
- сообщить клиенту о срыве сроков поставки;
- положить деньги на мобильный телефон;
- отправить клиенту счет по факсу;
- разработать стратегию продвижения новой банковской услуги;
- сделать резервную копию рабочих файлов разработать проект создания антивирусной программы.

Задание 5. Рассмотрите понятие «Карьерные якоря» Э. Шейна. Определите назначение данной методики и определите собственные доминирующие якоря карьеры.

Упражнение «Диагностики ценностных ориентаций в карьере («якоря карьеры»)). Инструкция: пожалуйста, ответьте на вопросы теста. Тестовый мате-

риал. *Насколько важным для Вас является каждое из следующих утверждений:*

Варианты ответов: *1 – абсолютно не важно, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10 –*

исключительно важно

№ п/п	Утверждение	Балл
1	Строить свою карьеру в пределах конкретной отраслевой, производственной, научной, технической и др. сферы	
2	Осуществлять наблюдение и контроль над людьми, влиять на них на всех уровнях	
3	Иметь возможность делать все по-своему и не быть стесненным правилами какой-либо организации	
4	Иметь постоянное место работы с гарантированным окладом и социальной защищенностью	
5	Употреблять свое умение общаться на пользу людям, помогать другим	
6	Работать над проблемами, которые представляются почти неразрешимыми	
7	Вести такой образ жизни, чтобы интересы семьи и карьеры взаимно уравнивали друг друга	
8	Создать и построить нечто, что будет всецело моим произведением или идеей	
9	Продолжать работу по своей специальности, чем получить более высокую должность, не связанную с моей специальностью	
10	Быть первым руководителем в организации	
11	Иметь работу, не связанную с режимом или другими организационными ограничениями	
12	Работать в организации, которая обеспечит мне стабильность на длительный период времени	
13	Употребить свои умения и способности на то, чтобы сделать мир лучше	
14	Соревноваться с другими и побеждать	
15	Строить карьеру, которая позволит мне не изменять своему образу жизни	
16	Создать новое коммерческое предприятие	
17	Посвятить всю жизнь избранной профессии	
18	Занять высокую руководящую должность	
19	Иметь работу, которая представляет максимум свободы и автономии в выборе характера занятий, времени выполнения и т. д.	
20	Оставаться на одном месте жительства, чем переехать в связи с повышением	
21	Иметь возможность использовать свои умения и таланты для служения важной цели	

Насколько Вы согласны с каждым из следующих утверждений?

Варианты ответов:

1 – совершенно не согласен, 2,3,4,5,6,7,8,9, 10 – полностью согласен

№ п/п	Утверждение	Балл
22	Единственная действительная цель моей карьеры – находить и решать трудные проблемы, независимо от того, в какой области они возникли	
23	Я всегда стремлюсь уделять одинаковое внимание моей семье и моей карьере	
24	Я всегда нахожусь в поиске идей, которые дадут мне возможность начать и построить свое собственное дело	
25	Я соглашусь на руководящую должность только в том случае, если она находится в сфере моей профессиональной компетенции	
26	Я хотел бы достичь такого положения в организации, которое давало бы возможность наблюдать за работой других и интегрировать их деятельность	
27	В моей профессиональной деятельности я более всего заботился о своей свободе и автономии	
28	Для меня важнее остаться на нынешнем месте жительства, чем получить повышение или новую работу в другой деятельности	
29	Я всегда искал работу, на которой мог бы приносить пользу другим	
30	Соревнование и выигрыш – это наиболее важные и волнующие стороны моей карьеры	
31	Карьера имеет смысл только в том случае, если она позволяет вести жизнь, которая мне нравится	
32	Предпринимательская деятельность составляет центральную часть моей карьеры	
33	Я бы скорее ушел из организации, чем стал заниматься работой, не связанной с моей профессией	
34	Я буду считать, что достиг успеха в карьере только тогда, когда стану руководителем высокого уровня в солидной организации	
35	Я не хочу, чтобы меня стесняла какая-нибудь организация или мир бизнеса	
36	Я бы предпочел работать в организации, которая обеспечивает длительный контракт	
37	Я бы хотел посвятить свою карьеру достижению важной и полезной цели	
38	Я чувствую себя преуспевающим только тогда, когда я постоянно вовлечен в решение трудных проблем или в ситуацию соревнования	
39	Выбрать и поддерживать определенный образ жизни важнее, чем добиваться успеха в карьере	
40	Я всегда хотел основать и построить свой собственный бизнес	
41	Я предпочитаю работу, которая не связана с командировками	

Основные ценностные ориентации: ключ к тесту

- Профессиональная компетентность (быть профессионалом, мастером в своем деле): 1, 9, 17, 25, 33.
- Менеджмент (управлять – людьми, проектами, бизнес-процессами и т. п.): 2, 10, 18, 26, 34.
- Автономия (независимость, главное в работе – это свобода и независимость): 3, 11, 19, 27, 35.

- Стабильность работы (*стабильная, надежная работа на длительное время*): **4, 12, 36.**
- Стабильность места жительства (*главное – жить в своем городе (минимум переездов, командировок)*): **20, 28, 41.**
- Служение (*воплощать в работе свои идеалы и ценности*): **5, 13, 21, 29, 37.**
- Вызов (*сделать невозможное – возможным, решать уникальные задачи*): **6, 14, 22, 30, 38.**
- Интеграция стилей жизни (*сохранение гармонии между сложившейся личной жизнью и карьерой*): **7, 15, 23, 31, 39.**
- Предпринимательство (*создавать новые организации, товары, услуги*): **8, 16, 24, 32, 40.**

По каждой из восьми карьерных ориентаций подсчитывается количество баллов. Для этого необходимо, пользуясь ключом, суммировать баллы по каждой ориентации и полученную сумму разделить на количество вопросов (на 5 вопросов для всех ориентаций, кроме «стабильности»).

Таким образом, определяется *ведущая карьерная ориентация* – количество набранных баллов должно быть не менее пяти. Иногда ведущей не становится ни одна карьерная ориентация – в таком случае карьера не является центральной в жизни личности.

Задание 6.

Выполните проверочные тестовые задания по теме: (выберите один правильный ответ из предложенных).

1. Совокупность свойств, характеризующих динамические особенности протекания психических процессов и поведения человека, их силу, скорость, возникновение, прекращение и изменение называется:

- а) характер;
- б) темперамент;
- в) внутренняя воля;
- г) подвижность.

2. Выделите свойства нервной системы, определяющие тип высшей нервной деятельности:

- а) сила;
- б) уравновешенность;
- в) выносливость;
- г) подвижность.

3. Определите тип темперамента у быстрого, нетерпеливого человека, имеющего необдуманные реакции на внешнее воздействие с повышенной подверженности конфликтам.

- а) сангвиник;
- б) меланхолик;
- в) холерик;
- г) флегматик.

4. К какому типу принадлежит человек, обладающий быстрой скоростью реакций, с высокой приспособляемостью к новым условиям?

- а) сангвиник;
- б) меланхолик;
- в) холерик;
- г) флегматик.

5. Данный тип темперамента быстро утомляется и внешне старается не проявлять своих чувств. В стрессовых ситуациях результаты деятельности могут ухудшаться по сравнению со спокойной привычной обстановкой.

- а) сангвиник;
- в) меланхолик;
- г) холерик;
- д) флегматик.

6. Какие меры предпочтительно использовать по отношению к подчиненному-флегматику:

- а) поручать монотонную работу, требующую хорошей концентрации внимания;
- б) использовать на участках работы, где требуется высокая скорость принятия решения;
- в) активизировать проявление инициативы со стороны подчиненного;

г) поручать задачи, требующие высокой творческой активности.

7. Дайте определение понятию «мотив»:

а) предмет, который выступает в качестве удовлетворения потребности

б) состояние нужды в чем-либо

в) когнитивно-мотивационное состояние познавательного характера, которое связано с одной центральной потребностью.

8. Исходя из классификации потребностей А. Маслоу, к какому уровню относят личные достижения человека, его компетентность, уважение со стороны окружающих, одобрение, признание, авторитет?

а) потребность в принадлежности;

б) потребность в безопасности и защищенности;

в) потребность в самовыражении;

г) потребность в уважении и признании.

9. Механизм познания другого человека, основанный на формировании устойчивого положительного отношения к нему – это:

а) эмпатия;

б) рефлексия;

в) аттракция;

г) стереотипия.

10. Способ социально-психологического воздействия (словесного или образного), предполагающий наличие у человека психологической готовности к принятию данного воздействия, вызывающий некритическое восприятие и (или) усвоение какой-либо информации – это:

а) убеждение;

б) заражение;

в) подражание;

г) внушение.

Вопросы для самоконтроля по теме 2:

1. В чем сущность карьерного и профессионального роста

2. Стадии профессионального развития.
3. Самоактуализация как высший уровень саморазвития личности.
4. Причины профессиональной деформации.
5. Кризис профессионального саморазвития: причины, пути развития.
6. Креативная личность: понятие, профессиональной креативности.
7. Социально-психологические характеристики взрослого как субъекта взаимодействия.
8. Понятие «акцентуированный» характер.
9. Раскройте сущность понятия «вертикальная карьера».
10. Раскройте сущность понятия «горизонтальная карьера».
11. Раскройте основные подходы к определению понятий «профессиональное развитие» и «профессиональное самоопределение».
12. Какова роль профессиональной деятельности в развитии личности?

Ссылки на рекомендуемые источники по теме 2: [3, 4, 6, 9].

Тема 3. Коммуникации, как условие личностного развития и роста

Форма проведения занятия – практическое занятие.

Методические указания для подготовки к практическим занятиям по теме 3

Результатом проведения практических занятий является закрепление знаний о развитии навыков коммуникации, отработке навыков аргументации и убеждения, влияния на поведение других людей. Овладение навыками эмоционального и кинетического интеллекта. Следует также обратить внимание на выявление и преодоление коммуникативных барьеров, овладение навыками взаимодействия со сложными партнерами по общению.

В целях лучшего усвоения материала темы предлагается обратить внимание на ключевые понятия. Рекомендуется обратиться к глоссарию в приложении.

Задание 1. Шкала оценки имиджа

Задание: Перед Вами шкала самооценки. Используя оценочную шкалу от 1 до 7 баллов, дайте оценку каждому из предлагаемых личностных свойств. Цифра 7 обозначает высшую степень проявления свойства, цифра 1 – низшую.

Свойство личности	Оценка (от 1 до 7)
1. Быстрота ума	
2. Умение предвидеть события	
3. Способность распоряжаться имеющейся информацией	
4. Умение принимать решения	
5. Способность генерировать идеи	
6. Спонтанность и беглость речи	
7. Образность речи	
8. Богатство словаря	
9. Умение излагать мысль письменно	
10. Доказательность доводов	
11. умение слушать собеседника	
12. Умение убеждать	
13. Понимание других людей	
14. Способность прогнозировать поведение наблюдаемого человека	
15. Проявление искренности в поведении	
16. Фундаментальность образования	
17. Профессиональная подготовленность	
18. Устремленность к самообразованию	
19. Начитанность	
20. Приверженность к инновациям	

Задание 2. Развитие конфликтологической и коммуникативной компетенции

а) Как отказать партнеру, сказав «НЕТ» и не спровоцировав конфликтную ситуацию.

1. Друг уезжает в командировку и просит присмотреть за его собакой
2. Вас торопят принять решение, поставить подпись, сказать «да» – участию в проекте
3. Руководитель опять делегирует вам очередное поручение, несмотря на вашу серьезную занятость другими его заданиями
4. Если друг настойчиво уговаривает дать ему денег в долг в очередной раз (при этом не очень обязательный, договоренности не соблюдает) – что делать?

б) Сравнить представленные тексты девизов с названиями стилей поведения в конфликте (по матрице Килмена) и выбрать правильное соответствие стиля и девиза (приведите в соответствие):

ДЕВИЗЫ:

1. «Никто не выигрывает в конфликте, поэтому я уйду от него».
2. «Чтобы я победил, ты должен проиграть».
3. «Чтобы ты выиграл, я должен проиграть».
4. «Чтобы каждый из нас что-то выиграл, каждый из нас должен что-то проиграть».
5. «Чтобы выиграл я, ты должен тоже выиграть».

СТИЛИ ПОВЕДЕНИЯ В КОНФЛИКТЕ:

- А. Избегание.
- Б. Конкуренция.
- В. Приспособление.
- Г. Компромисс.
- Д. Сотрудничество.

Задание 3: Рассмотрите приведенную кейс-ситуацию:

У Вас есть свежая идея относительно организации и проведения производственного обучения. Вы неосторожно поделились этой идеей с коллегой, но полчаса спустя, когда вы собираетесь на совещание для рассмотрения этого вопроса, Вы с удивлением обнаруживаете, что Ваш начальник излагает Вашу идею, называя автором Вашего коллегу.

Вопрос: Как следует поступить в данной ситуации с учетом возможных последствий. Оцените целесообразность применения различных стилей поведения в данной конфликтной ситуации. Используйте матрицу Томаса-Килмена.

Задание 4: Расположите определения видов коммуникаций в соответствии с их характеристикой (соотнесите виды коммуникаций и их содержание):

- 1) вербальные коммуникации;
- 2) внутренние коммуникации;
- 3) горизонтальные коммуникации;
- 4) вертикальные коммуникации;
- 5) невербальные коммуникации;
- 6) неформальные коммуникации;
- 7) формальные коммуникации.

а) передача информации с помощью мимики, движений, предметов и др. несловесных средств;

б) коммуникации между начальниками и подчиненными;

в) взаимодействие со множеством людей или групп, находящихся за пределами организации;

г) связь между сотрудниками организации; при этом сообщении имеют отправителя и получателя в пределах организации;

д) передача информации с помощью словесных сообщений (устная и письменная речь);

- е) обмен информацией между людьми, которые, будучи формально не связаны, общаются по телефону, в обществе или при случайных встречах;
- ж) сообщения, переданные по формальным каналам организации, созданным ее руководством;
- з) коммуникации между людьми равными по положению, находящимися на одном уровне в иерархии организации.

Задание 5: «Проблемные люди»

Цель: Анализ работы с «проблемными» обучающимися для эффективного группового взаимодействия с людьми.

Проблемное поведение	Что бы вы сказали или сделали?
Молчун – член команды не принимает участия в работе	
Говорун – член команды по каждому вопросу пускается в чрезмерно долгие комментарии	
Юморист – член команды постоянно шутит даже над очень серьезными вопросами	
Непунктуальный – член команды постоянно опаздывает	
Откровенный – член команды выносит на обсуждение личные проблемы или тревоги	
Диктатор – член команды монополизирует дискуссию так, что другие не имеют возможности высказаться	
Провокатор – член команды провоцирует команду к быстрому необдуманному принятию решения и скорому завершению встречи	

Задание 6. Выполните тестовые задания, выбрав один правильный ответ из представленных.

1. Какое из определений понятия «коммуникации» наиболее емкое и правильное? Коммуникация – это...

- а) обратная связь в системе управления;
- б) обмен информацией в процессах совместной деятельности людей;
- в) отношения между людьми по личным факторам их общения;

г) совокупность вертикальных связей в системе совместной деятельности людей.

2. Неформальные коммуникации отличаются тем, что...

- а) Следуют должностным инструкциям данной организации.
- б) Существуют в силу личных отношений между членами организации.
- в) Осуществляются по формальным каналам.
- г) Определяются политикой фирмы.

3. Обмен информацией между организациями, подразделениями и людьми называется:

- а) информационная сеть.
- б) связь.
- в) коммуникации.
- г) сообщение.

4. К коммуникативным барьерам непонимания других людей или групп не относится:

- а) логический барьер
- б) фонетический барьер
- в) семантический барьер
- г) недоверие к другим

5. К soft-skills относятся:

а) навык принятия решений, навык скоростной печати, знание программных продуктов, навыки исследования;

б) эмоциональный интеллект, коммуникативные навыки, стратегии поведения в конфликте, адаптивность;

в) знание документации по профессии, навык вождения автомобиля, компьютерная грамотность, навык управления проектами.

6. Манипуляция – это:

- а) способность убедить других людей делать что-то;
- б) управление людьми в собственных интересах против их воли;
- в) достижение поставленной цели с использованием позитивных и негативных способов убеждения.

7. Основными конфликтогенами являются:

- а) плохое настроение, тип темперамента, проявление решительности;
- б) стремление к превосходству, проявление эгоизма, проявление агрессии;
- в) стремление к доминированию, тип характера, отсутствие навыков убеждения.

8. Организационное поведение включает следующие компоненты:

- а) поведение организаций, формирование группового поведения, поведение людей в организациях
- б) отношения между людьми в организации, отношения между руководителями и подчинёнными;
- в) поведение сотрудников организации, поведение руководителей.

9. К «hard skills» относится:

- а) эмоциональный интеллект;
- б) программирование;
- в) способность к работе в команде;
- г) коммуникативные навыки.

10. К коммуникативным барьерам общения относятся:

- а) некомпетентность;
- б) индивидуализм;
- в) неумение выражать свои мысли.

Вопросы для самоконтроля по теме 3:

1. Понятие взаимодействия как интерактивной стороны общения.
- 2.. Подход к взаимодействию в транзактном анализе Э. Берна.
3. Что относится к невербальным средствам общения
4. Какие знаете типы коммуникативных барьеров
5. Что понимается под манипуляцией?
6. Какие стратегии управления конфликтами можно использовать
7. Что понимается под обратной связью в коммуникациях
8. Что понимается под эмоциональным интеллектом?

9. Для чего важно владеть кинетическим интеллектом?

10. Какие виды публичного выступления встречаются

Ссылки на рекомендуемые источники по теме 3: [3, 4, 6, 9, 11].

Тема 4. Лидерство

Форма проведения занятия – практическое занятие.

Методические указания для подготовки к практическим занятиям по теме 4.

Результатом проведения практического занятия является закрепление навыков оценки лидерского потенциала. При изучении данной темы студент должен освоить информацию о видах и формах лидерства, лидерских стратегиях.

При проведении практического занятия рекомендуется использовать методы активизации лидерского потенциала, отработки навыков использования лидерского поведения. Важно развить умение использовать методы креативного взаимодействия, вовлечения персонала в реализацию инновационных и творческих проектов, организации групповой деятельности. Этому способствуют интерактивные методы обучения в формате проведения организационно-деятельностных игр, работы в малых группах, разборе кейс-ситуаций, связанные с развитием лидерских способностей.

В целях лучшего усвоения материала темы предлагается обратить внимание на ключевые понятия. Рекомендуется обратиться к глоссарию приложение.

Задание 1. Разбор кейс-ситуаций

Ситуация А

На предприятие пришел молодой директор (35 лет), который хорошо ориентируется в современной рыночной ситуации. Он достаточно быстро вникает в суть дела. Его заместитель – человек, проработавший всю жизнь на этом предприятии (ему 50+ лет), снискавший уважение работников. Довольно часто он саботирует действия директора, срывая выполняемые договоры и принося

тем самым убытки предприятию. Но делает это так, чтобы нельзя было указать на него как на виновного. Директор случайно узнает об этом. Как ему поступить?

Ситуация Б

На сборочном конвейере освободившееся место занял молодой рабочий. Он прилагает много сил, чтобы успеть за ритмом работы его коллег, но пока не может трудиться так, как остальные члены бригады, задерживая передачу деталей. Работники стали нервничать, в бригаде начались ссоры. Что должен предпринять мастер-наставник?

Ситуация В

В вашей команде появился неформальный лидер, несогласный с проводимой вами политикой и вашими действиями. Из-за этого коллектив начал распадаться на две группировки. Чтобы предотвратить негативные последствия такой ситуации, вы приглашаете неформального лидера на встречу.

Вы говорите:

По каким признакам Вы можете определить неформального лидера?

Ситуация Г

«На одно из занятий опаздывает слушатель, который не посещал их с самого начала полторы недели. Остальные были уже включены в групповую работу. Все были сосредоточенно заняты деятельностью. Преподаватель-наставник активно консультировал группы по поступавшим запросам. А опоздавший «новенький», не получив никакого задания, стал налаживать контакты с остальными, отвлекая их от работы, как посчитал преподаватель.

Преподаватель сумел выйти с достоинством из этой ситуации, создав условия для успешного проявления способностей «новенького». Вопрос: Как это могло произойти?

Задание 2. В работе по реализации инновационных изменений руководителю – лидеру приходится сталкиваться с негативным отношением

персонала. Оно может проявляться на разных уровнях: рациональном, личном, эмоциональном. Рассмотрите возможные типы реакций персонала на инновационные предложения и предложите пути их нейтрализации (уменьшения негативного проявления) (таблица 13).

Таблица 13 – Причины негативного отношения персонала к инновационным изменениям и методы его преодоления

Типы негативного отношения	Как с ними работать
<p style="text-align: center;"><u>РАЦИОНАЛЬНЫЙ</u></p> <p>Непонимание деталей плана изменений, уверенность в том, что перемены не являются необходимыми, неверие в планируемую эффективность перемен, ожидание негативных последствий</p>	
<p style="text-align: center;"><u>ЛИЧНЫЙ</u></p> <p>Страх потери работы, беспокойство по поводу будущего, обида на высказываемую в ходе осуществления перемен критику, страх вмешательства со стороны руководства</p>	
<p style="text-align: center;"><u>ЭМОЦИОНАЛЬНЫЙ</u></p> <p>Общая склонность к активному или пассивному сопротивлению любым переменам, недостаток вовлеченности, апатия к инициативам, недоверие к мотивам, вызвавшим инновации</p>	

Задание 3. Оцените собственный уровень аттрактивности (притягательности), ориентируясь на основные составляющие лидерского поведения:

1. *Правильно* – это ценностная, субъективная категория. Для социальной группы, где человек реализует себя, то, как он действует и способы, которые он использует, должны быть правильными, одобряемыми именно этой группой.

2. *Выгодно* – объективная категория. Присутствие человека либо его деятельность должны открывать выгоды для социальной группы.

3. *Надёжно* – объективная категория. Умение выполнять свои обязательства перед социальной группой.

4. *Приятно* – субъективная категория. Присутствие в команде приятно, при этом оценивается внешний вид, гигиена, коммуникативные навыки, поведение.

Используйте 5-бальную шкалу. Найдите среднеарифметическое значение.

Задание 4: Целеполагание в жизни лидера:

а) Сформулируйте свою основную долгосрочную цель (цели).

б) Ответьте на вопрос: зачем Вам достигать эту цель?

в) Перечислите, что будет для Вас являться критерием достижения целей?

Задание 5: Важнейшими ресурсами в жизни лидера являются: финансы, статус, время и энергия. Следует регулярно оценивать, на каком уровне находится каждый из ресурсов:

Время – на что тратится, насколько вы удовлетворены наличием или отсутствием времени, которым можете распоряжаться.

Деньги – сформирован ли финансовый поток, профицитен или нет.

Энергия – что даёт возможность быстрого восстановления. Работа, даже любимая, энергию не восстанавливает, насколько вы полны энергией и здоровьем.

Статус – насколько ваш статус соответствует вашему возрасту, задаткам, представлениям.

Оцените по 10-балльной шкале каждый из данных ресурсов. И подтвердите это как минимум одним фактом из жизни.

Задание 6. Составить сравнительную таблицу личностных теорий лидерства

Задание 7. Выполните тестовые задания, выбрав один правильный ответ из представленных.

1. Демократический стиль управления

а) минимизирует ошибки, обеспечивает высокую производительность и дисциплину;

б) снижает текучесть кадров, обеспечивает высокое качество, формирует оптимальный климат в коллективе;

в) усиливает власть руководителя.

2. Обучение посредством предоставления в разных видах подчиненному модели действий и их корректировка посредством обратной связи называется:

а) консультирование;

б) коучинг;

в) наставничество.

3. Укажите, какой из перечисленных каналов власти НЕ относится к неформальному лидерству:

а) власть должностного положения;

б) власть информации;

в) власть личного обаяния;

г) власть авторитета.

4. Авторитарный стиль управления предполагает

а) поощрение инициативы подчиненных и привлечение их к выдвижению предложений;

б) что ответственность за принятие решений сосредоточена в руках подчиненных;

в) что руководитель использует дистанционирование в отношениях с подчиненными.

5. Процесс делегирования полномочий предполагает:

а) передачу части полномочий подчиненным с соответствующей долей ответственности;

б) проявление подчиненными инициативы при выполнении отдельных работ;

в) назначение рабочих заданий, обязанностей сотрудникам организации.

6. Лидер:

а) осуществляет регуляцию официальных отношений в группе;

б) основывает влияние прежде всего на психологических аспектах взаимодействия;

в) оказывает влияние на людей с позиций занимаемой должности.

7. Самоутверждение – это:

а) полная ориентация руководителя на достижение результатов при отсутствии способности объяснить достижения окружающим;

б) полная ориентация руководителя на себя с целью продвижения по служебной лестнице;

в) желание выгодно преподнести себя окружающим.

8. При управлении группой, созданной по принципу «команды», лидеру целесообразно использовать:

а) власть должностного положения и власть авторитета;

б) власть информации и власть компетенции;

в) власть влияния и власть награждения.

Вопросы для самоконтроля по теме 4:

1. В чем отличие лидерства от формального руководства

2. Какие выделяют типы лидеров

3. Какие существуют стратегии лидерства.

4. В чем отличие лидерской и паразитирующей стратегии

5. Перечислите основные рычаги управления лидера

6. Врожденные и приобретенные стороны лидерства

Ссылки на рекомендуемые источники по теме 4: [1, 2, 5, 8].

Тема 5. Командообразование: принципы, формирование, роли в команде

Форма проведения занятия – практическое занятие.

Методические указания для подготовки к практическим занятиям по теме 5.

Результатом проведения практического занятия является закрепление знаний по использованию технологий управления процессом формирования команды, обеспечения достижения синергетического эффекта в условиях командной деятельности. При изучении данной темы студенты должны ориентироваться в особенностях проявления лидерского поведения на разных стадиях формирования команды. Важным результатом изучения данной темы является получение навыков командообразования, распределения ролей в команде.

В целях лучшего усвоения материала темы предлагается обратить внимание на ключевые понятия. Рекомендуется обратиться к глоссарию в приложении.

Задание 1: Рассмотрите предложенную кейс-ситуацию «Холодная война» между отделами и предложите возможные варианты решений.

Задачи:

- Избавиться от «войны» между двумя связанными отделами;
- Донести, что все работают для одной общей цели.

Сложность: люди почти не общаются вживую, только по «электронке».

Ситуация. У двух отделов – кол-центра и отдела продаж – копится недовольство друг другом. Функции двух отделов тесно связаны, но вживую коллеги почти не общаются – всё взаимодействие происходит по электронной почте и через CRM. У каждого отдела есть причины для недовольства другим отделом. Копится вражда. Операторы кол-центра обзванивают базу потенциальных клиентов и назначают встречи для демонстрации продукции компании, и на эти встречи едут сейлз-менеджеры. KPI операторов привязаны к количеству назначенных встреч, KPI сейлз-менеджеров – к количеству продаж. Сейлз-менеджер получает информацию о встрече из CRM. Приезжая, он видит клиента, который совсем не заинтересован в продукте и согласился на презентацию нехотя, под давлением оператора. Сделка не получается, сейлз-менеджер зря потратил вре-

мя и злится на операторов за формальный подход к назначению презентаций. Предложите возможное решение (решения) сложившейся ситуации.

Задание 2. Провести самодиагностику, определив свои предпочтительные роли в команде. **Тест: « Групповые роли в команде»**

Задание: В каждом разделе распределите сумму в 10 баллов между утверждениями, которые, по вашему мнению, лучше всего характеризуют ваше поведение. Эти баллы можно распределить между несколькими утверждениями. В редких случаях все 10 баллов можно распределить между всеми утверждениями или отдать все 10 баллов какому-либо одному утверждению. Занесите баллы в прилагаемую таблицу.

1. Что, по моему мнению, я могу привнести в групповую работу:

- А) Я быстро нахожу новые возможности.
- Б) Я могу хорошо работать со множеством людей.
- В) У меня хорошо получается выдвигать новые идеи.
- Г) У меня получается помогать другим людям выдвигать их идеи.
- Д) Я способен очень эффективно работать, и мне нравится интенсивная работа.
- Е) Я согласен быть непопулярным, если в итоге это приведет к хорошим результатам.
- Ж) В привычной обстановке я работаю быстро.
- З) У меня нет предубеждений, поэтому я всегда даю возможность альтернативного действия.

2. У меня есть недостатки в групповой работе, возможно, это то, что:

- А) Я очень напряжен, пока мероприятие не продумано, не проконтролировано, не проведено.
- Б) Я даю слишком большую свободу людям.
- В) У меня есть слабость много говорить самому, пока, наконец, в группе не появляются новые идеи.
- Г) Мой собственный взгляд на вещи мешает мне немедленно разделять энтузиазм коллег.
- Д) Если мне нужно чего-то достичь, я бываю авторитарен.

Е) Мне трудно поставить себя в позицию требовательного руководителя, так как я боюсь разрушить атмосферу сотрудничества в группе.

Ж) Я сильно увлекаюсь собственными идеями и теряю нить происходящего в команде.

З) Мои коллеги считают, что я слишком беспокоюсь о несущественных деталях и переживаю, что ничего не получится.

3. Когда я включен в работу с другими:

А) Я влияю на людей, не подавляя их.

Б) Я очень внимателен, так что ошибок из-за небрежности быть не может.

В) Я готов настаивать на каких-то действиях, чтобы не потерять время и не упустить из виду главную цель.

Г) У меня всегда есть оригинальные идеи.

Д) Я всегда готов поддержать хорошее предложение в общих интересах.

Е) Я очень внимательно отношусь к новым идеям и предложениям.

Ж) Окружающим нравится моя холодная рассудительность.

З) Мне можно доверить проследить, чтобы вся основная работа была выполнена.

4. В командной работе для меня характерно, что:

А) Я очень заинтересован хорошо знать своих коллег.

Б) Я спокойно разделяю взгляды окружающих или придерживаюсь взглядов меньшинства.

В) У меня всегда найдутся хорошие аргументы, чтобы опровергнуть ошибочные предложения.

Г) Я думаю, что у меня есть дар приводить в действие запланированное.

Д) У меня есть склонность избегать очевидного, а предлагать что-то неожиданное.

Е) Все, что я делаю, я стараюсь довести до совершенства.

Ж) Я готов устанавливать контакты и вне группы.

З) Хотя меня интересуют все точки зрения, я не колеблюсь, могу принять решение собственное, если это необходимо.

5. Я получаю удовольствие от своей работы, потому что:

- А) Мне нравится анализировать ситуации и искать правильный выбор.
- Б) Мне нравится находить практические решения проблемы.
- В) Мне нравится чувствовать, что я влияю на установление хороших взаимоотношений.
- Г) Мне приятно оказывать сильное влияние при принятии решений.
- Д) У меня есть возможность встречаться с людьми, которые могут предложить что-то новое.
- Е) Я могу добиться согласия людей по поводу хода выполнения работы.
- Ж) Мне нравится сосредотачивать собственное внимание на выполнении поставленных задач.
- З) Мне нравится работать в области, где я могу применять свое воображение и творческие способности.

6. Если я неожиданно получил трудное задание, которое надо выполнить в ограниченное время и с незнакомыми людьми:

- А) Я буду чувствовать себя загнанным в угол, пока не найду выход из тупика и не выработаю свою линию поведения.
- Б) Я буду работать с тем, у кого окажется наилучшее решение, даже, если он мне несимпатичен.
- В) Я попытаюсь найти людей, между которыми я смогу разделить на части это задание, таким образом уменьшить объем работы.
- Г) Мое врожденное чувство времени не позволит мне отстать от графика.
- Д) Я верю, что буду спокойно, на пределе своих способностей идти прямо к цели.
- Е) Я буду добиваться намеченной цели вопреки любым затруднительным ситуациям.
- Ж) Я готов взять осуществление работы на себя, если увижу, что команда не справляется.
- З) Я устрою обсуждение, чтобы стимулировать людей высказывать новые идеи и искать возможности продвижения к цели.

7. Что касается проблем, которые у меня возникают, когда я работаю в команде:

- А) Я всегда показываю нетерпение, если кто-то тормозит процесс.
- Б) Некоторые люди критикуют меня за то, что я слишком аналитичен и мне не хватает интуиции.
- В) Мое желание убедиться, что работа выполняется на самом высоком уровне, вызывает недовольство.
- Г) Мне очень быстро все надоедает, и я надеюсь только на одного-двух человек, которые могут воодушевить меня.
- Д) Мне трудно начать работу, если я четко не представляю своей цели.
- Е) Иногда мне трудно объяснить другим какие-либо сложные вещи, которые приходят мне на ум.
- Ж) Я понимаю, что требую от других сделать то, что сам сделать не могу.
- З) Если я наталкиваюсь на реальное сопротивление, то мне трудно четко изложить мою точку зрения.

Обработка и интерпретация результатов

1. Постройте таблицу в соответствии с приведенным ниже «образцом-ключом», вписывая по каждому вопросу рядом с соответствующей буквой то количество баллов, которое вы дали этому варианту ответа в таблице ответов (таблица 14).

Таблица – 14 «Образец – ключ» для обработки ответов

Роли Вопросы	1	2	3	4	5	6	7	8
1	Г	Е	В	З	Ж	Б	А	Д
2	Б	Д	Ж	Г	А	Е	В	З
3	А	В	Г	Ж	З	Д	Е	Б
4	З	Б	Д	В	Г	А	Ж	Е
5	Е	Г	З	А	Б	В	Д	Ж
6	В	Ж	А	Д	Е	Б	З	Г
7	Ж	А	Е	Б	Д	З	Г	В
Сумма								

2. Найдите сумму баллов по каждому из 1–8 столбцов.
3. Выделите те столбцы-роли, где набраны наибольшие суммы. Эти роли вы чаще выполняете в команде (рисунок 1).
4. Проанализируйте описания ролей в групповом взаимодействии.

Задание 3: Типовая деловая игра «Управление разработкой проекта».

Ваша организация только что поручила Вам принять участие в созданной команде. Задачей команды является работа над секретным проектом, переданным ей научно-исследовательским отделом, занимавшимся этим проектом ранее. Команда облечена полнотой ответственности и полномочий для, во-первых, разработки плана работ над данным проектом и, во-вторых, осуществления этого проекта после утверждения ваших планов руководством.

Ваша команда сформирована из опытных работников, представляющих разные отделы, так как чувствовалась необходимость в большом диапазоне знаний и умений для выработки эффективных планов. Ни одному из участников до сих пор ничего не было сказано о проекте, за исключением того, что у проекта замечательные перспективы развития, что потребует привлечения дополнительного количества людей.

Задание

Несмотря на недостаток информации, относительно данного проекта, Вашей команде для начала необходимо разработать предварительный план работы над ним. Вам предлагается список из 20 направлений менеджерской деятельности (от А до Ф), причем направления эти расположены в произвольном порядке. В Вашу задачу входит расположить их в соответствии с той последовательностью, которой Вы будете придерживаться в работе над проектом. Эта последовательность будет проанализирована руководством, и

только после этого Вам будет дано «добро» на начало работы над проектом. Задание выполняется в несколько этапов.

Этап 1. (20 минут)

Выполняется индивидуально. Просмотрите список видов деятельности и, не обсуждая его ни с кем, расположите эти виды в той последовательности, которой, по Вашему мнению, необходимо придерживаться в работе над проектом. В таблице надо заполнить графу «этап 1».

Этап 2. (40 минут)

При участии преподавателя формируются команды. Подбирается группа экспертов. Вырабатываются критерии оценки работы команды. В командах распределяются роли участников: генератор идей, трансформатор идей, маркетолог, оценщик, руководитель проекта, информатор. Ставится задача – проранжировать виды проектной деятельности, исходя из целей инновационной деятельности и обеспечения реализации принципа синергизма. В рамках своей команды придите к согласию относительно порядка предпринимаемых действий и заполните в таблице графу «этап 2».

Этап 3. (20 минут)

После выполнения теста командой оглашается ранжирование экспертов. Данные, полученные по этапам 1 и 2, необходимо сравнить с оценкой экспертов по планированию (см. таблицу «Анализ результатов по этапу 3») и заполнить графы *этап 4* и *этап 5*.

Список видов деятельности

Виды деятельности руководителя	Этап 1 Ваше ранжиро- вание	Этап 2 Ранжиро- вание команды	Этап 3 Ранжиро- вание экспертов	Этап 4 Разница между этапами 1 и 3	Этап 5 Разница между этапами 2 и 3
А. Найти квалифицированных работников на все должности					
Б. Измерять степень продвижения к целям проекта и/или отклонений от них					
В. Определить и проанализировать различные задания в соответствии со специальностями для осуществления проекта					
Г. Разработать стратегии					

Виды деятельности руководителя	Этап 1 Ваше ранжиро- вание	Этап 2 Ранжиро- вание команды	Этап 3 Ранжиро- вание экспертов	Этап 4 Разница между этапами 1 и 3	Этап 5 Разница между этапами 2 и 3
(приоритеты, последовательность распределения во времени основных этапов)					
Д. Разработать возможные альтернативные варианты					
Е. Продумать возможные последствия деятельности каждого специалиста					
Ж. Распределить ответственность, подотчетность, полномочия					
З. Определить цели проекта (желаемые результаты)					
И. Подготовить (обучить) кадры в соответствии с новыми обязанностями и полномочиями					
К. Проанализировать состояние проекта на настоящее время					
Л. Определить необходимую квалификацию для новых должностей					
М. Принять меры коррекции к проекту (пересмотреть планы)					
Н. Скоординировать текущую деятельность					
О. Определить размер выделяемых средств (включая бюджет, техобеспечение и т. д.)					
П. Сопоставлять качество работы участников с требуемым уровнем					
Р. Определять негативные последствия каждого предпринятого действия					
С. Определить необходимый уровень качества работы, который будет удовлетворять и самого работника, и его менеджера					
Т. Определить объем, а также сферы взаимодействия, ответственности и полномочий для каждой новой должности					
У. Определить основной план действий					
Ф. Определить промежуточные пункты подведения результатов					
ВСЕГО ОЧКОВ

Этап 4 (1 час)

Подведение итогов деловой игры и анализ игры преподавателем. Заслушивается мнение представителей команд о процессе нахождения взаимопонимания в командной деятельности, о возникших проблемах и

сложностях. Вырабатываются совместные рекомендации по повышению эффективности командной деятельности.

После завершения деловой игры преподаватель выступает с заключительным словом, дает оценку игре в целом. Преподаватель проводит оценку навыков критического мышления, коммуникативных навыков, навыков решения проблем, проводит анализ различных вариантов поведения в проблемных ситуациях, знаний и умелого использования инструментария инновационного маркетинга участниками игры.

Деловая игра рассчитана на 2 ч 20 мин, из которых:

20 мин – подготовительный этап;

1 ч – работа в группах;

1 ч – презентация результатов работы в группах;

40 мин – общее выступление, дискуссия, подведение итогов деловой игры.

Завершается деловая игра обсуждением основных понятий инновационного маркетинга, проектного менеджмента, коммуникативных особенностей формирования командной работы. Преподавателю целесообразно организовать дискуссию, позволяющую провести публичное обсуждение или свободный вербальный обмен знаниями, суждениями, идеями или мнениями по поводу какого-либо спорного вопроса, проблемы. Ее существенными чертами являются сочетание взаимодополняющего диалога и обсуждения-спора, столкновение различных точек зрения, позиций. По сравнению с распространенной в обучении лекционно-семинарской формой обучения дискуссия обеспечивает активную обратную связь с аудиторией.

Задание 4. Выполните тестовые задания, выбрав один правильный ответ из представленных.

1. Синергический эффект команды – это:

а) потенцирование усилий членов команды за счет слаженной творческой совместной работы, эффективно координируемой лидером;

б) это разность между результатами деятельности хозяйствующего субъекта и произведенными для их получения затратами на изменения условий деятельности;

в) благоприятные изменения, которые ожидаются от деятельности предприятия.

2. Этап командообразования, где устанавливается первичный контакт, необходимый уровень доверия среди участников, происходит ориентировка членов команды друг в друге и в ситуации, называется:

а) формирование;

б) продуктивность;

в) бурление;

г) упорядочивание.

3. Диагностика (организационная и командная), мини-лекции, упражнения, игры, кейсы (метод конкретных ситуаций), тренинги, командный коучинг относятся к:

а) технологиям командообразования;

б) методам командообразования;

в) этапам командообразования;

4. Человек, который ведет других за собой в команде, задает направление и темп движения, заряжает энергией, воодушевляет, показывает пример, привлекает к себе людей, нацелен на преобразование и развитие – это:

а) менеджер;

б) лидер;

в) руководитель.

5. За счет каких факторов достигается эффект команды

а) самостоятельное регулирование интенсификации труда;

б) сокращение потерь рабочего времени;

в) использование корпоративных форм принятия решений;

г) межличностное взаимодействие.

Вопросы для самоконтроля по теме 5:

1. Дайте определение понятия «командообразование».
 2. Представьте сравнительную характеристику понятий «рабочая группа» и «рабочая команда».
 3. Перечислите основные признаки команды.
 4. Дайте понятие «эффект команды»
 5. Перечислите стадии, которые проходит группа при создании команды.
 6. Перечислите роли участников команды
- Ссылки на рекомендуемые источники по теме 5: [2, 5, 7, 12, 13].*

3 МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ПО ПРОХОЖДЕНИЮ ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ

Промежуточная (заключительная) аттестация по дисциплине проводится в форме дифференцированного зачёта.

К зачёту с оценкой допускаются студенты, получившие положительную оценку по результатам практических занятий в семестре.

Зачётная оценка («отлично», «хорошо», «удовлетворительно» или «неудовлетворительно») является экспертной и зависит от уровня освоения студентом тем дисциплины (наличия и сущности ошибок, допущенных студентом при выполнении им тестовых заданий).

Критерии оценивания приведены ниже в таблице 15.

Таблица 15 – Критерии оценивания

Форма контроля	Критерии			
	«Отлично»	«Хорошо»	«Удовлетворительно»	«Неудовлетворительно»
Дифференцированный зачет	Выставляется в случаях полного и четкого ответа на два теоретических вопроса и дополнительные вопросы по изученной дисциплине	Выставляется в случаях полного и четкого ответа на два теоретических вопроса и незначительных, не принципиальных погрешностях при ответах на дополнительные вопросы	При правильных ответах на теоретические вопросы. Допускаются не принципиальные погрешности или незначительная незавершенность ответов, диктуемая лимитом времени, а также незначительные замечания и неточности по теоретическим вопросам	Выставляется при ответах, не удовлетворяющих критериям, указанным в предыдущих пунктах

Контрольные вопросы для проведения промежуточной аттестации по дисциплине «Основы самоорганизации, командообразования и лидерства».

1. Основные подходы к определению категории «личность»
2. Стадии профессионального развития личности.
3. Структура, типология личности.
4. Сравнительный анализ понятий «становление» и «развитие».
5. Саморазвитие человека как проявление «Я».
6. Саморазвитие и самоорганизация личности.
7. Понятие о профессиональном саморазвитии.
8. Анализ понятий: саморазвитие, самоактуализация, самоорганизация, самопознание.
9. Саморазвитие как становление субъекта жизнедеятельности.
10. Барьеры в самопознании.
11. Профессиональное саморазвитие в сфере образования.
12. Характеристика профессионального саморазвития.
13. Основные технологии интеллектуально-личностного саморазвития: самовоспитание, самоконтроль, рефлексия.

14. Роль общения в становлении человека как личности и профессионала.
15. Межличностное общение.
16. Структура и виды групп.
17. Понятие о группе и коллективе.
18. Групповые процессы и групповая динамика (групповой давление, конформизм).
19. Типичные конфликты взаимодействия.
20. Профессионально-личностный рост: сущность, направление, условия.
21. Факторы, влияющие на профессиональную карьеру.
22. Сущность понятий «самоорганизация личности» и «самоорганизованная личность».
23. Основные технологии профессионального и личностного саморазвития.
24. Карьерный и профессиональный рост.
25. Основные технологии тайм-менеджмента.
26. Понятие, признаки и принципы команды.
27. Стадии, этапы и процессы образования команды.
28. Технология формирования команды и распределение ролей.
29. Механизм самомотивации.
30. Технологии саморазвития.
31. Эмоциональный интеллект.
32. Развитие коммуникативной компетентности.
33. Формирование навыков публичного выступления.

4 МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ПО ВЫПОЛНЕНИЮ САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ ПО ДИСЦИПЛИНЕ

Цель самостоятельной работы – формирование у студентов потребности и умения самостоятельно получать новые знания для решения учебных, научных и профессиональных задач.

Задачами самостоятельной работы студентов являются:

- закрепление теоретических знаний, полученных на лекционных занятиях;
- развитие творческого восприятия и осмысление учебного материала по отдельным темам дисциплины;
- приобретение навыков самостоятельного поиска информации в рамках изучаемой темы;
- выработка умения ориентироваться в постоянном потоке научной, методической, правовой информации;
- формирование установки на систематическое получение новых знаний.

Самостоятельная работа является одной из форм изучения дисциплины «Основы самоорганизации, командообразования и лидерства». Её особенность заключается в том, что познавательная деятельность по изучению дисциплины реализуется студентом по заданию преподавателя, но без его участия. В этой связи определяющей основой для студента становится опора на собственные и предметные знания, на имеющийся опыт изучения данной дисциплины, умение пользоваться многообразием средств обучения.

Выполнение самостоятельной работы по дисциплине осуществляется в виде проработки учебного материала и ответов на контрольные вопросы по отдельным темам дисциплины, решения практических задач, предложенных преподавателем, подготовки докладов, рефератов или презентаций к практическим (семинарским) занятиям.

В качестве основных средств выполнения самостоятельной работы следует использовать учебники, учебные пособия и другие материалы, рекомендованные преподавателем, лекционный материал по отдельным темам дисциплины, подобранную студентом литературу в соответствии с изучаемой темой.

В перечень задач, которые студент должен выполнить в процессе самостоятельной работы, входят:

- осуществить проработку учебного материала путём подбора и анализа различных источников информации по изучаемой теме;
- сформулировать ответы на контрольные вопросы по отдельным темам дисциплины;
- решить практические задачи, предложенные преподавателем;
- подготовить доклад, реферат или презентацию для обсуждения на практических (семинарских) занятиях.

Выполненные студентом самостоятельные задания подлежат контролю со стороны преподавателя. Он осуществляется путём проведения устных опросов по контрольным вопросам рассматриваемой темы, проверки решённых студентами практических задач, предложенных преподавателем, наблюдения за выступлениями студентов с докладами, рефератами, презентациями на практических (семинарских) занятиях и последующего их обсуждения.

Текущий контроль сформированности компетенций проводится в виде обсуждения в ходе семинарских занятий, использования интерактивных форм проведения лекций, разбора кейсов, тестирования, а также самостоятельно подготовленных магистрантами домашних заданий в виде рефератов, эссе.

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

Основная:

1. Багдасарян, В. Э. Лидерство: учебник / В. Э. Багдасарян. – Москва: ИНФРА-М, 2021. – 339 с. – (Высшее образование: бакалавриат). – DOI 10.12737/1086964. – ISBN 978-5-16-016204-1. – Текст: электронный. – URL: <https://znanium.com/catalog/product/1086964>.

2. Быкова, А. В. Лидерство и управление командами: учеб. пособие / А. В. Быкова. – Москва: РТУ МИРЭА, 2020. – 70 с. – Текст: электронный // Лань : электронно-библиотечная система. – URL: <https://e.lanbook.com/book/163921> (дата обращения: 00.00.0000). – Режим доступа: для авториз. пользователей.

3. Головина, А. С. Деловые переговоры. Стратегия победы / А. С. Головина. – Санкт-Петербург: Питер. – 2021. – 560 с. [https://ibooks.ru/bookshelf/377387 - 377387](https://ibooks.ru/bookshelf/377387-377387) – iBOOKS

4. Гоулман, Дэниел. Эмоциональный интеллект в работе / Д. Гоулман. – МИФ, 2020. – 512 с. – <https://hse.miflib.ru/book/24489/> - 24489

5. Кудрявцева, А. Ф. Команда и лидерство в организации / А. Ф. Кудрявцева, М. Ю. Юферева. – Томск: Изд-во ТПУ. – 2015. Retrieved from <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&site=eds-live&db=edsbas&AN=edsbas.94DD99AF>

6. Митрошенков, О. А. Деловое общение: эффективные переговоры: практическое пособие / О. А. Митрошенков. – 2-е изд. – Москва: Издательство Юрайт, 2020. – 315 с. – (Профессиональная практика). – ISBN 978-5-534-10704-3. – Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. – URL: <https://urait.ru/bcode/455770> .

7. Надточий, Ю. Б. Командообразование: учеб. пособие / Ю. Б. Надточий. – Москва: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°», 2020. – 238 с. – ISBN 978-5-394-03751-1. – Текст: электронный. – URL: <https://znanium.com/catalog/product/1081685>.

8. Спивак, В. А. Лидерство: учебник для вузов / В. А. Спивак. – 2-е изд., перераб. и доп. – Москва: Издательство Юрайт, 2025. – 397 с. – (Высшее образование). – ISBN 978-5-534-17456-4. – Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. – URL: <https://urait.ru/bcode/560463>

9. Карузо, Дэвид. Эмоциональный интеллект в бизнесе: решение сложных лидерских задач / Дэвид Карузо, Лиза Рис, Елена Хлевная. – Санкт-Петербург: Питер. – 2020. – 144 с. – 978-5-4461-1543-3 <https://ibooks.ru/bookshelf/367987> – 367987 - iBOOKS

Дополнительная:

10. Киракосян, М. Ж. Тайм-менеджмент: учебник для студ., обучающихся в бакалавриате по направлению подгот. 38.03.03 Управление персоналом / М. Ж. Киракосян. – Калининград: Изд-во ФГБОУ ВО «КГТУ», 2023. – 163с.

11. Папкина, О. В. Деловые коммуникации: учебник / О.В. Папкина. – Москва: Вузовский учебник: ИНФРА-М, 2020. – 160 с. – (Высшее образование: Бакалавриат). – ISBN 978-5-9558-0301-2. – Текст: электронный. – URL: <https://znanium.com/catalog/product/1110123>.

12. Сандал, Ф. Потенциал команды: как добиться максимальной эффективности командной работы / Филлип Сандал, Алексис Филлипс; пер. с англ. – Москва: Альпина Паблишер, 2020. – 302 с. – ISBN 978-5-9614-3240-4. – Текст: электронный. – URL: <https://znanium.com/catalog/product/1221838>.

13. Чанько, А. Д. Команды в современных организациях: учебник / А. Д. Чанько // Высшая школа менеджмента СПбГУ. – Санкт-Петербург: Изд-во «Высшая школа менеджмента», 2021. – 408 с. – ISBN 978-5-9924-0062-5.

ПРИЛОЖЕНИЕ

ГЛОССАРИЙ

Авторитарный (директивный) стиль руководства – стиль управленческой деятельности, основывающейся на формальном авторитете руководителя. Характеризуется стремлением руководителя полагаться на жесткие приказы и распоряжения. Авторитарный стиль управления может быть эффективен в экстремальных ситуациях или в условиях низкой трудовой дисциплины. Авторитарный стиль руководства имеет опасность перерастания в командно-административное руководство, как правило, приводящее к различным формам злоупотребления властью.

Адаптация работника – процесс его приспособления к содержанию и условиям трудовой деятельности и непосредственной социальной среде, совершенствования деловых и личных качеств работника. Адаптация работника может быть профессиональная, психофизиологическая, **социально-психологическая**.

Адаптация работника профессиональная – приспособление работника к профессии, активное освоение входящих в ее структуру операций, действий, движений в соответствии с технологическим процессом (должностными обязанностями), нормами затрат труда, готовность к принятию решений и действиям в обще-стандартных производственных ситуациях.

Адаптация работника психофизиологическая – приспособление работника к условиям труда, режимам труда и отдыха на рабочем месте (участке, в цехе, лаборатории и т. п.). Во многом зависит от состояния здоровья работника, защитных реакций организма и действующих факторов (температура, освещенность, загазованность, вибрация, шум и т. п.).

Адаптация социально-психологическая – это взаимодействие личности и социальной среды, которое приводит к оптимальному соотношению целей и ценностей личности и группы. Она предполагает активную позицию личности, осознание своего социального статуса и связанного с ним ролевого поведения как формы реализации индивидуальных возможностей личности в процессе решения ею общегрупповых задач.

Аттестация персонала – Аттестация: 1) оценка уровня профессиональной подготовки и соответствия специалиста занимаемой должности, а также решение вопроса о присвоении служащему квалификационного разряда. 2) процедура присуждения ученых степеней доктора наук и кандидата наук, присвоения ученых званий профессора, доцента и старшего научного сотрудника по специальности. Аттестация персонала – один из важнейших элементов кадровой работы, представляющий собой периодическое освидетельствование профессиональной пригодности и соответствия занимаемой должности каждого работника определенной категории.

Аутплейсмент (англ. Outplacement) – работа с сокращенным персоналом. Аутплейсмент, как вид консалтинговых услуг, оказывают кадровые и рекрутинговые агентства. Он включает сопровождение, ориентацию на рынке труда, психологическую поддержку и, в конечном итоге, трудоустройство сокращенного в результате реструктуризации или каких-либо других организационных изменений работника.

Внешние мотиваторы – внешние поощрения, которые имеют место независимо от природы труда, не обеспечивающие прямого удовлетворения в ходе выполнения рабочего задания.

Внутренние мотиваторы – внутренние поощрения, которые человек ощущает в процессе труда, т. е. между трудом и поощрением присутствует прямая и часто непосредственная связь.

Делегирование полномочий – назначение рабочих заданий, полномочий и обязанностей сотрудникам организации

Деловая игра – средство моделирования разнообразных условий профессиональной деятельности (включая экстремальные) методом поиска новых способов ее выполнения. Деловая игра имитирует различные аспекты человеческой активности и социального взаимодействия.

Демократический стиль руководства или управления – методы и формы руководства, основанные на сочетании принципа единоначалия и общественного самоуправления. Руководитель такого типа обычно избирается на собрании трудового коллектива или собственников и должен выражать интересы большинства.

Карьера – последовательность развития человека в основных сферах его деятельности, характеризующаяся динамикой социально-экономического положения, статусно-ролевых характеристик

Карьера вертикальная – вид карьеры, с которым чаще всего связывают само понятие деловой карьеры, так как в этом случае продвижение наиболее зримо. Под вертикальной карьерой понимается подъем на более высокую ступень структурной иерархии (повышение в должности, которое, как правило, сопровождается более высоким уровнем оплаты труда).

Карьера горизонтальная – вид карьеры, который предполагает либо перемещение в другую функциональную область деятельности, либо выполнение определенной служебной роли на ступени, не имеющей жесткого формального закрепления в организационной структуре (например, выполнение роли руководителя временной целевой группы, программы и т. п.)

Карьера скрытая (центростремительная) – вид карьеры, являющийся наименее очевидным для окружающих. Этот вид карьеры доступен ограниченному кругу работников, как правило, имеющих обширные деловые связи вне организации. Под центростремительной карьерой понимается движение к ядру руководству организации.

Карьера ступенчатая – вид карьеры, который совмещает в себе элементы горизонтальной и вертикальной видов карьеры. Продвижение работника может осуществляться посредством чередования вертикального роста с горизонтальным, что дает значительный эффект.

Коллектив – социальная группа, объединяющая людей, занятых решением конкретных задач, основанная на общности целей, принципах сотрудничества, сочетания индивидуальных и групповых интересов и работающая на одном предприятии или в организации.

Коллективная (бригадная) оплата труда – форма оплаты, построенная на планировании и учете труда по группе рабочих (бригаде) или инженерно-технических работников.

Команда – группа людей, призванная выполнять определенную работу, задание, характеризующаяся высокой степенью слаженности, сплоченности, зрелости.

Компетентность – единство знаний, профессионального опыта, способностей действовать и навыков поведения индивида, определяемых целью, заданностью ситуации и должностью.

Командная роль – это модель поведения человека, которая отражает способ выполнения им своей работы.

Конфликт – столкновение интересов сторон, позиций, серьезное разногласие.

Коучинг (англ. coaching – наставничество) – одно из направлений современного психологического и бизнес-консультирования. Он подразумевает мотивацию и тренировку личности для приобретения новых навыков и качеств. На практике представляет собой синтез методик индивидуального психологического консультирования, социально-психологического тренинга и традиционного наставничества опытных специалистов над молодыми.

Либеральный стиль руководства – методы и формы руководства, ориентированные на цели и интересы отдельных групп трудового коллектива, соблюдение паритетов интересов. Преимущество либерального стиля заключается в групповом принятии управленческих решений, однако часто либеральный руководитель не имеет сильной воли, четкой цели, глубоких знаний, слишком увлечен своим хобби или семьей. Это довольно неустойчивый стиль руководства.

Лидер – (от англ. Leader – ведущий, руководитель) – глава, руководитель политической партии, общественной организации и др.; лицо, пользующееся большим авторитетом, влиянием в каком-либо коллективе.

Лидерство – способность влиять на группы людей, чтобы побудить их работать для достижения поставленных целей.

«Мозговой штурм» – один из наиболее популярных методов стимулирования творческой активности. Позволяет найти решение сложных проблем путем применения специальных правил обсуждения. Широко используется во многих организациях для поиска нетрадиционных решений самых разнообразных задач. Целью применения мозгового штурма является исключение оценочного компонента на начальных стадиях создания идей.

Мотив – то, что вызывает определенные действия человека, внутренние и внешние движущие силы.

Мотиваторы – это факторы, способные дать человеку удовольствие от выполняемой деятельности за счет удовлетворения врожденной потребности психологического роста и стремления к повышению своей компетентности. К мотиваторам относятся факторы достижения, признания, личной ответственности, роста, продвижения вперед, материального вознаграждения и другие факторы, связанные с самовыражением личности через работу.

Мотивация – побуждение к действию; динамический процесс физиологического и психологического плана, управляющий поведением человека, определяющий его направленность, организованность, активность и устойчивость; способность человека деятельно удовлетворять свои потребности.

Неформальный лидер – индивид, обладающий наивысшим статусом в неформальной организации, который проявляется в демонстрации влияния на членов неформальной группы.

Методы командообразования – это совокупность способов и приемов воздействия на команду с целью ее обучения и развития.

Поглотители времени – обстоятельства (люди, задачи, особенности внешней среды, и т. п.), приводящие к неэффективной трате времени. Важно понимать, что как определение эффективности использования времени, так и отнесение каких-либо обстоятельств к поглотителям, является субъективным и зависящим от системы ценностей конкретного лица, анализирующего свою деятельность.

Профессиограмма – описание особенностей конкретной профессии, раскрывающее специфику профессионального труда и требований, которые предъявляются к специалисту. Включает в себя описание производственно-технических, социально-экономических условий трудовой деятельности, а также психофизиологических требований, предъявляемых профессией к человеку. Различают два вида профессиограмм: профессиокарты и полные профессиограммы.

Профессиография – технология изучения требований, предъявляемых профессией к качествам личности работника (кандидата на должность), психологическим способностям, физическим возможностям и др. Она помогает в разработке информационных, диагностических, коррекционных и формирующих методических пособий и практических рекомендаций, как обеспечить взаимосоответствие человека и профессии.

Профессионально необходимые качества руководителя – индивидуальные, личностные, социальные, психологические и другие особенности человека, в комплексе

обеспечивающие успешность его работы на конкретной управленческой должности. Эти качества изучаются с помощью метода экспертных оценок и специально разработанных психологических тестов.

Профессиональная ориентация – система мероприятий по ознакомлению с миром профессий и спецификой различных видов деятельности. Профорентация способствует выбору профессии в соответствии с индивидуальными способностями и склонностями, а также возможностями, которые предоставляет человеку общество

Профессиональная пригодность – совокупность и структура психических и психофизиологических особенностей человека, необходимых для достижения общественно приемлемой эффективности в профессиональном труде; формируется в процессе труда при наличии положительной профессиональной мотивации.

Профессиональное выгорание – совокупность негативных переживаний, связанных с работой, коллективом и всей организацией в целом.

Самодисциплина – это исполнение работником своих обязанностей и исполнение им своих прав на основе самоуправления, контролирование своего поведения, торможение сиюминутных импульсов и социально неприемлемых желаний, воспитание в себе качеств, позволяющих достигать желаемых результатов.

Самоменеджмент (персональный менеджмент) – целенаправленное и последовательное применение испытанных наукой и практикой методов менеджмента в повседневной жизнедеятельности для того, чтобы наилучшим образом использовать свое время и собственные способности, сознательно управлять течением своей жизни, умело преодолевать внешние обстоятельства как на работе, так и в личной жизни.

Самотивация – это активное побуждение к действию самого себя, эффективное выполнение работы, внутренняя мотивация.

Сензитивность – [лат. *sensus* – чувство, ощущение] – характерологическая особенность человека, проявляющаяся в повышенной чувствительности к происходящим с ним событиям; обычно сопровождается повышенной тревожностью, боязнью новых ситуаций, людей, всякого рода испытаний и т. п.

Социализация – процесс формирования и изменения поведения человека, инициированный и управляемый внешней социальной средой (обществом в целом или различными его институтами, такими как семья, школа, фирма и т. д.). Иными словами, социализация представляет собой процесс, в ходе которого человек учится проявлять в своей социальной среде такой стиль поведения и усваивать те ценности, представления и потребности, которые соответствуют принятой в этой социальной среде системе ценностей, а все противоречащее ей отвергать.

Социальная группа – относительно устойчивая совокупность людей, имеющая общие интересы, ценности и нормы поведения, складывающиеся в рамках исторически определенного общества. Каждая социальная группа имеет свою структуру, которая основывается на трех признаках: статусно-ролевые отношения, профессионально-квалификационные характеристики и половозрастной состав.

Стиль руководства – совокупность своеобразных приемов и способов управления, присущих определенному типу руководителя.

Стимул – побуждение к действию или причина поведения.

Технология командообразования – совокупность методов, форм и средств (ресурсов), используемых с целью создания (формирования) эффективной команды.

Управление временем, организация времени, тайм-менеджмент – комплексная технология организации деятельности, акцентирующая внимание на необратимости времени. Такое понимание является более широким, чем классический взгляд на тайм-менеджмент как технологию управления ресурсом времени, задачами, сроками, и

т. п. Аналогия: «Тотальное управление качеством» – комплексная технология организации деятельности, акцентирующая внимание на качестве.

Управление конфликтом – предполагает умение поддерживать его ниже того уровня, на котором он становится угрожающим для организации, группы, межличностных отношений. Управление конфликтом может выражаться в урегулировании, завершении, предотвращении, достижении консенсуса, профилактике, ослаблении, подавлении, отсрочке и т. д.

Харизма – одна из характеристик лидера, одаренного способностями вдохновлять работников к действиям.

Штатное расписание – это перечень должностей постоянных сотрудников с указанием соответствующих каждой должности окладов. В бюджетных организациях является основанием для формирования фонда оплаты труда организации и ее подразделений.

Эмоциональное выгорание – душевная усталость, которая накапливается при неправильно организованной работе за длительный срок.

Этапы деловой карьеры – отрезки трудовой жизни человека в какой-либо сфере деятельности по пути достижения своих жизненных целей.

Ярмарка вакансий – форма подбора работников, способ трудоустройства; проводится в виде встречи, собрания; представляет собой организованную возможность непосредственного контакта работодателей с потенциальными работниками, в ходе которого представители предприятия информируют об имеющихся у них вакансиях и тут же оформляют на работу или назначают время и место для дальнейших переговоров в целях проверки профессиональной пригодности претендентов.

Локальный электронный методический материал

Светлана Владиславовна Саванович

ОСНОВЫ САМООРГАНИЗАЦИИ, КОМАНДООБРАЗОВАНИЯ И
ЛИДЕРСТВА

Редактор С. Кондрашова

Корректор Т. Звада

Уч.-изд. л. 6,3. Печ. л. 7,4.

Федеральное государственное бюджетное
образовательное учреждение высшего образования
«Калининградский государственный технический университет».
236022, Калининград, Советский проспект, 1