

АКАДЕМИЯ УПРАВЛЕНИЯ ПРИ ПРЕЗИДЕНТЕ РЕСПУБЛИКИ БЕЛАРУСЬ
НИИ ТЕОРИИ И ПРАКТИКИ ГОСУДАРСТВЕННОГО УПРАВЛЕНИЯ

ОДОБРЕНО
Советом НИИ ТПГУ
протокол №5 от 26.02.2018 г.

ПРОГРАММА САМООБРАЗОВАНИЯ

по управленческой базовой компетентности

«КОМАНДНОЕ ЛИДЕРСТВО»

Минск 2018

РАЗРАБОТЧИК ПРОГРАММЫ:

Научно-исследовательский институт теории и практики государственного управления Академии управления при Президенте Республики Беларусь

I. ВВЕДЕНИЕ

Программа самообразования «Командное лидерство» разработана в соответствии с перспективным планом работы научно-исследовательских работ Научно-исследовательского института теории и практики государственного управления Академии управления при Президенте Республики Беларусь на 2016-2020 годы.

Целью программы является освоение научно-практических знаний, умений и компетенций в области командного лидерства и реализации их в профессиональной деятельности, а также развитие лидерского потенциала, формирование способности применения различных приемов и методов руководства исходя из обстановки и личных особенностей членов коллектива, готовность взять на себя ответственность и инициативу, создание безопасных и благоприятных для жизни и здоровья условий труда, обеспечение правильного сочетания экономических и административных методов руководства, единоначалия и коллегиальности.

Основные задачи программы:

содействие в развитии управленческого потенциала молодых начинающих руководителей;

совершенствование знаний в области организации и осуществления управления коллективом;

формирование навыков по принятию эффективных управленческих решений;

овладение методами оценки персонального вклада каждого члена коллектива;

понимание психологических аспектов активизации человеческого фактора;

раскрытие психологических механизмов регулирования противоречий и конфликтов в коллективе;

овладение навыками анализа процесса общения и технологиями по формированию у слушателей лидерских компетенций, которые должны проявляться в различных сферах профессиональной деятельности, социальном и межкультурном взаимодействии.

В результате освоения программы самообразования слушатель должен:

совершенствовать социально-личностные и академические компетенции:

знать идеологические и нравственные ценности общества и государства и следовать им;

знать сущность понятия «система управления», ее свойства и механизм функционирования;

владеть техникой принятия индивидуальных и групповых управленческих решений, организации работ по их выполнению и контролю;

уметь оценивать результаты и последствия принятых управленческих решений;

знать психологические аспекты информационного взаимодействия, психические механизмы регуляции принятия решений и особенности постановки управленческих задач;

знать основные элементы системы управления организацией, а также организационные структуры управления, их классификацию и особенности;

знать стили и методы управления организацией в современных условиях и уметь применять их в своей профессиональной деятельности;

знать психологические особенности управленческой деятельности и факторы, влияющие на эффективность процессов управления;

уметь определять индивидуальные особенности личности и их влияние на поведение личности в организации;

знать психологию межличностного взаимодействия в организации;

уметь вести конструктивные деловые беседы, совещания, переговоры;

знать факторы результативности персонала и уровни ее развития;

развить профессиональные компетенции:

уметь применять эффективные методы управления в различных ситуациях;

знать основные принципы создания команды, психологические основы командообразования, определять формы управления в команде;

владеть приемами определения эмоциональной саморегуляции в деловых отношениях;

владеть теоретическими и практическими навыками управления конфликтами;

уметь предупреждать и разрешать конфликтные ситуации, возникающие в профессиональной деятельности;

знать классификацию межличностных конфликтов, уметь их прогнозировать и предупреждать;

знать принципы психологической саморегуляции в конфликте.

уметь эффективно применять методы корпоративного обучения, знать основные концептуальные подходы к определению маркетинга персонала;

уметь осуществлять планирование деятельности специалиста в системе управления персоналом по реализации маркетинговых функций;

II. СОДЕРЖАНИЕ ПРОГРАММЫ

Тема 1. Современный менеджер. Важнейшие индивидуальные параметры эффективного руководства

Важнейшие компоненты эффективного руководства.

Развитие индивидуальных черт руководителя, необходимых для эффективного руководства.

Деятельность руководителя. Личностные качества руководителя: способность управлять собой; способность влиять на окружающих; стремление к личностному росту и развитию; изобретательность и способность к инновациям; умение обучать подчиненных.

Управление временем: определение собственных ролей; определение ближайших дел; планирование собственной деятельности; ежедневная адаптация.

Роли и функции руководителя: достижение групповой цели; сплочение группы. Личностные качества руководителя. Факторы успешной деятельности.

Профессиональный тип личности руководителя. Индикатор типа личности Майерс-Бриггс. Характеристика основных признаков типа личности. Кто такие экстраверты и интроверты. Характеристика сенсорного и интуитивного типа личности. Характеристика мыслительного и чувствующего типа личности. Характеристика воспринимающего и решающего типа личности.

Тема 2. Лицо, принимающее решение в системе управления

Основные черты лица, принимающего решения. Субъективные и объективные ошибки ЛПР. Психологические тип ЛПР.

Система ролей руководителя. Основные факторы, определяющие содержание работы руководителя. Значимость отдельных ролей у руководителей, принадлежащих к определенным уровням управления.

Типология лидерства. Тип лидера-идеолога и лидера-прагматика. Тип лидера-соглашателя и лидера-фанатика. Тип открытого лидера и лидера-догматика.

Концепции лидерства: теория лидерских качеств, концепции лидерского поведения и концепция ситуативного лидерства.

Принятие решений в условиях ограничений. Ответственность ЛПР.

Принятие групповых решений. Основные фазы процесса принятия группового решения.

Тема 3. Создание и развитие команды. Общение в коллективе

Понятие команды. Эффективность команды. Параметры команды. Композиция команды. Численность команды. Структура команды. Структура предпочтений. Структура власти. Структура коммуникаций. Командные процессы. Процессы становления и развития команды. Процессы выработки и реализации командных норм. Процессы выработки и принятия решений. Роли членов команды. Внешняя среда команды. Мотивация команды.

Социально-психологические особенности рабочей группы. Профессиональная зрелость рабочей группы. Взаимоотношения внутри коллектива. Проблема выбора оптимального поведения руководителя.

Морально-психологический климат рабочей группы и его динамика. Классификация психотипов личностей в рабочей группе. Неформальная структура рабочей группы и особенности ее формирования. Проблема лидерства. Роль руководителя в становлении коллектива.

Деловое общение в коллективе. Ведение делового совещания. Этапы совещания, стили ведения совещания, типы вопросов, порядок слушания. Организация и ведение дискуссий. Психологические типы участников деловых обсуждений. Непредвиденные ситуации в практике проведения дискуссий. Принятие решений на совещании. Этапы принятия решений. Общие рекомендации по выработке решений деловых совещаний. Завершение делового совещания и составление его протокола.

Тема 4. Управленческие решения. Задачи и решения в организациях

Понятие управленческого решения. Классификация управленческих решений. Основные требования, предъявляемые к управленческому решению.

Решение как мыслительный процесс. Процесс принятия решений. Жизненный цикл решения.

Процедура формулировки критериев принятия решения и возможных ограничений. Определение перечня альтернатив. Классификация методов обоснования решений.

Факторы, признаки и критерии оценки альтернатив. Оценка выполнимости альтернатив, требуемых навыков исполнителей, потребности в мощностях, финансовых требований. Типология соответствия альтернатив. Оценка приемлемости альтернатив. Оценка операционного импульса.

Анализ конкурентных преимуществ. Финансовая оценка и анализ расходов на финансирование. Затраты на приобретение и альтернативная стоимость.

Оценка уязвимости альтернатив. Риск и неопределенность как критические факторы при оценке уязвимости альтернативы. Общая характеристика фазы выбора. Формулировка ограничений и критериев. Основные элементы системы ограничений реалистичности решений. Стандарты для сравнения. Мера реалистичности альтернатив.

Факторы, имеющие значительное влияние на организацию процесса выбора. Требования к оформлению решений.

Противоречия при принятии сложных управленческих решений.

Условия и факторы принятия эффективных решений. Факторы, влияющие на процесс принятия решений.

Организация как открытая система. Среда прямого воздействия и среда косвенного воздействия. Характеристики внешней среды. Объекты конкуренции.

Характеристики организации, проявление сложности организации. Рационализация организационных структур.

Условия принятия эффективных решений.

Стратегическое и оперативное управление.

Эффективное управление в сфере обеспечения информационной безопасности как важнейшее условие принятия конкурентоспособных государственных решений. Методология государственного управления в сфере обеспечения информационной безопасности.

Тема 5. Персонал и система управления персоналом. Система менеджмента

Персонал как ресурс организации. Цели управления персоналом. Функции управления персоналом. Методы управления персоналом. Наиболее типичные ошибки руководителей в вопросах управления персоналом.

Мотивация персонала. Оценка деятельности персонала. Методы мотивации персонала, их классификация. Показатели оценки деятельности персонала. Заработная плата как основа экономических методов мотивации. Факторы, определяющие размер заработной платы. Современные подходы к организации оплаты труда. Социально-психологические методы мотивации.

Показатели оценки деятельности персонала: объективные показатели; субъективные показатели; показатели профессионального поведения; показатели личностных качеств. Методы оценки деятельности: методы индивидуальной оценки; описательная шкала; номинальная шкала; шкала рейтингов поведенческих установок; методы групповой оценки; последовательное ранжирование; попарное ранжирование; технические методы оценки труда.

Тема 6. Регулирование противоречий и конфликтов, предотвращение ситуаций, которые могут привести к негативной конфронтации

Сущность конфликта. Отрицательные и положительные последствия конфликта. Типология конфликта. Внутриличностный конфликт. Конструктивные и деструктивные конфликты. Горизонтальные, вертикальные и смешанные конфликты. Деловые и личностно-эмоциональные конфликты.

Причины и последствия конфликтов. Личностные стили поведения в конфликте.

Руководитель в конфликте. Структурные методы разрешения конфликта. Межличностные методы разрешения конфликта. Стил поведения руководителя в конфликте. Динамика конфликта. Стратегии поведения в конфликте.

Управление конфликтами. Конфликтологическая типология сотрудников.

III. ВОПРОСЫ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЯ

1. Эффективность команды.
2. Композиция команды.
3. Командные процессы.
4. Процессы становления и развития команды.
5. Роли членов команды.
6. В чем преимущество стиля сотрудничества?
7. Назовите препятствия на пути эффективного функционирования рабочей группы.
8. Расскажите о морально-психологическом климате коллектива, признаках его незрелости.
9. Какую структуру рабочей группы можно считать оптимальной?
10. Какие задачи решает функция сплочения группы?
11. Раскройте роль руководителя в становлении неформальных отношений в "команде".
12. Назовите основные этапы совещания.
13. В чем отличие открытых и закрытых вопросов? Приведите пример.
14. В чем отличие поведения во время делового обсуждения «повесы» от «агрессора»? Как устранить их влияние?
15. Почему критически важна завершающая часть совещания?
16. Процессы выработки и принятия решений.
17. Что такое критерий выбора альтернативы?
18. Назовите методы выбора альтернативы.
19. Сформулируйте собственную миссию.
20. Делегирование руководителем части своей работы подчиненным выгодно для руководителя, т.к. ...
21. Какие факторы определяют успешность деятельности руководителя?
22. Чем характеризуется решение как процесс?
23. Перечислите характерные признаки стратегических решений.
24. Перечислите некоторые особенности принятия решения на уровне индивида, а не организации.
25. Какие характеристики присущи оперативному управлению?
26. Чем характеризуется сложность внешней среды?
27. Проблемы управления персоналом.
28. Методы управления персоналом.
29. Методы мотивации персонала, их классификация.
30. Отрицательные и положительные последствия конфликта.
31. Руководитель в конфликте.

IV. СПИСОК РЕКОМЕНДУЕМОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

Литература основная:

1. Архангельский, Г. Тайм-менеджмент. Полный курс : учебное пособие / Г. Архангельский [и др.]. – М.: Альпина Паблишер, 2015. – 310 с.
2. Гойдер, К. Авторитет: [как стать уверенным, весомым и влиятельным: пер. с англ.] / К. Гойдер. – Минск : Попурри, 2014. – 237 с.
3. Иванова, С. Личная эффективность на 100% : сбросить балласт, найти себя, достичь цели / С. Иванова, Д. Болдогоев. – М. : Альпина Паблишер, 2015. – 205 с.
4. Идеальный руководитель: почему им нельзя стать и что из этого следует: пер. с англ. / Ицхак Калдерон Адизес. – М. : Альпина Паблишер, 2015. – 262 с.
5. Кови, Стивен Р. Семь навыков высокоэффективных людей : мощные инструменты развития личности / Стивен Р. Кови. – М. : Альпина Паблишер, 2016. – 390 с.
6. Котко, А.Н. Технологии эффективного управления: монография / А. Н. Котко. – Минск: Медисонт, 2010. – 350 с.
7. Котляров, И.В. Социология лидерства: теоретические, методологические и аксиологические аспекты: [монография] / И. В. Котляров; Национальная академия наук Беларуси, Институт социологии. – Минск: Беларуская навука, 2013. – 481 с.
8. Культура профессиональной деятельности: курс лекций / С. В. Лапина, Г. Ф. Бедулина. – Минск: Акад. упр. при Президенте Респ. Беларусь, 2009. – 123 с.
9. Психологическая компетентность руководителя: курс лекций / М. А. Пономарева. – Минск: Акад. упр. при Президенте Респ. Беларусь, 2008. – 175 с.
10. Резник, С. Д. Кадровый менеджмент: уч. пособие / С.Д. Резник, И.А. Игошина. – 2-е изд. - М. : ИНФРА-М, 2015. – 237 с.
11. Трейси, Б. Делегирование и управление : пер. с англ. / Б. Трейси. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2014. – 118 с.
12. Управление организацией: курс лекций – часть 3 / В.Л Васильева. – Минск: Акад. упр. при Президенте Респ. Беларусь, 2012. – 175 с.
13. Управление трудовыми ресурсами организации: учеб. пособие/ М.В. Петрович, В.С. Загорец, И.В. Загорец. – Минск: Акад. упр. при Президенте Респ. Беларусь, 2011. – 205 с.
14. Успешный менеджер: кейс-стадий по принятию решений: учеб.-метод. пособие / С. Н. Капустин, А. С. Сенин, Ю. М. Казаринов. – М.: Дело, 2014. – 138 с.
15. Формирование управленческой команды: курс лекций / Т.П. Березовская. – Минск: Акад. упр. при Президенте Респ. Беларусь, 2012. – 175 с.

Литература дополнительная:

1. Ахтямов, В.С. Психологические условия принятия управленческих решений руководителями в стрессогенных ситуациях : автореф. дис. ... канд. псих. наук: специальность 19.00.03 / В.С. Ахтямов; Ин-т мировых цивилизаций. – Москва, 2013. – 24 с.
2. Бакингом, М. К черту недостатки!: как использовать свои сильные стороны: / Маркус Бакингом. – М.: Альпина Паблишерз, 2011. – 230 с.
3. Балдин, К. В. Методы оптимальных решений : учебник / К.В. Балдин, В.Н. Башлыков, А. В. Рукосуев. – М.: Флинта : МПСУ, 2015. – 325 с.
4. Беляцкий, Н. П. Креативные методы в инновационном бизнес-лидерстве / Н. П. Беляцкий, Е. В. Будова. – Минск: БГАТУ, 2014. – 185 с.
5. Зарубин, В.Г. Государственные служащие: профессиональная компетентность и принятие решений / В.Г. Зарубин, А.В. Комарова; Российск. гос. пед. ун-т им. А.И. Герцена. – Ростов-на-Дону : Легион. – Санкт-Петербург: РГПУ, 2015. – 131 с.
6. Ивасенко, А.Г. Разработка управленческих решений : учеб. пособие / А.Г. Ивасенко, Я.И. Никонова, Е.Н. Плотникова. – М. : КноРус, 2014. – 166 с.
7. Ивашкевич, В.Б. Стратегический контроллинг : учеб. пособие / В.Б. Ивашкевич. – М.: Магистр : Инфра – М, 2013. – 212 с.
8. Карнеги, Д. Как завоевать авторитет среди людей: тренинг: / Дейл Карнеги. – Минск: Попурри, 2010. – 333 с.
9. Карнеги, Д. Как располагать к себе людей; Как эффективно общаться с людьми; Как преодолеть тревогу и стресс; Как сделать свою жизнь легкой и интересной; Как стать эффективным лидером: / Дейл Карнеги. – Минск: Попурри, 2013 – 719 с.
10. Карнеги, Д. Как стать мастером общения с любым человеком, в любой ситуации : все секреты, подсказки, формулы / Д. Мосс, А. Нарбут. – М. : АСТ : Прайм, 2014. – 286 с.
11. Кодин, В.Н. Как работать над управленческим решением. Системный подход : учеб. пособие / В.Н. Кодин, С. В. Литягина. – М.: КноРус, 2013. – 189 с.
12. Копытцов, С. 11 правил успеха или Как сложить 1+1, чтобы получить 11 / С. Копытцов. – СПб.: Питер, 2016. – 95 с.
13. Максвелл, Дж. Золотые уроки лидерства: как поднять свой авторитет среди людей: [перевод с английского] / Джон Максвелл. – Минск: Попурри, 2010. – 221 с.
14. Мурзич, И.К. Основы принятия управленческих решений : учеб. пособие: в 2 ч. / И.К. Мурзич, Ю.А. Нарвойш; Частный ин-т упр-я и предприним-ва». – Минск: ЧИУиП, 2013.
15. Мухина, И.С. Совершенствование методики принятия управленческого решения о внедрении аутсорсинга в организациях связи : автореф. дис. ... канд. экон. наук: 08.00.05 / И.С. Мухина; Сибирский гос. ун-т телекоммуникаций и информатики. – Новосибирск, 2014. – 24 с.

16. Психология и этика делового общения: Учебник для вузов/ В.Ю. Дорошенко, Л.И. Зотова, В.Н. Лавриненко и др.; под ред. проф. В.Н. Лавриненко. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: Культура и спорт, ЮНИТИ, 2011. – 215 с.
17. Психология управления персоналом / В.А. Коноваленко, М.Ю. Коноваленко, А.А. Соломатин: учебник: Юрайт, 2015. – Москва – 477 с.
18. Севастьянова, И. Г. Делегирование полномочий для принятия эффективных решений / И. Севастьянова, В. Стегний // Власть. – 2014. – № 1. – С. 55-57.
19. Смирнов, Э. А. Управленческие решения : учебник / Э. А. Смирнов. – М.: РИОР, 2014. – 361 с.
20. Тебекин, А.В. Методы принятия управленческих решений : учебник / А.В. Тебекин. – М.: Юрайт, 2013. – 571 с.
21. Управленческие решения : учебник / Э. А. Смирнов. – М.: РИОР, 2014. – 361 с.
22. Фирсова, И.А. Управленческие решения : учебник / И.А. Фирсова, О.В. Данилова, С.В. Карпова; под общ. Ред. И.А. Фирсовой; Финансовый ун-т при Правительстве РФ. – М.: Юрайт, 2013. – 399 с.
23. Хэмел, Г. Манифест лидера: что действительно важно сейчас / Гэри Хэмел. – М: Манн, Иванов и Фербер: Эксмо, 2013. – 302 с.
24. Чиманский, Г. Опыт и проблемы в кадровой работе по планированию и построению служебной и профессиональной карьеры сотрудников / Г. Чиманский // Кадровик. Управление персоналом – 2014. – № 20. – С. 55–64.
25. Шейн, Э. Организационная культура и лидерство: учебник для слушателей, обучающихся по программе "Мастер делового администрирования" / Эдгар Шейн. [и др.]: Питер: Мир книг, 2013. – 352 с.
26. Шефер, Б. Простое лидерство: / Бодо Шефер, Борис Грундль. – Минск: Попурри, 2013 – 173 с.
27. Энковиц, Н. Карьера для интровертов: как завоевать авторитет и получить заслуженное повышение / Н. Энковиц; пер. с англ. В. Шульпина. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2014. – 365 с.