

Документ подписан простой электронной подписью
Информация о владельце:
ФИО: Локтионова Оксана Геннадьевна
Должность: проректор по учебной работе
Дата подписания: 06.03.2025 09:37:04
Уникальный программный ключ:
0b817ca911e6668abb13a5d426d39e5f1c11eabbf73e943df4a4851fda56d089

МИНОБРНАУКИ РОССИИ
Федеральное государственное бюджетное
образовательное учреждение высшего образования
«Юго-Западный государственный университет»
(ЮЗГУ)

Кафедра экономики, управления и аудита

УТВЕРЖДАЮ:
Проректор по учебной работе

О.Г. Локтионова
« 25 » 02 2025 г.



ЛИДЕРСТВО И УПРАВЛЕНИЕ КОМАНДОЙ

Методические указания к практическим занятиям
для студентов направления подготовки
37.03.02 Конфликтология направленность (профиль)
«Конфликтология в управлении персоналом»

Курск 2025

УДК 338

Составители: Т.А. Беляева, И.А. Козьева

Рецензент

Кандидат технических наук, доцент *И.А. Томакова*

Лидерство и управление командой: методические указания к практическим занятиям / Юго-Зап. гос. ун-т; сост.: Т.А. Беляева, И.А. Козьева, Курск, 2025. 64 с.

Методические указания содержат рекомендации по подготовке и проведению практических занятий, вопросы для собеседования, тесты, практические задания, материал для проведения деловых игр, кейс-задачи, рекомендуемые источники информации.

Предназначены для студентов, обучающихся по направлению 37.03.02 Конфликтология направленность (профиль) «Конфликтология в управлении персоналом»

Текст печатается в авторской редакции

Подписано в печать *25.02* . Формат 60×84 1/16.
Усл.печ.л. *3,72*. Уч.-изд.л. *3,37*. Тираж 100 экз. Заказ. Бесплатно. *228*
Юго-Западный государственный университет.
305040 г. Курск, ул. 50 лет Октября, 94

СОДЕРЖАНИЕ

Введение	4
1 Общие указания к изучению дисциплины и проведению практических занятий	5
2 Практическое занятие по теме «Сущность социального лидерства как базового элемента групповой организации»	9
3 Практическое занятие по теме «Эффективное лидерство в командообразовании»	15
4 Практическое занятие по теме «Управление формированием команды»	25
5 Практическое занятие по теме «Распределение ролей, проектных функций и мотивация команды»	33
6 Практическое занятие по теме «Управление развитием команды»	47
7 Рекомендуемые источники информации	62

ВВЕДЕНИЕ

В современных условиях для успешного функционирования любой организации персонал должен работать слаженно и максимально продуктивно. Команда компетентных сотрудников с общими стремлениями и целями деятельности является залогом развития и процветания всей организации.

Процессы командообразования тесно связаны с лидерством. Экономисты изучают закономерности, определяющие процессы развития и осуществления лидерства, а также факторы повышения его эффективности. Специалисты в области управления персоналом разрабатывают инструменты для выявления потенциальных лидеров и технологии для развития лидерских качеств.

Люди в обществе, стремящиеся к лидерству, стараются найти потенциал и способы, позволяющие им максимально быстро добиться успеха и занять лидирующие позиции. Люди, идущие за лидером, стремятся понять, что заставляет их идти за лидером и что они сами могут сделать, чтобы повлиять на его действия.

Процесс изучения лидерства включает в себя два основных направления: исследование индивидуальных историй успеха, характерное для теории управления и теоретико-эмпирические исследования внутренней сущности лидерских качеств.

Знание фактов и закономерностей развития лидера, роли лидерства в решении задач, возникающих на разных уровнях социума в решении задач, возникающих на разных уровнях социальных взаимоотношений, проблем лидерства и путей их разрешения необходимо специалистам в области управления персоналом, в том числе в процессе формирования команды.

Использование феномена команды, с ее возможностями добиваться максимальных результатов, умением извлекать максимум из ресурсов каждого члена команды и поддерживать высочайшую мотивацию членов команды на совместную работу, может дать решающее конкурентное преимущество современным организациям. Знание и освоение технологий командообразования является важной составляющей профессиональной подготовки.

1 Общие указания к изучению дисциплины и проведению практических занятий

Цель дисциплины - формирование системы знаний, умений и навыков в области лидерства и управления командой для обеспечения эффективного функционирования системы управления персоналом и достижения целей организации

Задачи дисциплины:

- сформировать комплекс знаний в области теоретических основ лидерства и управления командой; развить современное научное представление о методах управления командой;
- научить анализировать и оценивать социально-экономические процессы и явления для совершенствования процессов управления командой и достижения целей развития организации;
- дать практические рекомендации по формированию, управлению развитием и оценке эффективности деятельности команды;
- сформировать устойчивые навыки реализации теоретических и прикладных знаний в образовательной и профессиональной практической деятельности экономиста-менеджера.

Таблица 1.1 – Результаты обучения по дисциплине

Планируемые результаты освоения основной профессиональной образовательной программы (компетенции, закрепленные за дисциплиной)		Код и наименование индикатора достижения компетенции, закрепленного за дисциплиной	Планируемые результаты обучения по дисциплине, соотнесенные с индикаторами достижения компетенций
Код компетенции	Наименование компетенции		
УК-3	Способен осуществлять социальное взаимодействие и реализовывать	УК – 3.1 Определяет свою роль в команде, исходя из стратегии сотрудничества	Знать: свою роль в команде, исходя из стратегии сотрудничества для достижения поставленной цели Уметь: определять свою роль в команде, исходя из стратегии сотрудничества для достижения поставленной цели

Планируемые результаты освоения основной профессиональной образовательной программы (компетенции, закрепленные за дисциплиной)		Код и наименование индикатора достижения компетенции, закрепленного за дисциплиной	Планируемые результаты обучения по дисциплине, соотнесенные с индикаторами достижения компетенций
Код компетенции	Наименование компетенции		
	свою роль в команде	для достижения поставленной цели	Владеть: практическими навыками определения своей роли в команде, исходя из стратегии сотрудничества для достижения поставленной цели
		УК-3.2 При реализации своей роли в команде учитывает особенности поведения других членов команды	Знать: особенности поведения других членов команды Уметь: учитывать особенности поведения других членов команды при реализации своей роли в команде Владеть: практическими навыками реализации своей роли в команде с учетом особенностей поведения других членов команды
		УК-3.3 Анализирует возможные последствия личных действий и планирует свои действия для достижения заданного результата	Знать: возможные последствия личных действий и основы планирования своих действий для достижения заданного результата Уметь: анализировать возможные последствия личных действий и планировать свои действия для достижения заданного результата Владеть: практическими навыками анализа возможных последствий личных действий и планирования своих действий для достижения заданного результата
		УК- 3.4 Осуществляет обмен информацией, знаниями и опытом с членами команды, оценивает идеи других членов команды для достижения поставленной цели	Знать: правила обмена информацией, знаниями и опытом с членами команды и оценки идей других членов команды для достижения поставленной цели Уметь: осуществлять обмен информацией, знаниями и опытом с членами команды, оценивать идеи других членов команды для достижения поставленной цели Владеть: практическими навыками обмена информацией, знаниями и опытом с членами команды, оценки

Планируемые результаты освоения основной профессиональной образовательной программы (компетенции, закрепленные за дисциплиной)		Код и наименование индикатора достижения компетенции, закрепленного за дисциплиной	Планируемые результаты обучения по дисциплине, соотнесенные с индикаторами достижения компетенций
Код компетенции	Наименование компетенции		
			идей других членов команды для достижения поставленной цели
		УК-3.5 Соблюдает установленные нормы и правила командной работы, несет личную ответственность за общий результат	Знать: установленные нормы и правила командной работы, несет личную ответственность за общий результат Уметь: соблюдать установленные нормы и правила командной работы, несет личную ответственность за общий результат Владеть: практическими навыками соблюдения установленных норм и правил командной работы и личной ответственности за общий результат
ПК-6	Способен организовать разработку и реализацию корпоративной социальной политики	ПК-6.1 Осуществляет разработку корпоративной социальной политики на основе анализа успешных корпоративных практик по организации социального партнерства, социальной ответственности и социальных программ	Знать: основы разработки корпоративной социальной политики с учетом лидерства и управления командой Уметь: осуществлять разработку корпоративной социальной политики с учетом лидерства и управления командой Владеть: практическими навыками разработки корпоративной социальной политики с учетом лидерства и управления командой
		ПК-6.2 Оценивает удовлетворенность персонала социальным развитием организации и эффективность	Знать: критерии удовлетворенности персонала социальным развитием организации и эффективность мероприятий корпоративной социальной политики Уметь: оценивать удовлетворенность персонала социальным развитием организации и эффективность

Планируемые результаты освоения основной профессиональной образовательной программы (компетенции, закрепленные за дисциплиной)		Код и наименование индикатора достижения компетенции, закрепленного за дисциплиной	Планируемые результаты обучения по дисциплине, соотнесенные с индикаторами достижения компетенций
Код компетенции	Наименование компетенции		
		мероприятий корпоративной социальной политики	мероприятий корпоративной социальной политики Владеть: практическими навыками оценки удовлетворенности персонала социальным развитием организации и эффективности мероприятий корпоративной социальной политики
		ПК-6.3 Анализирует процессы документооборота и разработки локальных актов по вопросам корпоративной социальной политики	Знать: процессы документооборота и разработки локальных актов по вопросам корпоративной социальной политики Уметь: анализировать процессы документооборота и разработки локальных актов по вопросам корпоративной социальной политики Владеть: практическими навыками анализа процессов документооборота и разработки локальных актов по вопросам корпоративной социальной политики

Дисциплина «Лидерство и управление командой» является элективной дисциплиной, входит в часть, формируемую участниками образовательных отношений, основной профессиональной образовательной программы – программы бакалавриата 37.03.02 Конфликтология, направленность (профиль) «Конфликтология в управлении персоналом» с присвоением двух квалификаций одного уровня высшего образования. Дисциплина изучается на 2 курсе в 4 семестре. Дисциплина имеет практико-ориентированный характер. Общая трудоемкость (объем) дисциплины составляет 3 зачетных единицы (з.е.), 108 академических часов.

2 Практическое занятие по теме «Сущность социального лидерства как базового элемента групповой организации»

2.1 Вопросы для собеседования

1 Опишите общее и различное в понятиях «лидер» и «менеджер».

2 Охарактеризуйте свою студенческую группу (опишите численность, фазы: развивающаяся, развитая или распадающаяся; длительность существования, направленность активности).

3 Есть ли в вашей группе ярко выраженный лидер? Он является формальным лидером или неформальным лидером, поясните почему?

4 Какие роли преимущественно играет в вашей студенческой группе формальный лидер? Какая роль должна стать для лидера основной, если бы ваша группа неожиданно оказалась в сложной ситуации?

5 Выделите основные этапы эволюции возникновения и развития науки о лидерстве

6 Опишите типологию лидеров в зависимости от выполняемых ими функций и доминирующего мотива деятельности.

7 Раскройте понятие и классификацию типов организации лидерства.

8 Какие объективные и субъективные факторы влияют на формирование стиля и типа лидерства?

9 В чем заключается сущность социального лидерства как базового элемента групповой организации?

2.2 Практические задания по теме «Сущность социального лидерства как базового элемента групповой организации»

Задание 2.2.1

Используя материалы лекции и рекомендуемую литературу выполните сравнительный анализ характеристик лидера и менеджера. Результаты сравнения внесите в таблицу 2.1

Таблица 2.1 - Сравнительный анализ характеристик лидера и менеджера.

Критерии сравнения	Лидер	Руководитель
Организационный статус		
Объект управления		
Субъект управления		
Методы влияния		
Процесс принятия решений		
Среда деятельности роль		
Возможности получения статуса лидера		
Интересы		
Порядок взаимоотношений в группе		
Способ влияния		
Принятие решений		

Задание 2.2.2

На основе анализа литературных источников и практического опыта проведите исследование ситуационных факторов эффективного лидерства, и представьте презентацию, учитывая следующие позиции:

- дать определение «эффективного лидера»;
- представить наиболее значимого на ваш взгляд эффективного лидера;
- представить его формулу успеха.

2.3 Тест «Лидер или подчиненный»

Кем Вы являетесь – «лидером» или «подчиненным»?
 Попробуйте определить это с помощью теста.

1. Что для вас дружба:
 - а) сотрудничество;
 - б) поддержка;
 - в) альтруизм?

2. Настоящая творческая натура должна прежде всего обладать:

- а) талантом;
- б) решимостью;
- в) подготовкой?

3. Кем вы себя ощущаете на вечеринках:

- а) «петушком»;
- б) «курицей»;
- в) «цыпленком»?

4. Какой геометрической фигурой вы себя охарактеризуете:

- а) цилиндром;
- б) сферой;
- в) кубом?

5. Когда вам нравится противоположный пол, вы:

- а) делаете первый шаг;
- б) ждете, пока она (он) сделает первый шаг;
- в) делаете мелкие шажки?

6. Вы сталкиваетесь с неожиданностью, во время вождения автомобилем и вы:

- а) тормозите;
- б) прибавляете скорость;
- в) теряетесь?

7. Как вы себя ощущаете себя, когда выступаете на публике:

- а) вас слушают;
- б) критикуют;
- в) вы смущаетесь?

8. В экспедицию лучше брать товарищей:

- а) крепких;
- б) умных;
- в) опытных?

9. На ваш взгляд, кем была Золушка:

- а) несчастная девочка;
- б) хитрюга-карьеристка;
- в) брюзга?

10. Как бы вы определили свою жизнь:

- а) партия в шахматы;
- б) матч бокса;
- в) игра в покер?

Теперь по таблице определите набранное число очков. Ключ для подсчета очков

№ п/п	а	б	в
1	3	2	1
2	3	2	1
3	3	2	1
4	1	3	2
5	3	2	1
6	3	2	1
7	3	2	1
8	3	2	1
9	1	3	2
10	2	1	3

Интерпретация результатов

Если вы набрали больше 16 очков – вы простой рядовой. Вы слишком уважаете других, не готовы командовать и конкурировать, поскольку для этого нужно уметь поглощать и переваривать чужие трудности.

Если вы набрали от 17 до 23 очков – вы младший офицер. Вы немного руководство, а немного войско. Вам трудно добиваться признания, поскольку ваши аргументы слишком рациональны.

Если вы набрали больше 24 очков – вы генерал. С возрастом ваше влияние крепчает на окружающих. Вы всегда оказываетесь в центре внимания и душой компании.

2.4 Тест по теме «Сущность социального лидерства как базового элемента групповой организации»

1 Автором теорий «Х» и «У», в которых стиль руководства делится на автократичный - (теория «Х») и демократичный - (теория «У») является:

- 1.1 Д. Макгрегор
- 1.2 М. Мескон
- 1.3 У. Оучи
- 1.4 К. Левин
- 1.5. Р. Лайкерт

2 Пассивный (либеральный) стиль, в котором руководство формирует неэффективность управления описал:

- 2.1 Д. Макгрегор
- 2.2 М. Мескон
- 2.3 У. Оучи
- 2.4 К. Левин
- 2.5. Р. Лайкерт

3 Вероятностная модель эффективного лидерства, в которой предполагается, что эффективность лидера зависит от того, насколько его стиль взаимодействия с группой соответствует ситуации его жизнедеятельности это:

- 3.1 ситуативная модель Фидлера
- 3.2 модель «путь-цель» Т. Митчелла и Р. Хауса
- 3.3 ковариационная модель атрибуции
- 3.4 двухстадийная атрибуционная модель лидерства
- 3.5 модель жизненного цикла руководителя П. Херши и К. Бланшара

4 Выбор стиля лидерства в существенной степени определяется готовностью последователей выполнять задания, характером стоящей перед ними задачи, психологическим климатом в группе. Это утверждение соответствует модели:

- 4.1 ситуативной модели Фидлера
- 4.2 модели «путь-цель» Т. Митчелла и Р. Хауса

- 4.3 ковариационной модели атрибуции
- 4.4 двухстадийной атрибуционной модели лидерства
- 4.5 модели жизненного цикла руководителя П. Херши и К.

Бланшара

5 Ситуативной моделью, разработанной Виктором Врумом и Филиппом Йеттоном является:

- 5.1 модель участия в принятии решений
- 5.2 модель «путь-цель»
- 5.3 ковариационная модель атрибуции
- 5.4 двухстадийная атрибуционная модель лидерства
- 5.5 модель жизненного цикла руководителя

6 В данной модели лидерства две ситуативные переменные-условия внешней среды и личные характеристики подчиненных. Авторы концепции читают, что лидер может повлиять на эффективность деятельности членов группы, увеличивая их личную выгоду, связанную с осуществляемой ими деятельностью. Эффективность деятельности лидера зависит от его способности мотивировать членов группы. Это модель:

- 6.1 ситуативная модель Фидлера
- 6.2 модель «путь-цель» Т. Митчелла и Р. Хауса
- 6.3 ковариационная модель атрибуции
- 6.4 двухстадийная атрибуционная модель лидерства
- 6.5 модель жизненного цикла руководителя П. Херши и К.

Бланшара

7 Назовите период обоснования поведенческого подхода к лидерству:

- 7.1 1940 – 1950 гг.
- 7.2 1960 – 1970 гг.
- 7.3.1980 – 1990 гг.
- 7.4 2000 – 2010 гг.
- 7.5 2010 – 2020 гг.

8 Назовите период обоснования ситуационного подхода к лидерству:

- 8.1 1940 – 1950 гг.
- 8.2 1960 – 1980 гг.
- 8.3.1980 – 1990 гг.
- 8.4 2000 – 2010 гг.
- 8.5 2010 – 2020 гг.

9 В основе данного подхода к лидерству, лежит идея о том, что главными детерминантами процесса лидерства, которые определяют наиболее эффективный стиль управления, являются цели и задачи группы. Назовите данный подход:

- 9.1 деятельностный подход
- 9.2 атрибутивный подход
- 9.3 функционально-ролевой подход
- 9.4 поведенческий
- 9.5 ситуационный

10 Согласно классификации, известных ученых в области исследований власти и лидерства, имеется семь основных форм власти: законная, экспертная, власть принуждения, власть вознаграждения, эталонная, информационная. Назовите этих ученых.

- 10.1 Дж. Френч и Б. Райвенс
- 10.2 К. Хейлс
- 10.3 Дж.Пфеффер
- 10.4 Р.Кантер
- 10.5 Дж.Коттер

3 Практическое занятие по теме «Эффективное лидерство в командообразовании»

3.1 Вопросы для собеседования

1 Теории лидерства. Единоличное лидерство. Командное лидерство.

2 Сравнение единоличного и командного лидера. Формирование эффективного командного лидерства.

3 Технологии межличностной и групповой коммуникации в деловом взаимодействии, основы конфликтологии.

4 Учет психологических особенностей личности в команде.

5 Особенности управления персоналом в различных отраслях и сферах деятельности. Навыки, необходимые специалистам в эпоху диджитализации (Digital skills).

6 Методы формирования проектных команд. Проблемы формирования команды.

7 Использование инструментов управления человеческими ресурсами в командообразовании.

3.2 Тест по теме «Эффективное лидерство в командообразовании»

1 Что из нижеперечисленного характеризует командного лидера:

- а) умение распределять роли;
- б) харизма;
- в) либерализм;
- г) консерватизм.

2 Работа в команде имеет следующее преимущество:

- а) повышает креативность;
- б) снижает время на принятие решений;
- в) упрощает процесс распределения прибыли;
- г) снижает затраты.

3 Эмоциональный интеллект включает следующие аспекты:

- а) самооценка, самоконтроль, самомотивация, эмпатия, социальные навыки
- б) интеллект, образование, опыт работы
- в) способность инициативно получать информацию и слушать, способность к невербальной коммуникации; способность сдерживать собственные эмоции
- г) расширенный кругозор, опыт работы менеджером, социальные навыки
- д) знания, компетенции, опыт работы, интуиция

4 Эмоциональный потенциал формируют три навыка:

а) самооценка, самоконтроль, самомотивация, эмпатия, социальные навыки

б) интеллект, образование, опыт работы

в) способность инициативно получать информацию и слушать, способность к невербальной коммуникации; способность сдерживать собственные эмоции

г) расширенный кругозор, опыт работы менеджером, социальные навыки

д) знания, компетенции, опыт работы, интуиция

5 Определение понятия «эмпатия». Выберите правильный ответ.

а) сочувственное отношение к эмоциям других людей

б) умение создать команду

в) знание литературных произведений

г) умение создавать коммуникации

д) управление собственными эмоциями

6 Модель лидерского потенциала О. В. Евтихова, включает следующие компоненты:

а) когнитивный, компетентностно – поведенческий, образ (имидж) организационного лидера в восприятии последователей, психологическую готовность и способность быть последователями; организационно – управленческие условия проявления лидерства;

б) способность инициативно получать информацию и слушать, способность к невербальной коммуникации; способность сдерживать собственные эмоции;

в) когнитивные способности и личностные особенности, обучение и мотивация, лидерские способности и функциональные компетенции;

г) знания, компетенции, опыт работы, интуиция

д) расширенный кругозор, опыт работы менеджером, социальные навыки

7 Дайте определение понятия «командный дух».

8 Дайте определение понятия «команда».

9 Назовите типы команд

10 Проектная команда – это ...

11 Рабочая команда – это ...

12 Метакоманда – это ...

13 Управленческая команда – это ...

14 Установите последовательность теорий лидерства:

а) вероятностная модель эффективного лидерства;

б) модель «путь-цель» Г. Митчелла и Р. Хауса;

в) модель жизненного цикла руководителя П. Херши и К. Бланшара;

г) двухстадийная атрибуционная модель лидерства.

15 Установите соответствие между типами конфликтов и их содержанием.

1 межличностный	а) конфликт, при котором противостояние или столкновение 2-ух или более структурных подразделений в организации, порождаются различиями во взглядах и интересах
2 внутриличностный	б) конфликт, являющийся суммой межличностных конфликтов
3 межгрупповой	в) взаимные враждебные осознанные действия между партнерами по общению или взаимодействию
4 внутригрупповой	г) затянувшееся противостояние различных структур внутреннего мира человека, отражающее его противоречивые связи с внешним миром и препятствующие принятию решений
5 между личностью и группой	д) противоречие в системе человеческих взаимоотношений, эти противоречия отличаются усилением интересов противоположных субъектов, а также тенденций индивидов и социальных групп.

16 Выберите правильный ответ для продолжения фразы: «Низкая экспансивность в группе...»:

а) мешает сформировать команду;

- б) способствует формированию команды;
- в) не имеет отношения к формированию команды;
- г) выступает фактором объединения членов группы для достижения целей проекта.

17 Выберите правильное определение понятия «тимбилдинг»:

- а) процесс сознательного построения команды, предполагающий подбор участников и распределение ролей;
- б) модель развития управляемого объекта;
- в) процесс построения системы мотивации и стимулирования в команде проекта;
- г) процесс подбора, отбора и найма персонала для работы в проекте.

18 Установите последовательность процесса формирования проектной команды:

- а) формирование стратегии команды;
- б) формирование командного духа и субкультуры команды.
- г) создание ядра команды;
- д) подбор участников и распределение ролей.

19 Установите последовательность жизненного цикла проекта в сфере информационных технологий адекватного развитию проектной команды.

- а) создание проектной документации и промышленное освоение изделия;
- б) коммерциализация, массовое (серийное) производство, эксплуатация;
- в) опытное производство и (или) промышленное освоение изделия;
- г) системный анализ, научные исследования, обоснование идеи и ее инновационности.

20 Установите соответствие преимуществ личной и командной работы.

- а) Личная работа
- б) Командная работа

- 1) Экономия времени
- 2) Успех – личный успех
- 3) Нет проблем, связанных с коммуникациями
- 4) Сохраняется полный контроль
- 5) Возможность услышать критику
- 6) Разделение труда
- 7) Использование творческого и инновационного потенциала

всех

- 8) Наличие поддержки.
- 9) Синергетический эффект

а)	б)

21 Установите соответствие между понятиями и раскрытием их содержания.

1 тимскилс	а) метод активного обучения сотрудников, для достижения конкретных целей, улучшения процесса взаимодействия между членами коллектива, достижения высоких результатов деятельности организации
2 тимспирит	б) мероприятия развлекательного характера, которые укрепляют связи между сотрудниками и командный дух
3 командный тренинг	г) совокупность последовательных управленческих действий и трансляция принципов командной работы на всю глубину структурных уровней организации, направленных на формирование и развитие у сотрудников навыков командной работы
4 тимбилдинг	д) формирование и развитие у сотрудников организации навыков командной работы

22 Установите соответствие характеристик единоличного и командного лидера.

- а) Единоличный лидер

б) Командный лидер

- 1) Не ограничивает свою роль рамками (вмешивается во все)
- 2) Добивается от подчиненных следования заданным им правилам
- 3) Собирает вокруг себя сторонников
- 4) Командует подчиненными
- 5) Определяет цели
- 6) Выбирает предпочтительную для себя роль (делегирует полномочия)
- 7) Извлекает выгоду из множественности мнений
- 8) Ищет таланты
- 9) Превращает коллег в своих сторонников
- 10) Формулирует миссию

а)	б)

3.3 Практические задания

Задание 3.3.1

Вы пришли в компанию в сфере информационных технологий по объявлению: «Крупной известной компании, лидеру отрасли, требуются инициативные и креативные сотрудники, опыт работы не обязателен». Вы входите в большое, солидно обставленное, но давно не отремонтированное помещение, где вас встречает строгий и официальный начальник отдела кадров в возрасте около 60 лет. Из разговора вы понимаете, что сейчас компания испытывает трудности, связанные с влиянием кризиса и усилением конкуренции, ваша цель - расширить сферу сбыта компании, причем очевидно, что вам придется часто выезжать в область. Менеджер подчеркивает, что в первый год работы вы должны зарекомендовать себя, и поэтому ваша зарплата будет минимальной. В дальнейшем оплата будет возрастать, причем пропорционально времени работы. Начальник отдела с гордостью сообщает, что большинство сотрудников компании работают в ней с момента ее основания в 1992 году. График работы с 09:00 до 18:00. Особо указывается, что в компании ежедневно проводятся планерки у генерального директора в 18:00, на которых каждый сотрудник отчитывается в том, что сделано за

день. Пропуск такой планерки карается штрафом, неоднократный пропуск - увольнением. В 09:00 ежедневно аналогичные совещания проводят начальники отделов, на них каждому сотруднику дается конкретное задание на день, которое он должен выполнить. Проанализируйте данную организацию.

Задания

1 На какой тип лидерства ориентирована данная компания? Единоличное или командное лидерство?

2 Можно ли сказать, что в компании сформирован командный дух? Обоснуйте свое предположение.

3 Можно ли эту компанию назвать проектно-ориентированной? Основанной на командной работе?

4 Соответствует ли истине объявление о найме сотрудников? Этой компании действительно нужны креативные и инициативные сотрудники?

Задание 3.3.2 Кейс.

Вы работаете менеджером в средней по размеру фирме. В руководимом вами трудовом коллективе, как вам стало известно, имеется неформальный лидер. Данный работник имеет более продолжительный, чем у вас, опыт работы в данной сфере деятельности, стаж его работы превышает ваш почти в два раза. Кроме того, он умеет выслушать других сотрудников, многие идут к нему за советом, а не к Вам. Вы наметили в ближайшее время расширить сферу деятельности фирмы, провести некоторые изменения в структуре управления. Неформальный лидер, как Вам сообщили, против предстоящих перемен.

Задания

1. Разработайте стратегию взаимодействия менеджера и неформального лидера.

2. Выберите одну из альтернатив поведения менеджера:

- уволить несогласного лидера;
- проигнорировать его мнение;
- привлечь на свою сторону;
- прочее.

Каждую позицию необходимо обосновать.

Задание 3.3.3

Выполните сравнительный анализ взглядов теории Макгрегора Х и У по указанным критериям. Результаты внесите в таблицу 3.1

Таблица 3.1 - Сравнительный анализ взглядов теории Макгрегора Х и У

Критерии сравнения	Теория Х	Теория У
Взгляды на отношение людей к труду		
Стремление людей к лидерству		
Уровень и структура мотивации к труду		
Отношение к контролю		
Предпочитаемый стиль управления		

3.4 Методические указания к подготовке и проведению деловой игры «Мозговой штурм»

Изучите основные этапы проведения экспертной оценки по методу мозгового штурма.

1 Формируется группа экспертов. Обычно её численность составляет 10-15 человек. Состав группы предполагает их целенаправленный подбор: а) из лиц примерно одного ранга, если участники знают друг друга; б) из лиц разного ранга, если участники незнакомы друг с другом (в этом случае каждому участнику присваивают номер и в последующем обращаются по номеру); в) в группу могут включаться специалисты из других областей знаний, обладающие высоким уровнем эрудиции и понимающие смысл проблемной ситуации.

2 Составляется проблемная записка. Для подготовки записки предварительно формируется группа анализа проблемной ситуации. Записка может содержать следующие сведения: состав причин возникновения проблемной ситуации; анализ причин и возможные последствия из проблемной ситуации; анализ мирового опыта разрешения подобных проблем (если он имеется); классификация (систематизация) существующих путей разрешения проблемной ситуации; формулировка проблемной ситуации в виде центрального вопроса с иерархией подвопросов.

3 Генерация идей. Ведущий раскрывает содержание

проблемной записки. Большое внимание он уделяет при этом сути метода ДОО (деструктивной отнесенной оценки). В частности, полезно напоминать участникам «мозговой атаки» о следующем: а) высказывания участников должны быть четкими и сжатыми; б) скептические замечания и критика предыдущих выступлений запрещается; в) каждый участник может выступать неоднократно, но не подряд; г) не разрешается зачитывать подряд список идей, подготовленных участником заблаговременно.

Одна из главных задач ведущего - пробудить психическую восприимчивость участников, их волю к целеустремленному мышлению. Активная работа ведущего предполагается лишь в начале «штурма». Достаточно скоро возбуждение участников достигает критической точки и выдвижение новых идей приобретает спонтанный характер. После этого роль ведущего сводится к следующему: а) концентрировать внимание участников на проблемной ситуации; б) не объявлять, не осуждать и не прекращать исследование ни одной идеи; в) поддерживать и поощрять участников, кто в этом нуждается; г) создавать непринужденную обстановку, способствуя этим активной работе экспертов.

Продолжительность «штурма» может находиться в пределах 20-60 минут (в зависимости от активности участников). Высказываемые идеи строго фиксируются для последующей систематизации.

4 Систематизация идей, высказанных на этапе 3 (генерации). Эта работа возлагается на группу анализа проблемной ситуации. На данном этапе: а) составляется номенклатурный перечень всех высказанных идей; б) выявляются дублирующие и дополнительные идеи, затем они объединяются с основной идеей; в) выделяются признаки, по которым могут объединяться идеи; г) идеи объединяются в группы согласно выделенным признакам; д) составляется перечень идей по группам; в каждой группе идеи записываются по правилу - от общих к частным.

5 Деструктирование (разрушение) систематизированных идей. Каждая из систематизированных идей изучается на возможность её осуществления. Участники «штурма» выдвигают доводы, опровергающие систематизированную идею. В процессе разрушения может объявиться контридея. Процесс разрушения

ведется до тех пор, пока каждая систематизированная идея не подвергнется критике.

6 Оценка критических замечаний и составление списка практически применимых идей. На данном этапе составляется сводная таблица. Первая графа таблицы - этапы систематизации идей; вторая - критические замечания, опровергающие идеи; третья - показатели практической применимости идей; четвертая - контридеи.

Затем оценивается каждое критическое замечание и контридея: а) вычеркивается из таблицы, если опровергается хотя бы одним показателем практической применимости; б) не вычеркивается, если не опровергается ни одним показателем.

Составляется окончательный список идей. В список переносятся только те идеи, которые не опровергнуты критическими замечаниями или контридеями.

Проблемная записка для проведения деловой игры «Мозговой штурм»

Целью игры является составление характеристики лидера (руководителя) для определенной организации. Приводится описание внешних и внутренних условий для работы лидера. Используется модификация метода мозгового штурма «6-3-5».

Участники делятся на команды по 6 человек. Каждая команда проводит «мозговую атаку». Каждые 5 минут каждый участник команды должен сформулировать 3 качества и умения, которыми, на их взгляд, должен обладать лидер данной организации. Все высказанные идеи фиксируются, а затем проверяются на применимость в конкретных условиях. Побеждает команда, составившая более точную характеристику лидера.

4 Практическое занятие по теме «Управление формированием команды»

4.1 Вопросы для собеседования

1 Назовите отличительные характеристики проектной команды.

2 В чем заключается положительная экспансивность команды?

- 3 Как строится система распределения ролей?
- 4 Охарактеризуйте преимущества командной работы.
- 5 Как создается ядро команды и формируется стратегия команды?
- 6 Разработка плана набора персонала в проект. Привлечение (набор) персонала для работы в команде. Разработка плана развития персонала в команде.
- 7 Разработка системы мотивации персонала в команде.
- 8 Подбор участников и распределение ролей.
- 9 Кадровый документооборот в процессе формирования и развития команды.
- 10 Разработка политики, регламентов, положений, должностных инструкций в управлении командообразованием.

4.2 Тест по теме «Управление формированием команды»

- 1 Критерием эффективности менеджмента в организации НЕ является:
 - 1.1 уровень заработной платы руководителя организации;
 - 1.2 соотношение прибыли и затрат на управление;
 - 1.3 технико-экономические показатели;
 - 1.4 степень удовлетворённости сотрудников в результатах своей деятельности;
 - 1.5 уровень вовлеченности персонала.

- 2 Основной задачей разработки и реализации кадровой политики в рыночной экономике является:
 - 2.1 максимально эффективное использование кадрового потенциала;
 - 2.2 регулировка социальных процессов;
 - 2.3 контроль производственных процессов;
 - 2.4 разработка планов реализации продукции;
 - 2.5 полное подчинение персонала органам управления.

- 3 Кадровая политика организации является основой разработки и реализации стратегии развития организации. Выберите

направления деятельности, которые являются составляющими кадровой политики:

3.1 политика обучения работников, профориентации и адаптации, переподготовки, аттестации и оценки уровня квалификации, профессионального продвижения;

3.2 политика применения современных технологических процессов производства продукции (услуг);

3.3 политика разработки перспективных информационных кадровых технологий;

3.4 политика обеспечения научно-технической информацией;

3.5 политика разработки перспективных долгосрочных планов и программ организации.

4 Лидерство в теории менеджмента можно определить как:

4.1 способность оказывать влияние на личность и группы людей;

4.2 победу в конфликте;

4.3 условия функционирования организации;

4.4 размер заработной платы руководителя;

4.5 разработку и реализацию кадровой политики.

5 Какими важнейшими чертами характера должен обладать руководитель?

5.1 всё перечисленное;

5.2 инициативность;

5.3 решительность;

5.4 настойчивость;

5.5 целеустремленность.

6 Можно ли заслужить должное уважение в коллективе, принимая всю ответственность на себя за ошибки своих подчиненных?

6.1 да, если они допущены из-за того, что вы не акцентировали внимание на возможности их появления

6.2 всегда;

6.3 никогда;

6.4 случае неразумных решений подчинённых;

6.5 нет, подчиненные должны сами нести ответственность за свои ошибки

7. Выберите термин, которому соответствует следующее определение: «Внутренние, личностные, относительно устойчивые образования, которые толкают человека на определенные действия, становятся импульсом, вызывающим поступки, приводят к достижению цели, делают его активность осмысленной».

7.1 мотивы

7.2 управленческое решение

7.3 прогнозы

7.4 планы

7.5 гипотезы

8 Выберите термин, которому соответствует следующее определение: «Система факторов, вызывающих активность организма и определяющих направление поведения человека. К таким факторам можно отнести, как потребности, мотивы, намерения, цели, интересы, стремления, личные амбиции».

8.1 мотивация

8.2 управленческое решение

8.3 прогнозы

8.4 планы

8.5 гипотезы

9 Документ, который устанавливает ценности команды, а также соглашения и рабочие руководящие принципы для команды – это:

а) устав команды;

б) план проекта;

в) коллективный договор;

г) конституция.

10 На общий сбор группы пришли не все студенты, сославшись на занятость и пробки. Можно ли считать это проявлением отсутствия командного духа:

а) да, если время и место было согласовано со всеми заранее;

б) однозначно, да;

- в) нет, это объективные причины;
 г) студенты могли изменить свое решение в связи с изменившимися обстоятельствами.

11 Синергический эффект командной работы – это...?

12 Установите правильную последовательность разработки и реализации плана набора персонала в проект

- а) анализировать потребности проекта
 б) определить необходимые инструменты
 г) составить бюджет
 д) оптимизировать и адаптировать под изменения
 е) создать план и календарь найма
 ж) определить требования

13 Установите соответствие между терминами и их содержанием.

1 рабочая команда	А) команда, целью деятельности которой являются разработка и реализация стратегии и формирование развивающей среды
2 проектная команда	Б) команда, в состав которой могут включаться как линейные руководители или топ-менеджеры, так и рядовые специалисты структурных подразделений организации
3 управленческая команда	В) команда, целью деятельности которой является достижение целей организации в рамках разработанной стратегии
4 метакоманда	Г) временная организационная структура, объединяющая отдельных специалистов, группы и/или организации, привлеченные к выполнению работ проекта и ответственные перед руководителем проекта за их выполнение

14 Тест Айзенка – это:...

- а) тест коэффициента интеллекта ([IQ](#)),
 б) исследование направленности личности и определение ее отношения к окружающему миру, к другим людям, к себе самой, восприятие мира, ключевые мотивы поступков, основа «философии жизни»;

- в) многомерная методика, оценивающая свойства нормальной личности, описывающая личностную структуру человека, выявляющая личностные проблемы, помогающая найти коррекционные механизмы для решения личностных проблем;
- г) многокритериальный выбор управленческого решения.

15 Тест Кэттелла– это:...

- а) тест коэффициента интеллекта (IQ),
- б) исследование направленности личности и определение ее отношения к окружающему миру, к другим людям, к себе самой, восприятие мира, ключевые мотивы поступков, основа «философии жизни»;
- в) многомерная методика, оценивающая свойства нормальной личности, описывающая личностную структуру человека, выявляющая личностные проблемы, помогающая найти коррекционные механизмы для решения личностных проблем;
- г) многокритериальный выбор управленческого решения.

16 Вероятностная модель эффективного лидерства, в которой предполагается, что эффективность лидера зависит от того, насколько его стиль взаимодействия с группой соответствует ситуации его жизнедеятельности это:

- а) ситуативная модель Фидлера
- б) модель «путь-цель» Т. Митчелла и Р. Хауса
- в) ковариационная модель атрибуции
- г) двухстадийная атрибуционная модель лидерства
- д) модель жизненного цикла руководителя П. Херши и К. Бланшара

17 Назовите три отличительные характеристики проектной команды по сравнению с малой группой.

18 Какой термин раскрывает следующее определение: «Желание участников сотрудничать друг с другом, характеризующееся общим положительным настроением и дружелюбием»?

19 Установите последовательность этапов формирования команды.

1) В случае возникновения противоречий, как внутри команды, так и между ней и другими, эти противоречия должны обсуждаться коллективно и открыто.

2) Необходимо обеспечивать постоянное повышение квалификации участников команды.

3) Следует развивать навыки коллективного принятия решений. Требуется обеспечить ситуацию, когда каждый может свободно выражать свое мнение по любому обсуждаемому вопросу.

4) Оценить потенциальные возможности людей и правильно распределить роли.

5) Нужно поощрять инициативу. Если конкретная инициатива не увенчалась успехом, следует приложить усилия к выявлению и устранению причин этого, а не запрещать инициативу как таковую.

6) Необходимо четко определить стратегическую цель деятельности команды. Цель команды должна стать личной целью каждого.

7) Необходимо правильно распределить обязанности, ответственность, права, власть и средства.

8) Следует развивать положительную экспансивность.

20 Установите соответствие между понятием и его характеристикой

а) психофизиологический потенциал;

б) квалификационный потенциал;

г) личностный потенциал;

1) уровень гражданского сознания и социальной зрелости, усвоения работником норм отношения к труду, ценностные ориентации, интересы, потребности в сфере труда;

2) способности и склонности человека, состояние его здоровья, работоспособность, тип нервной системы и т.п.;

3) объем, глубина и разносторонность общих и специальных знаний, навыков и умений, обуславливающий способность к труду определенного содержания и сложности.

а)	б)	г)

4.3 Практические задания

Задание 4.3.1

Дайте ответы на вопросы, приведенные в таблице 4.1. Поставьте галочки в каждой строке в соответствии с вашим ответом на вопрос. Если вы ответили «да» хотя бы на пять вопросов, вы вполне готовы формировать команду в удаленном режиме. Сделайте акцент на тех вариантах ответов, где вы указали «нет» или «не знаю», - возможно, вы обнаружите те проблемы и «узкие места», над которыми вам стоит поработать.

Таблица 4.1 – Тест на способность формирования команды в удаленном режиме

Вопрос	Да	Нет	Не знаю
1 Вы умеете четко формулировать свои мысли и стараетесь всегда понять мнение других?			
2 В процессе онлайн-общения вы всегда остаетесь самим собой, не пытаетесь изобразить из себя кого-то другого?			
3 Вы готовы сотрудничать с людьми, даже если знаете их не очень хорошо?			
4 Вы способны выслушать критику от малознакомых людей без встречных претензий и упреков, но и не впадая в отчаянье?			
5 Вы умеете сопереживать людям, которых никогда лично не видели?			
6 Вы выполните любое задание в срок, даже если никто вас не будет контролировать?			

Предложите стратегические направления формирования команды бизнес-проекта в удаленном режиме.

Задание 4.3.2

Рассмотрим инициирование проекта в сфере информационных технологий и формирование команды на примере онбординга персонала.

1 Проблематика. Из компании часто уходят новые сотрудники. Разработка новых стандартов поможет удержать людей.

2 Бизнес-задача, которую решит проект: снижение текучки кадров и ускорение адаптации новичков.

3 Предполагаемые результаты: обновленная процедура приема на работу и вводное обучение.

4 Критерии успешности: количественный показатель по удержанию сотрудников к заранее определенному сроку.

Задание

1 Оцените перспективность проекта.

2 Продумайте первичное содержание проекта.

3 Кто, по вашему мнению, может стать менеджером данного проекта? Выделите особенности формирования команды данного проекта. Предложите состав команды проекта из стандартных должностей сотрудников организации (предприятия) и предварительное распределение ролей в команде:

- заказчик - использует реализованный продукт, утверждает требования к проекту и принимает результаты;

- спонсор - выделяет ресурсы, согласовывает бюджет, цели и сроки;

- руководитель (проект-менеджер) - распределяет ресурсы и задачи, контролирует проект, выстраивает коммуникацию.

4 Как можно использовать Битрикс24 для управления командой данного проекта?

5 Практическое занятие по теме «Распределение ролей, проектных функций и мотивация команды»

5.1 Вопросы для собеседования

1 Опишите сущность командной роли и проектной функции.

2 Как происходит распределение ролей и процесс распределения функций в процессе формирования команды?

3 Опишите методы оценки членов команды на соответствие ролям.

4 Как происходит управление удаленными командами и управление талантами в условиях цифровизации?

5 Раскройте сущность командного духа как чувство единения, общности и принадлежности к группе.

6 Как формируется и развивается система мотивации персонала в команде?

7 Охарактеризуйте процессы управления вовлеченностью персонала в формирование команды.

5.2 Тест по теме «Распределение ролей, проектных функций и мотивация команды»

1 Автором модели «Колесо команды» является:

- а) Марджерисон-МакКенн;
- б) Базаров Т.Б.;
- в) Белбин Р.М.;
- г) Том Митчелл.

2 К заповедям формирования командного духа относится:

- а) безоговорочное подчинение;
- б) совместная работа;
- в) отказ от увольнения работников;
- г) абсолютное неподчинение.

3 В чем отличие команды от группы?

4 Определите последовательность реализации рабочих функций в «Колесе команды» Марджерисона-МакКенна, на девятой позиции укажите координирующую функцию:

- 1) формирование связей
- 2) поддержание
- 3) консультирование
- 4) новаторство
- 5) стимулирование
- 6) развитие
- 7) организация
- 8) контроль
- 9) производство

5 Установите соответствие между моделями управленческих ролей по Т.Ю. Базарову и их характеристикой.

1 управленец	а) роль человека в команде, который занимается анализом сильных и слабых сторон организации и перспектив рынка, определяет стратегические направления развития организации и стратегическое партнерство
2 администратор	б) роль человека в команде, который разрабатывает мероприятия по достижению целей, проектирует все бизнес-процессы, организационные структуры, решает задачи развития и модернизации, диверсификации, проектирует взаимодействие между должностями и подразделениями, разрабатывает технологические нормы и правила, определяет процедуры контроля за их соблюдением
3 организатор	в) направляет желания, мотивы, умения подчиненных и коллег; отбирает, расставляет, обучает и мотивирует; делится собственным опытом и адаптирует новых сотрудников; урегулирует конфликты между коллегами и подчиненными; распространяет формальные и неформальные ценности, нормы, традиции и ритуалы поведения
4 руководитель	г) обеспечивает деятельность организации в режиме функционирования; решает задачи обеспечения подструктур организации всевозможными ресурсами (время, финансы, люди, информация и др.); контролирует использование ресурсов подчиненными; оперативно перераспределяет сроки и ресурсы для выполнения поставленных задач

6 Роль человека в команде, который занимается анализом сильных и слабых сторон организации и перспектив рынка, определяет стратегические направления развития организации и стратегическое партнерство – называется:

- а) управленец;
- б) администратор;
- в) организатор;
- г) руководитель.

7 Какой термин раскрывает следующее определение: «Наличие у большинства сотрудников фирмы в сфере информационных технологий (членов организации, участников группы) чувства единения и желания осуществлять совместную работу».

8 Какой термин раскрывает следующее определение: «Набор типичных действий и привычное поведение, основанное на компетенциях и психологических особенностях человека»?

9 Установите последовательность этапов формирования стратегии команды проекта в сфере информационных технологий.

- 1) Оценка и контроль результатов стратегии
- 2) Определение миссии, стратегических целей и задач
- 3) Реализация стратегии
- 4) Формулирование и выбор стратегии
- 5) Анализ внешней и внутренней среды

10 Установите правильную последовательность потребностей человека согласно теории Маслоу:

- а) потребность в безопасности;
- б) физиологические потребности;
- в) потребность в самовыражении;
- г) потребность в любви и уважении;
- д) потребность в признании.

11 Установите соответствие между теориями мотивации:

- 1) Содержательные теории мотивации
- 2) Процессуальные теории мотивации
 - а) Теория ожиданий и предпочтений В. Врума
 - б) Двухфакторная (мотивационно-гигиеническая) теория Ф. Герцберга.
 - в) Теория приобретенных потребностей Д. МакКлелланда
 - г) Теория справедливости (равенства) С. Адамса

12 Установите соответствие между названиями и описанием экспертных методов в управлении персоналом

1 Метод суда	а) метод текущей оценки персонала, который заключается в выявлении степени соответствия сотрудника занимаемой должности посредством опроса делового окружения сотрудника
2 Метод мозгового штурма	б) метод, в котором осуществляется поэтапный анонимный опрос экспертов с обратной связью

3 Метод Дельфи	г) метод, в котором осуществляется деление состава экспертов на две группы: одна объявляется сторонниками рассматриваемой альтернативы и выступает в качестве защиты; другая объявляется ее противниками и пытается выявить отрицательные стороны
4 Метод 360 градусов	д) метод, в котором осуществляются следующие этапы: составление проблемной записки, генерация идей, систематизация идей, деструкция идей и т.д.

5.3 Методические указания к подготовке и проведению деловой игры «Формирование команды»

Процесс сознательного построения команды, предполагающий подбор участников и распределение ролей, называют тимбилдингом.

В процессе проведения деловой игры «Формирование команды» необходимо осуществить следующие действия.

1 Выбрать командного лидера и создать ядро команды. Сформулировать миссию и разработать стратегию команды.

2 Распределить роли в команде.

3 Сформировать командный дух и субкультуру команды.

4 Определить направления развития команды.

В процессе выбора командного лидера необходимо обратить внимание на сущность единоличного и командного лидера.

Единоличное лидерство. По меткому сравнению И. Адизеса, единоличный лидер похож на «указательный палец», показывающий каждому, что он должен делать.

Командное лидерство. Командный лидер – это умелый организатор, способный и готовый формировать команду единомышленников, не предполагающую безусловное подчинение или однозначное согласие с его мнением.

Этапы формирования команды

Первый этап. Спроектируйте самостоятельно команду из 4-7 человек. Определите ее цель, сформулируйте миссию команды, выберите тип команды. Предварительно определите структуру и стратегию команды.

Распределите роли в своей команде на основе ваших личных представлений о темпераменте и типе мышления ваших коллег. Выберите лидера команды.

Развитие каждой компании начинается с идеи, затем вовлекаются люди. Важно грамотно распределить роли для получения высокого результата.

Роль – набор типичных действия и привычное поведение, основанные на компетенциях и психологических особенностях человека. Каждый член команды может играть не одну, а несколько ролей, и наоборот, в рамках одной роли человек может выполнять несколько функций. Это зависит от количества членов, структуры и стратегии команды.

Второй этап. Проведите индивидуальное тестирование по двум – четырем опросникам (личностный опросник Айзенка, опросник Белбина, опросник «СМ» и т.д.) своих коллег, включенных вами в команду.

Проверьте соответствие спроектированных вами для них функций в команде полученным результатам тестов. Проведите окончательно распределение ролей с учетом проведенного тестирования.

1 Личностный опросник Айзенка. Личностный опросник Айзенка – серия из нескольких авторских опросников, направленных на диагностику личности и темпераментные характеристики. Тестирование можно провести на следующих сайтах: <https://brainapps.ru/tests>; <https://testometrika.com/tests/?pc=40> и других.

По результатам тестирования выявляется уровень конфликтности, экстраверсия-интроверсия, тип личности (холерик, сангвиник, меланхолик, флегматик), эмоциональность и психическую устойчивость.

2 Опросники Белбина.

Сильной стороной модели Р.М. Белбина является разработка диагностического инструментария (опросников, тестов, форм самооценки, процедур оценки в деловых играх и ситуационно-поведенческих тестах) для установок и способностей людей к тем иным командным ролям. Пройти тесты Белбина можно на многих интернет-ресурсах:

- <https://psyttests.org/>;
- https://test-belbina.github.io/test_belbina/block/1;
- <https://psyttests.org/work/btrspi-run.html>;
- <https://www.psyworld.info/online-testy/test-belbina> и др.

По результатам тестирования, согласно модели Белбина, член команды может играть одну из 9 ролей:

- 1) мотиватор (всех вдохновляет что-то делать),
- 2) исполнитель (просто делает, превращает идеи в результаты),
- 3) педант (доводит дело до конца, перфекционирует),
- 4) координатор (заставляет всех работать вместе, раздает указания),
- 5) душа команды (налаживает отношения внутри команды),
- 6) исследователь (налаживает контакты с внешним миром),
- 7) генератор идей (создает новые идеи),
- 8) аналитик (ищет истину, фильтрует все идеи),
- 9) специалист – эксперт (знает, как надо правильно действовать).

Белбин Р.М. первые три роли объединил в группу ролей, нацеленных на действие, следующие три в группу социальных ролей, следующие три роли в группу интеллектуальных ролей.

Распределение ролей по Белбину очень информативно, так как члену команды можно поручить выполнение функций, соответствующих роли, полученной по результатам тестирования.

3 Тест на эмоциональный интеллект (метод Н. Холла) показывает, как вы используете эмоции в жизни, учитывая разные аспекты эмоционального интеллекта: отношение к себе и другим, умение общаться, отношение к жизни и поиск гармонии.

Тестирование на эмоциональный интеллект можно пройти на сайте <https://brainapps.ru/tests>.

Эмоциональный интеллект (ЭИ) – это способность распознавать эмоции, понимать намерения, мотивацию и желания других людей и свои собственные, а также управлять своими эмоциями и эмоциями других людей в целях решения практических задач.

ЭИ состоит из четырёх основных аспектов:

1 Самосознание. Умение определять и признавать собственные эмоции и их причины, понимать, как они влияют на то, как человек себя ведёт и о чём думает.

2 Саморегуляция. Умение управлять эмоциями, контролировать импульсы, адаптироваться к переменам и быть устойчивым к стрессу.

3 Социальное сознание. Умение осознавать чувства других людей, их нужды и мотивы, устанавливать доверительные отношения.

4 Социальные навыки. Навык выражать эмоции экологично и уважительно, вести переговоры и решать конфликты, работать в команде и лидировать.

Развитый эмоциональный интеллект помогает решать практические задачи и достигать поставленных целей в жизни и на работе. Для людей с развитым эмоциональным интеллектом характерны эмоциональная осведомленность, управление своими эмоциями, самомотивация, эмпатия, управление эмоциями и умение воздействовать на эмоциональное состояние других людей.

4 Опросник «СМ» (*стили мышления*) представляет собой русскоязычную адаптированную версию известного опросника InQ, разработанного Р. Брэмсоном, А Харрисоном. Перевод и адаптация выполнены А.А. Алексеевым. Прохождение теста возможно на сайте <https://psyttests.org/typo/inq.html>.

По результатам тестирования можно определить тип мышления, что также важно при распределении ролей и определении структуры команды. Выделяют следующие типы мышления.

Синтетический стиль мышления проявляется в том, чтобы создавать что-то новое, оригинальное, комбинировать несходные, часто противоположные идеи, взгляды, осуществлять мысленные эксперименты. Девиз Синтезатора – «Что если...». Синтезаторы стремятся создать по возможности более широкую, обобщенную концепцию, позволяющую объединить разные подходы, «снять» противоречия, примирить противоположные позиции. Это теоретизированный стиль мышления, такие люди любят формулировать теории и свои выводы строят на основе теорий, любят замечать противоречия в чужих рассуждениях и обращать на

это внимание окружающих людей, любят заострить противоречие и попытаться найти принципиально новое решение, интегрирующее противоположные взгляды, они склонны видеть мир постоянно меняющимся и любят перемены, часто ради самих перемен.

Идеалистический стиль мышления проявляется в склонности к интуитивным, глобальным оценкам без осуществления детального анализа проблем. Особенность Идеалистов – повышенный интерес к целям, потребностям, человеческим ценностям, нравственным проблемам; они учитывают в своих решениях субъективные и социальные факторы, стремятся сглаживать противоречия и акцентировать сходство в различных позициях, легко, без внутреннего сопротивления воспринимают разнообразные идеи и предложения, успешно решают такие проблемы, где важными факторами являются эмоции, чувства, оценки и прочие субъективные моменты, порой утопически стремясь всех и всё примирить, объединить. «Куда мы идем и почему?» – классический вопрос Идеалистов.

Прагматический стиль мышления опирается на непосредственный личный опыт, на использование тех материалов и информации, которые легко доступны, стремясь как можно быстрее получить конкретный результат (пусть и ограниченный), практический выигрыш. Девиз Прагматиков: «Что-нибудь да работает», «Годится всё, что работает». Поведение Прагматиков может казаться поверхностным, беспорядочным, но они придерживаются установки: события в этом мире происходят несогласованно, и всё зависит от случайных обстоятельств, поэтому в непредсказуемом мире надо просто пробовать: «Сегодня сделаем так, а там посмотрим...» Прагматики хорошо чувствуют конъюнктуру, спрос и предложение, успешно определяют тактику поведения, используя в свою пользу сложившиеся обстоятельства, проявляя гибкость и адаптивность.

Аналитический стиль мышления ориентирован на систематическое и всестороннее рассмотрение вопроса или проблемы в тех аспектах, которые задаются объективными критериями, склонен к логической, методичной, тщательной (с акцентом на детали) манере решения проблем. Прежде чем принять решение, аналитики разрабатывают подробный план и стараются

собрать как можно больше информации, объективных фактов, используя и глубокие теории. Они воспринимают мир логичным, рациональным, упорядоченным и предсказуемым, поэтому склонны искать формулу,

Реалистический стиль мышления ориентирован только на признание фактов, и «реальным» является только то, что можно непосредственно почувствовать, лично увидеть или услышать, прикоснуться и т. п. Реалистическое мышление характеризуется конкретностью и установкой на исправление, коррекцию ситуаций в целях достижения определенного результата. Проблема для Реалистов возникает всякий раз, когда они видят, что нечто является неправильным, и хотят это нечто исправить.

Скорректируйте ролевую структуру «команды мечты» в соответствии с полученными данными по результатам тестирования.

В зависимости от исходных условий формирования команды можно использовать различные ролевые структуры.

Например, упрощенная *модель командных ролей Ицхака Адизеса (PAEI)* описывает четыре управленческие роли, которые обязательно должны быть в команде:

Производитель (Producer). Люди с такой моделью поведения сконцентрированы на достижении результата. Они непосредственно разрабатывают продукт или услугу. Производитель отвечает на вопрос: «Что нужно делать?».

Администратор (Administrator). Такие специалисты заботятся о том, как эти продукты или услуги разрабатываются, то есть отвечают за эффективность самого процесса. Администратор отвечает на вопрос: «Как нужно делать?»

Предприниматель (Entrepreneur). Эти люди придумывают новые продукты, не боятся рисковать, нацелены на будущее. «Предприниматели» — основной локомотив развития компании. Предприниматель отвечает на вопрос: «Когда и зачем нужно делать?».

Интегратор (Integrator). Сотрудники объединяют всех вокруг, обладают развитым эмоциональным интеллектом, могут найти подход к разным людям. Интегратор отвечает на вопрос: «Кто должен делать?».

По модели Адизеса, для успешной работы важно, чтобы команда состояла из людей с этими четырьмя стилями управления. Каждый человек может использовать сразу несколько ролей, однако всё равно одна из них будет преобладающей

Заполните таблицу, в которой охарактеризуйте ролевую структуру команды.

Таблица 5.1 – Ролевая структура команды

Роль	Функция	ФИО	Обоснование
------	---------	-----	-------------

В качестве примера можно использовать данные следующей таблицы, в которой приведены типичные действия характерные для ролей в соответствии с выбранной ролевой структурой, подходящий темперамент и стиль мышления.

Таблица 5.2 – Ролевая структура команды (пример)

Роль	Типичные действия, характерные для этой роли	Подходящий темперамент	Подходящий стиль мышления
Интегратор	Может воспринимать изучаемый объект в целом, но его представление недостаточно детально	Сангвиник или холерик	Генератор идей или синтезатор
Аналитик	Воспринимает только отдельные аспекты проблемы или вопроса, но создает детальное представление о данном аспекте	Меланхолик	Аналитик
Системный аналитик	Обеспечивает взаимосвязь и координацию действий интегратора и аналитика	Флегматик	Генератор идей или синтезатор
Футуролог	Прогнозирует будущее, определяет возможные последствия и результаты решений	Холерик	Идеалист
Историк	Осуществляет ретроспективный анализ, определяет причины появления проблемы, дает информацию о традициях решения проблемы	Флегматик	Реалист
Синхронист	Создает общее представление о структуре и природе проблемы	Флегматик или сангвиник	Реалист
Оптимист	Видит в предлагаемом решении положительные стороны, открывающиеся перспективы и возможности, но склонен к поспешности и излишнему риску	Холерик или сангвиник	Идеалист или романтик
Пессимист	Видит проблемы и сложности в любом предлагаемом решении, определяет скрытые угрозы, но склонен к заниженной оценке перспектив, слишком осторожен	Меланхолик	Реалист
Реалист	Осуществляет обработку данных оптимиста и пессимиста создает общую оценку угроз и перспектив, оценивает риск	Сангвиник или флегматик	Прагматик или реалист
Критик	Выдвигает обвинения и аргументы за или против любого принимаемого решения	Меланхолик или холерик	Прагматик или реалист
Защитник	Отстаивает принимаемые решения, предлагает аргументы в его пользу, отклоняет выдвинутые обвинения	Сангвиник или холерик	Идеалист или романтик
Судья	Рассматривает аргументы критика, защитника, определяет, как компенсировать недостатки решения, принимает решение	Сангвиник или флегматик	Генератор идей или реалист

Третий этап. На третьем этапе необходимо сформировать командный дух и субкультуру команды.

Командный дух означает у большинства сотрудников (членов команды) чувства единения и желания осуществлять совместную работу.

Командный дух – это совокупность общих ценностей, убеждений, знаний, навыков и ритуалов, которые связывают сотрудников компании между собой и стимулируют их к совместной работе на достижение общих целей.

Субкультура команды включает в себя как внешние проявления, так и внутренние.

К внешним относятся название, девиз, логотип, сленг, необычные приветствия, которые выделяют коллектив на фоне других организаций.

Внутренние проявления – это правила, принципы взаимодействия внутри команды и стиль поведения организации.

Придумайте название, девиз, логотип, сленг и необычное приветствие для своей команды. Выберите два-три лозунга для своей команды, которые, на ваш взгляд, помогут сформировать командный дух. Дайте обоснование выбору.

Лозунги:

- 1 Победа любой ценой!
- 2 Порядок прежде всего!
- 3 Один за всех и все за одного!
- 4 Пленных не брать!
- 5 Каждый имеет право на ошибку!
- 6 Не боги горшки обжигают!
- 7 Все или ничего!
- 8 Свобода или смерть!
- 9 Без борьбы нет победы!
- 10 Через тернии к звездам!
- 11 Ни шагу назад!
- 12 Нет предела совершенству!
- 13 Лучшее — враг хорошего!
- 14 Здесь и сейчас!
- 15 Тише едешь, дальше будешь

Напишите проект Устава команды.

Устав команды – это документ, который определяет цели, задачи, организационную структуру и правила функционирования

команды. Он служит основой для работы команды и обеспечивает ясное понимание ролей, ответственностей и ожиданий, которые возлагаются на каждого её участника.

Примерные разделы Устава команды.

1 Назначение команды. Здесь описывается, какую проблему или задачу команда должна решить, какой проект реализовать или какие результаты достичь.

2 Роли и ответственности. Здесь указывается, какие задачи и обязанности отводятся каждому члену команды, какие функции они выполняют и в каких областях принимают решения.

3 Взаимодействие и коммуникация. Здесь описывается, какие инструменты и каналы коммуникации будут использоваться, какие регулярные совещания или встречи будут проводиться, а также какие принципы эффективного обмена информацией и идей должны соблюдаться.

4 Организационная структура. В этом разделе описывается, кто является лидером или руководителем команды, и какие функции и полномочия у него есть.

5 Распределение ресурсов. Здесь указывается, каким образом ресурсы будут распределяться внутри команды.

6 Оценка эффективности. В этом разделе описывается процесс и методы оценки работы команды и достижения поставленных целей.

Важно помнить, что Устав команды не должен быть статичным документом. Он может быть пересмотрен и обновлён по мере развития проекта и изменения условий работы.

Для укрепления командного духа можно проводить совместные мероприятия, такие как совместные обеды, выездные тренинги или спортивные соревнования. Также полезно создавать командные традиции и ритуалы, которые помогут каждому члену коллектива чувствовать себя частью команды.

В процессе командообразования целесообразно использовать геймификацию. Приведем возможные варианты командных игр на этапе формирования команды.

1 Игра «Знакомство с командой»

Необходимо заполнить таблицу, соблюдая следующие условия.

1 Таблица должна быть заполнена именами (фамилиями) других слушателей курса. Вписывайте их в ячейки. у Свое имя (фамилию) вписывать нельзя.

2 Одно имя (фамилия) может повторяться не более чем два раза (если группа менее 10 человек - три раза), причем имя не должно повторяться на одной строке, в одном столбце или по диагонали.

3 Вы должны получить личное подтверждение от человека, что он соответствует этой характеристике. Например, если вы считаете, что Иван Петров соответствует характеристике «бывал за границей», вы должны спросить об этом у него, и только в том случае, если он ответит утвердительно, вписывать его имя. Если он ответит отрицательно, вы должны искать другого человека, соответствующего этой характеристике.

4 Если в ячейке написано «проверить», то вы должны лично удостовериться в том, что человек, имя которого вы вписываете, соответствует этой характеристике. Например, если вы считаете, что Иван Петров знает стихотворение Пушкина, то недостаточно получить от него подтверждение вашего предположения, он должен прочесть стихотворение вслух, громко и полностью.

Знает наизусть стихотворение Пушкина (проверить)	Ненавидит рэп	Любит вязать или вышивать	Пел в хоре	Никогда бы не отдал своего ребенка в спортивную секцию	Верит в астрологию	Знает анекдот про студента или школьника (проверить)
Умеет ставить палатку	Может не дышать более одной минуты (проверить)	Не любит фильмы ужасов	Может сесть на шпагат	Согласен с тем, что «добро должно быть с кулаками»	Умеет делать кораблик из бумаги (проверить)	Никогда не бывал в театре
Считает, что «политика — грязное дело»	Никогда бы не прыгнул с парашютом	Может отжаться от пола 10 раз (проверить)	Никогда не видел живой козы	Знает народную песню (проверить)	Не умеет сохранять в тайне чужие секреты	Бывал за границей
Любит манную кашу	Не менее двух раз видел рассвет	Бойится пауков	Готов прокричать ваше имя пять раз, прыгая на одной ноге (проверить)	Любит балет	Имеет не менее двух братьев или сестер	Умеет рисовать
Умеет играть на музыкальном инструменте	Знает приемы самообороны	Умеет танцевать бальный танец (танго, вальс и т. д.) (проверить)	Уверен, что без денег и связей не попадешь в шоу-бизнес	Помнит имя первой учительницы (проверить)	Может приготовить обед из трех блюд	Любит читать дамские романы
Не любит цирк	Может в уме умножить две двузначные цифры (проверить)	Любит рыбалку или охоту	Плачет в кино	Занимался или занимается спортом	Знает не менее 10 слов по-немецки (проверить)	Согласен, что «счастливы только дураки»
Помнит имена всех одноклассников (проверить)	Считает, что каждый сам делает свою судьбу	Может переплыть реку (хотя бы небольшую)	Не менее двух раз был на море	Не любит собак	Любит юмористические передачи по ТВ	Умеет делать арабеск («ласточку») (проверить)

Рисунок 5.1 – Знакомство с командой

На игру отводится 25–30 минут (с инструктажем). Побеждает тот, кто первым заполнит все клеточки (ячейки) именами других слушателей курса или наибольшее количество клеточек, если все ячейки не заполнит никто.

2 Игра «Клад». Группе сообщают условия игры. Представьте, что вы все нашли клад и у вас в распоряжении 1000 золотых монет. За 5 минут вы должны разделить эти деньги, иначе их конфискуют. Критерии отбора и правила распределения нужно определить самостоятельно. Нельзя тянуть жребий и разделять клад поровну.

В этой игре могут участвовать две и более команд. Выигрывает команда, придумавшая наилучший способ справедливо и эффективно разделить клад.

2 Дженга. Офисная интерпретация классической игры. Для этого вам понадобится та самая Дженга (знаменитая английская настольная игра), ручки и листки бумаги. Каждый из участников пишет на листке бумаги стрессовую или сложную рабочую ситуацию. Когда все готовы, листочки перемешиваются и складываются в шапку (или сумку, пакет и др).

Далее начинается игра. Тот, чей ход рушит башню, вытягивает листок и рассказывает команде, как бы справился с ситуацией, описанной коллегой.

Такая разновидность Дженги поможет не только расслабиться и отвлечься от рутинных дел, но и развить способность выходить из критических ситуаций с наименьшими потерями.

6 Практическое занятие по теме «Управление развитием команды»

6.1 Вопросы для собеседования

1 Как оценить эффективность работы команды и скорректировать планы управления персоналом в проекте.

2 Как оценить эффективность мероприятий по развитию и управлению командой проекта?

3 Опишите развитие команды на различных этапах жизненного цикла.

4 Охарактеризуйте развитие команды на предпроектной стадии. Системный анализ, научные исследования, обоснование идеи и ее инновационности.

5 Как происходит развитие команды на проектной и постпроектной стадии?.

6.2 Тест по теме «Управление развитием команды»

1 Процесс коммуникации, который происходит через формального руководителя с помощью служебной переписки – характерен:

- а) для команды
- б) для группы
- г) как для команды, так и группы
- д) не характерно как для команды, так и для группы

2 Метод формирования команды, который позволяет определить общий уровень взаимоотношений (благополучия) в группе и ранжировать членов группы от категории «отвергаемых» до категории «звезд» (людей, пользующихся наибольшей популярностью, симпатией в группе), потенциальную способность человека к лидерству – называется:

- а) социометрический метод Дж. Морено;
- б) методика КОС-2 30;
- в) методика Q-сортировки Б. Стефансона;
- г) тест «Диагностика межличностных отношений» Т. Лири.

3 Команда, в состав которой могут включаться как линейные руководители или топ-менеджеры, так и рядовые специалисты структурных подразделений организации в сфере информационных технологий – это:

- а) рабочая команда;
- б) проектная команда;
- в) управленческая команда;
- г) метакоманда.

4 Назовите методы формирования и развития команд проекта в сфере информационных технологий.

5 Назовите проблемы формирования и развития команды проекта в сфере информационных технологий.

6 Расположите в правильной временной последовательности основные этапы решения проблемы формирования и развития команды проектом в сфере информационных технологий методом системного анализа: а) разработка и реализация программы мероприятий, б) целеполагание, в) прогнозирование в альтернативных вариантах, г) выбор альтернативы по совокупности критериев, д) выявление проблемы, е) структуризация цели, ж) моделирование объекта управления.

7 Определите последовательность этапов проведения SWOT-анализа:

- а) составление матрицы SWOT-анализа;
- б) анализ сильных и слабых сторон организации и управления персоналом;
- г) разработка стратегий для полей матрицы SWOT-анализа;
- д) анализ возможностей и угроз внешней среды.

8 Установите соответствие термина и его определения.

1 Организация привлечения персонала	а) специализированная деятельность, функция HR, направленная на поиск и подбор кандидатов на вакантные позиции в организации.
2 Отбор персонала	б) система взаимосвязанных действий, которые включают разработку стратегии, процессы прогнозирования и планирования запроса и потребности в персонале, управление профессиональным ростом и карьерой, а также организацию процесса тренинга, обучения, формирование организационной культуры, адаптации.

3 Адаптация персонала	г) процесс своевременного обращения к кругу работников на рынке труда (внешнем и внутреннем), обладающих соответствующей квалификацией и иными качествами, существенными для достижения успеха на вакантной должности, и поощрения их к подаче заявлений на работу в организации.
4 Развитие персонала	д) процесс приобретения новых навыков, знаний и сценариев поведения, позволяющих новым сотрудникам максимально эффективно выполнять свои должностные обязанности в компании.

6.3 Практические задания

Задание 6.3.1

Сформируйте систему коммуникаций с командой проекта, в которую включите следующие элементы.

1 Стендапы с командой, на которых актуализируется статус по проекту.

2 Брейнштурмы в поисках инноваций для проекта, разработки уникальной концепции.

3 Ретроспектива - сбор команды для обсуждения итогов этапа проекта. Каждый участник команды должен ответить на три вопроса:

3.1 Что было хорошего?

3.2 В чем были проблемы?

3.3 Что стоит изменить или попробовать

После обсуждения положительных и отрицательных моментов этапа проекта, цели на следующий этап корректируются, зачастую что-то меняется в процессах. Итогом ретроспективы должен стать список конкретных улучшений или экспериментов. Ретроспектива повышает эффективность команды и проекта.

Внедрите данную систему коммуникаций на основе использования Vitrix24.

Задание 6.3.2

В процессе разработки и реализации проекта цифровизации технологий управления персоналом необходимо сформировать проектную команду. Опишите идеальный состав вашей проектной команды, распределите роли и функции в команде. Укажите, кто и почему получит ту или иную роль или функцию (возьмите в свою гипотетическую команду, например, ваших сокурсников).

Заполните таблицу (по модели Белбина)

Необходимые роли в проекте	Обоснование
1	
2	
3	
4	
5	
6	
7	
8	

Создайте в Bitrix24 онлайн-офис, включите членов вашей команды. Изучите все возможности корпоративной соцсети: общайтесь в мессенджере и через видеозвонки; делитесь новостями по проекту; используйте календарь; редактируйте документы вместе с членами команды; напишите Устав команды и загрузите файл на корпоративный диск.

Задание 6.3.3

Разрабатывается проект управления профессиональной траекторией специалиста в сфере информационных технологий. Основными задачами проекта являются:

- планирование профессиональной траектории;
- совершенствование технологий планирования, стратегический анализ (определение своих сильных и слабых сторон личности, возможностей и угроз профессиональной среды);
- применение инструментов управления временем (хронометраж и тайм-менеджмент);

- совершенствование техник целеполагания (форсайт-технологии, метод ментальных карт, построение образа профессионального будущего, SMART);

- оставление индивидуального плана развития.

Сформулируйте проблематику проекта. Какую бизнес-задачу решает проект? В чем заключаются предполагаемые результаты проекта? Приведите примеры критериев успешности проекта.

Вы должны стать менеджером данного проекта. Готовы ли Вы к выполнению данной роли? Обоснуйте Ваш ответ. Используя инструменты Vitrix24, раздел задачи и проекты, сформулируйте задачи по развитию карьеры для специалиста в сфере информационных технологий. Предложите состав команды проекта и распределите роли.

Задание 6.3.4

Вопросы традиционного опросника по оценке вовлеченности, рекомендованного и разработанного центром Гэллапа (<https://www.gallup.com>) Институт Гэллапа (американский институт общественного мнения, основанный профессором-социологом Джорджем Гэллапом) рассматривает вовлеченность как совокупность включенности, удовлетворенности и энтузиазма. В опроснике Гэллапа (Q12) вопросы сгруппированы по направлениям: карьера и развитие, миссия и цель организации, признание и ценность, межличностные отношения. По результатам опроса исследуется корреляция с показателями: производительность, прибыльность, удержание и текучесть кадров. Адаптируйте опросник Q12 для оценки вовлеченности ваших сокурсников в процесс обучения. Проведите опрос на платформе Vitrix24.

Создайте опрос в Vitrix24. Укажите тему опроса, напишите обращение к и выберите получателей. Оцените корреляцию между коэффициентом вовлеченности и средним баллом успеваемости.

Задание 6.3.5

В Vitrix24 применение CRM для рекрутинга и HR оптимизирует процессы подбора кадров и управления персоналом, снимает с эйчаров рутинные задачи и уменьшает число ошибок. Специализированная система позволяет настроить воронку найма и

отслеживать прохождение соискателями этапов рекрутинга. CRM автоматизирует документооборот, сбор данных и запрашивает разрешение на обработку персональной информации.

Рассмотрим ситуацию «Ищем талантливых сотрудников в команду». На предприятии наймом сотрудников для создания проектных команд занимался небольшой HR-отдел. Использовался как внутренний, так и внешний рынок рабочей силы. Вакансии размещали на популярных агрегаторах, специалисты отбирали кандидатов вручную, самостоятельно контролировали прохождение испытаний. Скорость закрытия вакансий была очень медленной, рабочие процессы часто простаивали, а предприятие из-за отсутствия нужных специалистов несло убытки.

Руководство компании решило найти и устранить слабые места в работе рекрутеров. Анализ показал следующие результаты: эйчары просматривали только 50% откликов; процесс отбора и найма специалиста занимал 2 месяца и больше; 40% кандидатов, которые подходили под требования вакансий и успешно выполняли тестовое задание, отказывались от собеседования; по итогу испытательного срока в штате оставались 60% работников.

На основе анализа сформулировали задачи:

- увеличить объем проверяемых резюме;
- рассматривать заявки специалистов, не соответствующих требованиям вакансии, и заносить их в отдельное хранилище;
- сократить сроки найма, чтобы избежать «переманивания» перспективных кандидатов и простоев в работе.

Предложите решение этих задач на основе внедрения CRM-системы. Необходимо, чтобы программа отфильтровывала повторяющиеся заявки, создавала карточки соискателей с необходимыми данными и наглядно показывала степень соответствия кандидатов требованиям компании. Автоматическая рассылка приглашений на собеседование и тестовых заданий должна освободить время специалистов на индивидуальный анализ резюме. В результате эйчары должны выбирать не только опытных кандидатов с профильным образованием, но и перспективных начинающих специалистов. Автоматизация должна ускорить процесс подбора сотрудников в команду и повысить процент прохождения испытательного срока.

Задание 6.3.6

Формируется команда проекта для реализации IT стартапа из 7 человек. Необходимо выбрать стиль управления командой. В Bitrix24 создать онлайн-офис команды и сформулировать управленческое решение в соответствии с выбранным стилем управления командой.

Известны стили управления командами: командование; менторство, поддержка и делегирование.

1 Командование - известный способ управления участниками проекта, основанный на простом распределении задач. Задача менеджера, который применяет такой стиль управления — донести до подчиненных что, как и когда им нужно делать. Эта модель вряд ли предполагает творчество и вдохновляющие идеи, но она удачно подходит для работы с фрилансерами или подрядчиками. «Командование» ведет к конкретному результату. Но у менеджера на все не хватает времени, поэтому приходится поручать работу другим. Не трудно догадаться, что такой управленческий стиль вряд ли поможет выстроить корпоративную культуру.

Пример управленческого решения: «По моей инициативе мы запускаем новый продукт. Для успешного запуска, вам необходимо сделать следующее...»

2 Менторство. Эта модель управления командой проекта предполагает активную коммуникацию со всеми участниками и помощь в любых их начинаниях. Лучше всего придерживаться этого стиля, когда есть цель мотивировать и вдохновить сотрудников. «Менторство» удачно подходит для построения работы с новым брендом. Важно не только добиться, чтобы разработчики, дизайнеры, тестировщики и маркетологи работали слаженно, но и мотивировать их на достижение лучших результатов. При таком подходе к процессам управления менеджеру важно постоянно объяснять команде, почему принимается то или иное решение. Каждый должен получать как можно больше информации и понимания того, что все действует в общих интересах. «Менторство» часто выбирают руководители, которые возглавляют проектные команды со штатными сотрудниками.

Пример управленческого решения: «По моей инициативе мы запускаем новый продукт. Почему это важно? Сейчас я подробно расскажу, как вы можете помочь подготовить его к релизу».

3 Поддержка. Такой стиль управления командой проекта предполагает как можно меньше инструкций, зато обеспечивает группу постоянной поддержкой. Менеджеру проекта, работающему по такой модели, очень важно выслушать и «впитать» все идеи и предложения команды до принятия того или иного решения. Каждый член группы чувствует себя свободно и раскованно, предлагает идеи и не боится обсуждений. Этот управленческий стиль подходит для больших проектных команд, где много менеджеров, лидеров и начальников отделов.

Пример управленческого решения: «Как вы знаете, мы запускаем новый продукт. Прошу вас подготовить варианты стратегии запуска. После ознакомления, я смогу принять окончательное решение».

4 Делегирование. «Делегирование» означает минимум заданий и минимум поддержки со стороны управленца. Эта модель подойдет только в том случае, когда сотрудники обеспечили полный кредит доверия, а менеджер уверен в конкретном человеке, который будет принимать окончательное решение. Такой стиль управления командой проекта не всегда приносит хорошие результаты. Однако с него всегда можно переключиться на модель, предполагающую более тесное сотрудничество с коллегами. «Делегирование» выбирают, если в команде есть топ менеджмент, заместители и руководители отделов.

Пример управленческого решения: «Нам нужно запустить новый продукт. И именно от вас зависит, как пройдет этот запуск».

Неправильно выбранный стиль управления командой проекта может привести к негативным последствиям: нарушить психологический баланс в коллективе; замедлить поток креативных идей; нарушить способность действовать как единое целое в трудную минуту; спровоцировать текучку кадров. Любой стиль управления подразумевает лучшие практики или стратегии, приносящие быстрый успех.

Задание 6.3.7

В вашей академической группе необходимо создать команду проекта внедрения корпоративного хранилища данных. Проектные роли описаны в таблице.

Таблица 6.1 – Проектные роли

Куратор проекта	Как правило, руководитель высшего звена, который курирует проект, обеспечивает общий контроль и поддержку проекта финансовыми, материальными, человеческими и другими ресурсами. Куратор проекта отвечает за достижение проектом конечных целей и реализацию выгод для организации.
Руководитель проекта	Руководитель проектной команды, ответственный за управление проектом, достижение целей проекта в рамках бюджета, в срок и с заданным уровнем качества.
Системный архитектор	Обеспечивает управление рабочей группой и контроль качества в рамках всех этапов проекта. Формирует архитектуру и идеологию ХД, оценку имеющихся технических возможностей, взаимосвязи со смежными системами, проектную документацию.
Бизнес-аналитик	Обеспечивает двустороннюю взаимосвязь между предметными экспертами (функциональными специалистами) Заказчика и IT-специалистами Исполнителя путем сбора требований, их обработки, документирования и передачи специалистам Исполнителя, а также путем доведения полученных результатов до представителей Заказчика.
Специалист по модели данных	Является архитектором модели данных. Формирует концептуальную и логическую модели данных. Участвует в формировании физической модели данных.
Администратор БД	Проводит установку и настройку СУБД. Непосредственно участвует в разработке физической модели данных. Отвечает за

	выработку требований к БД, её проектирование, реализацию, оптимизацию, сопровождение и архивирование, включая управление учётными записями пользователей БД и защиту от несанкционированного доступа.
Администратор приложений	Обеспечивает установку и настройку сервера приложений и его компонентов, разработку дополнительных приложений. Обеспечивает разграничение прав доступа на прикладном уровне.
Разработчик ETL-процессов	Проводит установку и настройку сервера ETL. Обеспечивает настройку процессов извлечения данных из систем, их преобразование для хранения в заданных структурах и с заданным качеством, загрузку в область постоянного хранения.
Разработчик приложений	BI- Обеспечивает настройку средств визуализации данных (отчетов, запросов, графиков) в необходимом и наиболее эффективном для пользователя виде.

Распределите роли в команде на основе профессиональных компетенций ваших коллег по академической группе и результатов прохождения тестов «Тест Белбина – ваша роль в коллективе» и «Личностного опросника Г.Айзенка (EPI)», находящихся в открытом доступе (например, <http://www.psyworld.info/online-testy/lichnostnyj-oprosnik-g-ajzenka-epi>).

Задание 6.3.8

В процессе развития команды можно провести социометрические измерения межличностных отношений, которые будут свидетельствовать о формировании командного духа, сплоченности или конфликтности членов команды, наличии неформальных авторитетных лидеров. Таким образом, можно диагностировать межличностные отношения, складывающиеся между членами команды.

Методика использования социометрической матрицы позволяет измерить степень сплоченности и конфликтности команды, выявить относительный авторитет членов команды, обнаружить неформальные группы¹.

В зависимости от целей в опросном листе перед каждым членом группы ставится вопрос: «С кем бы вы хотели работать совместно?»

Могут задаваться и другие вопросы, касающиеся совместной работы, учебы или социально-бытовой сферы. В опросном листе каждый участник команды отвечает на поставленный вопрос с помощью следующих обозначений:

- «+» – положительный выбор (желание работать совместно);
- «-» – отрицательный выбор (нежелание работать совместно);
- «0» – безразличный выбор.

Опрос проводится анонимно, а результаты опроса вносятся в обобщающую таблицу (пример таблицы 6.2).

Таблица 6.2 - Пример социометрической матрицы

Кто выбирает \ Кого выбирают	1	2	3	4	5	+	-	Всего
1	x							
2		x						
3			x					
4				x				
5					x			
+								
-								
Всего								

В таблице 6.2 под одинаковыми номерами подразумеваются одни и те же участники группы. По диагонали стоят «х», потому что сам к себе отношение работник не выражает.

¹ Технология командообразования [Текст]: учеб.-метод. комплекс по специальности 071401 «Социально-культурная деятельность», специализации «Менеджмент социально-культурной деятельности институтов гражданского общества» / сост. Т. Н. Ивлева. – Кемерово: Кемеров. гос. ун-т культуры и искусств, 2013. – 71 с.

Правую и нижнюю часть таблицы заполняет тот, кто проводит данный тест. Полученные данные о количестве отданных и полученных голосов каждым участником группы будут использованы для расчета ряда специальных индексов.

По количеству полученных голосов судят о характере и степени влияния того или иного члена группы на других людей. По количеству отданных голосов судят о степени и характере потребности членов группы в общении.

Структура анализируемых отношений в группе может быть наглядно представлена в графической форме в виде социограммы.

Социограмма имеет два варианта:

- иерархическая социограмма;
- социограмма-мишень.

При построении иерархической социограммы индивиды располагаются по вертикали в соответствии с количеством полученных ими голосов таким образом, чтобы в верхней части социограммы оказались те, кто получил наибольшее количество положительных голосов.

На основании матрицы считаются *групповые социометрические индексы*.

1 Индекс связности группы

$$I_{\text{св}} = \frac{B_{\text{п}}}{N(N-1)} * 100\%, \quad (1)$$

где $I_{\text{св}}$ – индекс связности группы;

$B_{\text{п}}$ – общее количество полученных положительных голосов;

N – число членов группы.

Связность группы сравнивают со средним уровнем – 50%.

2 Индекс сплоченности группы

$$I_{\text{сп}} = \frac{B_{\text{вп}}}{N(N-1)} * 100\%, \quad (2)$$

где $I_{\text{сп}}$ – индекс сплоченности группы;

$B_{\text{вп}}$ – общее количество взаимно положительных голосов;

N – число членов группы.

3 Индекс конфликтности группы

$$I_k = \frac{B_{\text{во}}}{N(N-1)} * 100\%, \quad (3)$$

где $I_{\text{сп}}$ – индекс конфликтности группы;

$B_{\text{во}}$ – общее количество взаимно отрицательных голосов;

N – число членов группы.

Уровень сплоченности и конфликтности группы:

- больше 45 % – высокий уровень;
- 26–45% – уровень выше среднего;
- 16–25% – средний уровень;
- 6–15% – уровень ниже среднего;
- меньше 6% – низкий уровень.

На основании социометрической матрицы рассчитывается также *персональный социометрический индекс члена группы*.

$$C_i = \frac{P_i - O_i}{N-1} * 100\%, \quad (4)$$

где C_i – социометрический индекс члена группы;

P_i – число положительных голосов, полученных i -м членом группы;

O_i – число отрицательных голосов, полученных i -м членом группы;

N – число членов группы.

Записывая значения социометрического статуса членов группы в порядке убывания, получаем относительные оценки авторитетности. Участник группы с наибольшим значением C_i является неформальным лидером группы, участники с нулевым или отрицательным статусом не пользуются уважением в группе.

Задание 6.3.9

Изучите «Модель пяти пороков команды» Патрика Ленсиони. Модель Патрика Ленсиони описывает пять основных «дисфункций» команды, которые препятствуют её эффективной работе.

1. Первый порок – это взаимное недоверие членов команды. Как правило, оно возникает из-за боязни продемонстрировать перед всеми свою уязвимость, слабость. Если члены команды опасаются открыто признаться в своих ошибках, недостатках и скрывают их любой ценой, то создается атмосфера взаимного недоверия и подозрительности.

2. Недоверие в коллективе создает почву для развития второго порока – боязни конфликта. Люди, не доверяющие друг другу, не способны к искренней, открытой дискуссии. Они боятся задеть кого-либо или оказаться задетыми. Вместо этого они ведут осторожный обмен нейтральными замечаниями, осторожными комментариями, порой переходя к ядовитым колкостям, и в результате принимают единогласное решение, которое никого не устраивает и ни к чему не ведет.

3. Мнимая гармония крайне опасна, потому что порождает третий порок команды: – безответственность. Поскольку в команде царит атмосфера недоверия, никто не говорит то, что думает, а решения принимаются для проформы, за них никто не будет отвечать. И члены команды считают, что не несут никакой ответственности за все то, что не затрагивает их лично.

4. Принимая решения, к выполнению которых они равнодушны, члены команды не считают ни себя, ни своих коллег связанными какими-либо обязательствами. Нетребовательность – четвертый порок команды. Даже понимая, что какие-то действия (или наоборот, бездеятельность) вредны для компании, сотрудники часто исходят из принципа «это не мое дело».

5. Безответственность и нетребовательность создают почву для развития пятого порока – безразличие к результатам. Оно возникает, когда члены команды ставят свои личные потребности (честолюбие, карьеру, признание) или потребности своих отделов выше общих целей команды или компании.

Ответьте на следующие вопросы:

1. Как возникает и проявляется каждый порок, как его обнаружить?
2. Что является его противоположностью?
3. Какова роль лидера?
4. Как тот или иной порок связан с другими проблемами?
5. Какие инструменты преодоления этих проблем можно предложить?

Модель Ленсиони можно представить в виде пирамиды: избавляться от каждого порока нужно снизу вверх.

Противоположно «Модели пяти пороков команды» Патрика Ленсиони» предложите в таблице «Модель пяти достоинств сплоченной и эффективной команды».

Пять пороков команды	Пять достоинств команды
1 Недоверие	1
2 Боязнь конфликта	2
3 Безответственность	3
4 Нетребовательность	4
5 Безразличие к результатам	5

7 Рекомендуемые источники информации

7.1 Основная учебная литература

1 Айдаркина, Е. Е. Командообразование и методы групповой работы : учебное пособие / Е. Е. Айдаркина, Т. С. Ласкова. - Ростов-на-Дону, Таганрог : Южный федеральный университет, 2021. - 140 с. - URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=691227> (дата обращения: 15.01.2024) . - Режим доступа: по подписке. - Текст : электронный.

2 Байдаков, А. Н. Лидерство и командообразование : учебное пособие / А. Н. Байдаков, А. В. Назаренко, О. С. Звягинцева ; Ставропольский государственный аграрный университет. - Ставрополь : СтГАУ, 2019. - 132 с. - URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=614106> (дата обращения: 15.01.2024) . - Текст : электронный.

3 Управление персоналом : учебное пособие / авт.-сост. А. И. Коломиец. - Москва : Директ-Медиа, 2022. - 176 с. - URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=683095> (дата

обращения: 15.01.2024) . - Режим доступа: по подписке. - Текст : электронный.

7.2 Дополнительная учебная литература

4 Овсянникова, Е. А. Психология управления : учебное пособие / Е. А. Овсянникова, А. А. Серебрякова. - 3-е изд., перераб. - Москва : Флинта, 2020. - 222 с. - URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=279817> (дата обращения: 15.01.2024) . - Режим доступа: по подписке. - Текст : электронный

5 Технология командообразования [Текст]: учеб.-метод. комплекс по специальности 071401 «Социально-культурная деятельность», специализации «Менеджмент социально-культурной деятельности институтов гражданского общества» / сост. Т. Н. Ивлева. – Кемерово: Кемеров. гос. ун-т культуры и искусств, 2013. – 71 с.

6 Управление персоналом : учебник / под ред.: Т. Ю. Базарова, Б. Л. Еремина. - 2-е изд., перераб. и доп. - Москва : Юнити-Дана, 2017. - 568 с. - URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=682209> (дата обращения: 15.01.2024) . - Режим доступа: по подписке. - Текст : электронный.

7 Управление персоналом : учебное пособие / М. С. Гусарова, И. Г. Решетникова, А. В. Копытова, Е. Л. Чижевская ; Тюменский индустриальный университет. - Тюмень : Тюменский индустриальный университет, 2019. - 212 с. - URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=611332> (дата обращения: 11.01.2024) . - Режим доступа: по подписке. - Текст : электронный.

7.3 Перечень методических указаний

1 Теория лидерства : методические рекомендации по выполнению самостоятельной работы для студентов направления подготовки 38.03.03 Управление персоналом / Юго-Зап. гос. ун-т ;

сост.: Т. А. Беляева, И. А. Козьева. - Курск : ЮЗГУ, 2022. - 16 с. - Загл. с титул. экрана. - Текст : электронный.

2 Теория лидерства : методические указания к практическим занятиям для студентов направления подготовки 38.03.03 Управление персоналом / Юго-Зап. гос. ун-т ; сост.: Т. А. Беляева, И. А. Козьева. - Курск : ЮЗГУ, 2022. - 25 с. - Загл. с титул. экрана. - Текст : электронный.

7.4 Другие учебно-методические материалы

Вопросы статистики

Вопросы экономики

Маркетинг в России и за рубежом

Менеджмент в России и за рубежом

Социологические исследования

Справочник кадровика

Экономист

Экономический анализ: теория и практика

7.5 Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет», необходимых для освоения дисциплины

1 HR-портал - <https://hr-portal.ru/>

2 Битрикс24 - <https://www.bitrix24.ru/>

3 Группа Актион - <https://action.group/about/>

4 Официальный сайт Министерства труда и социальной защиты Российской Федерации - <https://mintrud.gov.ru> -

5 Официальный сайт Федеральной службы государственной статистики РФ - <http://www.gks.ru>

6 Социальный фонд России - <https://sfr.gov.ru/>

7 Центр раскрытия корпоративной информации - <https://www.e-disclosure.ru/>