

Министерство науки и высшего образования Российской Федерации

Томский государственный университет  
систем управления и радиоэлектроники

Н. А. Дегтярева

**УПРАВЛЕНЧЕСКИЕ КОМПЕТЕНЦИИ**

Методические указания к практическим занятиям  
и организации самостоятельной работы для студентов направления  
«Бизнес-информатика»  
(уровень бакалавриата)

Томск  
2021

**УДК 65.012.4**  
**ББК 60.82**  
Д 261

**Рецензент:**

**Сидоров А. А.**, заведующий кафедрой автоматизации обработки информации  
Томского государственного университета  
систем управления и радиоэлектроники, канд. экон. наук, доцент

**Дегтярева, Наталия Алексеевна**

Д 261 Управленческие компетенции: методические указания к практическим занятиям организации самостоятельной работы для студентов направления «Бизнес-информатика» (уровень бакалавриата) / Н. А. Дегтярева. – Томск : Томск. гос. ун-т систем упр. и радиоэлектроники, 2021. – 64 с.

Курс «Управленческие компетенции» ориентирован на освоение студентами актуальных в сфере формирования и развития управленческой деятельности знаний и навыков, в основе которых лежит компетентностный подход.

Одобрено на заседании кафедры АОИ, протокол № 1 от 18.02.2021

**УДК 65.012.4**  
**ББК 60.82**

© Дегтярева Н.А., 2021  
©Томск. гос. ун-т систем упр.  
и радиоэлектроники, 2021

## Оглавление

ВВЕДЕНИЕ .....	4
1 МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ К ПРОВЕДЕНИЮ ПРАКТИЧЕСКИХ ЗАНЯТИЙ.....	5
1.1 Практическое занятие «Руководитель в системе управления» .....	5
1.2 Практическое занятие «Компетентностная модель профессионализма руководителя» .....	9
1.3 Практическое занятие «Управление временем» .....	10
1.4 Практическое занятие «Технологии тайм-менеджмента» .....	13
1.5 Практическое занятие «Планирование в деятельности руководителя» .....	16
1.6 Практическое занятие «Целеполагание: постановка «умных» целей».....	19
1.7 Практическое занятие «Процесс делегирования в управленческой деятельности» .....	21
1.8 Практическое занятие «Разработка и принятие управленческого решения: социально-психологический аспект».....	28
1.9 Практическое занятие «Формирование профессиональной команды».....	30
1.10 Практическое занятие «Коммуникация в управленческой деятельности» .....	32
1.11 Практическое занятие «Деловые переговоры» .....	33
1.12 Практическое занятие «Управление конфликтами в профессиональной деятельности».....	42
1.13 Практическое занятие «Технологии управления карьерой» .....	48
1.14 Практическое занятие «Карьера руководителя».....	49
1.15 Практическое занятие «Жизненный цикл карьеры руководителя».....	49
1.16 Практическое занятие «Процедуры вхождения в должность».....	54
1.17 Практическое занятие «Планирование управленческой карьеры» .....	57
1.18 Практическое занятие «Факторы регресса в управленческой деятельности» .....	58
2.МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ДЛЯ ОРГАНИЗАЦИИ САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ.....	60
2.1 Общие положения.....	60
2.2 Проработка лекционного материала .....	60
2.3 Самостоятельное изучение тем теоретической части курса.....	60
2.4 Подготовка к практическим занятиям .....	62
2.5.Подготовка к промежуточной аттестации.....	62
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ.....	63

## ВВЕДЕНИЕ

«Управленческие компетенции» как учебная дисциплина представляется важным звеном подготовки студентов по направлению «Государственное и муниципальное управление». Данное обстоятельство обусловлено организационными и содержательными изменениями, происходящими в системе управления. Для эффективного выполнения управленческих обязанностей современный руководитель должен обладать необходимыми знаниями, навыками, способностями, деловыми и личностными качествами, поведенческими моделями.

Целью проведения практических занятий и организации самостоятельной деятельности по дисциплине «Управленческие компетенции» является закрепление теоретического материала, формирование и развитие навыков анализа управленческой деятельности, саморегуляции и самоуправления, а также саморазвития (softskills) в области тайм-менеджмента, коммуникативных компетенций, разработки и принятия организационно-управленческих решений.

По результатам проведения практических занятий и самостоятельного изучения дисциплины студент должен:

- знать особенности управленческой деятельности, модели управленческих компетенций; методы эффективного планирования и целеполагания; механизмы взаимопонимания в процессе управленческого общения; закономерности групповой динамики; основные подходы планирования карьеры руководителя.

- уметь делегировать полномочия; диагностировать малые группы в организации, формировать и работать в команде; определять стрессоры служебной и внеслужебной деятельности.

- владеть методами самомотивации в работе; приемами тайм-менеджмента при организации своей работы и работы других; средствами планирования карьеры; инструментами борьбы со стрессом в профессиональной среде.

В единстве теоретической и практической частей рассматриваемых тем дисциплины «Управленческие компетенции», методические указания обладают определенной самодостаточностью, формируя профессиональное представление об особенностях, методах и моделях управленческой деятельности.

# 1 МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ К ПРОВЕДЕНИЮ ПРАКТИЧЕСКИХ ЗАНЯТИЙ

## 1.1 Практическое занятие «Руководитель в системе управления»

**Цель работы:** закрепление теоретического материала по вопросам функций и особенностей управленческой деятельности.

**Форма проведения:** решение ситуационных задач, кейсов.

**Задание 1.** Планирование, организация, мотивация, контроль и координация являются основными функциями руководителя. Приведите примеры реализации каждой из функций в зависимости от специфики управленческой деятельности. Заполните таблицу.

Сфера деятельности	Основные функции управления				
	Планирование	Организация	Мотивация	Контроль	Координация
Автозавод					
Университет					
Администрация района					
Другая организация (на выбор)					

**Задание 2.** Перечислите, какими чертами характера должен обладать современный руководитель? Как вы это прокомментируете: «Успех и неудачи предприятия это в первую очередь успехи и неудачи управленческого звена. Если предприятие работает плохо и нерентабельно, его хозяин меняет не рабочих, а менеджера».

**Задание 3.** Прочитайте текст и ответьте на вопросы.

В российской научной литературе встречается мнение о том, что имеется пять базовых направлений в работе руководителя, какой бы областью он ни занимался. Их результатом является интеграция ресурсов для поддержания жизнеспособности и развития организации.

1. Руководитель формулирует цели, определяет конкретные задачи и пути их решения для достижения целей.

2. Руководитель организует деятельность коллектива как системы для достижения целей. Он анализирует виды деятельности, решения, необходимые для достижения целей. Затем выявляет проблемы, ставит задачи, группирует проблемы и задачи и поручает конкретным сотрудникам их выполнение.

3. Руководитель осуществляет мотивацию сотрудников и устанавливает коммуникации внутри организации. Он составляет команду из людей, ответственных за определенные работы, путем кадровых решений (об оплате труда, назначениях, повышениях), а также решений, повышающих качество труда и жизни сотрудников. При этом он постоянно взаимодействует с подчиненными, начальниками, коллегами.

4. Руководитель создает систему контроля. Он определяет показатели и единицы измерения, ориентированные на работу всей организации и каждого конкретного сотрудника. Он анализирует и оценивает достигнутые результаты, сообщая о них своему руководству, подчиненным и коллегам.

5. Руководитель способствует росту деловой карьеры людей, обеспечивая условия, способствующие продвижению по «служебной лестнице» членов организации.

Вопросы:

1. Все ли главные аспекты многообразной деятельности современного руководителя здесь учтены?

2. Какие направления в работе руководителя являются приоритетными?

3. Что, на ваш взгляд, нужно добавить, чтобы общая характеристика действий руководителя стала более полной?

4. Какие особенности в деятельности руководителя в российских условиях вы хотели бы отметить? Чем эти особенности обусловлены?

**Задание 4.** Проанализируйте ситуации и ответьте на вопросы.

1. Это был по-настоящему несчастливый день для мастера Петрова. Два его сотрудника сообщили, что они больны. Рано утром один подвернул на лестнице ногу, и его сразу же увезли в больницу, а через два часа другой повредил руку при заточке инструмента. А ведь через три дня должен быть выполнен большой заказ для фирмы «Шмидт и К». С большим трудом мастер перераспределил задания среди оставшихся рабочих и ушел на согласование к конструктору. Когда он вернулся из конструкторского бюро, то увидел, что трое из оставшихся рабочих отсутствуют. Оказалось, что в отсутствие мастера приходил главный инженер предприятия и дал указание трем рабочим немедленно идти вместе с ним на разгрузку вагонов. Так как мастер Петров не мог больше увидеть главного инженера, то распоряжение начальства нельзя было отменить. Тем самым становилось невозможным выдержать сроки выполнения заказа фирмы «Шмидт и К».

Вопросы для работы с ситуацией:

1. Кто виноват в сложившейся ситуации?

2. Какой принцип управления был нарушен в данной ситуации?

2. При проведении реконструкции производства мастер Иванов получил задание перевести 10 своих подчиненных на другую работу. Мастеру это поручение было крайне неприятно. Он не хотел бы, чтобы его люди были в претензии на него, поэтому размышлял, как лучше всего устроиться от этого дела. Наконец нашел выход: он предложил своему начальнику цеха всех своих подчиненных 20 человек — и попросил его выбрать тех десятерых, которые ему покажутся подходящими. Увы, начальник на эту уловку не попался.

Вопросы для работы с ситуацией:

1. Обоснован ли на ваш взгляд был отказ начальника цеха мастеру Иванову?

2. Как Вы думаете, какие принципы управления разъяснил при отказе начальник цеха мастеру Иванову?

3. Какой теоретический принцип хотел применить мастер Иванов, обращаясь к начальнику цеха?

**Задание 5.** Подумайте и ответьте на вопрос.

Главная задача руководителя – это максимизация прибыли, получаемой компанией. Вместе с тем все большее значение приобретают социальная ответственность менеджера перед обществом, его конкретные действия, обеспечивающие решение социальных проблем, стоящих перед страной.

В связи с этим существуют две позиции. Сторонники одной позиции считают, что социальные проблемы должно решать государство, а бизнес – только «делать деньги». Они обосновывают свою позицию тем, что деятельность в социальной области ведет к снижению прибылей компании, ухудшению ее конкурентоспособности, росту издержек, которые в последующем ведут к росту цен (нанося ущерб потребителям) и другим отрицательным последствиям.

Сторонники другой позиции считают, что бизнесмены имеют перед обществом моральные обязательства, и предпринимаемые ими действия, способствующие решению социальных проблем, могут оказать большую пользу предпринимателям, повысить их имидж в обществе и быть неплохой рекламой.

Чью позицию вы разделяете и почему?

**Задание 6.** Прочитайте и ответьте на вопрос: чем же должны заниматься руководители?

Из наблюдений президента железнодорожной компании: «Многие руководители, менеджеры железнодорожных управлений заняты тем, что проверяют билеты, смазывают оси, прочищают паровые свистки и показывают повару вагона-ресторана, как делается салат. И потом еще удивляются, что их дела кончаются провалом».

**Задание 7.** Прочитайте ситуацию и ответьте на вопросы.

Практика показывает, что наибольший успех в бизнесе достигается за счет объединения усилий группы людей или коллективов при решении проблем. Если такая кооперация обеспечивает эффект мультипликации, то возникают дополнительные выгоды, которые невозможно получить поодиночке. Для этого необходимо выполнять определенные требования по вопросам кооперации:

1. Цель совместной работы должна быть ясна и понятна всем участникам.
  2. Партнерам по возможности должны быть знакомы задачи друг друга.
  3. При работе должны царить хорошее взаимопонимание и свободный обмен информацией.
  4. Никто не должен настаивать на своем варианте решения. Надо быть готовым пойти на компромисс и изменить свое решение в пользу другого, обещающего успех для всех.
  5. Необходимы правила игры, которых все должны придерживаться.
  6. Сильные стороны партнеров важнее для совместного дела, чем их слабые стороны. Первые необходимо скомбинировать, вторые - нейтрализовать.
  7. Вся информация должна поступать к координатору, чтобы можно было сразу же передать ее всем тем, кого она непосредственно касается.
  8. Мешает кооперации тот, кто хочет добиться для себя выгоды за счет других участников.
  9. Каждый отвечает за свой участок работы, за надежность и соблюдение сроков.
  10. В случае той или иной удачи следует поощрять всех, имеющих отношение к данной работе.
  11. Все должны быть ознакомлены с типовыми условиями совместной работы (бюджет, предписания, сроки и т. п.).
  12. Если решения принимаются не совместно, они должны быть всем понятны и соответственно обоснованы.
- Вопросы для работы с ситуацией:
1. Какую организационную подготовку должен провести руководитель для совместной работы сотрудников, чтобы гарантировать успех?
  2. На каждый из 12 пунктов приведите аргумент.

**Задание 8.** Прочитайте ситуацию и ответьте на вопросы.

В 1932 г. была основана японская компания «Мацусита Электрик Индастриал Ко, Лтд», являющаяся одним из мировых лидеров в производстве электротехники и электроники. В России, как и в других странах известны торговые марки этой компании: «Техникс» и «Панасоник».

Основатель компании КомоскэМацусита сформулировал следующие основные положения руководства:

- не хитри, будь честным;

- будь хозяином на своем месте;
- не живи вчерашним днем, постоянно совершенствуй свои знания;
- относитесь с уважением и вниманием к окружающим;
- все время помни о внешнем мире, приспосабливайся к законам его развития;
- с благодарностью относись к тому, что имеешь и получаешь - мы все берем у общества в долг;

- не задавай себе вопрос: «На кого я работаю?» - ответ только один - на общество.

Вопросы для работы с ситуацией:

1. В чем заключается социальная направленность системы управления?
2. Каким образом можно разумно совмещать в управлении частное и общественное начало?
3. Какие трудности могут возникнуть в управлении в процессе совмещения частного и общественного начало?

**Задание 9.** На основе представленной таблицы определите, какой стиль руководства во взаимодействии с подчиненными использует каждый руководитель.

Параметры взаимодействия руководителя с подчиненными	Руководитель 1	Руководитель 2	Руководитель 3
Приемы принятия решений	Руководитель единолично решает все вопросы	Перед принятием решения советуется с коллективом или принимается коллективное решение	Ждет указаний от вышестоящего руководителя или подчиняется решениям группы или собрания работников
Способ доведения решений до исполнителей	Приказывает, распоряжается, командует	Предлагает, утверждает предложенное подчиненным, поручает	Просит, часто даже упрощает
Распределение ответственности	Берет на себя или перекладывает на конкретного исполнителя	Распределяет ответственность вместе с полномочиями и заданиями	Снимает с себя всякую ответственность
Отношение к инициативе	Полностью подавляет	Поощряет и использует в интересах дела	Отдает инициативу в руки подчиненных
Отношение к подбору кадров	Боится достаточно квалифицированных и умных	Подбирает деловых, грамотных	Подбором кадров не занимается
Отношение к недостатку собственных знаний	Гипертрофированное самомнение	Постоянно обучается, учитывает критику, поощряет подчиненных к обучению	Пополняет свои знания, поощряет эту черту у подчиненных

Стиль общения	Жестко формальный	Настроен дружески, общается охотно	Боится общения, с подчиненными только по их инициативе, допускает фамильярное обращение
Характер отношений с подчиненными	Диктуется настроением	Ровная дружелюбная манера поведения с высокой степенью самоконтроля	Мягко, покладист, иногда легковерен
Отношение к дисциплине	Приверженец формальной жесткой дисциплины	Разумная дисциплина, дифференцированный подход к людям	Требует формальной дисциплины, не умея её обеспечить
Отношение к моральному воздействию на сотрудников	Наказание это основной метод воздействия, поощрение – исключительный случай	Постоянно использует различные виды поощрения и наказания	Использует поощрения чаще, чем наказания

**Задание 10.** Проанализируйте примеры, какую кандидатуру вы выберете? Аргументируйте свой ответ.

Имеется несколько кандидатур. Каждый претендент отличается следующими качествами:

А. Первый стремится, прежде всего, к тому, чтобы наладить доброжелательные товарищеские отношения в коллективе, создать на работе атмосферу взаимного доверия и дружеского расположения, предпочитает избегать конфликтов, что не всеми понимается правильно.

Б. Второй часто предпочитает в интересах дела идти на обострение отношения, «невзирая на лица», отличается повышенным чувством ответственности за порученное дело.

В. Третий предпочитает работать строго по правилам, всегда аккуратен в выполнении своих должностных обязанностей, требователен к подчиненным.

Г. Четвертый отличается напористостью, личной заинтересованностью в работе, сосредоточен на достижении своей цели, всегда стремится довести дело до конца, не придает большого значения возможным осложнениям во взаимоотношениях с подчиненными.

## 1.2 Практическое занятие «Компетентностная модель профессионализма руководителя»

**Цель работы:** закрепление теоретического материала по вопросам компетенций, знаний и умений в процессе управленческой деятельности

**Форма проведения:** семинар, работа в группах.

Для подготовки к семинарскому занятию студенты анализируют материал, в котором представлены процессы формирования и разработки компетентностных моделей руководителя, актуализируются виды компетенций.

Цель семинара ответить на вопрос: действительно ли модели управленческих компетенции универсальны и применимы во всех профессиональных сферах. В чем заключается специфика управленческих компетенций государственных служащих?

Для подготовки к семинарскому занятию студентам выдан материал из следующих источников:

1. Деханова, Н. Г. Социология государственной службы: учебное пособие для вузов [Электронный ресурс] / Н. Г. Деханова. — 2-е изд., испр. и доп. — Москва: Издательство Юрайт, 2021. — 108 с. — С. 27-47. Режим доступа: URL: <https://urait.ru/bcode/471313>.

2. Мехтиханова, Н. Н. Управление персоналом: психологическая оценка персонала: учебное пособие для среднего профессионального образования [Электронный ресурс] / Н. Н. Мехтиханова. — 2-е изд., испр. и доп. — Москва: Издательство Юрайт, 2020. — 195 с. — С. 14-55. Режим доступа: URL: <https://urait.ru/bcode/448846>.

3. Пугачев, В. П. Управление персоналом организации: учебник и практикум для вузов [Электронный ресурс] / В. П. Пугачев. — 2-е изд., испр. и доп. — Москва: Издательство Юрайт, 2021. — 402 с. — С. 63-77; 150-167. Режим доступа: URL: <https://urait.ru/bcode/473945>.

Результатом семинарского занятия является актуализация основных категорий и действий модели управленческих компетенций.

### **Групповая работа**

**Задание:** провести психобиографическое исследование известного руководителя по следующим параметрам: социально-демографические характеристики (пол, возраст, семейное положение, политическая принадлежность); общие способности (практический интеллект), специфические (знания, умения, которые чаще проявляются в деятельности); определить актуальные черты личности.

## **1.3 Практическое занятие «Управление временем»**

**Цель работы:** закрепление теоретического материала по вопросам управления временем.

**Форма проведения:** деловая игра.

### **Деловая игра «Текучка» в деятельности руководителя»**

Цели игры – показать эффективность планирования личной работы руководителя, научить рациональным методам организации труда, развить умение поиска резервов экономии рабочего времени.

Задача преподавателя (ведущего) – организовать разбор ситуации студентами, поддерживать активность при обсуждении конкретных вопросов, своевременно направлять ход игры в русло рассматриваемых проблем, консультировать студентов.

Задача студентов – находить решения поставленных проблем. Для этого они:

- анализируют полученную информацию;
- определяют, в какой степени охвачена личным планированием работа генерального директора фирмы;
- ищут направления и мероприятия, позволяющие улучшить его работу;
- выявляют резервы экономии рабочего времени генерального директора фирмы.

*Порядок проведения деловой игры.*

Сначала ставится проблема. Особое внимание обращается на действующих лиц, происходящие события, используемые в работе документы. Систематизируется информация. Студентам предлагается перечислить:

- действующих лиц в произвольном порядке. Можно обратить внимание на различные категории участников, их количество и степень общения с генеральным директором. Следует особо подчеркнуть, что помимо индивидуального общения руководителю организации приходится иметь дело с различными группами лиц (разной численности);

- упомянутые или обязательно используемые документы (также в произвольном порядке). Можно указать классификацию используемых документов, их назначение и роль, трудоемкость работы с ними, важность для организации личного труда;

- события, происходящие в данный день, а именно все упомянутые действия и работы, осуществляемые генеральным директором: совещания, встречи, прием посетителей, разговоры, изучение документов.

Информация анализируется. Это производится в несколько этапов:

- исследовать степень планирования тех или иных работ;
- определить возможность и необходимость планирования предстоящего в данный день события;
- обнаружить причину возникновения той или иной работы и роль генерального директора фирмы в ее планировании;
- определить целесообразность выполнения данной работы генеральным директором и выяснить, могло ли быть иначе при правильной постановке дела;
- рассмотреть возможность экономии времени за счет рационализации личной работы генерального директора, начиная с его прав по подбору персонала до проведения конкретных мероприятий.

Заключительный этап – разработка конкретных мероприятий по улучшению организации работы генерального директора предприятия. В конце составляется отчет, оформляется итоговая документация.

Состав игровых групп:

- генеральный директор;
- заместитель генерального директора по финансам;
- начальник финансовой службы;
- три представителя других фирм;
- главный бухгалтер;
- представитель коммерческого банка;
- секретарь.

Регламент игры:

- постановка проблемы, перечисление действующих лиц – 10 мин;
- систематизация информации – 15 мин;
- анализ информации – 15 мин;
- разработка конкретных мероприятий по устранению проблемы – 10 мин;
- составление отчета – 10 мин;

Итого – 1 ч.

Общие рекомендации игрокам.

На разных этапах рекомендуется вызывать нового игрока для заполнения формы аналитической таблицы. Он будет вести дискуссию, и фиксировать результаты по каждой разбираемой позиции. Твердого порядка принятия решений устанавливать не следует. Возможны варианты: ведущий дискуссию единолично принимает решение или проводится голосование по каждому пункту при выявлении противоположных взглядов, – а также компромиссы (например, введение новой графы, куда заносят особые мнения).

Аналитическая таблица

№ п/п	Событие	Планировалось		Следует планировать		Генеральный директор – инициатор события		Можно ли сделать иначе?		Экономия времени	
		Да	Нет	Да	Нет	Да	Нет	Да	Нет	Да	Нет

В конце каждого этапа итоги обсуждения получают числовую характеристику, например, «Следует планировать 9 событий, не следует – 5 событий». В заключение преподаватель подчеркивает значение планирования личной работы и возможности получить эффект за счет экономии рабочего времени и рационализации труда руководителя.

Ведущие игры.

Важно, чтобы по каждому событию на том или ином этапе было высказано как можно больше идей и мнений. Если обсуждение ведется вяло, ведущий должен найти проблемные вопросы, которые могут обострить дискуссию. Например, все игроки без споров согласились с тем, что заместитель генерального директора имеет право в любое время зайти к нему со своими вопросами. Ведущий может спросить, совместим ли такой порядок с планированием личной работы генерального директора, или сделать ссылку на обсуждение этой проблемы в группе специалистов фирмы.

Если большинство игроков считают, что генеральный директор должен заниматься проблемами снабжения фирмы (вне очереди принимать своего заместителя по снабжению или посетителей, которые недовольны последним), ведущий может поставить вопрос о роли заместителя генерального директора, о правах и обязанностях этого работника, который не способен сам решать свои проблемы.

*Раздаточный материал.*

Роль: генеральный директор

Вы – генеральный директор фирмы, как обычно, начали свой рабочий день на полчаса раньше, и прежде всего на листе бумаги написали перечень дел, которыми предстоит сегодня заняться. В числе наиболее важных подчеркнули работу по составлению плана развития фирмы. Это давно не дает вам покоя, однако взяться за дело по-настоящему было некогда: отвлекали текущие дела. На столе уже несколько дней лежат папки с материалами, подготовленными соответствующими службами: перспективы научно-технического развития фирмы, анализ основных технико-экономических показателей, прогноз на будущий год и т.д. Материалы требуют тщательного изучения, а пока удавалось знакомиться с ними только урывками.

Первым делом надо провести оперативное совещание: конец месяца и квартала, заместителя генерального директора по финансам беспокоит финансовое положение фирмы и реализация продукции. Совещание с руководителями начато ровно в 9.00, проведено довольно четко, но закончить его удалось только к 11 ч.

К этому времени в приемной накопилось уже много посетителей, в том числе несколько представителей других фирм. Кроме того, просят принять их: начальник финансовой службы (в связи с возвращением кредитов юридическим лицам он хотел дать пояснения по замечаниям генерального директора и снять вопросы), начальник кадровой службы, а также службы маркетинга по изменению ситуации на внешнем рынке из-за колебаний валюты США. (Вы помните, что он не первый день пытается попасть к вам на прием, хотя есть заместитель генерального директора по финансам.).

По следам одного из совещаний предстояло решить ряд вопросов с начальником службы безопасности. Прием вы начали в 11.30. В первую очередь пригласили представителей других фирм. Своим сотрудникам назначили время в течение дня, заместителя генерального директора просили через секретаря позвонить позднее, если тот не найдет возможности решить свои вопросы с вице-президентом фирмы.

Неожиданно приехал представитель коммерческого банка, в котором находится счет фирмы. Пришлось принять. Оказалось, что все его вопросы касались компетенции заместителя по финансам. Но так уж принято, что сначала он должен был обратиться к генеральному директору. Из трех представителей других фирм только один действительно нуждался в приеме генерального директора: вопросы других вполне могли решить его заместители. Однако один из представителей наотрез отказался рассматривать проблему с кем-либо, кроме генерального директора, второй остался, не удовлетворен решением заместителя и непременно требовал вмешательства «шефа».

Лишь после обеда вы смогли, наконец, приступить к работе над перспективным планом, но в это время позвонил главный бухгалтер фирмы. Дело оказалось значительно серьезнее, чем можно было предполагать. Под угрозой срыва оказалась выплата заработной

платы работникам. Банк, где находились финансовые средства фирмы, неожиданно обанкротился. Вы давно подозревали, что с этим банком не все благополучно.

Надо немедленно ехать в банк. Вы просите секретаря вызвать машину, но она напоминает, что сегодня в 16.00 у вас прием посетителей по личным вопросам, а в 17.30 – совещание руководителей структурных подразделений. Что делать? Отменять прием посетителей по личным вопросам не хотелось бы: в прошлый раз вы переносили его на сегодня. Нарушать самим же заведенный порядок, значит подрывать уважение к порядку вообще. Размышления прерывает телефонный звонок из-за границы. Интересуются, почему до сих пор не отправлена продукция фирмы для реализации. Вы также не успели принять своего главного бухгалтера. Вопросы касаются интересов многих работников, понадобятся средства для выплаты заработной платы. Как это все будет организовано? Учтены ли психологические факторы? Каковы последствия невыплаты заработной платы?

Во всех этих вопросах необходимо досконально разобраться, еще раз взвесить и обсудить. Но, где же взять время? Вы с тоской посмотрели на пухлую папку еще не разобранный корреспонденции, задумались: «Создается впечатление, что не я руковожу фирмой, а фирма мной. Я намечаю одни дела на день, а жизнь подсказывает другие. Можно ли навести в этом какой-то порядок?»

Службы заместителя генерального директора по коммерческим вопросам изучали затраты рабочего времени руководителей нашей фирмы. Интересно посмотреть результаты, тем более что они здесь, в папке.

Оказывается, у генерального директора фирмы и у его заместителей рабочее время обычно складывается примерно следующим образом:

- подготовка решений перспективного характера – от 1 до 5 % у руководителя, до 25 % – отдельно у заместителей, из них 93 % – на проведение разного рода совещаний и 7 % – на изучение и проработку материалов;
- составление (подготовка предложений) плана – 5% у руководителя и до 15% у заместителей, корректировка и уточнение планов текущего года – от 3 до 4 %;
- оперативная работа – от 65 до 70 % общего времени, в том числе: посещения трудового коллектива – 2-3 %, совещания – 90, изучение материалов – 2 %;
- другие формы работы – остальное время;
- решение кадровых вопросов – 5-6 % рабочего времени, организационные проблемы управления – до 4 %, другие вопросы – остальное время.

«А как складывается рабочий день у руководителей других фирм? – задумываетесь вы. – Ведь мы работаем не хуже других. Правда, мой рабочий день длится иногда по 12 ч. Что ж, если я не умею иначе организовать свой труд, то вынужден использовать методы повышения его активности».

#### 1.4 Практическое занятие «Технологии тайм-менеджмента»

**Цель работы:** закрепление теоретического материала по вопросам технологий управления временем.

**Форма проведения:** решение ситуационных задач, кейсов.

**Задание 1.** Проведите анализ использования своего рабочего времени за неделю. Выявите «ловушки времени» и их причины. Разработайте решения по их ликвидации.

**Задание 2.** Прочитайте кейс и ответьте на вопросы.

### **«Принцип Парето»**

Среди способов принятия управленческих решений выделяется «принцип Парето». Суть принципа, сформулированного итальянским экономистом Вильфредо Парето, заключается в том, что внутри данной какой-либо группы или множества групп отдельные малые её части обнаруживают намного большую значимость, чем это соответствует их удельному весу в группе. Например:

- 20% клиентов (товаров) дают 80% оборота или прибыли;
- 80% клиентов (товаров) приносят 20% оборота или прибыли;
- 20% ошибок обуславливают 80% потерь;
- 80% ошибок обуславливают 20% потерь;
- 20% исходных продуктов определяют 80% стоимости готового изделия;
- 80% исходных продуктов определяют 20% стоимости готового изделия.

Поэтому в связи с принципом Парето отмечают соответствие «80:20».

В процессе работы руководителя за первые 20% расходуемого времени достигается 80% результатов, остальные 80% затраченного времени приносят 20% общего итога. Следовательно, руководителю не целесообразно браться сначала за самые лёгкие дела. Необходимо приступать к решению вопросов, сообразуясь с их значением.

Вопросы для работы с кейсом

1. Какую практическую пользу можно извлечь из знания принципа Парето?
2. Во всех ли случаях действует этот принцип?
3. Какие ещё выводы для практической работы российского руководителя можно сделать, используя принцип Парето? Обоснуйте свои предложения.
4. Приведите примеры действия закона Парето из вашего личного опыта.

**Задание 3.** Прочитайте кейс и ответьте на вопросы.

### **«150 писем в день или как найти время на работу»**

Александр Сивков был принят на должность руководителя департамента в достаточно крупную фирму. Ранее он работал заместителем директора в существенно более скромной компании того же профиля. Уже на второй день работы ему поставили компьютер и подключили к различным корпоративным системам – кадровой, плановой, проектной, финансовой, а также к системе документооборота. Само собой, подключили и к корпоративной электронной почте. Такая оперативность понравилась Александру. Правда, смутило то, что в его электронный ящик, буквально сразу после включения, стали поступать письма, и одно из первых было уведомление о выходе на работу нового директора департамента, то есть его самого. Причём рассылка была по всей компании, сотням сотрудников. Через несколько дней электронные письма пошли лавиной и вскоре поток вырос до 100 – 150 писем в день. А на прежней работе у Александра было в среднем не более десятка писем в день, и то казалось, что много...

Александр начал осторожно обращаться к коллегам, чтобы выяснить, в чем тут дело, сколько писем получают они, почему такие электронные сквозняки гуляют по компании. Ответы были примерно одинаковые: что все получают много писем; что тут такая корпоративная культура; что, наверное, это полезно с точки зрения эффективности менеджмента; что это установка первого лица, и спорить бесполезно. Первое лицо с недавних пор запретило всю бумажную переписку внутри компании. И одновременно дало команду на «снятие информационных барьеров» внутри и между подразделениями, что выразилось в стремительном росте электронных писем по схеме «каждый с каждым». То есть, любой клерк имел право написать любому начальнику, хотя бы и генеральному директору. Чем уже начинали пользоваться отдельные сотрудники с инициативой. Как понял Александр, всё делалось ради перехода к продекларированной в компании системе управления знаниями (на

разработку была привлечена дорогая компания), для чего начали внедрять единое информационное пространство. По замыслам, в едином пространстве ведутся все планы и проекты компании, контролируются все письма и поручения, идёт сквозное отслеживание исполнительской дисциплины всех сотрудников, накапливается документальная база данных с целью аналитической обработки, извлечения знаний и компьютерной добычи корпоративной мудрости компании, решаются и другие фантастические задачи, исходящие от самого верха. А чтобы знаниями менеджмент мог управлять самостоятельно и без посредников, был выпущен соответствующий приказ, работа с компьютерами была включена в основные требования к начальствующим должностям на всех уровнях, было проведено экспресс-обучение компьютерным основам всех руководителей подразделений. Одновременно был значительно сокращён штат секретарей. Их совсем убрали из департаментов и централизовали у топ-менеджмента, сделав корпоративным ресурсом. То есть несколько секретарей, как бы в режиме общего пользования, выполняли поручения прежних начальников подразделений. На глазах возникала безбумажная технология работ передового уровня. В период становления на должности, в течение своих «первых 100 дней», наш герой и без того имел массу проблем и вопросов, пожирающих рабочее время, а этот мутный электронный поток писем делал ситуацию с нехваткой времени почти неразрешимой. Не знаешь, за что хвататься.

Александр решил бороться с этой рутинной. Сначала он все письма прочитывал и на все отвечал, хотя бы чем-то вроде, «получил, спасибо», засиживаясь до глубокой ночи. Потом стал читать, но не отвечать некоторым, стоящим ниже по должности. Наконец, перестал, и прочитывать письма от некоторых, как ему казалось, бесполезных адресатов. Но на совещаниях он стал иногда попадать в ситуации, когда участники совещания ссылались, что они всех проинформировали рассылкой, а Александр был не в курсе. Тогда Александр решил более чётко проанализировать и структурировать свою электронную переписку. Он классифицировал источники и понял, что в основном письма идут от отдела кадров, от топ-менеджмента, от заказчиков, от руководителей других департаментов, начальников служб, от руководителей проектов, и от собственных подчинённых руководителей. Характерно, что все, казалось, специально старались уведомить о своих проблемах и поделиться информацией с возможно большим числом адресатов, типа «открыт для всех» (политика открытости поощрялась)...

Значительный объём возникал по линии внешней переписки с заказчиками. В почту попадали также письма, связанные с существенными управленческими событиями из кадровой, плановой, финансовой и других корпоративных подсистем. Среди них приятной мелочью поначалу выглядели автоматические письма о днях рождения сотрудников с их ФИО, должностью и фотографиями (полезно оказалось для знакомства с коллективом), со стандартными текстами поздравлений. Не забывала система напомнить и о праздниках, об отпусках, о рождении детей, о свадьбах сотрудников, о поощрениях и повышениях в должности и т.д. Венчали этот корпоративный электронный фонтан регулярные рассылки обзоров по тематике фирмы, в форме информационных подборок от PR - службы, новостей и аналитики. Кроме того, Александр сохранял (уже с трудом) давнюю привычку регулярно смотреть по подписке новости. В общем, читай – не хочу, скучать не приходилось. Однако Александр хладнокровно собрал данные, хорошо обдумал положение и продолжил борьбу, сформулировав для себя ряд задач для сокращения объёма электронной переписки, приходящей в его адрес. В рамках своих полномочий, проведя необходимые мероприятия, он через несколько месяцев добился значительного, в 2 раза, сокращения числа поступающих писем с перспективой дальнейшего уменьшения потока, без потери в качестве работы и выигрыше заметного объёма личного времени.

Вопросы для работы с кейсом.

1.О каких коммуникациях, в основном, идёт речь в предлагаемой ситуации – формальных или неформальных?

2. Какие из перечисленных категорий писем обеспечивают внутренние коммуникации, а какие – внешние?

3. Обеспечивалась ли обратная связь при передаче информации с помощью электронных писем?

4. Как вы оцениваете инициативу первого лица по переходу к безбумажным технологиям и управлению знаниями? В чем недостатки реализации этой идеи? Как «новация» соотносится с оптимизацией трудового времени?

5. Какой перечень мероприятий на месте Александра предусмотрели бы вы для сокращения объёма электронной переписки и устранения проблемы связанного с временем?

### **1.5 Практическое занятие «Планирование в деятельности руководителя»**

**Цель работы:** закрепление теоретического материала по вопросам планирования в деятельности руководителя.

**Форма проведения:** решение ситуационных задач, кейсов.

**Задание 1.** Прочитайте кейс и ответьте на вопросы.

#### **«Установление целей на городской телефонной станции»**

В ходе коммерциализации государственных и муниципальных организаций было проведено изучение одного из обслуживающих подразделений городской телефонной станции (ГТС) очень крупного города. Изучение заключалось в проверке эффективности от введения процедуры установления целей и обратной связи по отслеживанию выполнения работниками подразделения заданий по производительности.

В это время Степан Николаев работал в новой для себя должности – одного из руководителей ГТС – и одновременно учился в Школе бизнеса Института международных отношений. Его подчинённые, занимавшиеся обслуживанием основных операций, отвечали за поддержание в чистоте и порядке оборудования, размещённого более чем в 50 зданиях города. Водители и автомеханики обслуживали парк, насчитывающий сотни машин, а снабженцы обеспечивали все районные отделения запасными частями и другими необходимыми материалами.

Обследуемые работники последние годы постоянно не справлялись с поставленными заданиями и требованиями к их выполнению. Степан регулярно измерял выполняемую ими работу по четырём показателям: качество обслуживания техника безопасности; дисциплина прихода и ухода; экономия издержек.

Все показатели, за исключением первого, измерялись количественно. Своей наиболее важной задачей Степан считал достижение выполнения всеми подчинёнными поставленных перед ними целей. В ходе проводимого изучения все работники были разбиты на группы. Каждая группа изучалась по одной из четырёх целей. Проверка должна была показать, каким образом обратная связь будет влиять на уровень достижения поставленных целей. В одной из групп мастер встречался с подчинёнными раз в неделю и информировал их о том, кто из них достиг целей на предыдущей неделе. На этой же встрече устанавливались цели на следующую неделю. Тем работникам данной группы, кто работал хорошо, было об этом сказано и взято на заметку мастером. В данной группе работники оценивали свои результаты сами. В третьей группе работники к тому, что они сами оценивали себя, добавляли ещё оценку мастера.

Через три месяца после начала обследования в работе групп появились признаки улучшения по показателям качества обслуживания и техники безопасности. Показатели прихода и ухода не изменились, прогулы были очень редкими. Группа, имевшая в предыдущем году наиболее низкие результаты, оказалась к концу года изучения на первом месте. Это была группа, где оценка шла с двух сторон – от себя и от мастера. Та группа, успехи работников которой оценивались только мастером, была второй, подойдя очень близко к

занявшей первое место группе. Степан Новиков сказал по этому поводу: «В этих группах были люди, которые действительно получали информацию о результатах своей работы. Когда работник может без вопросов и сомнений знать, что является для него целью и достиг ли он её, а также периодически получать подкрепление своему поведению похвалой начальника, то это наиболее сильное оружие в организации. Это тоже самое, что известить свои войска о победе».

Вопросы для работы с кейсом.

1. Какие из рассматриваемых в ситуации целей относятся к индивидуальным, групповым и организационным?

2. Как вы думаете, почему для контроля работы групп были выбраны четыре указанных показателя?

3. Каким методом происходило установление целей в каждой из изучаемых групп? Использовались ли при этом элементы «управления по целям»? Если да, то какие? Подтвердите фактами.

4. Аргументировано объясните, почему группа «самооценки» проиграла?

5. Что бы вы посоветовали Степану использовать как количественное выражение каждого из четырёх показателей, установленных для групп?

6. Какие ещё цели мог поставить перед собой Степан как руководитель одного из ключевых подразделений городской телефонной станции?

**Задание 2.** Прочитайте кейс и ответьте на вопросы.

### **«Страна Сафари»**

С глубоким вздохом Уильбур Томпсон отложил финансовые отчёты. Сейчас совсем не ко времени были мысли о потере 100 тыс. долл. только за первый год, как он начал дело. Ветеринар сообщал, что погибла вторая жирафа, но и это не отвлекло его от мысли, что нашли ещё одну зебру, растерзанную, по-видимому, львами. Этого он понять не мог. Ведь ему обещали, что львы, выращенные в неволе, если их хорошо кормить, не будут нападать на других животных. А кормили их, конечно, хорошо. Вот же счёт за корм для львов! Но – за последний год это была третья зебра, на которую они напали. Обещания! Все обещали, и всё же... Вот, например, взять хотя бы это шоссе, проходящее рядом со входом в парк. Власти штата уверяли его, что оно будет готово через три месяца после того, как откроется «Страна Сафари». И вот прошло больше года – никаких сдвигов. Наверняка новая администрация штата пересмотрела все проекты, особенно касающиеся шоссе и дорог: налогоплательщики не хотят увеличения платежей. А что говорить о новой администрации! Прежний начальник дорожного отдела торжественно обещал, что они проведут дорогу от шоссе к «Стране Сафари», а сейчас оказывается, что новый начальник среди других обещаний пересматривает и вопрос об этой дороге. А ведь если дороги не будет – его парку конец!

Но самые неприятные известия были в письме, которое он держал сейчас в руках. Это было уведомление о том, что против него и его «Страны Сафари» возбуждено уголовное дело по обвинению в халатности. Он вспомнил Бертонов. Как-то прошлым летом они проезжали через парк. Вдоль всей дорожки стояли щиты с предупреждением, что опасно открывать окна машин, но один из Бертоновских детей всё же опустил стекло и бросил за окно бутерброд. Один из львов проглотил бутерброд и вскочил на крышу остановившейся машины, очевидно прося ещё. Бертон, в панике, резко нажал на акселератор, не справился с управлением, автомобиль съехал с дорожки и врезался в ближайшее дерево. Хотя члены семейства отделались царапинами, но машина была разбита вдребезги. В деле, которое возбудил Бертон, он требовал компенсации в размере 3 млн. долл.: 10 тыс. – за разбитый автомобиль и 2 млн. 990 тыс. – за моральный ущерб.

Томпсон снова вздохнул. «И как такая замечательная идея могла так плохо пойти?». Года три назад Томпсону подвернулась возможность купить по договорной цене большой участок земли в Южном Техасе, на котором когда-то велись поиски нефти. Группа

нефтеразведки пыталась избежать банкротства и реализовала свои фонды. Томпсон же, бывший тренер бейсбольной команды низшей лиги, после того как с ним не возобновили контракт, искал какое-то новое дело. Его скудные сбережения быстро таяли, и это дело с землёй показалось ему возможностью, сулящей большую выгоду. Он помнил, какое удовольствие они с семьёй получили от путешествия в Африку несколько лет назад и думал, что «открытый» парк, где люди, оставаясь в своих автомобилях, могли бы наблюдать свободно разгуливающих животных, привлечёт много посетителей.

Участок находился между городками Сан Антонио и Корпус Кристи, примерно в полутора часах езды от каждого из них, и лишь в пятнадцати милях к западу от него, в районе городка Поко, в штате Техас, проходила дорога, соединяющая два штата. Для тех, кто приехал с Сан Антонио, было бы соблазнительно съездить на денёк, на африканское сафари, а туристы, посещающие расположенный на побережье Корпус Кристи, тоже могли бы по пути заехать сюда. Впоследствии, совместно с властями обоих городков, можно было бы организовать туристские маршруты, включающие посещение обоих городков – и расположенный между ними парк. Возможности казались безграничными!

Томпсон воодушевился настолько, что вложил в это дело остатки своих сбережений и все деньги, которые ему удалось достать. Для успеха предприятия предстояло много поработать. Нужно было организовать финансовую поддержку, контракты на строительство, покупку и перевозку животных, контракты с фирмами о кормах, подбор и обучение персонала и десятки других дел. Он дал согласие на покупку участка, заплатил деньги и приступил к долгому и трудному делу по превращению куска земли в засушливом и бесплодном Техасе в нечто, как можно больше напоминающее то, что он видел когда-то в Кении. Томпсон объединился ещё с четырьмя компаньонами и приступил к прибыльному туристскому бизнесу.

Американцы все больше стали разъезжать. Всё – и удлинившиеся отпуска, и популярность идеи поехать в отпуск на машине, и увеличившаяся часть заработка, которую можно потратить на отдых, – сулило успех практически каждому предприятию, связанному с туризмом. На тот миллион, который он получил от компаньонов, он купил землю, а агенту по закупкам, знакомому ещё по Африке, он заказал животных. Сразу после сообщения Томпсона о готовности парка принять животных этот агент брался завести львов, зебр, газелей, жирафов, других диких животных и разных обезьян. Все животные выращивались в неволе, и Томпсона уверяли, что со львами, если их хорошо кормить, никаких трудностей не будет. Вдоль границы участка возвели забор высотой 15 футов, увитый виноградом, с колючей проволокой по верху. Томпсон посадил на участке множество взрослых деревьев и кустарников, выкопал озерцо в 10 акров и провёл через парк извилистую дорожку. Проехать весь маршрут со скоростью 5-10 миль в час можно было самое большее за час.

Посетителям предписывалось во время поездки через парк по этой хорошо и играющими животными, но при условии, что окна автомобилей в течение всего времени пребывания в парке будут закрыты.

За въезд в «Страну Сафари», как сообщала реклама, взрослые должны заплатить 5,5 долл., дети – 3,5 долл., дети до двух лет – бесплатно. За отдельным забором находилась зона отдыха со столами и небольшой игровой площадкой. Путешествующие, по замыслу организаторов, покупают билеты, медленно едут через парк и заканчивают поездку в зоне отдыха, где дети и взрослые могут выйти из машины и размяться.

Вопросы для работы с кейсом:

1. Какие ошибки содержал план Томпсона?
2. Какие факторы внешней среды оказали негативное воздействие на реализацию плана Томпсона?
3. Какие из встретившихся ему трудностей можно было предвидеть? Как можно было их избежать?
4. Что вы думаете о местоположении «Страны Сафари»?

5. Какие методы планирования мог использовать Томпсон, создавая свою «Страну Сафари»?

6. Что делать Томпсону в сложившейся ситуации? Может ли он, по вашему, решить свои проблемы, или ему придётся распрощаться со «Страной Сафари»?

**Задание 3.** Прочитайте кейс и ответьте на вопросы.

#### **«Ошибка в планировании»**

Ольга Петровна решила создать свой бизнес. У неё была цель и мечта, к которой она давно стремилась. Она выяснила, что около одного из учебных колледжей совершенно отсутствуют какие-либо кафе или столовые. Взяв кредит в банке, она решила открыть небольшую закусочную неподалёку от колледжа, так как была уверена, что дело пойдёт хорошо. Так и случилось. Полгода закусочная Ольги Петровны пользовалась огромным спросом, и у неё всегда были клиенты. Но затем Ольга Петровна, как умный предприниматель, поняла, что бизнес нужно расширять. Начать она решила с изменения меню, перед ней стал выбор изменить меню, включая туда полноценные обеды, стоимостью от 300 рублей, или фирменные закуски стоимостью не более 50 рублей. Она понимала, что нужно расширяться, и поскольку у всех хороших закусочных уже были полноценные обеды, она и решила включить именно их. Тогда Ольга Петровна изменила меню и бросила все свободные финансовые средства на новые обеды. Но спустя месяц она поняла, что дела закусочной заметно ухудшились, покупателей стало мало и продукты для обедов быстро портились и пропадали. Ещё через два месяца Ольга Петровна была вынуждена закрыть свою закусочную.

Вопросы для работы с кейсом

1. Как вы оцениваете подход Ольги Петровны к предварительному изучению рынка?
2. Как можно сформулировать миссию предприятия Ольги Петровны?
3. Соответствовали ли запланированные изменения миссии организации?
4. Какой фактор внешней среды плохо проанализировала Ольга Петровна?
5. Как бы вы посоветовали действовать Ольге Петровне? Почему?

### **1.6 Практическое занятие «Целеполагание: постановка «умных» целей»**

**Цель работы:** закрепление теоретического материала по вопросам целеполагания в деятельности руководителя.

**Форма проведения:** решение ситуационных задач, кейсов.

**Задание 1.** Распределите приведенные ниже цели по уровням, и представьте их в виде дерева целей: определить генеральную цель, цели первого, второго и иных уровней.

1. Повышение социальной и трудовой активности работников и улучшение социально-психологического климата в коллективе.
2. Повышение образовательного уровня сотрудников.
3. Развитие творческого потенциала.
4. Улучшение жилищно-бытовых условий.
5. Совершенствование медицинского обслуживания.
6. Совершенствование профессионально-квалификационной структуры сотрудников.
7. Совершенствование организации проведения отдыха сотрудников.
8. Улучшение взаимоотношений между сотрудниками
9. Повышение уровня жизни сотрудников.
10. Повышение квалификации сотрудников.
11. Улучшение санитарно-гигиенических условий труда.

12. Обеспечение требуемого уровня социального развития коллектива.
13. Развитие форм участия в управлении производством.
14. Улучшение условий труда.
15. Укрепление трудовой и производственной дисциплины сотрудников.
16. Совершенствование по видам техники безопасности.

**Задание 2.** Сформулируйте цели-развития и цели-стабилизации деятельности следующих органов власти: Департамент здравоохранения Областной администрации, Департамент социальной защиты; государственных и муниципальных учреждений: муниципальная поликлиника; государственный ВУЗ; муниципальная библиотека; центр занятости населения; областной диагностический центр, городской парк.

**Задание 3.** Прочитайте текст, определите генеральную цель в организации.

«Для того чтобы улучшить микроклимат организации, поднять производительность труда сотрудников, увеличить процент прибыли организации была определена главная проблема компании – неквалифицированный отбор персонала на вакантные должности».

**Задание 4.** Разработать стратегическую цель исходя из следующих особенностей проблемной ситуации и предложенных альтернатив решения.

«Крупной российской фармацевтической компании необходимо принять решение о выборе дальнейшей стратегии развития.

Первый альтернативный вариант решения. Цель компании — получение максимально возможной прибыли в возможно более короткие сроки. Для этого на четверть урезается программа по созданию новых видов продукции и на 30 % сокращаются расходы на маркетинговое обеспечение торговых операций.

Второй альтернативный вариант решения. Компания ставит перед собой цель обеспечить устойчивое положение в будущем. Для этого основные усилия сосредоточиваются на проведении НИОКР по созданию новых конкурентоспособных видов продукции.

Третий альтернативный вариант решения. Целью компании является сочетание обеспечения рентабельности производства в настоящее время со значительными расходами на НИОКР для создания продукции, конкурентоспособной на рынках сбыта».

**Задание 5.** Сформулируйте ваши личные и профессиональные цели по технологии SMART. Разработайте план достижения ваших целей. Выпишите основные цели деятельности и определите основные позиции их достижения. Выпишите наиболее важные задания, которые помогут вам выполнить основные позиции по достижению цели. Просчитайте свое исполнительское и творческое время. Запаситесь временем на случай непредвиденных неудач.

**Задание 6.** Вы находитесь в поиске работы. На очередном конкурсном отборе Вам предлагают заполнить анкету. В графы «Ф.И.О.», «Пол», «Профессия» Вы вписываете свои данные автоматически, а вот над графой «Цель» Ваша авторучка «замерла». Сформулируйте цель так чтобы Вы прошли отбор и заинтересовали работодателя.

## 1.7 Практическое занятие «Процесс делегирования в управленческой деятельности»

**Цель работы:** закрепление теоретического материала по вопросам делегирования и аудита собственных ресурсов.

**Форма проведения:** решение кейсов.

**Задание 1.** Прочитайте кейс и ответьте на вопросы.

### «Матильда и делегирование»

Администратор кафе «Воды Логидзе» Матильда внимательно оценила себя и свою смену и решила, что она должна делегировать подчиненным больше своих обязанностей по следующим причинам:

1. Она работает 60 часов в неделю вместо 40.
2. Из-за большой нагрузки и попыток успеть все вовремя у нее сложились очень напряженные отношения с некоторыми подчиненными.
3. Она плохо спит из-за постоянных волнений и усталости.
4. Она понимает, что, занимаясь всем, она не успевает заниматься самым главным – развитием и управлением кафе.

Прошлой ночью она потратила три часа, пытаясь составить список обязанностей, которые она могла бы делегировать семерым своим подчиненным.

1. Еженедельный отчет, подготовка которого занимает пятьдесят минут. Этот отчет можно было бы легко поручить Изольде, но тогда Изольда познакомится с некоторыми цифрами выплат и взаиморасчетов с поставщиками, которые до этого времени не были известны сотрудникам. Хотя в этих сведениях и нет секрета, Матильда чувствует, что она может потерять контроль, если все будут знать, что происходит.

2. Ежедневные совещания, которые Матильда всегда с удовольствием проводит. Грета с радостью взялась бы за них – возможно, она бы проводила их даже лучше, чем Матильда. Но Матильда хотела бы оставить эту работу себе, так как эти совещания, по ее мнению, сближают ее с подчиненными и упрощают общение. Эти совещания занимают обычно около часа.

3. Ежедневная инвентаризация. Инвентаризация занимает полтора часа. Матильда уже пыталась делегировать эту работу, но это всегда заканчивалось тем, что она забирала ее назад, так как ворчание подчиненных раздражало ее больше, чем возможность сделать эту работу самой. Кроме того, подсчеты иногда оказывались неверными, и ей все равно приходилось самой переделывать всю работу. В принципе, как кажется Матильде, необходимо передать эту работу Давиду.

4. Отправка по компьютерной сети заказа поставщикам. Заказ необходимо отсылать каждый день в 16.00. Всего поставщиков трое. Матильда отказалась делегировать эту работу, так как, если заказ сделан недостаточно аккуратно, то она получит выговор от г-на Кинзмараулина (начальника). Арнольд делал бы заказы с большим удовольствием, и у него на это есть время.

5. Повседневная 10-минутная доставка специального отчета в главный офис. Матильда оставила эту работу себе, так как это дает ей возможность выпить чашечку кофе и «поиграть немного в политику»: прояснить обстановку в компании, послушать сплетни, пообщаться с другими менеджерами среднего (а иногда и высшего) уровня.

6. Принятие дисциплинарных мер. Матильда должна принять некоторые дисциплинарные меры по отношению к служащему, постоянно опаздывающему на работу. Матильда с радостью бы передала это Вахтангу.

7. Подготовка ежемесячного отчета. Отчет подробно отражает достигнутые цели и задачи и содержит в себе комментарии к достигнутым результатам. Матильда всегда делала это сама, причины, по которой она не могла бы делегировать эту работу или часть ее, – нет.

Можно предположить, что Тамара справилась бы с этим. Составление отчета занимает четыре часа.

8. Рекомендации по зарплате. Матильда также должна подготовить рекомендации по зарплате на следующий год, и она считает, что Гоша смог бы помочь ей в этом.

Вопросы для работы с кейсом.

1. Следует ли Матильде делегировать все восемь обязанностей? Какие именно, если таковые имеются, ей следует оставить себе?

2. Что еще ей следует принять во внимание? Помогите Матильде принять решение, имея в виду следующие цели: сэкономить Матильде как можно больше времени; освободить ее от незначительных обязанностей; улучшить производительность и работу кафе; поднять имидж Матильды как администратора.

**Задание 2.** Прочитайте кейс и ответьте на вопросы.

#### **«Проверяй, но доверяй»**

В компании «Бета» по производству шоколадной продукции после ухода начальника отдела технологии на его место была назначена Екатерина В., которая до этого работала ведущим специалистом. Но вообще-то кандидатов было двое: Екатерина и Элиза, которая занимала такую же должность, как и Екатерина. Обе имели одинаковый уровень знаний, умений и навыков, но вышестоящие руководители выбрали Екатерину, так как она дольше работала в организации. А у Элизы гораздо больше общий стаж работы. Через полгода стали появляться недостатки в работе Екатерины. По характеру она была очень скрупулезна и проверяла до точки все расчеты и отчеты сотрудников, так как никому не доверяла. В группе были очень квалифицированные сотрудники, которые сдавали все вовремя, и после первых проверок их работы было ясно, что они не допускают ошибок. Но даже спустя два месяца пребывания на должности Екатерина продолжала проверять отчеты опытных сотрудников и новичков и оставалась допоздна. В итоге накопилась усталость, она перестала успевать. Она не прислушивалась к коллегам и делала так, как считала нужным.

Учитывая, что премиальные получали на весь отдел, а с отчетами все время запаздывали, руководство стало урезать премиальные на коллектив, а они выплачивались один раз в квартал. Екатерина отвечала на возмущение старых сотрудников тем, что она не может отдельно подавать их отчеты и отдельно результаты работы молодых сотрудников вышестоящему руководству, так как оно требует все одновременно. Поэтому задержки происходят не по ее вине, а потому что у новичков очень много ошибок, и все отчеты приходится задерживать. Следовательно, вполне справедливо, что отдел получает меньше премиальных, чем обычно.

Вопросы для работы с кейсом.

1. Кто из участников, по Вашему мнению, в большей степени влияет на ситуацию?

2. Что можно сделать, чтобы руководство компании получало отчеты от отдела вовремя?

3. Дайте рекомендации Екатерине: как наладить порядок подачи и проверки работы сотрудников отдела.

**Задание 3.** Прочитайте кейс и ответьте на вопросы.

#### **«Делегирование полномочий»**

Вы управляете региональным отделением в одном из областных центров России, начиная с прошлой недели. На эту должность Вы перешли, переехав из своего родного городка, где около года проработали управляющим сравнительно небольшого офиса. Прежний руководитель в срочном порядке перешел на работу в хэд-офис банка.

Отделение отличается сравнительно хорошими показателями работы, нередко отмечается в рейтингах банка, сотрудники активны и часто становились примером для других

офисов. В отделении была сформирована инициативная группа по созданию партнерства, коллеги даже провели первое совещание по этому поводу.

При передаче дел прежний руководитель составил вместе с Вами краткую таблицу, описывающую специфику каждого из ключевых сотрудников теперь уже Вашего отделения. Это должно облегчить и ускорить Ваше практическое знакомство с коллективом.

После того, как Вас представили коллективу отдельного офиса в прошлый вторник, Вы три дня занимались приемом-передачей дел на месте (практически не выходя из кабинета), после чего были приглашены на стратегическую сессию банка вкуче с региональной конференцией – еще три рабочих дня вне офиса. После этого Вам предстоит принять участие в двух встречах по стратегиям дивизионов в Москве и на общегрупповой сессии.

В конечном итоге, Вы вернетесь на свое непосредственное рабочее место ровно через неделю. При этом перед отделением стоит ряд чрезвычайно важных и срочных задач, которые сотрудники вынуждены решить без Вашего участия в дополнение к текущей работе с клиентами банка. Эти задачи отражены в таблице 2, которую Вам и предстоит заполнить.

Ваша цель – проанализировать таблицу 1 и распределить эти задачи между ключевыми сотрудниками, упомянутыми в таблице, с указанием:

1. Кто отвечает за результат каждой задачи
2. Как будет решаться данная задача
3. Как Вы поставите задачу
4. Как Вы замотивируете сотрудников на ее качественное выполнение
5. Как и в какой мере, Вы будете удалённо принимать участие в данной задаче

Результаты занесите в таблицу 2.

Таблица 1 – Описание ключевых сотрудников отделения

ФИО	Должность и стаж работы в банке	Основные результаты работы	Наиболее примечательные ситуации	Краткая характеристика от прежнего управляющего
Берта Бергхардт	Кредитный инспектор ДМСБ. Более 2 лет  №1 в списке партнеров, предложенном прежним управляющим	Лидер по отсутствию РВПС  Работает практически с момента открытия отделения  «Правая рука управляющего»	Одного индивидуального предпринимателя, который обратился за кредитом, мягко, но неуступно 8 раз уговаривала еще раз принести недостающие документы для принятия решения о кредите, каждый раз находя все новые несоответствия. При этом клиент безропотно приносил недостающие документы, а затем ни разу не допустил просрочки даже в трудные для его бизнеса времена. Данная ситуация типична практически для всех ее клиентов.  По просьбе управляющего готовила все регламентирующие документы в отделении.	«Швейцарские часы отделения», вовремя на работу, вовремя с работы, 100% безошибочность и точность всегда и во всем. Никто и никогда из сотрудников офиса или клиентов не видел ее в нерабочее время.

Иван Иваненко	Директор СБ, 2 года  Предложен в число партнеров управляющим	За второй квартал снизил РВПС на 40% в части его касающейся.  100% исполнение всех поручений управляющего в срок и с надлежащих качеством.	Изобличил группу мошенников по первому же взятому ими кредиту. Тут же доложил о своих наблюдениях управляющему и предложил красивый план, который позволил ввести мошенников в заблуждение и вернуть кредит полностью за обещание тут же выдать кредит в 10-кратном размере тому же лицу. Естественно, во вторичном кредите было отказано, а отделение избежало крупных убытков.	Чрезвычайно дисциплинирован, четко соблюдает иерархию, добр в отношениях, бодр в проявлениях, весел на застольях, четок в определениях, честен в намерениях.
Катя Катина	Специалист ДРБ, 1 год	Лидер по выдаче кредитов населению в отделении  Низкий РВПС	Однажды клиент забыл в отделении барсетку с документами и деньгами. Обнаружив это, она поехала после работы по адресу прописки клиента и вернула ему документы и деньги. Возможно, поэтому этот клиент предложил ей свои руку и сердце. Несмотря на близкие отношения, даже этот клиент не допускает просрочек по кредиту.	Само обаяние, мила, добра, слегка застенчива, всегда идет на помощь коллегам, отзывчива.
Ольга Ольгина	Управляющая ДМСБ, 2 года, в должности полгода  Предложила свою кандидатуру в партнерство	В течение полугода в должности снизила резервы настолько, что направление вышло из убытков.  Наполовину поменяла состав сотрудников, несмотря на то, что была ранее весьма дружна с теми, с кем рассталась.  За 1 месяц в свободное от основной работы время настолько быстро и четко подготовила трех новых сотрудников, что те уже к концу 3 месяцев работы в отделении вышли на плановые	Убедила руководителя крупной аудиторской компании, которая вела свои счета в сбербанке, что наиболее современная модель бизнеса предполагает в своей основе партнерство предпринимателей. В результате компания зарегистрировала из числа своих сотрудников 45 индивидуальных предпринимателей, которые перешли на обслуживание в банк.	Властная, контрастная, работоголична, убедительна, рациональна, увлечена, все знает досконально.

		показатели своих «старых» коллег.		
Погос Погосян	Главный специалист ДРБ, 2 года  Предложен в состав партнеров управляющим	Имеет лучший показатель процентного и непроцентного дохода	В самый разгар финансового кризиса, когда ликвидность отделения была угрожающей, обратился к своему дяде, который уговорил большинство представителей национальной диаспоры сделать рублевые вклады в отделении. Это существенно повлияло на показатели отделения.  При этом, несмотря на то, что срок действия доброй половины вкладов уже истек, ни один из этой группы вкладчиков не обратился в отделение ни за вкладом, ни по вопросу его пролонгации.	«Камеди клуб на дому», весел, общителен, быстр, не лезет за словом в карман, может решить любую задачу, если эту задачу можно решать переговорным путем, гений коммуникабельности, любимец женской целевой группы клиентов.
Таня Танина	Главный специалист ДРБ, 2 года  Первой предложила управляющему организовать партнерство отделения	Имеет лучший портфель в регионе,  Подготовила 7 высококвалифицированных специалистов, из которых 4 были переведены на «усиление» вновь создаваемых офисов в городе	В отсутствие управляющего отделения «разрушила» серьезный конфликт с Почетным гражданином города, почетным пенсионером России, который допускал просрочки по кредитам из-за того, что с задержками получал пенсию. Она самовольно приняла решение о переносе ежемесячной даты погашения кредита на 5 банковских дней. В результате этот клиент не только снял все претензии, но и написал благодарственную записку в областной газете. После этой статьи в отделении были открыты более 100 пенсионных вкладов.	Перспективна, приятна во всех отношениях, активна, инициативна, отвечает за базар, слегка авантюристична, но весьма альтруистична.
Урсула Урсулайт е	Кредитный инспектор ДМСБ,  3 месяца  Предложена в партнеры управляющим	За первый квартал работы в отделении вышла на средние показатели опытных сотрудников	Когда отделение посетил Председатель Правления и заинтересовался стратегией отделения, Урсула наизусть рассказала стратегическую карту отделения, которая до этого существовала только в первичных разрозненных набросках на флипчарте в кабинете управляющего. Озвученная ею карта с потрясающей	Исполнительна, старательна, преданна, честна, аккуратна.

			<p>точностью «попала» в пятилетнюю модель развития группы. Собственно, это и привело к тому, что управляющего срочно повысили и «забрали» в хэд-офис.</p> <p>Когда в ходе региональной поездки Президент банка сказал, что настоящий партнер должен знать все направления работы в отделении, стала срочно развиваться. Она каждый вечер не менее двух часов задерживается в банке и изучает андеррайтинг, партнерство, эмоциональное лидерство, розничный бизнес. Планирует в конце года экстерном получить высшее финансовое образование.</p>	
--	--	--	---	--

Таблица 2 – Важные и срочные задачи

	Задача №1	Задача №2	Задача №3	Задача №4
Описание задач:	<p>Хэд-офис дивизиона ДМСБ предложил провести эксперимент – выдать командную франшизу на 2-3 ключевых сотрудников отделения. Необходимо определить состав команды и распределение ответственности в ней. Ответ необходимо дать в течение 3х дней, иначе эксперимент будет проводиться в другом отделении.</p>	<p>УРП группы проводит конкурс на план по реализации ВИДЕНИЯ ГРУППЫ на уровне отделения. План необходимо составить и презентовать на стратегической сессии группы, той самой, после которой Вы, наконец-то вернетесь в отделение. Участие представителей хэд-офиса и управляющих отделений в</p>	<p>Из финансового блока группы к Вам пришел запрос по исполнению запроса ЦБ РФ в части касающейся Вашего отделения. Необходимо оценить риски по резервам по новой методике ЦБ РФ и предоставить данные в финансовый блок до конца следующего дня.</p>	<p>В вашем регионе проходит ознакомительная поездка руководителей и сотрудников вновь приобретенного банка, который влился в дружное семейство ФГ Лайф. Внезапно изменились планы, и в качестве образцового отделения делегация посетит ваш офис в ближайший понедельник. Необходимо провести день открытых дверей и решить следующие задачи: Показать образцовую организацию офиса (на сегодня у вас не до конца закончена установка рекламных</p>

		конкурсе строго исключается		плакатов, только что поступила мебель, которая еще находится в разобранном состоянии) Провести презентацию о ценностях бренда Лайф и их реализации в отделении Провести показательную работу по выдаче кредитов в рознице или МСБ Рассказать о Партнерстве в Лайф
Кто отвечает за результат задачи (подзадач)	Таня Танина	Ольга Ольгина	Берта Бертхардт	Иван Иваненко  Таня Танина  Берта Бертхардт или Катя Катина  Ольга Ольгина
Как будет решаться данная задача	Провести совещание и консенсусом принять решение	Провести совещание и консенсусом составить видение группы, выбрать презентатора на сессии (Урсула Урсулайте)	Формирование рабочей группы из 2 или более человек для подготовки документа (Иван Иваненко)	Провести совещание и консенсусом принять решение о распределении обязанностей
Как Вы поставите задачу, какие этапы ее решения Вы предложите	Уровень проблемы (для чего это необходимо): +1 балла  Уровень задачи (описание видения результата): 0 баллов  Уровень алгоритма (описание как	Уровень проблемы (для чего это необходимо): +1 балла  Уровень задачи (описание видения результата): 0 баллов  Уровень алгоритма (описание как	Уровень проблемы (для чего это необходимо): +1 балла  Уровень задачи (описание видения результата): 0 баллов  Уровень алгоритма	Уровень проблемы (для чего это необходимо): +1 балла  Уровень задачи (описание видения результата): 0 баллов  Уровень алгоритма (описание как именно решать эту задачу): -1 балл

	именно решать эту задачу): -1 балл	именно решать эту задачу): -1 балл	(описание как именно решать эту задачу): -1 балл	
Как Вы замотивируете сотрудников на ее качественное выполнение	Делегирование права на принятие решения	Делегирование права на принятие решения	Делегирование права на принятие решения	Делегирование права на принятие решения
Как и в какой мере Вы будете удалённо принимать участие в данной задаче	Возможно участие во франшизе	Только постановка задачи	Только постановка задачи	Только постановка задачи

### 1.8 Практическое занятие «Разработка и принятие управленческого решения: социально-психологический аспект»

**Цель работы:** закрепление теоретического материала по вопросам разработки и принятия управленческого решения.

**Форма проведения:** решение кейсов.

**Задание 1.** Прочитайте кейс и ответьте на вопросы.

#### «Вредное производство»

Компания «Лора» является одним из крупнейших производителей бытовой техники, аккумуляторов и батареек к ней. Для изготовления изделий автономного питания используется большое количество свинца, который оказывает вредное воздействие на внутриутробное развитие плода у беременных женщин. В результате, чтобы уберечь внутриутробный плод от такого вредного воздействия производитель батареек ввел запрет на использование труда женщин в условиях, в которых они могут подвергнуться воздействию свинца.

Компания приняла такое решение, чтобы соблюсти следующие нормы: право женщин на то, чтобы выносить и родить здорового ребенка; право компании на предотвращение ущерба от предъявления судебных исков от женщин либо повзрослевших детей, которые ощутили на себе вредные последствия работы их матерей в период беременности в условиях производственного процесса с применением свинца.

Компания установила правило о том, что нельзя допускать к вредному производству женщин до 50 лет, так как сочла, что для них еще может быть актуальным вопрос о рождении ребенка. Это означает, что большей части женщин придется перейти на должности с меньшим окладом. В ответ сотрудницы компании устроили саботаж, усевшись в центре производственного цеха на полу. Они обвиняли компанию в том, что та вмешивается в их личную жизнь, так как только им решать – собираются они иметь детей или нет, и если они хотят работать до рождения детей или после на производстве батареек, то это их право.

Компании предстоит принять ряд решений, чтобы выйти из сложившейся ситуации, но пока нет ответа на вопрос «Как это сделать?»

Вопросы для работы с кейсом (не вникая в юридические подробности)

1. Является ли защита беременных женщин и их нерожденных детей предметом заботы лишь самой беременной женщины?

2. Может ли компания оградить себя от негативных последствий, связанных с вредным влиянием производства на здоровье сотрудниц? Можно ли в данной ситуации прийти к обоюдному согласию?

3. Предложите компании свое решение.

**Задание 2.** Прочитайте кейс и ответьте на вопросы.

**«Опаздывает или немного задерживается»**

Через несколько минут к Вам должна подойти Ваша подчиненная, которую Вы вызвали по поводу ее опозданий. Она работает в компании больше года, и свои обязанности выполняет качественно. Первое время она была очень увлечена и часто приходила даже раньше на работу. А в последнее время Вы стали замечать, что она опаздывает почти каждый день. В общем, Вы могли бы закрыть на это глаза, но есть корпоративные правила, исполнения которых, требуют, прежде всего, от Вас.

Пару раз ей было сделано замечание, что следует все же вовремя приходить, хотя бы потому что это прописано в трудовом договоре. Вы предупредили, что будете оформлять все письменно и составлять служебные записки об ее опозданиях. Сегодня 14 января: прошло два месяца с того момента, как Вы сделали замечание. Тогда сотрудница согласилась с Вами и пообещала, что ситуация изменится. Но все осталось так же. Для сегодняшнего разговора Вы собрали данные об ее опозданиях (таблица 1). Кроме того, Вы планировали повысить ее, но теперь думаете, следует ли это делать.

Таблица 1 – График опозданий сотрудницы

Дата	День недели	Опоздания
12 ноября	Пятница	12 минут
22 ноября	Вторник	22 минуты
30 ноября	Понедельник	19 минут
6 декабря	Вторник	14 минут
11 января	Среда	15 минут
13 января	Пятница	12 минут

Вопросы для работы с кейсом.

1. Нужно ли учитывать факт опозданий, принимая решение о повышении сотрудника?
2. Нужно ли сразу применять дисциплинарные меры? Аргументируйте свое решение

**Задание 3.** Прочитайте кейс и ответьте на вопросы.

**«Нестандартное решение»**

На складах одной из крупных компьютерных фирм скопилось значительное количество не проданных персональных компьютеров, что снижало рентабельность производства. Руководство фирмы поставило задачу ускорить реализацию персональных компьютеров. Аналитической группой было сгенерировано несколько альтернативных вариантов решения этой проблемы, среди которых было отобрано два основных.

Первый вариант решения проблемы предусматривал значительное снижение отпускной цены. Второй предложенный вариант решения предполагал обновление упаковки и значительное повышение продажной цены.

По каждому варианту были разработаны сценарии развития ситуации после того, как товар окажется на рынке сбыта. В первом случае сценарий предполагал некоторое увеличение продаж, которое не могло существенно отразиться на рентабельности производства фирмы. При разработке второго сценария основная ставка была сделана на так

называемое нерациональное поведение потребителя. Согласно исследованиям почти в 80% случаев при покупке компьютеров потребители руководствуются нерациональными мотивами.

Руководством фирмы был принят сопряжённый с риском второй вариант решения проблемы. Оставшиеся на складе компьютеры были достаточно быстро проданы.

Вопросы для работы с кейсом

1. Какой метод принятия решений использовался в данном случае?
2. Решение, какого типа было принято руководством организации (интуитивное, основанное на суждениях, рациональное)?
3. Действительно ли фирма шла на риск, выбирая второй вариант решения проблемы?
4. Как вы думаете, всегда ли, когда необходимо сбыть залежалую продукцию, надо действовать именно таким образом?

### 1.9 Практическое занятие «Формирование профессиональной команды»

**Цель работы:** закрепление теоретического материала по вопросам формирования, развития совместной деятельности, профессиональной команды.

**Форма проведения:** решение ситуационных задач, кейсов.

**Задание 1.** Прочитайте кейс и подготовьте презентацию своей деревни – чем живете, как взаимодействуете с другими.

#### «Футбольное поле»

1. Группа объединяется в 4 команды, по названиям, каждая команда продумывает презентацию своей «деревни». Инструкция всем раздается одна и та же.
2. Преподаватель на доске рисует примерную карту (произвольно).
3. Каждая команда делает презентацию.
4. Затем группам даётся новая вводная – председателю сельсовета поступило предложение продать футбольное поле.
5. Команды готовят представителя для переговоров, во время подготовки каждая команда продумывает свои интересы, цели. Для усиления эффекта можно дать скрытую инструкцию одной из команд – за продажу поля лично вам будет бонус.
6. По одному представителю от каждой команды вызываются на переговоры по поводу сложившейся ситуации, окончательное решение принимается большинством голосов.

Инструкция:

Есть в Томской области много деревень, в которых сохранилась еще деревенская жизнь. Есть, конечно, дачники, и дома побогаче, но в основном люди живут своим хозяйством. Помидорчики, огурчики выращивают, кур разводят, летом продают со своего огорода – все натуральное, без химии, тем и живут. Между деревнями общаются, ходят, друг к другу в гости, ведут совместный бизнес. Где молоко продают, где дом подремонтируют...

Деревня «Тимошкино» – почти поселок, в деревне много «зажиточных» домов, да и председатель сельского хозяйства, что всем в районе заправляет, решил здесь поселиться. Есть свой клуб, он же кинотеатр по выходным. Население 1000 человек, много молодежи. Ну, и то, что председатель в вашем селе то же неплохо, всем чем нужно обеспечены – коммунальные службы вовремя приезжают, дорогу сделали вам хорошую и мусор вывозят регулярно. В общем, жизнью довольны, с другими деревнями общаетесь, и девушки предпочитают парней из вашей деревни.

Конечно не все от этого в восторге, кое-кто и завидует, вот деревня «Урюпинка», например, не очень вас жалует из-за этого. В «Урюпинке» зато речка есть, так и называется Урюпинка, родник там самый чистый. Все, кто приезжает, стараются на этот родник попасть, а самое главное, есть в «Урюпинке» футбольное поле – как праздник случается, так вся

молодежь из деревень собирается там, дискотеку устраивают, в футбол играют. Сам председатель иногда заезжает за команды поболеть. Своя-то команда в «Урюпинке» слабая, но по нем своим гордятся, гостей приглашают с ними мяч погонять.

А вот в соседнем селе, «Заболотово» своя футбольная команда отличная, выезжают играть даже в районный центр. Больше в деревне ничего хорошего нет, живут в основном своим хозяйством, население небольшое, человек 170. Молодежь в основном футболом и живет, кто игрок хороший, так и перспективы в Томск попасть, а там уж совсем другая жизнь.

Есть еще «Лесово», там человек 30 всего живут. В основном мужики, все работающие – и дом подремонтировать, и поле футбольное покосить в «Урюпинке», много-то им не нужно, угостят самогоном и хорошо, иногда приходят в футбол поиграть с местными ребятами, как-никак культурное мероприятие.

**Задание 2.** Прочитайте ситуацию и ответьте на вопросы.

### **«Угон самолета»**

Участникам игры раздается 17 карточек, каждая из которых содержит определенную информацию. Если участников игры меньше, то некоторым могут быть даны две карточки.

Содержание ситуации: «Самолет вылетел по маршруту Гавайи – Сингапур и был захвачен угонщиком. У вас на руках имеется информация об угоне самолета, которой располагает полиция. Ваша задача найти угонщика по этой информации».

Во время игры участникам не разрешается обмениваться карточками или складывать их в одном месте. Карточка должна постоянно находиться в руках того, кто ее получил. Надписи на карточках:

- Через два дня после угона самолета полицейские Фани обнаружили пять американок, которые были несколько похожи на описание угонщиц.

- Самолет угнан 14 августа вечером.

- Беттина Бенг разыскивается в США, потому что она продала 50 бриллиантов.

- Девушка, которая влюбилась в жителя острова Фани, имеет собаку, похожую на смесь овчарки и колли, по имени Роберт.

- Анна Диркс влюбилась в жителя острова Фани.

- Анни Меркуль очень интересуется религиозными праздниками острова Фани.

- Полиция сообщает, что месяц назад молодая женщина приплыла на парусной лодке на остров и привезла большую, странно выглядящую собаку. Лодка приплыла на остров из Сан-Франциско.

- У угонщицы светло-коричневые волосы и голубые глаза.

- Сестра девушки, которая работает в Службе помощи развивающимся странам, и ее секретарша приплыли в лодке на остров с Филиппин.

- Лиза Ланге, археолог, убеждена, что человеческая жизнь впервые возникла на острове Фани, и она хочет найти доказательства этому.

- Метхильд Малер — секретарша Беттины Бенг. Угонщица сбежала из психиатрической больницы США.

- Пилоту приказали лететь через остров Фани, где угонщица в середине ночи спрыгнула с парашютом из самолета.

- У археолога черные волосы и карие глаза.

- Министерство иностранных дел послало сестру Беттины Бенг на Фани, и она там живет уже год.

- Метхильд Малер приехала первый раз на остров 16 августа.

- Когда полиция нашла Лизу Ланге, она отцепляла парашют от дерева.

Вопросы для работы с ситуацией:

1. Назовите имя угонщика

2. Какие процессы препятствовали выполнению задания? В чем они проявились?

3. Как можно было организовать команду для быстрого выполнения задания?

## 1.10 Практическое занятие «Коммуникация в управленческой деятельности»

**Цель работы:** закрепление теоретического материала по вопросам коммуникации в организации и развития коммуникативных навыков.

**Форма проведения:** решение ситуационных задач, деловая игра.

**Задание 1.** Определите по каждой ситуации отдельно тип общения руководителя с подчиненными, если они обладают следующими характеристиками:

- не могут выполнять работу и не хотят брать на себя ответственность;
- на таких работников руководителю приходится воздействовать с помощью приказа и распоряжения, в которых прописывается задание и ответственность, на основании которых сотрудникам приходится выполнять работу;
- хотят взять на себя ответственность, но не в состоянии выполнить работу.

**Задание 2.** Прочитайте ситуацию и ответьте на вопросы.

При общении с партнерами и клиентами (отдельными лицами, категориями граждан и семьями, нуждающимися в социальной поддержке и защите), можно использовать следующие подходы:

1. Создать доверительную атмосферу при общении.
2. Попросить клиента более подробно рассказать о проблеме.
3. Помочь клиенту глубже вникнуть в ситуацию, делая по ходу беседы краткие, запоминающиеся обобщения-заключения.
4. Ориентировать партнера на творческие рассуждения, чтобы проблема получила более разностороннее освещение.
5. Убедить партнера, что откладывать решение сложившейся ситуации, невыгодно, это позволит определить реальность намерений партнера о сотрудничестве с вами.
6. Изложить собственное решение проблемы, но наряду с другими возможными. Тогда партнер выберет решение самостоятельно, но скорее всего предложенное вами.

Вопросы:

1. Какой из отмеченных подходов, на ваш взгляд, наиболее эффективен?
2. Какие подходы в деловых переговорах, способствующие их успеху, вы могли бы еще предложить?

**Задание 3. Деловая игра «Завтрак с героем»**

Материалы: ручки, листы бумаги.

Группе предлагается представить, что у каждого из присутствующих есть возможность позавтракать с любимым человеком. Это может быть знаменитость настоящего, или историческая фигура прошлого, или обыкновенный человек, который произвел на вас впечатление. Каждый должен решить для себя, с кем он хотел бы встретиться, и почему. Нужно записать имя своего героя на листе бумаги и поделиться на пары, затем надо решить с кем из героев вы будете встречаться. Потом пары объединяются в четверки и проделывают тоже самое, затем объединяется вся группа и выбирает одного героя.

Вопросы для обсуждения:

1. Почему остался именно этот герой?
2. Легко было уступать и почему вы уступали?
3. Какие чувства вы испытывали, когда с вами не соглашались?
4. Что вы испытывали, когда с вами соглашались?
5. Часто ли вы в жизни сталкиваетесь с ситуацией выбора?

**Задание 4.** Прочитайте ситуацию и ответьте на вопросы.

Капитан – адъютанту: «Как вы знаете, завтра произойдет солнечное затмение, а это бывает не каждый день. Соберите личный состав в 5 часов на плацу в походной одежде. Они смогут наблюдать это явление, а я дам необходимые пояснения. Если будет дождь, то наблюдать будет нечего, так что в этом случае оставьте людей в казарме».

Адъютант – дежурному сержанту: «По приказу капитана завтра утром в 5 часов произойдет солнечное затмение в походной одежде. Капитан даст необходимые пояснения, а это бывает не каждый день. Если будет идти дождь, наблюдать будет нечего, тогда явление состоится в казарме».

Дежурный сержант – капралу: « По приказу капитана завтра утром в 5 часов затмение на плацу людей в походной форме. Капитан даст необходимые пояснения в казарме насчет этого редкого явления, если будет дождливо, а это бывает не каждый день»

Дежурный капрал – солдатам: «Завтра в 5 часов капитан произведет солнечное затмение на плацу в походной одежде. Если будет дождливо, то это редкое явление состоится в казарме, а это бывает не каждый день».

Один солдат – другому: «Завтра, в самую рань, в 5 часов солнце на плацу произведет затмение капитана в казарме. Если не будет дождя, то это редкое явление состоится в походной одежде, а это бывает не каждый день»

Вопросы для работы с кейсом:

1. Проследите процесс восприятия и переработки информации при ее движении по уровням управления.
2. Установите, какая информация была искажена, потеряна, добавлена?
3. Каковы причины искажений и утрачивания смысла информации?

## 1.11 Практическое занятие «Деловые переговоры»

**Цель работы:** закрепление теоретического материала по вопросам проведения совещаний и переговоров, развитие навыки совместного решения проблем.

**Форма проведения:** деловая игра.

### «Деловые переговоры и совещание»

Игрокам необходимо проявлять стремление к сотрудничеству, лояльность и в то же время умение отстаивать свою точку зрения. Нежелательно проявление таких качеств, как противоборство, упрямство. Выступления игроков должны обладать смысловой точностью, быть логически построенными и выразительными. Излишняя эмоциональность, грубость во время проведения переговоров и совещаний будут облагаться штрафами. Игрокам также следует избегать применения в речи слов-паразитов.

В ходе игры участники делятся на две группы по 6 чел., одна из которых проводит переговоры, а другая – совещание.

Переговоры проводятся между двумя предприятиями – российским комбинатом по производству полиграфического оборудования и немецкой компанией того же профиля – о создании совместного предприятия. Немецкое предприятие будет поставлять детали, российское – производить сборку печатных машин.

Перед участниками переговоров стоит задача – договориться о взаимовыгодных условиях создания совместного предприятия. По завершении переговоров участники заключают соглашение о создании совместного предприятия, в котором отражаются основные условия.

Совещание проводится между сотрудниками новой типографии. Председательствует директор. В повестку делового совещания включен следующий вопрос: формулировка миссии

организации и установление долевого состава специального фонда (социальные нужды; маркетинговые исследования; выставки, презентации, рекламные кампании; различные материальные поощрения). По результатам совещания заполняется протокол, который подписывается директором.

В ходе деловой игры участники выполняют тесты на умение вести деловую беседу, переговоры, определение тактики ведения переговоров, терпимость. Это поможет игрокам лучше понять себя, выявить свои достоинства и недостатки, решить, в чем им необходимо совершенствоваться.

Порядок проведения.

В начале игры ведущие объясняют правила деловой игры. Игрокам предлагается вытянуть по одной карточке, на которой написана роль каждого участника и номер группы (1 или 2).

Затем игроки группы 1 делятся на подгруппы («Российский комбинат» и «Немецкая компания»). Ведущий раздает им материал. Группа 1 начинает готовиться к переговорам. Подгруппы не должны переговариваться между собой.

Игрокам группы 2, ведущий 2 раздает тесты и карточки для занесения результатов тестирования.

По окончании отведенного времени игроки из группы 1 садятся за большой стол (несколько парт, стоящих рядом) и начинают вести переговоры. Завершив их, участники заполняют соглашение о создании совместного предприятия. Форма соглашения выдается ведущим 1 во время переговоров. Он должен внимательно следить за переговорами и вносить замечания в оценочную таблицу 1.

Ведущий 2 собирает у игроков группы 2 карточки с результатами тестирования, игроки рассаживаются по одному и получают материал. Во время подготовки к совещанию игроки не должны общаться между собой.

По пришествию отведенного времени группы меняются местами: вторая садится за большой стол для проведения совещания, а первая получает тесты и карточки для занесения результатов. По окончании тестирования и сдачи карточек с результатами участники группы 1 свободны – для них на этом игра заканчивается.

Группа 2 проводит совещание. По его итогам игроки должны заполнить протокол (его выдал директору ведущий во время совещания), а директор – подписать его. После окончания совещания игра заканчивается.

На протяжении всей игры, ведущие должны заполнять оценочные таблицы (1,2,3). Затем им следует выставить оценки всем игрокам.

Состав игровых групп: группа 1 – 6 чел.; группа 2 – 6 чел.

Регламент игры:

- оглашение ведущим правил игры; выбор участниками карточек с ролью – 5 мин;
- группа 1 – получение раздаточного материала и подготовка к переговорам;
- группа 2 – тестирование – 20 мин;
- группа 1 – ведение переговоров;
- группа 2 – получение раздаточного материала и подготовка к совещанию – 20–30 мин;
- вступительная речь директора и заместителей во время переговоров (группа 1) – по 2-3 мин;
- группа 1 – тестирование;
- группа 2 – проведение совещания – 30 мин;

Ведущие игры. Ведущих должно быть двое, и за каждым закрепляется одна из групп, которую он будет курировать на протяжении всей игры. Ведущий раздает материал, собирает карточки с результатами тестирования, заносит данные в оценочные таблицы, отвечает на вопросы в своей группе и, если остается время, на вопросы в другой группе.

Общие рекомендации игрокам.

За время подготовки вы вместе с другими сотрудниками вашей организации должны продумать и выбрать *стратегию переговоров*.

Разрабатывать предложения лучше всем вместе, чтобы каждый знал, о чем будет говорить его коллега, и в любой момент мог его поддержать. На переговорах вы должны представлять одно целое и отстаивать одни и те же задачи.

Заранее приготовьтесь услышать от противоположной стороны другие предложения и подумайте, на какие из них вы готовы согласиться, а на какие – нет.

Готовясь к совещанию, вы должны продумать свою точку зрения по вопросам, которые будут обсуждаться.

Играющие роль сотрудника должны постараться войти в роль и принимать активное участие в совещании.

Раздаточный материал.

В раздаточный материал входят:

- инструкции для членов группы, ведущей переговоры о создании совместного предприятия (6 экз.), и для членов группы, проводящей деловое совещание на тему «Миссия фирмы и назначение специального фонда» (6 экз.);

- инструкции для исполнителей ролей директора российского комбината, его заместителей (по коммерческой части, а также по производству и персоналу), бланк соглашения о создании совместного предприятия;

- инструкции для исполнителя роли директора новой типографии, сотрудника (5 экз.), бланк протокола совещания (о миссии фирмы и назначении специального фонда);

- таблицы для оценки игроков во время тестирования и выставления итоговой оценки (по 1 экз. для каждой группы).

### **Группа 1. Переговоры о создании совместного предприятия**

*Подгруппа «Российский комбинат по производству полиграфического оборудования»*

Цель переговоров – создать совместное предприятие с немецкой компанией по выпуску полиграфического оборудования, добиться для своей команды наиболее выгодных условий, но, тем не менее, постараться достичь компромисса.

Ваша цель как игроков – максимально раскрыть и проявить свои способности к переговорам.

Ваш комбинат во времена СССР был довольно прибыльным предприятием, выпускал хорошую и качественную полиграфическую технику. В результате рыночных реформ предприятие стало постепенно разоряться. Выпускаемая техника не могла уже конкурировать с появившимися на российском рынке западными фирмами. Объемы продаж полиграфического оборудования, произведенного на комбинате, начали быстро снижаться, так как резко снизился спрос на ваши машины.

На комбинате в настоящее время работает очень мало квалифицированных специалистов: большая их часть покинула предприятие. Ваши основные фонды давно не перевооружались (оборудование довольно старое и изношенное, а на закупку нового у комбината не хватает средств). Если не предпринять каких-либо мер, то в скором времени предприятие будет вынуждено закрыться.

На переговорах вы встретитесь с представителями иностранной компании, которая существует уже более 50 лет и хорошо зарекомендовала себя не только на внутреннем, но и на мировом рынке, имеет несколько совместных предприятий в разных странах. Однако не многие типографии в состоянии купить такие дорогостоящие машины.

Ваш комбинат, несмотря на то, что находится в очень тяжелом положении, может предложить следующее: помещение (довольно хорошее и просторное здание); дешевую рабочую силу; знание потребностей российского рынка и т. д. (все зависит от вашей фантазии).

В ваших интересах проявить себя на переговорах с иностранной компанией с лучшей стороны и прийти к соглашению, которое будет выгодным как для вас, так и для них.

## **Группа 1. Переговоры о создании совместного предприятия**

Подгруппа «Немецкая компания по производству полиграфического оборудования»

Цель переговоров – добиться для своей команды наиболее выгодных условий, но, тем не менее, постараться достичь компромисса.

Ваша цель как игроков – максимально раскрыть и проявить свои способности к переговорам.

Ваша компания существует уже более 50 лет, она хорошо зарекомендовала себя на внутреннем и мировом рынке, имеет несколько совместных предприятий в разных точках мира. Вы успешно существуете и постоянно расширяете и обновляете свое производство. Вы поставляете продукцию в свою страну, а также занимаетесь экспортом производимого оборудования во многие государства. В России нуждаются в качественной полиграфической технике, но не многие типографии могут за нее заплатить. Создание совместного немецко-российского предприятия по производству полиграфической техники позволило бы увеличить объемы реализуемого на российском рынке оборудования. Вы сможете уменьшить себестоимость производимой вами продукции за счет более дешевой рабочей силы, сырья, сокращения транспортных расходов. Создавая рабочие места, фирма хорошо зарекомендует себя в стране.

Вы хотите образовать совместное предприятие с российским комбинатом по производству полиграфического оборудования. В советское время это было процветающее и довольно крупное предприятие, но за время рыночных реформ и преобразований дела значительно ухудшились. Не проводилось перевооружение основных фондов, средств на финансирование научных разработок в области модернизации выпускаемого оборудования не хватало, объемы реализации уменьшились, из-за задержек заработной платы многие квалифицированные специалисты покинули комбинат. Российское предприятие также заинтересовано в партнерстве с вами.

### **Роль: директор российского комбината**

Роль директора возлагает на вас большую ответственность. От вас лично во многом зависит общее впечатление, которое сложится у предполагаемых партнеров о фирме.

Участники немецкой стороны должны услышать не только ваше мнение, поэтому предоставляйте возможность высказываться всем членам своей команды.

В задачи директора входит:

- подготовить вступительную речь на 2 – 3 мин (ваша цель, состояние предприятия на данный момент, ваши предложения и т. д. Вы должны заинтересовать партнера);
- предоставлять слово своим заместителям и контролировать их выступления;
- по окончании переговоров вместе с директором немецкой компании заполнить соглашение о создании совместного предприятия по производству полиграфического оборудования.

### **Роль: заместитель директора по коммерческой части российского комбината**

Ваши задачи на переговорах состоят в следующем:

- подготовить небольшую вступительную речь;
- охарактеризовать вашу долю в уставном капитале совместного предприятия;
- обсудить ваш процент прибыли, которую будет получать предприятие.

### **Роль: заместитель директора по производству и персоналу российского комбината**

В ваши задачи на переговорах входит:

- подготовить вступительную речь о состоянии производственных фондов и персонала (вы должны объяснить, почему заинтересованы в партнерстве с немецкой компанией);
- сообщить, на чем будет основано ваше сотрудничество (например, получение лицензии на выпуск оборудования, поставка вам комплектующих деталей из Германии или же производство их в России, предоставление современного оборудования и т. д.);

- огласить ваши предложения по поводу рабочих в совместном предприятии (доля российских и немецких работников, возможность стажировки российских специалистов в Германии, так как работники будут осваивать новые машины, и т. д.);
- рассказать об аппарате управления предполагаемого совместного предприятия (кто будет участвовать в управлении и в каком соотношении – можно в процентах).

## **Группа 2. Проведение делового совещания на тему «Миссия фирмы и назначение специального фонда».**

Цель совещания – прийти к общему мнению по обсуждаемым вопросам.

Ваша цель как игроков – максимально раскрыть и проявить свои способности к проведению совещаний.

Совещание проводится в два этапа. Сначала все высказывают свои предложения по первому вопросу, происходит обсуждение, выбор лучшего предложения. Далее начинается обсуждение второго вопроса.

### **Роль: директор.**

Вы являетесь директором новой типографии. Вам необходимо сформулировать миссию фирмы и решить, в каком соотношении (%) будут тратиться средства специального фонда. Для этого вы собираетесь провести совещание, на которое будут вынесены следующие вопросы:

- формулировка миссии организации;
- долевой состав специального фонда (%): на социальные нужды; маркетинговые исследования; выставки, презентации, рекламные кампании; различные материальные поощрения.

Вы должны внимательно выслушать предложения всех сотрудников, затем можете высказать свою точку зрения по данному вопросу, а дальше начинать обсуждение. Внося свои предложения, не следует давить на подчиненных.

На совещание отводится до 30 мин, поэтому вам необходимо заранее продумать, сколько времени вы можете отдать на обсуждение каждого вопроса. Учтите, что второй вопрос емкий и его обсуждение, скорее всего, займет больше времени.

В ваши обязанности входит следить за дисциплиной на совещании. От вас во многом зависит, как пройдет совещание, на вас возлагается большая ответственность. Не рекомендуется допускать паузы во время совещания: оно должно быть оперативным. Необходимо направлять своих подчиненных на достижение компромисса по спорным вопросам. Если обсуждение зашло в тупик, а время, отведенное на этот вопрос, заканчивается, вы можете прибегнуть к голосованию и таким образом выбрать лучший вариант.

По окончании совещания вы должны подвести итог и сообщить о принятых решениях.

### **Роль: сотрудник (5 экз.).**

Вы только что устроились на работу в новую перспективную типографию, построенную и оборудованную по мировым стандартам. Вы давно о таком мечтали, поэтому стараетесь как можно лучше выполнять поручаемые задания, хотите зарекомендовать себя перед сослуживцами и руководством в качестве перспективного и незаменимого сотрудника. Вам предоставляется отличный шанс: фирме необходимо сформулировать миссию, распределить средства специального фонда, в связи с чем будет проведено совещание. Вам предложили в нем участвовать, и это хорошая возможность проявить себя.

Вам следует тщательно подготовиться к совещанию: составить доклад, продумать аргументацию предложений.

Доклад должен содержать:

- формулировку миссии организации;
- долевой состав специального фонда (%): на социальные нужды; маркетинговые исследования; выставки, презентации, рекламные кампании; различные материальные поощрения.

Если на совещании будет выбрано ваше предложение, хотя бы по одному вопросу – это большой плюс для вас. Поэтому вы должны тщательно подготовиться и во время совещания активно отстаивать свою точку зрения. В ваших интересах не разговаривать с другими членами группы во время подготовки к совещанию, так как они могут воспользоваться вашими идеями, а вы получите штрафной балл.

Совещание будет проводить директор, но это не значит, что вы во всем должны с ним соглашаться. Если вы считаете свою точку зрения правильной, вы должны ее доказывать, но логично и аргументировано.

### **Тест 1. Умение вести беседу**

Проанализируйте следующие ситуации. Отметьте те из них, которые вызывают у вас чувство раздражения.

1. Собеседник не дает мне шанса высказаться. У меня есть что сказать, но нет возможности вставить слово.
  2. Собеседник постоянно прерывает меня во время беседы.
  3. Собеседник никогда не смотрит мне в лицо во время разговора, и я не уверен, слушает ли он меня.
  4. Разговор с таким партнером часто вызывает у меня чувство пустой траты времени.
  5. Собеседник постоянно суетится: карандаш и бумага занимают его больше, чем мои слова.
  6. Собеседник никогда не улыбается. У меня возникает чувство неловкости и тревоги.
  7. Собеседник всегда отвлекает меня вопросами и комментариями.
  8. Что бы я ни высказал, собеседник всегда охлаждает мой пыл.
  9. Собеседник всегда старается опровергнуть меня.
  10. Собеседник передергивает смысл моих слов и вкладывает в них другое содержание.
  11. Когда я задаю вопрос, собеседник заставляет меня защищаться.
  12. Иногда собеседник переспрашивает меня, делая вид, что не расслышал.
  13. Собеседник, не дослушав до конца, перебивает меня лишь для того, чтобы согласиться.
  14. Собеседник при разговоре сосредоточенно занимается посторонним: играет сигаретами, очками и т. д., – и я уверен, что он невнимателен.
  15. Собеседник делает выводы за меня.
  16. Собеседник всегда пытается вставить слово в мое повествование.
  17. Собеседник смотрит на меня, как бы оценивая. Это беспокоит.
  18. Собеседник смотрит на меня очень внимательно, не мигая.
  19. Когда я предлагаю что-нибудь новое, собеседник говорит, что он думает так же.
  20. Собеседник переигрывает, показывая, что интересуется беседой, слишком часто кивает головой, ахает и поддакивает.
  21. Когда я говорю о серьезном, собеседник вставляет смешные истории, шуточки, анекдоты.
  22. Собеседник часто смотрит на часы во время разговора.
  23. Когда я вхожу в кабинет, он бросает все дела и все внимание обращает на меня.
  24. Собеседник ведет себя так, будто я мешаю ему делать что-нибудь важное.
  25. Собеседник требует, чтобы все соглашались с ним. Любые его высказывания завершаются вопросом: «Вы тоже так думаете?» или «Вы не согласны?»
- Запишите в карточку с ответами, сколько ситуаций вызвало у вас раздражение.

### **Тест 2. Моя тактика ведения переговоров**

Выберите ответы «а» или «б»:

1.  
а) Обычно я настойчиво добиваюсь своего;

- б) чаще я стараюсь найти точки соприкосновения.
- 2.
- а) Я пытаюсь избежать неприятностей;
- б) когда я доказываю свою правоту, на дискомфорт партнеров не обращаю внимания.
- 3.
- а) Мне неприятно отказываться от своей точки зрения;
- б) я всегда стараюсь войти в положение другого человека.
- 4.
- а) Не стоит волноваться из-за разногласий с другими людьми;
- б) разногласия всегда волнуют меня.
- 5.
- а) Я стараюсь успокоить другого и сохранить с ним нормальные отношения;
- б) всегда надо доказывать свою точку зрения.
- 6.
- а) Всегда надо искать общие точки зрения;
- б) надо стремиться к осуществлению своих замыслов.
- 7.
- а) Я сообщаю другому свою точку зрения и прошу его высказывать свое мнение;
- б) лучше показывать преимущество своей логики рассуждения.
- 8.
- а) Я обычно стараюсь убедить других людей;
- б) чаще я пытаюсь понять точки зрения других людей.
- 9.
- а) Я всегда склоняюсь к прямому обсуждению проблемы;
- б) Беседуя, я слежу за развитием мысли собеседника.
- 10.
- а) Я отстаиваю свою позицию до конца;
- б) я склонен найти другую позицию, если меня убедят.

Определите совпадения:

I вариант: 1а, 2б, 3а, 4а, 5б, 6б, 7б, 8а, 9а, 10а.

II вариант: 1б, 2а, 3б, 4б, 5а, 6а, 7а, 8б, 9б, 10б.

Оцените, чего больше: I или II варианта, и впишите результат в карточку с ответами.

### **Тест 3. Умеете ли вы вести переговоры?**

Дайте ответ, выбирая между «да» и «нет».

1. Удивляет ли вас реакция людей, которых вы видите впервые?
2. Есть ли у вас привычка заканчивать фразу за других, так как вы знаете, что они скажут?
3. Часто ли вы жалуетесь, что не имеете нужных средств, чтобы довести до конца свою работу?
4. Возражаете ли вы или желаете возразить, когда критикуют мнение, близкое вам, или вашу группу (коллектив)?
5. Способны ли вы прикинуть, чем будете заняты в ближайшие 6 мес.?
6. На совещании вы не знаете всех участников. Избегаете ли вы намеренно раскрывать свою точку зрения?
7. Считаете ли вы, что во всех переговорах всегда бывают победители и побежденные?
8. Не говорят ли о вас, что вы упрямый и твердолобый?
9. Считаете ли вы, что во всех переговорах, где надо договориться по пяти пунктам, следует начинать с пятого?

10. Трудно ли вам скрывать плохое настроение, когда играете с друзьями (например, в шахматы или в карты) и проигрываете?

11. Считаете ли вы необходимым отвечать пункт за пунктом тому, кто высказывает на совещании мнение, противоположное вашему?

12. Неприятно ли вам часто менять один вид занятий на другой?

13. Занимаете ли вы ту должность и получаете ли такую заработную плату, на какие рассчитывали несколько лет назад?

14. Считаете ли вы возможным использовать слабости других, чтобы достичь своих целей?

15. Уверены ли вы, что легко найдете аргументы, чтобы убедить других в своей правоте?

16. Тщательно ли вы готовитесь к будущим деловым встречам и совещаниям?

Запишите по одному очку за каждый ответ, который совпал со следующими:

1) нет; 2) нет; 3) нет; 4) нет; 5) да; 6) нет; 7) нет; 8) да; 9) нет; 10) да; 11) да; 12) да; 13) да; 14) нет; 15) нет; 16) нет.

#### **Тест 4. Насколько вы терпимы?**

Следует отвечать быстро, не задумываясь.

1. Вы считаете, что у вас возникла интересная идея, но ее не поддержали. Вы расстроитесь:

а) да; б) нет?

2. Вы встречаетесь с друзьями, и кто-то предлагает начать игру. Что вы предпочтете:

а) чтобы участвовали только те, кто хорошо играет;

б) чтобы играли и те, кто еще не знает правил?

3. Спокойно ли воспримете неприятную для вас новость:

а) да; б) нет?

4. Раздражают ли вас люди, которые в общественных местах появляются нетрезвыми:

а) если они не переступают допустимых границ, меня это вообще не интересует;

б) мне всегда были неприятны люди, которые не умеют себя контролировать?

5. Можете ли вы найти контакт с людьми иной, чем у вас, профессии, положения, обычаев:

а) мне трудно было бы это сделать;

б) я не обращаю внимания на такие вещи?

6. Как вы реагируете на шутку, объектом которой становитесь:

а) мне не нравятся ни сами шутки, ни шутники;

б) если даже шутка и будет мне неприятна, то я постараюсь ответить в такой же манере?

7. Согласны ли вы с мнением, что многие люди «сидят не на своем месте», «делают не свое дело»:

а) да; б) нет?

8. Вы приводите в компанию друга (подругу), который (которая) становится объектом всеобщего внимания. Как вы на это отреагируете:

а) мне, честно говоря, неприятно, что таким образом внимание отвлечено от меня;

б) я лишь радуюсь за него (нее)?

9. В гостях вы встречаете пожилого человека, который критикует современное молодое поколение, превозносит былые времена. Как реагируете вы:

а) уходите пораньше под благовидным предлогом;

б) вступаете в спор?

Подсчитайте очки, запишите по 2 очка за ответы:

1б, 2б, 3б, 4а, 5б, 6б, 7б, 8б, 9а.

### Оценка игроков

Во время деловой игры участники оцениваются по нескольким параметрам:

- поведение во время игры;
- манера ведения переговоров и совещания;
- результаты тестирования.

Во время игры участники должны соблюдать правила поведения. Во-первых, они не должны кричать, повышать голос, ругаться, оскорблять друг друга. Запрещается общение между собой во время подготовки к переговорам и совещанию соответственно.

Для оценки игроков созданы таблицы «Позитивная оценка» и «Негативная оценка» Во время игры ведущие заполняют 2 экз. таблиц – для каждой группы отдельно.

Таблица 1 – Оценка игроков во время тестирования и выставления итоговой оценки

№	Ф.И.О.	Роль	Результаты тестов				Итоговая оценка
1		Директор российского комбината					
2		Зам.директора по коммерческой части					
3		Зам.директора по производству и персоналу					
4		Директор немецкой компании					
5		Зам.директора по коммерческой части					
6		Зам.директора по производству и персоналу					
7		Директор типографии					
8		Сотрудник типографии					
9		Сотрудник типографии					
10		Сотрудник типографии					
11		Сотрудник типографии					
12		Сотрудник типографии					

Таблица 2 – Позитивная оценка

Параметры	Игрок					
	1	2	3	4	5	6
Сотрудничество						
Существенные предложения						
Смысловая точность						
Логическая стройность						
Выразительность речи						
Активность						

Таблица 3 – Негативная оценка

Параметры	Игрок					
	1	2	3	4	5	6
Противоборство						
Излишняя эмоциональность						
Грубость и оскорбление						
Слова-паразиты						

Плохая речь	
Отсутствие активности	
Перебивание	

Ответы на тесты

*Тест 1*

0 – 3. Вы отличный собеседник. Вы умеете слушать. Ваш стиль общения может стать примером для окружающих.

4 – 10. Вы хороший собеседник, но иногда отказываете партнеру в полном понимании. Повторяйте вежливо его высказывания, дайте ему время раскрыть мысль полностью, приспособливайте свой темп мышления к его речи и можете быть уверены, что общаться с вами будет приятнее.

11 – 17. Вам присущи некоторые недостатки. Вы критически относитесь к высказываниям. Вам еще недостает некоторых качеств хорошего собеседника: избегайте поспешных выводов, не заостряйте внимание на его манере говорить, не притворяйтесь, не ищите скрытый смысл сказанного, не монополизируйте разговор.

18 – 25. Вы плохой собеседник. Вам необходимо работать над собой и стараться научиться слушать.

*Тест 2*

Вариант I. Ваша тактика – противоборство. Вы больше ориентированы на стремление, во что бы то ни стало добиться победы, доказать свое.

Вариант II. Ваша тактика – сотрудничество. Вы больше ориентированы на стремление к совместному решению проблемы. Естественно, что эта тактика принесет больше успеха.

*Тест 3*

0 – 5. Вы не рождены для переговоров. Выполняйте работу, которая не имеет трудных проблем, требующих вашего решения.

6 – 11. Вы можете вести переговоры хорошо, но есть опасность проявить властные черты характера в неподходящий момент. Совершенствование в искусстве ведения переговоров вам не помешает.

12 – 16. Вы ловки в переговорах. Но будьте осторожны: люди, которые вас окружают, могут подумать, что за этой ловкостью скрывается нечто нечистое, что вы прибегаете к недозволенным средствам.

*Тест 4*

0 – 5. Вы непреклонны и даже упрямы. Где бы вы ни находились, может возникнуть такое впечатление, что вы стремитесь навязать свое мнение другим, часто не колеблясь; чтобы достичь своей цели, повышаете голос. С таким характером трудно поддерживать нормальные отношения с людьми, которые думают иначе, чем вы, не соглашаются с тем, что вы говорите и делаете.

6 – 12. Вы способны твердо отстаивать свои убеждения. Но, безусловно, можете и вести диалог, менять свое мнение, если это необходимо. Способны иногда на излишнюю резкость, неуважение к собеседнику. И в такой момент вы действительно можете выиграть спор с человеком, у которого более слабый характер. Но стоит ли добиваться своего с помощью крика, когда можно победить более достойно?

13 – 18. Твердость ваших убеждений отлично сочетается с большой тонкостью, гибкостью ума. Вы можете принять любую идею, с пониманием отнестись к достаточно парадоксальному на первый взгляд поступку, даже если вы их не разделяете. Вы достаточно критически относитесь к своему мнению и способны отказаться от взглядов, которые, как выяснилось, были ошибочны.

## **1.12 Практическое занятие «Управление конфликтами в профессиональной деятельности»**

**Цель работы:** закрепление теоретического материала по вопросам управления конфликтными ситуациями.

**Форма проведения:** решение кейсов

**Задание 1.** Прочитайте кейс (два интервью) и ответьте на вопросы  
**«Роль руководителя в ситуации конфликта»**

*Интервью с генеральным директором №1*

Вопрос: Каким образом Вы находите выход из конфликтов внутри Вашей организации?

Ответ: Я не собираюсь тратить время на решение конфликтов.

Вопрос: Как складываются Ваши отношения с подчиненными?

Ответ: Я постоянно им говорю, что они плохие работники; у нас нет кадров; у меня нет помощников; мне приходится работать самому за вас.

*Интервью с генеральным директором №2*

Вопрос: Почему Вы уволили своего заместителя?

Ответ: Вы понимаете, он с самого начала меня очень раздражал!

Вопрос: Чем он Вас раздражал?

Ответ: Меня раздражало в нем все! Если бы вы видели, как он пьет кофе, как разворачивает конфеты, как шуршит бумажками! Я его уволил, ничего не сказав.

Вопрос: Кто в Вашей фирме, кроме Вас, принимает решения?

Ответ: Все решения принимаю Я!

Вывод автора интервью. Работники современных российских предприятий не защищены ни в личностном плане, ни в законодательном. Они в полной власти первых руководителей, не обученных культуре управленческого труда.

Вопросы для работы с кейсом:

1. Можно ли сделать какие-то выводы относительно стабильности и успеха в деятельности данных организаций?

2. Можно ли отнести обоих директоров к разряду эффективных и профессионально пригодных руководителей? Обоснуйте свои выводы. Укажите резервы успеха, которые не используются ни тем, ни другим.

3. Как быть, если с вами рядом работает человек, который неприятен вам своими манерами, внешним видом, привычками?

4. Как должны вести себя подчиненные, чтобы не провоцировать конфликты со своим первым руководителем?

5. Какие наблюдения и выводы вы могли бы еще добавить к обсуждению данных интервью?

**Задание 2.** Прочитайте кейс и ответьте на вопросы.

Полдня грузчики одного из цехов простаивали без работы из-за отсутствия груза. За 10 мин. до конца рабочего дня прибыли, наконец, автомашины с листовым фольгированным гетинаксом. Его необходимо было срочно выгрузить, так как машины заказные и предприятию придется платить значительный штраф за простой.

Мастер Ломов (обращаясь к рабочим): Разгружайте.

Рабочие: Опять после работы. Кому надо, тот пусть и разгружает.

Мастер: Нечего рассуждать! Много говорите! Машины надо отпускать!

Бригадир (нерешительно): Надо разгружать, ребята.

Рабочий Крюков (опытный, авторитетный, 40 лет): Надоело через день оставаться после работы. Полдня сидели без дела. Не можете организовать работу, а мы отдуваемся, да ещё бесплатно. Платите, а не хотите платить – привозите вовремя, и мы разгрузим.

Мастер (обращаясь к бригадиру при всех): Что у тебя за бригада?! Кто у тебя бригадир?! Почему не можешь организовать разгрузку?!

Лишь два человека из семи грузчиков поддерживают бригадира, но разгружать не торопятся. Остальные собираются домой. Тогда мастер спешит к начальнику цеха и объясняет ему положение.

Начальник цеха(не вникая в подробности):Что ещё за разговоры?! Машины надо разгружать, а у тебя люди домой собрались! Почему ничего не можешь сделать?!

Мастер: Самому надо вовремя подвоз организовывать. Полдня люди без работы болтались.

Начальник цеха: Не твоё дело! Зови бригаду!

Приходит бригада. От её имени выступает Крюков, требуя оплатить сверхурочные по 20 усл.ед.

Начальник цеха: Платить не буду! Полдня сидели, не устали!

Крюков: Пошли домой, ребята!

Бригада уходит домой, ситуация осложняется. Чтобы разгрузить машины, надо срочно кого-то искать. Мастер идёт в другой цех, где уже работает вторая смена, и договаривается с её мастером, согласившимся отпустить рабочих своей бригады на разгрузку. Рабочие, не специалисты погрузочно-разгрузочных работ, не имеют необходимых приспособлений и поэтому колеблются. Тогда мастер Ломов обещает им выплатить по 15 усл. ед. Бригада соглашается и быстро разгружает обе машины (необходимо успеть сделать и свою работу). Мастер, показав, куда складывать материал, ушёл, не дожидаясь конца разгрузки.

На следующий день, придя на работу, он узнал, что Крюков и ещё трое грузчиков подали заявление об увольнении. Мастер выписал «липовый» наряд за сверхурочную работу бригаде другого цеха. Но так как фонд мастера был уже исчерпан, а в цехе не были предусмотрены расценки на подобные виды работ, он обратился за помощью к начальнику цеха. Начальник цеха обратился к начальнику отдела труда и заработной платы, рассказав ему все как было.

Начальник цеха: Понимаешь, получилась такая история. Помоги с нарядами. Как-то надо выкручиваться.

Начальник ОТиЗ: Да, сочувствую, но помочь не могу. Сходи к заместителю директора.

Заместитель директора(выслушав начальника цеха):По 15 усл. ед. на человека? Какие деньги? Платить должны виновные.

Вызывает начальника отдела снабжения.

Заместитель директора: Почему не завезли вовремя? Сколько это будет продолжаться? Будешь платить?

Начальник ОМТС:А мы не виноваты. Видимо, не было заказных машин. Надо узнать у диспетчера.

Заместитель директора(звонит диспетчеру):Вчера две машины с гетинаксом запоздали. Когда будешь работать по графику?

Диспетчер: Машины направлены вовремя, но они три часа простояли на складе, так как не работал подъёмник.

Заместитель директора(звонит заведующему складом): Ты что, не можешь технику содержать в порядке?! Машины опять опоздали! Грузить надо было самому, вручную!

Заведующий складом: Техника на складе в порядке, но инспектор по технике безопасности запретил работать, так как рабочий-такелажник не прошёл вовремя инструктаж и был неожиданно отстранён с работы.

К концу рабочего дня к заместителю директора поступила из ОТК докладная записка, в которой сообщалось о большом браке продукции, изготовленной из завезённого накануне гетинакса, явившемся следствием повреждения фольгирующего слоя при разгрузке. Бригада разгружала фольгированный гетинакс в спешке, без специальных приспособлений. Соответствующего инструктажа предварительно не было. Заместитель директора издаёт распоряжение:

1. Непредвиденные расходы за разгрузку гетинакса оплатить заведующему складом (150 усл.ед.), так как именно он отвечает за своевременное прохождение инструктажа по технике безопасности всеми подчинёнными ему работниками.

2. С мастера Ломова частично удержать стоимость забракованной продукции (30 усл.ед.).

3. Начальника цеха предупредить о необходимости строгого исполнения финансовой дисциплины и упорядочения погрузочно-разгрузочных работ.

Начальник цеха объявляет выговор Крюкову. Мастер Ломов подаёт заявление об уходе.

В итоге через две недели из цеха уволились пять человек

Вопросы для работы с кейсом:

1. К какому типу относится данный конфликт: внутриличностный, межличностный, между личностью и группой, межгрупповой?

2. Кто виноват в этой производственной ситуации?

3. Какой ущерб нанесён цеху?

4. Как можно было разрешить производственный конфликт?

**Задание 3.** Прочитайте кейсы и ответьте на вопросы.

### **«Конфликт между директором и замом»**

Даже в процветающих компаниях не всё бывает гладко. Так случилось и в фирме «Вектор», занимающейся разработкой и внедрением программных продуктов. Неожиданно для самого себя генеральный директор оказался номинальной фигурой. Всё больший авторитет стал приобретать технический директор, который сосредоточил в своих руках слишком много функций и надеется вскоре сам стать полноправным руководителем. Рассмотрим данную ситуацию с двух точек зрения.

Точка зрения генерального директора.

Меня зовут Алексей Никодимович Петров. Я генеральный директор и собственник компании «Вектор». Мне 53 года, образование я получил во времена СССР, закончив заочно Московский институт электронной техники, Высшую партийную школу. Я принадлежал к так называемому партийно-хозяйственному активу и до перестройки работал на руководящих должностях в различных государственных структурах, связанных с развитием электронной техники. В это время я приобрёл обширные связи в номенклатурной среде.

Мой бизнес зародился впервые годы становления рынка в России. Начальный капитал я заработал на спекулятивных операциях с приватизационными ваучерами. Кое-кто из топ-менеджеров некоторых банков оказались моими однокашниками по Высшей партийной школе. Банки в ту пору остро нуждались в создании электронной системы документооборота и в автоматизации своей работы. Тогда-то и была основана компания «Вектор». Мне удалось убедить руководство нескольких крупнейших банков стран СНГ в том, что только моя компания в состоянии решить их проблемы. Опыт работы с людьми позволил мне набрать команду молодых, бедствовавших в те годы программистов, которые и создали АБС (автоматизированную банковскую систему) «Вектор», функционирующую уже около 20 лет. Большинство сотрудников «Вектора» работают со мной со дня её основания. Я уверен, что они преданы мне, потому что когда-то я фактически спас их семьи от голода.

Компания «Вектор» – успешно развивающийся и перспективный бизнес, созданный исключительно благодаря моему начальному капиталу и моим связям. Я считаю, что этот бизнес уже невозможно остановить, как разогнавшийся локомотив. Я устал от непрерывной беготни и уже не так активен. Я уже не чувствую эйфории от успешно проведённых сделок. Я теперь уже не провожу 24 часа в сутки в офисе и позволяю себе иногда отдыхать недельку-другую в своём особнячке в Доломитовых Альпах. Всё было бы прекрасно, если бы не напряжённые отношения с техническим директором компании Максимом Максимовичем Богаевским. Богаевский – некогда моя правая рука. Отличный специалист, пользующийся авторитетом в коллективе. Трудоголик. Выпускник МГУ, неосмотрительно избравший

карьеру военного. Кандидат технических наук. Работал на «ракетный щит Родины». Я вытащил его «из грязи», как и остальных. Богаевский амбициозен. Чего только стоит электронный адрес, который он себе завёл – bog@vector.com! На фирме может быть только один Бог – Я!!!

Поначалу наши отношения складывались хорошо, и я передоверил ему большую часть текущих дел по управлению фирмой. Много лет Богаевский превосходно выполнял свои обязанности. Но несколько месяцев назад что-то в его поведении изменилось. Я стал подмечать во взгляде Максима Максимовича недобрую усмешку. Спустя какое-то время я заметил, что когда после моих отъездов в Доломиты я требую его в свой кабинет с докладом, он, ссылаясь на неотложные дела, не является по несколько часов. Если бы подобная ситуация возникла лет пять назад, я бы, не раздумывая, Богаевского уволил: незаменимых людей нет. Но сегодня... Слишком много функций сосредоточено в руках технического директора, а мне самому возвращаться к активному управлению фирмой не хочется, тем более что мой отлаженный бизнес этого и не требует. Я считаю, что вполне заслужил размеренную, спокойную и комфортную жизнь. Но я чувствую, что ситуация выходит из-под контроля. Мне известно, что рабочие совещания, которые Богаевский проводит с сотрудниками, в последнее время участились, хотя, по моему мнению, в этом нет никакой необходимости. На эти совещания меня не приглашают, об их повестке я узнаю только, если спрошу Богаевского или кого-либо из сотрудников лично. При этом рядовые сотрудники стыдливо прячут глаза и мямлят нечто невразумительное. Я понимаю, что за моей спиной Богаевский затеял нечестную игру. Вчера мне донесли, что за глаза он отзывается обо мне крайне неуважительно, называя «нашим сибаритом» или «доломитовым боссом». Я понимаю, что в наших отношениях с техническим директором назрел конфликт, который требует скорейшего разрешения, пока в него не оказались вовлечены все сотрудники компании. Я предпочёл бы решить все проблемы мирным путём, но ситуация может вынудить меня действовать очень жёстко. Я почти уверен, что цель Богаевского – оттеснить меня полностью от руководства компанией. Что ж, в крайнем случае, я готов предоставить ему такую возможность. По правде говоря, от бизнеса я устал, хотя и не готов уйти полностью «на покой». Я могу надеть на зарвавшегося технаря прочную узду. Хочет Богаевский возглавлять фирму – фирма его! Но деньги этой фирмы – мои. И у меня есть возможность легально вывести все наличные средства из оборота фирмы и перевести их на свой личный банковский счёт.

#### Точка зрения технического директора

Меня зовут Максим Максимович Богаевский. Я технический директор компании «Вектор». Мне 49 лет, образование я получил во времена СССР, закончив факультет вычислительной математики и кибернетики МГУ. После окончания университета я предпочёл карьеру военного учёного. Я работал в закрытом институте Министерства обороны, участвовал в создании программного обеспечения по управлению ракетными комплексами ПВО. Там же защитил кандидатскую диссертацию. За короткое время дослужился до чина подполковника. Будущее моё казалось predetermined, но вмешалась перестройка. С начала 1990-х годов моя зарплата, считавшаяся по меркам СССР весьма приличной, сразу «потеряла в весе». Это понизило мой социальный статус, прежде всего, в собственных глазах, а ведь когда-то я мечтал о генеральских лампасах, госдаче и персональном автомобиле. И тут один из бывших однокашников по учёбе в МГУ познакомил меня с Алексеем Никодимовичем Петровым, человеком, на мой взгляд, недостаточно умным и компетентным, но хватким и удачливым, со связями и с деньгами. К тому же Петров обладал недурными организаторскими способностями. Алексей Никодимович был владельцем и генеральным директором недавно созданной компании «Вектор». Он пригласил меня на собеседование и предложил стать начальником отдела внедрения. В банковском деле я ничего не смыслил, о чем было хорошо известно и мне, и Петрову. Но на тот момент у Петрова подходящей кандидатуры на данную должность не было, и, назначив мне полугодовой испытательный срок с зарплатой, лишь ненамного превышавшей зарплату рядового программиста «Вектора», Петров, по сути, ничем

не рисковал. Брал он меня на эту должность, руководствуясь принципом: «Кинем щенка в воду. Выплывет – хорошо, а утонет не жалко». Но я-то «щенком» себя не считал. Первые месяцы работы в «Векторе» показались мне адом. Я не знал даже, что такое бухгалтерская проводка. А продемонстрировать клиенту свою несостоятельность я не имел права. Приходилось лгать, притворяться, изворачиваться. И это было унижением. Этого унижения я Петрову не прощу никогда. На то, чтобы полностью войти в курс дела, у меня ушёл год.

Мой аналитический ум позволил мне освоиться с банковским делом фактически без посторонней помощи. Я месяцами пропадал в командировках, мне непременно нужно было доказать и себе, и другим, что и в этой сфере я на многое способен. Жажда успеха была настолько сильной, что я перестал заниматься делами семьи, и мне пришлось развестись с женой, Петров оценил моё рвение и сделал меня техническим директором «Вектора». Я стал вторым лицом в компании. А через несколько лет я фактически стал первым лицом на фирме.

Сегодня Алексей Никодимович Петров – фигура скорее номинальная. Петров – сибарит. Бизнес его интересуют не как процесс, а как средство удовлетворения своих потребностей. Он человек ограниченный, его вполне удовлетворяет годовой доход в XXX долларов, пятикомнатная квартира в Москве, автомобиль БМВ и небольшой особняк в Долomitовых Альпах. Он, по сути дела, прекратил заниматься делами, проводя большую часть времени в этом самом особнячке.

Благополучие «Вектора» обманчивое. Петров стал тормозом собственного бизнеса. Он не прилагает усилий к расширению клиентской базы, полагая, что старые клиенты от него никуда не денутся. Петров не поощряет предлагаемые мною новшества, направленные на развитие фирмы. Он надеется на свои старые связи, помогавшие ему много лет выигрывать тендеры. Но теперь-то это уже не столько его связи, сколько мои, и при решении серьёзных вопросов банки-клиенты предпочитают иметь дело именно со мной. Виноват в этом Петров сам, фактически передоверив мне управление фирмой. К тому же, раздражение клиентов против «падающей» время от времени АБС настолько велико, что наиболее крупные из них начали переговоры с конкурентами «Вектора». Но я и только я знаю, что нужно сделать, чтобы фирма зажила новой жизнью.

В рядах сотрудников «Вектора» зреет глухое недовольство генеральным. Он надеется на свои «патерналистские» методы работы с персоналом, не чувствуя, что «отцом родным» для большинства сотрудников он уже не является. Стагнация в развитии фирмы привела к тому, что уровень оплаты труда стал уже ниже, чем в компаниях-конкурентах. И на этом фоне я как технический директор начинаю приобретать всё больший авторитет. Если бы генерального выбирали всеобщим голосованием, очень многие отдали бы сегодня свой голос не за Петрова, а за меня. Я поощряю эти настроения, с одной стороны, устанавливая все более тесные контакты с сотрудниками, с другой – не упускаю случая, чтобы выставить напоказ непрофессионализм и отсталость Петрова. Откровенно говоря, я столько вложил в «Вектор» сил и столько пожертвовал ради будущего компании, что считал бы справедливым, если в один прекрасный момент стал бы хозяином фирмы и реализовал намеченную программу развития.

У Петрова, хотя и притупившееся, но неплохое аппаратно-номенклатурное чутьё. Думаю, что он почуял опасность. Я пока не знаю, что конкретно он может предпринять, но ожидаю демарша с его стороны. Однако кое-чего Петров не знает. Он не знает о козырных картах в моём рукаве. Самый неблагоприятный исход для меня – это увольнение под благовидным предлогом. Что ж, я готов уйти из компании и увести за собой часть сотрудников. Ключевых сотрудников! Я уже зарегистрировал новую фирму под названием «Корвет» и новую торговую марку. Кое-кто из руководства банков-клиентов готов посодействовать при участии «Корвета» в тендерах. Мною произведено копирование всех «исходников» АБС «Вектор», причём так, что доказать факт кражи интеллектуальной собственности будет практически невозможно. Возглавив фирму «Корвет», я готов полностью

вытеснить «Вектор» с рынка и завоевать новые рынки. Единственная загвоздка заключается в том, что для стартапа у меня не хватает наличных средств.

Вопросы для работы с кейсом:

1. Является ли конфликт, описанный в ситуации, конструктивным или деструктивным?
2. К какому типу относится данный конфликт – внутриличностный, межличностный, между личностью и группой?
3. Данный конфликт носит открытый характер или закрытый?
4. На каком этапе развития находится данный конфликт?
5. Какой вклад сделал каждый участник конфликта в развитие фирмы?
6. Какие последствия могут ожидать фирму, если каждый участник конфликта реализует свои потенциальные планы?
7. На чьей вы стороне? Почему?
8. Можно ли на данном этапе разрешить конфликт, избежав негативных последствий для компании?

### 1.13 Практическое занятие «Технологии управления карьерой»

**Цель работы:** закрепление теоретического материала по вопросам технологии управления карьерой.

**Форма проведения:** решение ситуационных задач, работа в группах.

**Задание 1.** Используя концепцию системного подхода, разработайте индивидуальный баланс успехов и неудач; жизненный план.

**Задание 2.** В группах подготовить рекомендации по вопросам: как правильно формулировать личные цели; как правильно формулировать профессиональные цели; как избежать «конфликта целей».

**Задание 3.** Разработайте план достижения ваших целей:

- напишите или скорректируйте описание вашей деятельности;
- выпишите основные цели деятельности и определите основные позиции их достижения;
- выпишите наиболее важные задания, которые помогут вам выполнить основные позиции по достижению цели;
- просчитайте свое исполнительское и творческое время.
- запаситесь временем на случай непредвиденных неудач.

**Задание 4.** Прочитайте ситуацию и ответьте на вопросы

Ваш друг охотно и подолгу может что-нибудь мастерить, читать журналы об устройстве машин и механизмов, другими словами, он интересуется техникой. Вы же охотно ходите в музеи, театры, очень легко знакомитесь с людьми, Вам не составляет труда убедить сверстников или младших поступать так, а не иначе.

Решая вопрос о поступлении в вуз, Ваш друг уговаривает Вас поступать вместе с ним в технический университет, который находится в Вашем районе.

Вопросы для работы с ситуацией:

1. Как Вы поступите?
2. Какие приемы убеждения вы при этом используете?
3. В какой форме более эффективно проводить коммуникацию?
4. Как эта ситуация может отразиться на стратегию ваших личностных, профессиональных целей?

**Задание 5.** Прочитайте ситуацию и ответьте на вопросы.

Только что открылась новая вакансия. Она кажется Вам очень заманчивой, хотя у Вас нет опыта такого рода деятельности. Но так как Вы хорошо себя зарекомендовали, друзья убеждают Вас решиться на это. Вам кажется, что способности позволяют Вам занять эту должность, даже с недостаточным опытом.

Вопросы к ситуации:

1. Как Вы поступите?
2. Какие риски (личностные, профессиональные) могут возникнуть?
3. Какие перспективы (положительные и негативные) возможны?

**Задание 6.** Прочитайте ситуацию и ответьте на вопросы

Вам предлагают повышение. Новая должность выше оплачивается и весьма престижна. Но Вы не знаете, будет ли эта работа доставлять Вам удовлетворение, более того, предполагаете, что не будет.

Вопросы для работы с ситуацией:

1. Как Вы поступите?
2. При выборе, чем вы будете руководствоваться? Какими жизненными целями?

### 1.14 Практическое занятие «Карьера руководителя»

**Цель работы:** закрепление теоретического материала по вопросам факторов и условий карьеры руководителя.

**Форма проведения:** семинар.

Для подготовки к семинарскому занятию студентам выдан материал из следующих источников:

1. Литвак, Б. Г. Стратегический менеджмент : учебник для бакалавров [Электронный ресурс/ Б. Г. Литвак. — Москва: Издательство Юрайт, 2019. — 507 с. — С. 458-465 Режим доступа: URL: <https://urait.ru/bcode/425854>

2. Шнейдер, Л. Б. Психология карьеры : учебник и практикум для вузов [Электронный ресурс]/ Л. Б. Шнейдер, З. С. Акбиева, О. П. Цариценцева. — 2-е изд., испр. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2020. — 187 с. — С.52-115. Режим доступа: URL: <https://urait.ru/bcode/454760>.

Основные вопросы:

1. Определите факторы управленческой карьеры и качество жизни.
2. Выбрать личность руководителя (на выбор), проанализировать его карьерный рост и определить законы управленческого развития и должностного продвижения
3. Проранжировать параметры стартовых условий карьеры, используя раздаточный материал.
4. Определить карьерные мотивы и ценностные ориентации руководителей. Сделать сравнительный анализ двух руководителей из разных профессиональных сфер (на выбор).
5. Роль значимых и переломных событий управленческого пути. Возможно ли данные события предвидеть?

### 1.15 Практическое занятие «Жизненный цикл карьеры руководителя»

**Цель работы:** закрепление теоретического материала по вопросам формирования и развития жизненного цикла карьеры руководителя.

**Форма проведения:** решение ситуационных задач работа в группах.

**Задание 1.** Прочитайте кейс и проанализируйте проблемы главного героя данной статьи.

Джеймс Вульфенсон родился в Австралии в 1933г. Он служил офицером ВВС Австралии, окончил два университета – *Сиднейский* и *Гарвардский*, в 1956г. вошел в олимпийскую сборную Австралии по фехтованию, а в 1958-м возглавил австралийскую сборную на чемпионате мира. Получив в Гарварде диплом МВА, работал сначала адвокатом, а затем перешел в банк. В 1970-е гг. он сыграл ключевую роль в предоставлении «спасительных» кредитов концерну *Chrysler*. Поработав в Нью-Йорке в качестве партнера в *SalomonBrothers*, а также заместителем совета директоров в лондонском отделении *Schroders*, в 1981г. Вульфенсон основал собственный инвестиционный банк *James D. Wolfenson*. Женат, отец троих детей. Страстный любитель изобразительного искусства, играет на виолончели.

В 1995г. он стал девятым президентом *Всемирного банка*, во многом благодаря обширным связям в руководстве демократической партии США. Но любовь к демократам не помешала ему сохранить полезные знакомства и в республиканской партии. В 2000г. вторично избран на пост президента *Всемирного банка*.

В январе 2001г. обходительный Вульфенсон предстал перед всеми с совершенно неожиданной стороны: в газеты попала электронная переписка, затеянная президентом *Всемирного банка* со своими подчиненными. Коллеги Вульфенсона убеждены, что из-за характерной для него жесткой и нетерпимой манеры руководства в банке сложилась атмосфера страха и нездоровой конкуренции.

Сотрудники ближневосточного и североафриканского отделений банка пишут: «Он не выносит ни малейшей критики в свой адрес, ни малейшего несогласия с его позицией. При этом ему совершенно все равно, кто его критикует – совет директоров, менеджеры или рядовые сотрудники. Все менеджеры живут в постоянном страхе. Многие из них уяснили, что лучше с ним соглашаться. Он не имеет представления о реальном положении дел и оказался полностью отрезанным от жизни».

Вульфенсон разослал по электронной почте письмо к 8000 своих подчиненных. В нем он высказал недовольствие по поводу гнетущей атмосферы в банке и пригласил их высказаться по этому поводу. В ответ по корпоративной почте на президента полились потоки наболевшего. По мнению многих сотрудников, моральный климат в организации крайне неблагоприятен. Более того, именно президента большинство сотрудников считают источником нездоровых настроений. «Атмосфера страха, которая царит сейчас в банке, стала закономерным итогом работы менеджеров и сотрудников с господином Вульфенсоном», – говорится в письме работников одного из департаментов банка.

Менее всего склонные к односторонним оценкам, коллеги Вульфенсона признают его бесспорные заслуги в формировании благоприятного имиджа *Всемирного банка*, однако ставят ему в вину чрезмерное увлечение политической модой. За время его руководства к прежним интересам банка добавились новые: борьба с коррупцией, религия, культура и Интернет. Однако банк всегда страдал отсутствием четких приоритетов, считают противники Вульфенсона, а сейчас в этом плане дела обстоят как никогда плохо. По мнению старейших работников банка, нынешний президент – самый динамичный и умный руководитель со времен Р. Макнамары, перестроивший всю деятельность этой организации. С 1995 г. Вульфенсон полностью обновил руководство банка и 20 % рядовых сотрудников. Впрочем, кое-какие пережитки сохранились: работник банка по-прежнему получает денежное вознаграждение, если ему удалось реализовать проект с выделением кредита, при этом мало кого интересуют последствия этой акции для страны, которой этой кредит предназначен.

Несмотря на советы коллег, Вульфенсон упорно не желает ввести в банке должность директора по текущей деятельности, опасаясь конкуренции. Это, по мнению одного из бывших работников банка, свидетельствует об отсутствии у нынешнего руководителя элементарной уверенности в себе. Такой вывод кажется несколько неожиданным, если учесть огромный опыт и блестящую карьеру Вульфенсона, предшествовавшую его назначению. «Я

не понимаю, как такой одаренный и заслуженный человек, как Вульфенсон, может быть в то же время таким неуверенным в себе», – говорит один из сотрудников банка.

**Задание 2.** Прочитайте ситуацию и ответьте на вопросы.

Роджер Эйлз (консультант, руководитель предвыборной кампании Джоржа Буша-старшего в средствах массовой информации) предлагает руководителям ответить на следующие вопросы:

1. Кто ваш любимый комедийный актер?
2. Припомните понравившийся вам эпизод из новой кинокомедии, над которым вы смеялись?
3. Когда последний раз вы громко хохотали?
4. Постараетесь ли вы уйти от беседы, если к вам обращаются с просьбой?
5. Часто ли вы жалуетесь на свои проблемы другим?
6. Доставляет ли вам внутреннее удовлетворение «читать нотации» или «завинчивать гайки»?
7. Когда с вами делятся новой идеей, пытаетесь ли вы убедить в ее несостоятельности?
8. Убеждены ли вы, что другие продвигаются по служебной лестнице только благодаря везению и стечению обстоятельств?
9. Считаете ли вы забавными своих приятелей?
10. Бывало ли, что вы без стеснения рассказывали о своих глупых поступках и смеялись над собой вместе со всеми?
11. Вините ли вы в своих проблемах близких?
12. Как часто пользуетесь местоимением «я»?

Вопросы для работы с ситуацией:

1. С какой целью Эйлз задает данные вопросы руководителям?
2. Определите основной лейтмотив всех перечисленных вопросов?
3. Ответьте на данные вопросы, какой вывод вы можете сделать.

**Задание 3.** На основе рассказа И. Хакамады о своем управленческом пути выделите факторы ее карьерной успешности.

«По социальному происхождению я принадлежу к среднему классу, т.е. к людям не бедствующим, но живущим достаточно скромно, без полезных связей, которые помогают продвинуться. И очень рано поняла, что все придется делать самой. Поступила на экономический факультет в МГУ, училась на отлично, но все равно после окончания учебы долго мыкалась. Хотела заниматься наукой, а чтобы попасть на кафедру или в аспирантуру, нужно было опять-таки иметь связи и быть членом КПСС. Одно время даже работала ночным сторожем. Потом решила уехать на Север, где с анкетными данными было проще. В конце концов устроилась во втуз при ЗИЛе. Очень быстро защитила диссертацию, студенты меня любили. Потом бросила все, чего достигла к тридцати годам.

Мы с Константином Боровым создали кооператив. Потом была РТСБ, первая российская биржа...»

«Система продвижения по коридорам власти такова, что каждая ступенька вверх уничтожает кусочек вашей независимости и индивидуальности. Надо быть очень сильным и хитрым человеком, чтобы не сломаться».

«Должность генсека партии “Экономическая свобода” – это был абсолютно просчитанный ход, эпатаж общества, если хотите. В яростном желании делать все не так, как при коммунизме, много инфантилизма. Должность генсека, в принципе, – нормальная исполнительская должность. А то, что ее заняла я (идея Борового), – тоже эпатаж: женщина-генсек, это в нашем-то обществе, где за карьеру, в науке ли, в политике, на производстве, женщине приходится биться и биться!»

«У меня отличный стилист Саша Петров. Я люблю короткие стрижки, и он адаптирует применительно ко мне современные модели причесок, подчеркивая мой восточный стиль. Раз в неделю, по воскресеньям – массаж, сауна, аэробика в женском клубе в Крылатском. Слежу за модой. Беру из нее то, что, на мой взгляд, мне подходит. Косметика французская. Ни одной фирмы выделить не могу, просто доверяю французским косметологам».

Источник: Ирина Хакамада, «Газета для женщин» 1994, № 14.

**Задание 4.** Прочитайте кейс и ответьте на вопросы.

Петер Брабек-Летмат родился в 1944г. в Австрии. В 1964г. окончил Венский университет мировой коммерции, защитил диплом в области экономики и начал работать в швейцарской корпорации Nestle в должности агента по продаже замороженных продуктов. В этой компании ему не приходилось рассчитывать на звездную карьеру – по правилам корпорации сотрудники, не являющиеся гражданами Швейцарии, не имели права владеть акциями компании и участвовать в ее руководстве. Вскоре его назначили специалистом по новым разработкам, а в 1970 г. перевели в представительство компании в Чили на должность директора по продажам. В Южной Америке Брабек провел 17 лет, продолжая восхождение по служебной лестнице и получая одно повышение за другим. В 1981 г. Брабек вопреки традициям компании становится генеральным директором филиала Nestle в Эквадоре, а в 1983 г. – генеральным директором отделения корпорации в Венесуэле. Работа в экстремальных условиях Латинской Америки развила в Брабеке способность сохранять хладнокровие в критические моменты.

В 1987 г. Брабек начинает работать в штаб-квартире компании, в 1995 г. он стал членом совета директоров, а в 1997 г. генеральный директор Nestle объявил австрийца своим преемником. За три года своего пребывания на посту генерального директора Брабек сумел оживить неповоротливую корпорацию. По результатам 1999 г. годовой доход компании составил \$46,6млрд., на 509 предприятиях в 83 странах работают 230 ООО сотрудников.

Вопросы для работы с кейсом:

1. Существенно ли влияние страны, расположения компании, на управленческое развитие главного героя ситуации?
2. Приведите примеры, используя раздаточный материал, развитие карьерных стратегий в разных странах.
3. С какими рисками и ограничениями может столкнуться человек, строя управленческую карьеру?

**Задание 5.** Прочитайте кейс. Проанализируйте жизненный путь героя этой статьи и выявите основные факторы, определяющие его карьеру.

#### **«Четыре жизни Леонида Богуславского»**

Ученый, преподаватель, консультант, бизнесмен. Пробой пера – первым реализованным проектом в жизни Богуславского – стала премия МГУ по биологии, которую он получил в 12-летнем возрасте. Он не занимался биологией ни до, ни после того отрезка времени, который был потрачен на достижение цели. Вместо биологии могло быть что угодно, например литература (в молодости его рассказы печатали в журнале «Юность»). «Все мои действия были направлены на то, чтобы достичь такого уровня, который позволил бы получить премию». Покорив самую крутую вершину для биологического кружка, он через месяц бросил биологию. После школы Богуславский поступил в *Московский институт инженеров транспорта* и попал под влияние Е. С. Вентцель (И. Грекова – автор повести «Кафедра»). «Потом на протяжении многих лет я соизмерял свои поступки с ее мнением, я смотрел на себя ее глазами, чтобы остаться в рамках определенных ценностей. Она была совершенно беспощадной».

После института он занялся наукой, разработал алгоритмы для операционных систем по управлению памятью, опубликовался в серьезном американском компьютерном журнале.

Поработал шесть месяцев в *Торонтском университете* и... бросил науку, начал развивать IT-компанию *LVS*. Создавали IT-инфраструктуру Госдумы и реализовали другие амбициозные проекты. «Я поставил для себя очень сложную агрессивную задачу – доказать, что в России можно построить бизнес с нуля, который будет интересен глобальным компаниям. Через шесть лет Богуславский продал свою фирму компании *PriceWaterhouse*. Одно из условий сделки было партнерство основателя в *PriceWaterhouse*. «Для меня очень важно, чтобы в новом проекте было сочетание предпринимательства и роли топ-менеджера, – говорит Богуславский. В *PriceWaterhouseCoopers* мне удалось этого достичь. Я понял, что в этой партнерской среде у меня будет максимум свободы принятия решений, кроме того, я в первый же день стал глобальным партнером компании».

За три года он добился того, чтобы эта компания стала лидером в управленческом консалтинге в России. Дальше снова замаячила рутинная работа. «Я мог бы до пенсии этим заниматься, надо было только не совершать ошибок». Уже после ухода ему позвонили из *PriceWaterhouseCoopers* и предложили вернуться в компанию глобальным партнером, отвечающим за системную интеграцию в странах Европы, Африки и Ближнего Востока. Особая ценность этого предложения была в том, что оно шло вразрез с традицией, бытующей в глобальной компании, – не назначать русских управлять не российскими офисами.

Его нынешняя работа в *ru-NetHoldings* – это очередной амбициозный проект в области высоких технологий. Сейчас архитектура этого бизнеса только определяется. «В этой компании я буду одним из основных акционеров. Вы спрашиваете, почему я это сделал? Ответ: интересно». Источник: Ведомости. № 122(445). 12.06.01

**Задание 6.** Прочитайте кейс. Проанализируйте жизненный путь героя этой статьи и выявите основные факторы, определяющие его карьеру. Сравните героев из двух кейсов.

В 1977 г. обладатель диплома Гарвардского университета и директор Аргентинского института астрономии г. Варшавски перевез семью в Америку. Они бегут от военной хунты, представители которой уже убили 17-летнего Дэвида Варшавски. Мартин Варшавски заканчивает Колумбийский университет с двумя дипломами – в области международной политики и бизнес-администрирования. Будучи еще студентом этого университета (1984г.), он основал в Нью-Йорке девелоперскую компанию, которая занялась ремонтом мансард и чердачных помещений в тогда еще совершенно непопулярном районе Манхэттена-Трайбека.

В 1986 г. Варшавски создал в Канаде биотехнологическую компанию *Medicopervices*, в которой до сих пор ведутся исследования вируса иммунодефицита человека. А еще через два года, в 1991 г., он создает американскую телекоммуникационную компанию *Vitael*. «Мне потребовалось шесть лет, чтобы понять, что я был довольно посредственным генеральным директором *Vitael*. Это открытие стало для меня мучительным, так как я считал, что непременно должен добиться успеха», – говорил Варшавски в одном из интервью.

В 1997 г. совет директоров компании, назначив бывшего директора по производству на место Варшавски, оставил последнему почетную должность председателя совета директоров. Оказавшись выдворенным из директорского кресла, Мартин один за другим создал три компании. В 1977 г. он основал *JazztelTelecommunications*, заняв в ней пост председателя совета директоров. Сейчас эта компания, в которой самому Варшавски принадлежит 22 %, – один из ведущих испанских операторов беспроводной связи, оспаривающий первенство у недавнего монополиста испанского рынка телекоммуникационных услуг – компании *Telefonica*.

В 1999 г. Мартин создает *EINSTEInet*, первую в Германии компанию – ASP-провайдера, работающую с широкополосной связью. В мае того же года он основал еще одну компанию – *ya.com InemeyRactory*, вложив в нее \$38 млн. В сентябре 2000 г. Варшавски продал ее Интернет-подразделению *DeutscheTelecom* компании *T-Online* – почти за \$500 млн.

В Давосе в 2000 г. Варшавски получил титул «Глобального лидера завтра». В январе 2001 г. президент Аргентины за участие Мартина в компьютеризации 40 000 аргентинских школ объявил его почетным послом Аргентины в ЕС.

Провидческий дар Варшавски хорошо известен. Он владеет искусством расположить к себе инвесторов и демонстрирует совершенно оригинальный подход к решению задач. Он обладает жесткой манерой общаться с подчиненными. По их мнению, Варшавски действует методом устрашения и подавления. «Мартин – человек, который, даже улыбаясь, умудряется не разжимать губ». Он готов признать, что бывает порой крут и слишком требователен, и именно это стало причиной его неудачного управления компанией Vietal.

Поговаривают, что Варшавски, которому, исполнился 41 год, устал и хочет отойти от дел. В Мадриде у него жена и трое детей. Он занимается спортом, к которому, по его словам, почувствовал вкус уже после 30. Варшавски увлекается горными лыжами, а там, где снега нет, пересаживается на горный велосипед.

### **1.16 Практическое занятие «Процедуры вхождения в должность»**

**Цель работы:** закрепление теоретического материала по вопросам карьеры в деятельности руководителя, развитие навык знакомства принятия и реализации решений в новых условиях.

**Форма проведения:** деловая игра.

#### **Деловая игра «Вступление в должность»**

Появление в трудовом коллективе нового руководителя – всегда значительное событие как для него самого, так и для подчиненных. Даже если вступающий в должность не назначен, а избран коллективом или прошел по конкурсу, ему предстоит заслужить или закрепить свой авторитет и доверие сотрудников. Придется адаптироваться в сложившемся коллективе, система отношений, установки и стиль работы которого уже сформировались. Поэтому возможны значительные осложнения, противоречия, конфликты, иногда заканчивающиеся отторжением нового руководителя. С наибольшими сложностями сталкиваются при вступлении в должность молодые, начинающие руководители. Как правило, они еще не умеют работать с людьми, видеть разницу между личными контактами и деловым общением, иногда склонны к самолюбанию, администрированию и в результате теряют контакт с коллективом. Другая крайность выражается в стремлении избежать активных действий. Но необходимо учесть, что первое впечатление, сложившееся о человеке, оказывается наиболее сильным и сохраняется достаточно долго. Новый руководитель должен помнить, что состав и последовательность его действий определяются не только разработанной им стратегией работы коллектива, но и особенностями межличностных отношений.

#### **Порядок проведения**

При проведении игры в качестве исходной информации используются: характеристика (описание проблемной ситуации) и задания участникам.

Игра включает в себя несколько этапов: постановку задачи; разработку программы действий; выступления лидеров групп; дискуссию; подведение итогов анализа игры; составление отчета.

При постановке задачи преподаватель обосновывает актуальность ситуации, разъясняет цель игры, распределяет роли. Для этого из участвующих в игре выбирают трех лидеров, каждый из которых получает индивидуальное задание, формирует по своему усмотрению рабочую группу, выбирая из общего числа участников 3-5 чел. Первая группа получает задание продумать представление в новом коллективе, вторая – подготовить план работы на первый день, третья – найти решение предлагаемых ситуаций.

Остальные участники делятся на три группы экспертов, одна из которых будет оценивать представление в новом коллективе, вторая – план работы, третья – принятые решения. Эксперты получают копии заданий и необходимую информацию о состоянии дел в трудовом коллективе на момент вступления в должность нового руководителя.

Создавая программу действий, группы обдумывают задание, составляют план его реализации, отработывают основные этапы.

Выступления лидеров команд происходят следующим образом. За стол садятся три участника со своими помощниками. Лидер группы 1 произносит вступительную речь перед «коллективом», отвечает на вопросы. Затем лидер группы 2 знакомит всех с подготовленным планом работы на первый день, аргументируя целесообразность и последовательность этапов. Лидер группы 3 рассказывает, с какими ситуациями он столкнулся в первый день и какие принял решения.

В процессе разбора ситуации помощники могут дополнять их, исправлять некоторые положения, отвечать на вопросы, если затрудняется сам выступающий.

В дискуссии участвуют все. Представители экспертных групп дают оценки по пятибалльной системе каждому участнику игры и его помощникам, аргументируя свои решения. Затем проводится общее обсуждение проблемы вступления в должность нового руководителя, высказываются и записываются предложения.

Подведя итоги игры, ведущий оценивает работу участников игры и экспертных групп, анализируя ход рассмотрения проблемы, содержание высказываемых предложений, поведение и активность слушателей, обращает внимание на правильные решения и типичные ошибки, формулирует основные практические выводы с учетом возможных предложений, направленных на улучшение решения. Затем составляется отчет.

Состав игровых групп:

- три группы по 3-5 чел., каждая со своим лидером;
- три группы экспертов по 3-5 чел.

*Регламент игры:*

- постановка ведущим задачи, распределение ролей (лидеры, участники групп, эксперты) – 5 мин;
- подготовка групп к выполнению задания (эксперты в это же время получают копии заданий и информацию о состоянии дел в трудовом коллективе) – 10 мин:
- группа 1 к представлению в новом коллективе;
- группа 2 к созданию плана работы на первый день;
- группа 3 к поиску решения проблемы;
- разработка программы действий – 25 мин;
- выступления лидеров команд (по 10 мин каждый) – 30 мин;
- дискуссия, выставление оценок экспертами – 10 мин;
- подведение итогов анализа проблемы – 5 мин;
- оценка и подбор экспертами наилучших идей – 5 мин;
- принятие коллективного решения, составление отчета – 5 мин;

Итого – 1 ч 30 мин.

### **Общие рекомендации игрокам**

Тематика для каждой команды определяется в зависимости от практической заинтересованности участников и рекомендации преподавателя.

Докладчикам (претендентам на должность) следует использовать интересные формы выступления (до 10 мин), применять наглядные пособия. Регламент выступлений и дискуссий должен строго соблюдаться. Если материал новый, а форма его подачи оригинальна, можно продлить выступление, если доклад и выступления неинтересны – прервать их.

Анализирующие игру так ставят вопросы докладчикам, чтобы возникла активная дискуссия. Эксперты дают точные и объективные оценки докладов и деятельности команд.

Докладчик, получивший за свой доклад наибольшее число баллов, становится претендентом номер один.

### **Ведущие игры**

Игрой управляет преподаватель. В ходе игры он может использовать дополнительные роли: оппонента, инициатора дискуссии, эксперта.

### **Раздаточный материал**

#### **Роль: лидер группы 1 (подготовка к выступлению в новом коллективе)**

Место действия – отдел маркетинга. В последнее время он едва справляется с работой, поэтому часто приходится трудиться в выходные дни. Текучесть кадров высокая. Коллектив ежегодно обновляется на 25 %, около 40 % составляют молодые работники.

Неблагополучное положение в отделе вызвано плохой организацией труда, слабостью материальных стимулов, низкой исполнительской дисциплиной и ответственностью за выполнение заданий. Часто сменяются руководители. Последний из них работает здесь же, в отделе, в качестве рядового сотрудника. Исходя из характеристики данной ситуации, в процессе деловой игры вам необходимо выполнить нижеприведенное задание.

Вы утверждены в должности начальника отдела в тот момент, когда там сложилась кризисная ситуация. Коллектив с вами не знаком. После работы должно состояться собрание отдела.

Подготовьте тезисы своего выступления по плану:

-Что вы можете рассказать о себе как о человеке и специалисте (ваше прошлое, настоящее, планы на будущее)?

- Каковы мотивы вашего прихода в эту организацию и желания занять должность руководителя отдела?

- Как вы относитесь к своим обязанностям, правам? Какие задачи вы бы хотели решать?

- Что вы ожидаете от коллектива? В чем хотите найти поддержку и понимание?

- Как вы представляете себе будущее коллектива, его деятельность и перспективы роста?

С учетом того, что члены коллектива ждут от вас действий, соответствующих их личным предположениям, ваше выступление должно быть аргументированным, эмоциональным, но кратким и четким.

#### **Роль: лидер группы 2 (разработка плана работы на первый рабочий день)**

Место действия – отдел маркетинга. В последнее время он едва справляется с работой. Стала частой работа в выходные дни. Текучесть кадров высокая. Коллектив ежегодно обновляется на 25 %, около 40 % составляют молодые работники. Неблагополучное положение в отделе вызвано плохой организацией труда, слабостью материальных стимулов, низкой исполнительской дисциплиной и ответственностью за выполнение заданий. Часто сменяются руководители. Последний из них работает здесь же, в отделе, в качестве рядового сотрудника. Исходя из характеристики данной ситуации, в процессе деловой игры вам необходимо выполнить нижеприведенное задание.

Вы утверждены начальником отдела маркетинга. С коллективом не знакомы, но о тяжелой ситуации в отделе информированы. Завтра вы непосредственно приступите к выполнению служебных обязанностей и должны к этому подготовиться. Подумайте, какие задачи вам надо решить, с кем встретиться, какую информацию собрать, с какими предложениями обратиться к коллективу. Если вы не сможете сразу показать себя хозяином положения, способным организатором, окажетесь под грузом «текучки», то вам будет трудно рассчитывать на успех в дальнейшем.

Продумайте, что, и в какой очередности станете делать в первый день работы. Учтите, что подчиненные ожидают от вас советов, указаний, новой информации, сохранения или изменения привычного порядка, одобрения, похвалы и т. п.

Сознательно или бессознательно вас начнут сравнивать с предыдущим руководителем. Все ваши действия и слова будут оцениваться. На вас будут возлагать надежды.

Подготовьте план первого рабочего дня.

**Роль: лидер группы 3 (выработка решения проблемы)**

Место действия – отдел маркетинга. В последнее время он едва справляется с работой. Стала частой работа в выходные дни. Текучесть кадров высокая. Коллектив ежегодно обновляется на 2 %, около 40 % составляют молодые работники. Неблагополучное положение в отделе вызвано плохой организацией труда, слабостью материальных стимулов, низкой исполнительской дисциплиной и ответственностью за выполнение заданий. Часто сменяются руководители. Последний из них работает здесь же, в отделе, в качестве рядового сотрудника. Исходя из характеристики данной ситуации, в процессе деловой игры вам необходимо выполнить нижеприведенное задание.

Вы назначены начальником отдела маркетинга и с завтрашнего дня приступаете к исполнению своих служебных обязанностей. У вас нет опыта работы в подобном трудовом коллективе: в условиях неопределенности и кризиса. Но вы должны оперативно и правильно реагировать, справедливо оценивать и принимать продуманные решения в каждом конкретном случае. От вашего поведения впервые дни зависят ваш авторитет в коллективе и эффективность его работы.

На основании имеющейся информации, опыта и представлений постарайтесь предугадать свое поведение, если в первый день работы столкнетесь с такими ситуациями.

Один из сотрудников просит на завтра отгул, так как ему надо в деревне у родителей убрать урожай. Вы получили коллективную жалобу на одного из подчиненных. К вам пришел опытный немолодой работник и, раскритиковав прежнего руководителя, предложил обращаться за помощью и советами.

Вам доложили о поломке дорогостоящего компьютера. Вас неожиданно вызвали на совещание к начальнику управления. Вам намекнули, что ожидают праздничного застолья в честь вашего вступления в должность. Вам кто-то позвонил и, не представившись, Потребовал назначить двух человек для поездки в ближайшие дни в командировку.

Постарайтесь составить краткую программу своих действий в каждом случае, ответив на следующие вопросы:

- Какие мысли возникли сначала?
- Как бы вы хотели поступить?
- Как поступаете в действительности?

### **1.17 Практическое занятие «Планирование управленческой карьеры»**

**Цель работы:** закрепление теоретического материала по вопросам планирования карьеры в деятельности руководителя.

**Форма проведения:** разбор ситуаций, индивидуальная работа.

**Задание 1.** Определите, насколько вы согласны с перечисленными пунктами. По мнению исследователей, эффективное управление карьерой является двухсторонним процессом, предполагающим обязанности и ответственность с двух сторон.

С одной стороны, руководитель, отвечающий за собственную карьеру, должен:

1. Знать себя.

Знать свои слабые и сильные стороны, а также, какие из его способностей могут быть использованы наиболее эффективно в компании.

2. Управлять своей репутацией.

Ставить в известность других людей, как в организации, так и вне ее о своих достижениях. Руководитель и его достоинства должны быть на виду.

3. Строить и поддерживать взаимоотношения.

Развивать контакты, участвовать в национальных и местных профессиональных ассоциациях, конференциях.

4. Поддерживать и приобретать необходимые знания и умения.

5. Сохранять баланс узкой специализации и понимания общих процессов, происходящих в компании.

6. Подтверждать свои достижения.

Искать более сложные задачи, большую ответственность, расширять круг решаемых вопросов.

7. Быть готовым ко всему.

Руководитель должен иметь планы на все случаи жизни. Неизвестно, когда рабочая группа может быть распущена, отдел – сокращен, проект – закончен, компания – продана. «Надейся на лучшее, но будь готов к худшему».

С другой стороны, организация должна:

-обеспечивать менеджера ясной и четкой информацией об организационных целях и стратегии развития компании. Если человек знает, куда идет организация, он способен строить собственные планы относительно будущего, учитывающие цели компании;

-предоставлять развивающие возможности. У менеджера должна быть возможность получать новый, интересный, профессиональный опыт;

-предлагать финансовую поддержку. Организация компенсирует затраты менеджера на поддержание своих профессиональных и управленческих навыков на уровне современных требований;

-обеспечивать время для обучения.

**Задание 2.** Разработайте образ своего будущего управленческого пути, используя инструменты программно-целевого планирования управленческого пути. Представить полученные результаты в форме презентации.

### 1.18 Практическое занятие «Факторы регресса в управленческой деятельности»

**Цель работы:** закрепление теоретического материала по вопросам эмоционального выгорания, стрессоров в деятельности руководителя.

**Форма проведения:** разбор ситуаций, кейсов, работа в группе.

**Задание 1.** Прочитайте кейс и определите, какие изменения должны быть осуществлены.

#### «Кризис»

Восемь часов вечера, Сергей Павлов в рабочем кабинете. У него одно желание – больше никогда не видеть своих подчиненных. Сергей серьезно обдумывает идею уволить всех, включая шофера. Он работает в компании почти три года. Компания занимается оптовой продажей продуктов питания и процветает. Объем продаж растет ежедневно. Сейчас Сергей возглавляет таможенный отдел, который развивается вместе с компанией, а значит, очень быстро. Еще год назад, когда в отделе было семь человек, у Сергея не было серьезных проблем. Сегодня в отделе пятнадцать человек, каждый из которых занимается самостоятельным направлением работы и решает все вопросы непосредственно с начальником отдела. В кабинете у Сергея три телефона, и они звонят постоянно. Иногда он умудряется говорить по двум телефонам одновременно. Двери его кабинета не закрываются. Подчиненные обсуждают с ним мельчайшие детали любого задания. Они задают множество вопросов, ответы на которые, по мнению Сергея, очевидны. Например, неделю назад Сергей поручил одному из работников выяснить, почему им приходят огромные счета за междугородние переговоры со страной, с которой у компании нет деловых отношений. И вот сегодня этот работник пришел узнать у начальника, как ему это сделать.

Полное отсутствие инициативы у подчиненных раздражает Сергея. Зарплата у всех в отделе достаточно высокая. Никто не жалуется. А думать о производственных проблемах, проявлять самостоятельность подчиненные не хотят. А ведь он и наказывает подчиненных редко, и только если они отступают от определенной им линии. Обычно старается, давая задания, определить основные направления действий. Сергей знает, что пользуется авторитетом у подчиненных. Они часто говорят коллегам из соседних отделов, что если так сказал Сергей Степанович, то по-другому и быть не может.

Итак, его единственная проблема в том, что он не может остановить поток оперативных проблем. Один раз Сергей уже пытался переключиться на стратегические вопросы и пробовал справиться со сложившейся ситуацией путем установления жесткой процедуры посещения своего кабинета. До личной встречи подчиненные должны были посылать ему e-mail с кратким содержанием проблемы. Но эта затея провалилась. Времени у Сергея не хватает на решение самых важных вопросов, связанных с перспективами развития отдела. Руководство компании не понимает, почему на его столе скапливается документация, которая требует немедленных решений.

**Задание 2.** Прочитайте кейс и предложите план действия, если вы являетесь одним из трех заместителей Й. Кима и еще не знаете о планах компании относительно вас.

#### **«Реорганизация в Lucent»**

Корпорация *LucentTechnologies* планирует провести сокращение. Реорганизация должна привести к тому, что громоздкая структура, включавшая до октября 2000 г. одиннадцать крупных подразделений, значительно упростится – крупных подразделений останется только два. Реорганизация будет сопровождаться масштабными увольнениями управленческого персонала. К концу августа будут уволены около 30 % всех топ-менеджеров (около 100 человек). Общая численность уволенных работников к концу июля составит 23 000 человек (10 % всего штата). В числе прочих компанию покинет И. Ким, руководитель одного из направлений, считавшийся одним из самых перспективных молодых менеджеров. Как утверждают, И. Ким уходит по собственному желанию, однако некоторое время он будет консультировать компанию по вопросам реструктуризации.

**Задание 3.** Работа в подгруппах. Дайте общую формулировку понятию «Эмоциональное выгорание», определите факторы, которые провоцируют возникновению данного состояния. Проранжируйте зафиксированные факторы риска возникновения эмоционального выгорания. Составьте план мероприятий по решению проблемы эмоционального выгорания руководителя (на выбор). Представьте полученные результаты.

## **2.МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ДЛЯ ОРГАНИЗАЦИИ САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ**

### **2.1 Общие положения**

Целью самостоятельной работы являются систематизация, расширение и закрепление теоретических знаний, приобретение и развитие навыков в области конкретно-предметной методологии исследования управленческой деятельности в социально-психологическом аспекте.

Самостоятельная работа студента по дисциплине «Управленческие компетенции» включает следующие виды его активности:

1. проработка лекционного материала;
2. изучение тем теоретической части дисциплины, вынесенных для самостоятельной проработки;
3. подготовка к практическим занятиям;
4. подготовка к промежуточной аттестации.

### **2.2 Проработка лекционного материала**

Данный вид самостоятельной работы направлен на получение навыков работы с конспектом, структурирования материала, а также умения выделить основные пункты и положения, изложенные на лекции.

Целесообразно ознакомиться с информацией, представленной в файлах, содержащих презентации лекций, предоставляемых преподавателем. Кроме того, проработка лекционного материала способствует более глубокому пониманию и прочному запоминанию теоретической части дисциплины.

Проработка лекционного материала включает деятельность, связанную с изучением рекомендуемых преподавателем источников, в которых отражены основные моменты, затрагиваемые в ходе лекций.

Важное место отведено работе с собственноручно составленным конспектом лекций. При конспектировании во время лекции помните, что не следует записывать все, что говорит и/или демонстрирует лектор: старайтесь выявить главное и записать только это. Цель конспекта – формирование целостного логически выстроенного взгляда на круг вопросов, затрагиваемых в ходе изучения соответствующей темы.

При проработке лекционного материала необходимо:

1. отработать прослушанную лекцию, то есть прочитать конспект.
2. перед каждой последующей лекцией прочитать предыдущую, чтобы не тратилось много времени для восстановления контекста изучения дисциплины при продолжающейся теме, а также чтобы максимально правильно ответить на вопросы практического задания.

### **2.3 Самостоятельное изучение тем теоретической части курса**

В ходе изучения дисциплины некоторые из тем курса выносятся исключительно на самостоятельное изучение. Следует обратить внимание на то, что работа по этим темам включает как подбор источников, так и изучение их содержания.

В зависимости от особенностей усвоения учебного материала студентами и объема аудиторной работы некоторые из вопросов, рассматриваемые в ходе проведения лекций и практических работ, могут быть также вынесены в формат самостоятельного изучения.

Для самостоятельного изучения студентам предлагаются следующие темы:

**–Руководство и лидерство в управленческой деятельности.**

Перечень вопросов, подлежащих изучению

1. Особенности лидерства в управленческой деятельности
2. Особенности проявления руководства и лидерства в управленческой деятельности
3. Новые модели лидерства

Источники, рекомендуемые для первоначального изучения темы:

2. Пугачев, В. П. Управление персоналом организации : учебник и практикум для вузов [Электронный ресурс]/ В. П. Пугачев. — 2-е изд., испр. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2021. — 402 с. — С.63-77; 150-167. Режим доступа: URL: <https://urait.ru/bcode/473945>.

В предложенном источнике в начале прочитайте особенности лидерства, определите отличия и схожие черты руководства и лидерства. На стр.91-104 представлены модели лидерства. Обратит внимание на эмоциональное и нравственное лидерство в управленческой деятельности. Привести примеры данных типов лидерства

**-Формирование компетентностных моделей в системе государственной гражданской службы.**

Перечень вопросов, подлежащих изучению:

1. В чем суть применения когнитивной модели управленческих компетенций?
2. Проанализировать четыре группы управленческой готовности
3. В чем заключается особенности разработки модели управленческих компетенций в системе государственной гражданской службы?

Источники, рекомендуемые для первоначального изучения темы:

1. Деханова, Н. Г. Социология государственной службы : учебное пособие для вузов [Электронный ресурс]/ Н. Г. Деханова. — 2-е изд., испр. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2021. — 108 с. — С.27-47. Режим доступа: URL: <https://urait.ru/bcode/471313>.

2. Мехтиханова, Н. Н. Управление персоналом: психологическая оценка персонала : учебное пособие для среднего профессионального образования [Электронный ресурс]/ Н. Н. Мехтиханова. — 2-е изд., испр. и доп. — Москва: Издательство Юрайт, 2020. — 195 с. — С. 14-55. Режим доступа: URL: <https://urait.ru/bcode/448846>.

3. Пугачев, В. П. Управление персоналом организации : учебник и практикум для вузов [Электронный ресурс]/ В. П. Пугачев. — 2-е изд., испр. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2021. — 402 с. — С.63-77;150-167. Режим доступа: URL: <https://urait.ru/bcode/473945>

**- Технологии планирования карьеры руководителя: возможности и ограничения.**

Перечень вопросов, подлежащих изучению:

1. Социально-психологические факторы карьерного развития
2. Законы управленческого развития и должностного продвижения

Источники, рекомендуемые для первоначального изучения темы:

1. Литвак, Б. Г. Стратегический менеджмент: учебник для бакалавров [Электронный ресурс]/ Б. Г. Литвак. — Москва: Издательство Юрайт, 2019. — 507 с. — С. 458-465 Режим доступа: URL: <https://urait.ru/bcode/425854>

2. Шнейдер, Л. Б. Психология карьеры: учебник и практикум для вузов [Электронный ресурс]/ Л. Б. Шнейдер, З. С. Акбиева, О. П. Цариценцева. — 2-е изд., испр. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2020. — 187 с. — С.52-115. Режим доступа: URL: <https://urait.ru/bcode/454760>.

Для подготовки на первый вопрос рекомендуется использовать учебное пособие Шнейдер Л. Б. «Психология карьеры». В процессе подготовки обратить внимание на риски и возможности социальных и психологических факторов карьеры.

**-Факторы стресса и профессиональной деформации в деятельности руководителя.**

Перечень вопросов, подлежащих изучению:

1. Причины выгорания специалистов разных профессий.
2. Основные аспекты управления стрессом в организации.

Источники, рекомендуемые для первоначального изучения темы:

1. Управление человеческими ресурсами: учебник и практикум для вузов. [Электронный ресурс] / О. А. Лапшова [и др.]; под общей редакцией О. А. Лапшовой. — Москва: Издательство Юрайт, 2020. — 406 с. — С. 306-338. Режим доступа: URL: <https://urait.ru/bcode/450458>.

## **2.4 Подготовка к практическим занятиям**

Для подготовки к практическим занятиям необходимо изучить теоретические вопросы по теме работы, проработать основные понятия, необходимые для решения практических задач.

Целью практических занятий является развитие коммуникативных, лидерских навыков, умения планировать свое трудовое, профессиональное время.

При подготовке к практическим занятиям необходимо заранее изучить методические рекомендации по его проведению, обратить внимание на цель, формат и содержание занятия. Если какие-то моменты вызвали дополнительные вопросы, целесообразно обратиться к содержанию лекционного материала, рекомендациям преподавателя по изучению теоретической части курса (рекомендуемым источникам) или за личной консультацией.

В ходе подготовки к практическим занятиям может потребоваться обращение к различным источникам. Проявляйте инициативу и самостоятельность в данном вопросе. При этом следует пользоваться только авторитетными изданиями, как печатными, так и электронными.

Основными формами практических занятий являются решения ситуаций, кейсов. Тематика и содержание кейсов построено таким образом, что студентам, для полного и аргументированного ответа необходимо использовать теоретический материал лекций курса, а также источники, которые рекомендовал преподаватель.

Некоторые темы практических занятий представлены в форме деловой игры. Цель деловой игры является отработка навыков, а также развитие умения у студента рефлексировать свои навыки и умения, определять «точки роста» формирования компетенций.

## **2.5. Подготовка к промежуточной аттестации**

Подготовка к промежуточной аттестации осуществляется по вопросам, приведенным в рабочей программе дисциплины.

## СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Деханова, Н. Г. Социология государственной службы : учебное пособие для вузов [Электронный ресурс]/ Н. Г. Деханова. — 2-е изд., испр. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2021. — 108 с. — С.27-47. Режим доступа: <https://urait.ru/bcode/471313>
2. Литвак, Б. Г. Стратегический менеджмент : учебник для бакалавров [Электронный ресурс]/ Б. Г. Литвак. — Москва: Издательство Юрайт, 2019. — 507 с. — С. 458-465 Режим доступа: <https://urait.ru/bcode/425854>
3. Мехтиханова, Н. Н. Управление персоналом: психологическая оценка персонала : учебное пособие для среднего профессионального образования [Электронный ресурс]/ Н. Н. Мехтиханова. — 2-е изд., испр. и доп. — Москва: Издательство Юрайт, 2020. — 195 с. — С. 14-55. Режим доступа: <https://urait.ru/bcode/448846>.
4. Пугачев, В. П. Управление персоналом организации : учебник и практикум для вузов [Электронный ресурс]/ В. П. Пугачев. — 2-е изд., испр. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2021. — 402 с. — С.63-77; 150-167.Режим доступа:<https://urait.ru/bcode/473945>
5. Управление человеческими ресурсами: учебник и практикум для вузов. [Электронный ресурс]/ О. А. Лапшова [и др.]; под общей редакцией О. А. Лапшовой. — Москва : Издательство Юрайт, 2020. — 406 с. — С.306-338. Режим доступа:<https://urait.ru/bcode/450458>.
6. Шнейдер, Л. Б. Психология карьеры : учебник и практикум для вузов [Электронный ресурс]/ Л. Б. Шнейдер, З. С. Акбиева, О. П. Цариценцева. — 2-е изд., испр. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2020. — 187 с. — С.52-115. Режим доступа:<https://urait.ru/bcode/454760>.