

Государственное автономное образовательное учреждение Тюменской области  
дополнительного профессионального образования  
«ТЮМЕНСКИЙ ОБЛАСТНОЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ИНСТИТУТ  
РАЗВИТИЯ РЕГИОНАЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ»  
(ГАОУ ТО ДПО «ТОГИРРО»)

Кафедра подготовки и сопровождения управленческих кадров ОО

УТВЕРЖДЕНА  
решением Ученого совета  
ГАОУ ТО ДПО «ТОГИРРО»  
от 28.02.2024 г.  
протокол № 1

**Рабочая программа дисциплины  
УПРАВЛЕНЧЕСКАЯ КОНЦЕПЦИЯ: ПОЗИЦИЯ, УСТАНОВКА, ОРИЕНТАЦИЯ.  
ЛИДЕР УПРАВЛЕНЧЕСКОГО ТИПА.  
(18 часов)**

Автор:  
Иванычева Т.А., ст. методист  
кафедры подготовки и сопровождения  
управленческих кадров ОО, к.соц.н., доцент  
ГАОУ ТО ДПО «ТОГИРРО»

## **Пояснительная записка**

Образовательный курс содержит понятия, подходы и инструменты для освоения ключевых аспектов лидерства. Курс поможет сформировать представление о лидерской работе, освоить ключевые навыки, требуемые для нее, и подготовиться к практической деятельности в роли лидера. По итогам обучения сможете ответить на вопросы: как мотивировать команду, и при этом уметь принимать непопулярные решения и предоставлять корректирующую обратную связь, лидерской роли и ожидания других людей

Программа дисциплины рассчитана на 18 часов и включает 8 часа аудиторной работы, 10 часов самостоятельной работы, что предполагает практическое осмысление ее разделов и тем как на практических занятиях, так и в процессе выполнения заданий для самостоятельной работы.

**Знать:** основные понятия, подходы и модели лидерства; осознавать свои собственные предпочтения, сильные и слабые стороны и их влияние на других; знать как адаптировать свой типичный подход к лидерству – к актуальной ситуации и особенностям сотрудника, выполняющего работу; Управленческая концепция: представление, позиция, ориентация, лидер управленческого типа

**Уметь:** брать на себя лидерскую роль в практических ситуациях, требующих этого, или определять свое предпочтение скорее, как специалиста; научитесь поддерживать коллаборацию в команде; применять на практике инструменты межличностного взаимодействия, эффективной коммуникации; научитесь предоставлять конструктивную обратную связь; управлять эффективностью и строить команды.

**Владеть:** управленческой позицией: уровни, методами обратной связи, установкой управленческой концепции, рефлексией управленческого самосознания, ресурсной концепцией организационного поведения

## **Содержание программы**

### **Тема 1. Управленческая концепция: представление, позиция, ориентация**

#### **Лекция.**

Понятие «управленческая концепция» включает: осмысление проблемной ситуации («Туда ли мы идем?»); стратегический замысел («Что хотелось бы?»); общее видение перспектив развития организации («Каковы ее контуры?»); взвешенность наличных ресурсов («Что имеем на сегодня?»); возможные способы их использования, наращивания и резервирования («Каким потенциалом располагаем?»); многообразие ограничивающих условий («Что помешает его использовать?»); веру в реализуемость стратегического замысла («Все получится!»).

Управленческая концепция предполагает, как правило, переход от менее эффективного сотрудничества к более эффективному. Однако такие переходы зачастую оказываются болезненными для работников организации, а иногда ведут и к конфликтам.

Управленческая концепция — сложное ментальное образование, которое отражает представление субъекта о сущности усилия по разрешению проблемной ситуации. Концепция интегрирует представления о сущности, направленности и смысле управленческой деятельности. Некоторые компоненты управленческой концепции. Представление об управленческой проблеме. Ситуация определяется как нуждающаяся в изменении, и нужно понять, как эти изменения осуществить. Также необходимо определить способ воздействия и свою роль в этом процессе.

#### **Практическое занятие.**

1.Как ориентация на задачу может влиять на мотивацию сотрудников следующим образом: чёткие цели и понятные ожидания заряжают команду энергией для достижений.

Мотивация к приложению больших усилий для достижения поставленной задачи возникает, если работник:

- уверен, что сможет решить её, только приложив большие усилия, и способен их приложить;
- положительно оценивает возможные исходы (вознаграждения и пр.) решения задачи;
- считает, что вероятность получения желаемого исхода достаточно велика.

### **Тема 2. Управленческая позиция: уровни, обратная связь**

#### **Лекция.** Уровни осознания управленческой позиции руководителем:

Низовой (формальный). Позиция осознаётся как определённое должностное положение, и руководитель, наделённый правами и обязанностями, должен обеспечивать организационный порядок в пределах своей компетенции.

Более высокий (полуформальный). Позиция осознаётся как переживание ответственности за выполнение заданий подчинёнными, что обеспечивается предоставленной руководителю властью в исполнении его функций.

Высший (неформальный). Позиция осознаётся как влияние руководителя на сотрудников благодаря его авторитету.

Ориентация в контексте управленческой концепции может быть двух видов, по Р. Блейку и Дж. Моутону: Ориентация на задачу. Ориентация на людей.

#### **Практическое занятие.**

1. Обратная связь от коллег - значительно повысить мотивацию сотрудников. Несколько способов, как это происходит:

- Признание достижений. Когда сотрудники получают положительную обратную связь за свои достижения, это усиливает их уверенность в себе и желание продолжать работать с таким же энтузиазмом.

- Указание на возможности для роста. Конструктивная критика помогает сотрудникам понять, в каких областях они могут улучшиться, что стимулирует их к профессиональному развитию.

- Установление чётких ожиданий. Обратная связь помогает сотрудникам понять, что от них ожидается, и как они могут соответствовать этим ожиданиям, что снижает уровень стресса и повышает мотивацию. Однако обратная связь не всегда бывает легко воспринята, если она не структурирована и не предоставляется корректно. Плохо организованная система обратной связи может вызывать недовольство, недопонимание или даже снижать мотивацию сотрудников. Важно отметить, что разные люди по-разному воспринимают обратную связь, и руководитель должен подбирать индивидуальный подход.

2. Методы обратной связи наиболее эффективны, так как выбор зависит от конкретных потребностей организации. Несколько эффективных методов сбора обратной связи:

- Анкетирование и опросы. Это доступный и распространённый способ. Важно составить вопросы так, чтобы они покрывали различные аспекты работы и взаимодействия с командой.

- Личные интервью. Это возможность для глубокого понимания мнений сотрудников. Можно встретиться с каждым членом команды индивидуально, чтобы обсудить, как они воспринимают работу, что, по их мнению, требует улучшения и какие у них есть предложения.

- Фокус-группы. Способ получить обратную связь, организовав групповую дискуссию с участием сотрудников разных отделов. Такие встречи помогают выявить общие тенденции восприятия и идентифицировать общие для команды вопросы и предложения.

- Открытые встречи и собрания. Предоставляют платформу для свободного обмена мнениями в неформальной обстановке. Способствуют созданию атмосферы открытости и доверия, где каждый может высказаться.

- Социальные сети. Использование корпоративных социальных сетей — современный и эффективный способ сбора обратной связи. Внутренние платформы позволяют сотрудникам делиться мнениями и предложениями в режиме реального времени. Эффективные цифровые инструменты постоянной обратной связи: пульс-опросы, анонимные чат-боты, платформы признания и инструменты 360-градусной обратной связи.

### **Тема 3. Установка управленческой концепции**

Ригористическая установка. Конвенционалистская установка.. Функциональная установка. Прагматическая установка. Альтруистическая установка. **Практическое занятия.**

#### **Практикум**

**Задание.** Игровая мишень «Поиск»: выстроить диаграмму «Колесо баланса» по критериям

1 — руководителю не хватило организаторских способностей, он их исчерпал вначале;

2 — руководитель зазнался;

3 — руководитель добился своего;

4 — руководитель перестал быть лидером;

5 — руководитель сначала «выезжал» на панибратстве, а потом резко переменил стратегию, став требовательным;

6 — коллектив стал предъявлять к руководителю более высокие требования, чем раньше;

7 — руководитель стал навязывать работникам себя в роли лидера;

8 — у руководителя появились новые отрицательные качества;

9 — руководитель потерял единомышленников;

10 — руководитель создал себе «буферное звено» из нескольких человек, которых наделил слишком большими полномочиями;

11 — руководитель взял на себя слишком много обязательств перед вышестоящим

руководством, не посоветовавшись с сотрудниками;

12 — высшее руководство помогало руководителю, а когда его окончательно утвердили, то оставило без помощи.

**Задание:** дать характеристику типа управленческих коммуникаций

Характер коммуникаций определяется выбором формы обращения, средства сообщения и способа контакта. Эти три составляющие и образуют коммуникативное поведение. Его можно условно изобразить графически как два типа коммуникативного поведения руководителей и сотрудников: непосредственные и опосредованные коммуникации: четыре коммуникативных типа руководителей по их ориентации на общение с подчиненными (А.Л. Свенцицкий, 1986).

Тип А. Руководитель в большей степени ориентирован на общение с подчиненными. Он считает необходимым побуждать их к высказыванию своих мнений, быть внимательным как к их деловым предложениям, так и к личным просьбам, учитывать их настроение. Полученную восходящую информацию он стремится использовать в своей работе.

Тип Б. Руководитель ориентирован на общение с подчиненными, но не особенно стремится учитывать восходящую информацию. Он, хотя и считает необходимым побуждать подчиненных к высказыванию своих

предложений, выслушивать их до конца, однако не может или не умеет эффективно ее использовать в своей работе.

Тип В. Руководитель ориентирован на общение с подчиненными лишь в рамках понимания целесообразности такого общения. Он считает необходимым побуждать подчиненных к высказыванию своих мнений, внимателен к их предложениям и просьбам, учитывает их настроение, но только до тех пор, пока это помогает работе. Если у него нет такой уверенности, он не склонен к общению с подчиненными даже тогда, когда они к нему обращаются. Он сознательно ограничивает диапазон своего коммуникативного поведения.

Тип Г. Руководитель совсем не ориентирован на общение с подчиненными. Он не считает необходимым побуждать их к высказыванию своих мнений и уделять много внимания как их деловым предложениям, так и личным просьбам, тем более учитывать их настроение. Восходящая информация поступает к нему лишь за счет инициативы подчиненных. Но руководитель не склонен тратить много времени на ее учет.

### **Тема 3. Рефлексия управленческого самосознания**

**Лекция.** В кризисные периоды экономики (1998 г. и 2008—2009 гг.), когда глобальные деструктивные силы обрушаются на крупные и мелкие фирмы, сразу четко проявляется поведение успешных и неуспешных руководителей в сфере бизнеса. Кризис сформировал рефлексивную модель<sup>1</sup> оценки ситуации, т.е. осознание происшедшего, осмысление настоящего и переосмысление организационного развития фирмы в новой стратегической «Я»-позиции ее руководителя. Именно во время кризиса и выявилась подлинная лидерская роль главы фирмы. В кризисной ситуации успешный руководитель усиливает свою лидерскую роль. Главный вопрос, который он ставит перед самим собой, а потом и перед своими топ-менеджерами, такой: «Как кризисную ситуацию преобразовать в оптимальную для организационного развития фирмы?» Но для того чтобы ответить на этот вопрос, необходимо было понять: «Что происходило с фирмой до кризиса? Какие перемены произошли во время кризиса? Какие новые проблемы возникли?»

#### **Практическое занятие.**

Рефлексивная модель «сдвига» управленческого самосознания. Модели стратегического выбора «Я»-позиции главы фирмы.

Требования к правильному выбору моделей стратегического поведения были сформулированы ранее (Кеннет Эндрю, 1995).

1. Необходимость выбора. Является ли эта модель поведения действительно выбором стратегического роста или развития фирмы? Все ли альтернативы рассмотрены?

2. Уникальность выбора. Способна ли эта модель поведения задействовать неожиданные возможности? В чем именно, какие и где? И насколько они отличаются от тех, которые используют конкуренты?

3. Конкурентоспособность выбора. Какие конкурентные преимущества открывает в этой модели поведения предлагаемая стратегия? Как их можно лучше использовать?

4. Ресурсная обеспеченность выбора. Какие ресурсы фирмы в этой модели поведения могут быть задействованы? В какой мере и как?

5. Рискованность выбора. Какие риски возникнут в этой модели поведения? Какова величина этих рисков исходя из последствий выбора?

6. Перспективы выбора. Содержит ли эта модель поведения стимулы для развития фирмы? В чем это может проявляться? И каким образом?

7. Эффективность выбора. Какие эффекты ожидаются от выбора этой модели поведения? Краткосрочные, среднесрочные или долгосрочные? Быстро возникающие или медленно растущие?

#### **Задание.** Работа с понятиями и определениями.

Стратегические идеологемы. Селективная культура хозяйствования

Модели стратегического поведения. Рефлексивная модель управленческого самосознания

Успешные лидеры-реорганизаторы.

Инновационная культура хозяйствования. Стратегический выбор «Я»-позиции

Кризис лидерства главы ОО.

### **Тема 4. Ресурсная концепция организационного поведения**

Менеджмент в российских условиях развивался по своим трансформативным законам, совмещая и зарубежные и отечественные управленческие подходы. Можно выделить четыре уровня его развития с 1990-х годов по критерию восприятия (преподавателями и менеджерами фирм) зарубежных концепций, теорий и методов управления. Их можно представить в виде таких стереотипов:

- 1) некритическое (трансляционное) восприятие;
- 2) фрагментарное (выборочное) восприятие;
- 3) адаптивное (настороженное) восприятие;
- 4) трансформативное (переосмыщенное) восприятие.

Уровни восприятия и развития менеджмента в российских условиях.

#### **Практическое занятие.**

Ресурсная концепция организационного поведения (Ю.Д. Красовский) основывается на методе визуального моделирования управленческих ситуаций и выявлении тех или иных особенностей организационного поведения. Именно управленческие ситуации и являются мотивационной базой его

раскрытия. Но для того чтобы понять мотивацию работников в этих ситуациях, необходимо анализировать то, как организовано управление.

Изучая организационное поведение, важно прежде всего знать, каковы должны быть его управленческие признаки в деловой организации, т.е. благодаря каким свойствам оно становится таковым. Таких признаков шесть.

1. Поведение работников должно быть функционально определенным: каждому необходимо знать, какие работы ему предписано выполнять на своем рабочем месте, какие ресурсы он может использовать, выполняя рабочие задания, какая ответственность на него возлагается и какие права он имеет.

2. Поведение работников деловой организации всегда имеет временную заданность: оно реализуется в определенных временных границах, имея сроки начала и сроки окончания работ; может становиться напряженным, если сроки поджимают, а объемы заданий возрастают, но время зачастую оказывается лучшим организатором, поскольку дисциплинирует их выполнение.

3. Поведение работников в организации характеризуется определенной мотивационной настроенностью, так или иначе определяющей будущие конечные результаты. В зависимости от того, как стимулируется эта настроенность работников в управленческом взаимодействии с руководителем, и выполняется та или иная работа. Главная задача руководителя заключается именно в том, чтобы организовывать не столько работу, сколько стимулирующие ситуации к работе.

4. Поведение работников в деловой организации обладает свойствами самоорганизуемости. Это означает, что оно может развертываться как личная программа деятельности в рамках общей организующей программы. Если внешне заданная программа в чем-то нарушена (аритмия, нечеткость в распределении заданий, неясность в постановке задач и др.), то поведение работника может проявляться как справедливое требование отладить ее, чтобы на этой основе скорректировать свою собственную поведенческую программу. Зачастую дезорганизованность внешней программы деятельности работники вынуждены восполнять своей инициативой в обеспечении нормального хода работ, что и свидетельствует о выработке собственной программы в условиях преодоления организационных трудностей.

5. Поведение работников в организации, как правило, является предсказуемым, поскольку каждый знает, что ожидать от другого. Особенно это важно для руководителя, планирующего разнородные работы и решающего, как поступать ему в тех или иных ситуациях, которые могут возникнуть. Выступая в роли «провидца» будущих последствий, он мысленно «проигрывает» возможные варианты поведения работников в реализации управленческих решений, намечая способы и сроки контроля работ.

6. То или иное деловое поведение характеризуется сценарной воспроизведимостью в зависимости от управленческих ситуаций. Руководитель может так организовывать работу и так регулировать взаимоотношения работников, что их поведение будет воспроизводиться в том социально-психологическом режиме, который необходим для разрешения производственных проблем. Он может «вызывать» как инициативное, так и исполнительное деловое поведение, но может и блокировать инициативу работников, когда требуется исполнительность. Воспроизведение того или иного делового поведения происходит в зависимости от правил «игры», задаваемых руководителем. В данном случае он выступает и как автор сценария, и как режиссер, и как дирижер человеческого оркестра. Это может быть жестко заданный сценарий со строго определенными ролями, но может быть и открытый, когда работники сами разыгрывают свои роли, домысливая правила игры в зависимости от ситуаций.

Круговая модель управления деловым поведением работников. Условная модель позиционирования «Я»-состояний.

#### **Задание. Методический инструментарий: понятия**

Визуальное моделирование — графическое отображение реальных явлений по определенным оценочным показателям в определенном квадрометрическом пространстве и временном ракурсе.

Визуализированное интервью — опрос респондентов на основе предъявления им наглядных графических моделей, которые помогают быстро оценивать ту или иную ситуацию по определенным критериям.

Интуитивная визуаметрия — способ оценивания предложенной ситуации по заданным критериям, который помогает графически представить ее видение в определенной системе координат.

Видеограмма — итоговое наглядное изображение на графических моделях интуитивных и реальных оценочных показателей в сравнительном варианте

### **Тема 5. Лидер управленческого типа**

Понятие лидерства. Руководство и лидерство. Переход к лидерской позиции и дурные привычки.

Ключевые навыки взаимодействия. Ситуационное лидерство. Коучинговый подход к лидерству. Команды и командное лидерство.

### **Контрольные мероприятия по дисциплине**

#### **Вопросы для подготовки к зачету**

1. Понятие «управленческая концепция»
2. Представление об управленческой проблеме.
3. Как ориентация на задачу может влиять на мотивацию сотрудников

4. Уровни осознания управленческой позиции руководителем:
5. Ориентация в контексте управленческой концепции по Р. Блейку и Дж. Моутону: Ориентация на задачу. Ориентация на людей.
6. Обратная связь от коллег - значительно повысить мотивацию сотрудников: способы.
7. Методы обратной связи наиболее эффективные.
8. Установка Управленческой концепции
9. Ригористическая установка Управленческой концепции
10. Конвенционалистская установка управленческой команды
11. Функциональная установка Оппозиционный управленческий
12. Прагматическая установка
13. Альтруистическая установка. Программа сотрудничества
14. Причины психологических барьеров: индивидуально-психологическое восприятие информации, социально-психологическая корректировка информации, организационно-психологическое расстройство каналов передачи информации, вербально-психологическая форма обращения,
15. Характер коммуникаций определяется выбором формы обращения, средства сообщения и способа контакта.
16. Четыре коммуникативных типа руководителей по их ориентации на общение с подчиненными (А.Л. Свенцицкий, 1986): Тип А. , Б. , В. Г.
17. Рефлексия управленческого самосознания
18. Рефлексивная модель «сдвига» управленческого самосознания.
19. Модели стратегического выбора «Я»-позиции главы фирмы.
20. Требования к правильному выбору моделей стратегического поведения (Кеннет Эндрью, 1995).
21. Работа с понятиями и определениями: Стратегические идеологемы. Модели стратегического поведения. Успешные лидеры-реорганизаторы. Стратегический выбор «Я»-позиции
22. Ресурсная концепция организационного поведения (Ю.Д. Красовский)
23. Уровни восприятия и развития менеджмента в российских условиях.
24. Управленческие признаки в деловой организации.
25. Круговая модель управления деловым поведением работников.
26. Условная модель позиционирования «Я»-состояний.
27. Методический инструментарий: понятия: визуальное моделирование, визуализированное интервью, интуитивная визуаметрия.

Литература:

Основная:

1. Управленческая концепция руководства - Организационное поведение. - [Электронный ресурс]- режим доступа: [Управленческая концепция руководства - Организационное поведение](#) . . - (дата обращения:06.12.2024)

Дополнительная

Российская:

1. Баранова И.П. Организационное поведение М.: Маркет ДС, 2010.
2. Глумаков В.Н. Организационное поведение М.: Вузовский учебник, 2009.
3. Зайцев Л.Г. Организационное поведение. М.: Магистр. 2008.
4. Зельдович Б.З. Организационное поведение. М.: Аспект-Пресс, 2008.
5. Згонник Л.В. Организационное поведение. М.: Дашков и Ко, 2010.
6. Карташова Л.В., Никонова Т.В., Соломанидина Т.О. Организационное поведение. М.: Инфра-М, 2008.
7. Кочеткова А.И. Введение в организационное поведение и организационное моделирование: Учеб, пособие. М.: Дело АНХ, 2008.
8. Красовский Ю.Д. Обучающие модели развития управленческих знаний. М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2010.
9. Латфуллин Г.Р. Организационное поведение: Учебник для вузов. СПб.: Питер, 2006.
10. Оксинойд К.Э. Организационное поведение. М.: КноРус, 2009.
11. Организационное поведение / Под ред. Г.Р. Латфуллина и О.Н. Громовой. СПб.: Питер, 2007.
12. Пригожим А.И. Методы развития организаций. М.: МЦФР, 2003.
13. Резник С.Д. Организационное поведение. 2-е изд. М.: Инфра- М., 2009.
14. Сергеев А.М. Организационное поведение. М.: Академия, 2008.
15. Спивак В.А. Организационное поведение. М.: Эксмо, 2009.
16. Тарасов А.Н. Психология лжи. М.: Книжный мир, 2005.
17. Хохлова Т.П. Организационное поведение. М.: Магистр, 2009.
18. Яхонтова Е.С. Эффективность управленческого лидерства. М.: ТЕИС, 2002.

а. Зарубежная

1. Гибсон Дж., Иванцевич Дж., Доннелли Дж. Организации. Поведение. Структуры. Процессы: Пер. с англ. 8-е изд. М.: ИНФРА-М, 1999.
2. Гринберг Дж., Бэйрон Р. Организационное поведение: от теории к практике: Пер. с англ. М.: Вершина, 2004.
3. Гриффин Дж., Паркер С. Корпоративные игры: Пер. с англ. М.: Вершина, 2004.
4. Гуяр Ф.Ж., Келли Дж.Н. Преобразование организации: Пер. с англ. М.: Дело, 2000.
5. Джордж Дж.М., Джоунс Г.Р. Организационное поведение: Пер. с англ. М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2003.
6. Камерон К, Куинн Р. Диагностика и изменение организационной культуры: Пер. с англ. СПб.: Питер, 2001.
7. Коллинз Дж. От хорошего к великому: Пер. со швед. СПб.: Стокгольмская школа экономики в Санкт-Петербурге, 2003.
8. Кэ де Ври М. Мистика лидерства: Пер с англ. М.: Альбина паблишер, 2003.
9. Льюис РД. Деловые культуры в международном бизнесе: Пер. с англ. М.: Дело, 1999.
10. Лютенс Ф. Организационное поведение: Университетский учебник: Пер с англ. 7-е изд. М.: ИНФРА-М, 1999.
11. Максвелл Дж.С. Шеф и его команда. Как создать команду своей мечты: Пер. с англ. СПб.: Питер, 2000.
12. Маллинс Л. Менеджмент и организационное поведение: Пер. с англ. Минск: Новое знание, 2003.
13. Ньюстром Дж.В., Девис К. Организационное поведение: Пер с англ. СПб.: Питер, 2000.
14. Практика обучения действием / Пер. с англ, под ред. М. Педлера. М.: Гардарики, 2000.
15. Салмон Р. Будущее менеджмента: Пер. с англ. СПб.: Питер, 2004. С. 298.
16. Танец перемен: Пер. с англ. / П. Сенге, А. Клейнер, Ш. Робертс, и др. М.: Олимп-Бизнес, 2003.
17. Шермерорн Дж., Хант Дж., Осборн Р. Организационное поведение: Пер. с англ. 8-е изд. СПб.: Питер, 2006.