

МИНИСТЕРСТВО ТРАНСПОРТА И КОММУНИКАЦИЙ
РЕСПУБЛИКИ БЕЛАРУСЬ

УЧРЕЖДЕНИЕ ОБРАЗОВАНИЯ
«БЕЛОРУССКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ ТРАНСПОРТА»

Кафедра «Экономика транспорта»

Г. В. ФРОЛЕНКОВА, Е. О. ФРОЛЕНКОВА

МЕНЕДЖМЕНТ

*Одобрено научно-методической комиссией гуманитарно-экономического
факультета в качестве практикума
для студентов специальностей «Коммерческая деятельность»
и «Транспортная логистика (по направлениям)»*

Гомель 2015

УДК 338.24 (075.8)
ББК 65.290-2
Ф91

Рецензент – зав. кафедрой «Экономика транспорта» канд. экон. наук,
доцент *О. В. Литатова* (УО «БелГУТ»)

Фроленкова, Г. В.

Ф91 Менеджмент : практикум / Г. В. Фроленкова, Е. О. Фроленкова ;
М-во трансп. и коммуникаций Респ. Беларусь, Белорус. гос. ун-т
трансп. – Гомель : БелГУТ, 2015. – 63 с.
ISBN 978-985-554-428-0

Рассматриваются примерные планы семинарских занятий, основные ситуации, характерные для современного менеджмента, деловые игры, тесты и контрольные вопросы для определения уровня знаний студентов.

Предназначен для студентов специальностей «Коммерческая деятельность» и «Транспортная логистика (по направлениям)».

УДК 338.24 (075.8)
ББК 65.290-2

ISBN 978-985-554-428-0

© Фроленкова Г. В., Фроленкова Е. О., 2015
© Оформление. УО «БелГУТ», 2015

ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ	4
ДЕЛОВЫЕ ИГРЫ	5
«Испорченный телефон»	5
«Невербальные средства общения»	7
«Аргументация»	9
«Стили лидерства»	12
«Поведение в конфликте»	13
«Лидер – это...»	13
«Таможня»	14
«Интервью»	15
«Составление резюме»	15
«Анализ состава личностных качеств, нежелательных для конкретных должностей и профессий»	16
«Интервью при устройстве на работу»	19
«Реклама»	20
«Алгоритм решения управленческих проблем»	22
«Модели ролевого поведения»	24
«Отбор персонала»	26
«Слалом»	27
«Зона комфорта»	29
«Мозговой штурм»	31
СИТУАЦИОННЫЕ ЗАДАЧИ (КЕЙСЫ)	35
Тренинг «Удержание власти – цейтнот»	35
Кейсы по теме «Конфликтная ситуация»	36
Упражнение «Толерантность в общении»	39
Упражнение «Моя проблема в общении»	41
ТЕСТЫ	42
Какой вид организационной культуры вам более всего подходит?	42
Коммуникабельны ли вы?	43
Телефонные разговоры	46
Ваш тип поведения	47
Конфликтная ли вы личность?	50
Рационально ли вы используете время?	52
ПОЛЕЗНО ЗНАТЬ	54
Как, не обидев собеседника, завершить разговор	54
Четырнадцать правил, помогающих убеждать	55
Язык жестов	56
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ	64

ВВЕДЕНИЕ

Во все времена управление (или менеджмент) в значительной мере определяло успешность решения стоящих перед обществом задач, эффективность и темпы развития экономики, уровень жизни населения.

В современных условиях, в период активных социально-экономических преобразований менеджмент играет особую роль, превращаясь в реальный сектор развития бизнеса в разных сферах экономической деятельности. Динамичные изменения организационно-правовых условий бизнеса, усиление конкуренции и повышение требований к качеству продукции и сервиса свидетельствуют о том, что только эффективный практический менеджмент способен обеспечить сохранение и устойчивое развитие организаций, адаптацию их к постоянно меняющейся рыночной среде.

Основная трудность, с которой сталкивается начинающий специалист-менеджер в своей практической работе – это применение имеющихся у него знаний и умений на практике. Эта трудность обусловлена несовпадением теории и практики. Именно принцип идентификации теории и практики менеджмента заложен в основу решения конкретных практических ситуаций, включенных в данный практикум.

Материалы практикума нацелены на важнейшую, традиционно наиболее слабую составляющую процесса обучения – практическую подготовку специалистов высшей квалификации.

Цель использования практикума: ознакомить студентов с практическими основами менеджмента, сформировать у них навыки управленческой деятельности.

Основными задачами при этом являются:

- формирование навыков критического мышления и творческого решения управленческих проблем;
- овладение инструментарием деятельности менеджера (работой с информацией, научной организацией труда, составлением бюджета времени и т. д.);
- развитие практических навыков управления собой, деловыми партнерами, коллективом;
- развитие практических навыков в разработке и принятии управленческих решений.

ДЕЛОВЫЕ ИГРЫ

«ИСПОРЧЕННЫЙ ТЕЛЕФОН»

Цель игры – установление эффективных межличностных коммуникаций в процессе передачи информации, выявление и устранение причин искажения при передаче информации участниками игры.

Техническая подготовка

Предварительно для проведения игры необходимо подготовить:

1) тексты инструкций (2–3 экземпляра) – выбираются преподавателем произвольно;

2) идентификаторы с указанием номеров участников игры;

3) часы или секундомер;

4) таблицы наблюдений по форме (таблица 1) (5–7 шт.).

Участники игры и их функции

Студенческая группа делится преподавателем на две равные части – команды по 5–8 человек. Каждому из членов команд присваиваются номера, определяемые путем жеребьевки. Участники игры, получившие первые номера, становятся капитанами команд. Преподаватель знакомит их с содержанием инструкции. Члены неиграющей команды выступают в роли наблюдателей и заполняют таблицу, фиксируя причины искажения информации.

Порядок проведения деловой игры

1 Ведущий преподаватель знакомит студентов с целью и ходом деловой игры, проводит жеребьевку, определяет продолжительность выполнения задания (5–7 минут).

2 В задачу студентов входит передача текста инструкции с минимальными искажениями от одного участника игры к другому в соответствии с их порядковыми номерами в течение указанного времени.

3 Выигрывает та команда, которая передала инструкцию без искажений последнему члену команды, который безошибочно выполнил ее.

4 Капитана играющей команды удаляют из аудитории, где преподаватель подробно знакомит его с текстом инструкции в устной форме.

5 Капитан команды передает содержание инструкции второму члену команды с использованием вербальных и невербальных средств передачи информации. Допускается использование обратной связи.

6 Остальные участники играющей команды в процессе передачи информации должны быть лишены возможности наблюдать и слышать происходящее.

7 Ведение записей в процессе коммуникации не допускается.

8 В ходе игры общение между членами команды, уже получившими

инструкцию, и незнакомыми с ней, а также их влияние на «парную» коммуникацию не допускается.

9 Члены неиграющей команды и один из ассистентов ведущего выступают в роли наблюдателей, в задачу которых входит определение причин искажения информации при ее передаче и приеме. Результаты наблюдений заносятся в таблицу 1.

Таблица 1 – Причины искажения информации

Уровень	Ошибки при передаче информации									
	Неточность передачи информации	Произвольное упрощение информации	Невнимательность	Безответственность по отношению к партнеру	Наличие «шума»		Неэффективная обратная связь	Вербальные преграды (речь)	Невербальные преграды	Коммуникативный климат
					наличие параллельного сигнала	добавление к посланию своего				
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
0–1										
1–2										
2–3										
3–4										
4–5										

Окончание таблицы 1

Уровень	Ошибки при приеме информации						Искажение информации	
	Избирательное восприятие	Коммуникац. климат	Невербальные преграды	Невнимательность	Безответственность по отношению к партнеру	Обратная связь неэффективная	несущественное	существенное
12	13	14	15	16	17	18	19	20
0–1								
1–2								
2–3								
3–4								
4–5								

Примечание – под уровнем игры подразумевается пара участников со смежными номерами, например, уровень «0–1» означает передачу инструкции от ассистента преподавателя к капитану команды; уровень «1–2» – от капитана команды второму участнику и т.д.

Перед проведением игры студентам могут быть предложены следующие правила повышения эффективности коммуникаций:

- перестаньте говорить (невозможно слушать, разговаривая);
- помогите говорящему раскрепоститься (создайте у человека ощущение свободы, это называется созданием разряжающей атмосферы);
- покажите говорящему, что вы готовы слушать. Слушая, старайтесь понять, а не искать поводов для возражений;
- устраните раздражающие моменты (не рисуйте, не постукивайте по столу);

- сопереживайте говорящему (постарайтесь войти в положение говорящего);
- будьте терпеливыми (не экономьте время, не прерывайте говорящего, не порывайтесь выйти);
- сдерживайте свой характер и темперамент;
- не допускайте споров или криков, именно победив в споре, вы проиграете;
- задавайте вопросы, это подбадривает говорящего и показывает ему, что вы слушаете;
- перестаньте говорить. Это наставление идет и первым, и последним, т.к. все остальное зависит от него. Вы не можете эффективно слушать, разговаривая.

Подведение итогов деловой игры

По окончании деловой игры проводится анализ эффективности межличностных коммуникаций, определяется команда-победитель. По итогам наблюдений на основании таблицы 1 студенты определяют наиболее часто встречающиеся причины искажения информации при ее передаче и приеме и намечают пути их устранения.

В каждой команде определяют уровень, на котором произошло значительное искажение информации.

«НЕВЕРБАЛЬНЫЕ СРЕДСТВА ОБЩЕНИЯ»

Цель игры – получение навыков использования невербальных средств передачи информации в процессе коммуникаций.

Техническая подготовка

Предварительно для проведения игры надо подготовить:

- часы или секундомер;
- необходимый реквизит в соответствии с ситуациями.

Участники игры и их функции

Студенческая группа делится преподавателем на две равные части – команды по 5–8 человек. Играющую команду удаляют из аудитории, где преподаватель-ассистент знакомит студентов с содержанием ситуации и распределяет роли. В неиграющей команде выбирается капитан, которому представляется предложенная игровая ситуация с использованием невербальных средств передачи информации. В задачу капитана входит аналогичным способом «описать» просмотренную ситуацию членам своей команды, незнакомым с ее содержанием. Члены команды должны как можно точнее определить роли действующих лиц и содержание ситуации.

Порядок проведения деловой игры

Ведущий преподаватель знакомит студентов с целью деловой игры, заключающейся в передаче содержания ситуации невербальными

средствами и в определении ролей участников.

Члены играющей команды в соответствии с ролями в течение 10 минут представляют перед капитаном другой команды свою ситуацию невербальными средствами. При этом члены неиграющей команды удаляются из аудитории.

Получивший информацию капитан доводит ее тем же способом до членов своей команды в течение 10 минут.

Участники команды должны определить содержание ситуации, «действующих лиц» и их «характеры».

В процессе передачи информации возможно использование обратной связи, осуществляемой с помощью невербальных средств.

Члены играющей команды не должны оказывать влияние на процесс коммуникации в другой команде.

В течение игры исключено ведение записей и использование вербальных средств передачи информации.

Второй тур игры проводится аналогично с использованием другой ситуации для второй команды.

За процессом коммуникаций осуществляют наблюдение преподаватели-ассистенты с использованием таблицы 2.

Таблица 2 – Наблюдения к игре «Невербальные средства общения»

Разыгрываемая ситуация	Ошибки в процессе коммуникаций							
	Команда № 1				Команда № 2			
	Использование вербальных средств	Неэффективная система обратной связи	Подсказки	«Шум»	Использование вербальных средств	Неэффективная система обратной связи	Подсказки	«Шум»
1	2	3	4	5	6	7	8	9
1								
2								

Подведение итогов деловой игры

По окончании игры проводится анализ степени эффективности использования членами каждой команды невербальных средств общения. По итогам таблицы 2 выявляются причины, искажившие передаваемую информацию, а также невербальные средства передачи информации, имеющие двузначное восприятие.

В ходе деловой игры может быть использована следующая ситуация.

«Экзамен». Действующие лица: преподаватель института, студент-«отличник», студент-«двоечник», списывающий студент, опоздавший студент, нервничающий студент, проверяющее лицо (например, декан факультета).

«АРГУМЕНТАЦИЯ»

Цель игры – получение и применение на практике навыков использования различных методов аргументации для обоснования собственной точки зрения; определение используемых в процессе межличностных коммуникаций методов аргументирования и уловок; выбор оптимальных контраргументов.

Техническая подготовка

Предварительно перед началом игры необходимо подготовить:

- идентификаторы участников деловой игры: «начальник» и «подчиненный»;
- часы или секундомер;
- таблички с указанием используемых методов аргументации;
- таблицы наблюдений.

Участники игры и их функции

Начальник (заместитель директора по административно-хозяйственной части) получил указание от мэрии города о необходимости уборки закрепленной за предприятием территории. Для уборки необходимо выделить пять человек. В задачу начальника входит выполнение указания мэрии, то есть отправка на уборку не менее пяти человек и сохранение благоприятного психологического микроклимата в коллективе. В ходе игры начальник вызывает для беседы подчиненного – руководителя отдела.

Подчиненный (начальник отдела) старается минимизировать число работников, направляемых на уборку территории. В процессе диалога с начальником использует методы аргументирования и уловки для обоснования собственной позиции.

Наблюдатели (остальные члены группы, распределенные по парам) анализируют диалог между начальником и подчиненным, технику аргументирования; выделяют используемые методы и уловки и определяют степень эффективности применения каждого из них. Результаты наблюдений фиксируют в предложенных таблицах (таблица 3).

Таблица 3 – Используемые методы аргументации

Начальник			Подчиненный			Общий счет (<i>n:m</i>)
Ф.И.О. студентов	Методы аргументации	Уловки	Ф.И.О. студентов	Методы аргументации	Уловки	
Иванов А. Ю.	«да – но»		Сидоров В. В.			3 : 2
<i>Примечание – n – количество работников отдела, направляемых на уборку территории; m = (5 – n).</i>						

Порядок проведения деловой игры

Студенты группы произвольно разбиваются на пары. Путем жеребьевки в каждой паре определяется начальник и подчиненный. Остальные студенты выступают в роли наблюдателей.

Студенты, выступающие в роли «начальника» и «подчиненного», путем жеребьевки определяют методы аргументации, которые будут

использованы ими в ходе деловой игры. Применяемые в процессе переговоров уловки выбираются участниками произвольно.

Переговоры между «начальником» и «подчиненным» продолжаются в течение 5–7 минут, а назначенный студент фиксирует время. Преподаватель помогает вести наблюдения и заполнять таблицы.

Каждой играющей паре для подготовки дается около трех минут.

По команде ведущего переговоры заканчиваются. В результате «начальник» и «подчиненный» должны прийти к решению о том, сколько человек из отдела будет выделено на уборку территории и сохранить доброжелательные отношения в коллективе.

Методы аргументации

1 *Фундаментальный метод*. Суть его – в прямом обращении к собеседнику, которого вы знакомите с фактами, являющимися основой ваших доказательств. Используя статистические данные, необходимо знать меру: нагромождение цифр утомляет слушателей, и аргументы не производят на них необходимого впечатления.

Например, ректор института приводит статистические данные о студентах первого курса. Из них следует, что в течение года 50 % студенток вышли замуж. Такая цифра впечатляет, но затем выясняется, что на курсе было лишь две студентки, и одна из них вышла замуж.

2 *Метод противоречия*. По своей сущности он является оборонительным. Основан на выявлении противоречий в рассуждениях, а также аргументации собеседника и заострении внимания на них.

Пример: И. С. Тургенев описал спор между Рудиным и Пигасовым о том, существуют или не существуют убеждения:

«– Прекрасно! – промолвил Рудин. – Стало быть, по-вашему, убеждений нет?

– Нет и не существует.

– Это ваше убеждение?

– Да.

– Как же вы говорите, что их нет. Вот вам уже одно, на первый случай. – Все в комнате улыбнулись и переглянулись».

3 *Метод сравнения*. Очень эффективен и имеет исключительное значение. Придает речи инициатора общения исключительную яркость и большую силу внушения. В известной мере фактически представляет собой особую форму метода «извлечение выводов». Это еще один способ сделать утверждение более «зримым» и весомым. Тем более если вы научились использовать аналогии, сравнения с предметами и явлениями, хорошо известными слушателям.

Пример: «Жизнь в Африке можно сравнить лишь с пребыванием в печи, где к тому же забыли выключить свет».

4 *Метод «да... , но...»*. Его лучше всего использовать, когда собеседник относится к теме разговора с некоторым предубеждением. Поскольку

любой процесс, явление или предмет имеют в своем проявлении как положительные, так и отрицательные моменты, метод «да... , но...» позволяет рассмотреть и другие варианты решения вопроса.

Пример: «Я тоже представляю себе все то, что вы перечислили как преимущества. Но вы забыли упомянуть и о ряде недостатков...». И начинаете последовательно дополнять предложенную собеседником одностороннюю картину с новой точки зрения.

5 Метод «кусков». Применяется часто – особенно сейчас, когда в нашу жизнь вместо монологов активно внедряются диалог, беседа, дискуссия. Суть метода – в расчленении монолога вашего собеседника на ясно различимые части: «это точно», «это сомнительно», «здесь существуют самые различные точки зрения», «это явно ошибочно».

Фактически метод базируется на известном тезисе: поскольку в любом положении, а тем более в выводе, всегда можно найти что-то недостоверное, ошибочное или же преувеличенное, то уверенное «наступление» дает возможность в известной степени «разгрузить» ситуации, в том числе и самые сложные.

Пример: «То, что вы сообщили о модели работы современного складского хозяйства, теоретически совершенно верно, но в практике встречаются подчас весьма значительные отступления от предложенной модели: длительные задержки со стороны поставщиков, трудности в получении сырья, медлительность администрации...».

6 Метод «бумеранга». Дает возможность использовать «оружие» собеседника против него самого. Не имеет силы доказательства, но оказывает исключительное воздействие на аудиторию, особенно если его применить с изрядной долей остроумия.

Пример: В. В. Маяковский выступает перед жителями одного из районов Москвы по вопросу решения интернациональных проблем в Стране Советов. Вдруг кто-то из зала спрашивает: «Маяковский, Вы какой национальности? Вы родились в Багдате, значит, Вы грузин, да?». Маяковский видит, что перед ним пожилой рабочий, искренне желающий разобраться в проблеме и столь же искренне задающий вопрос. Поэтому отвечает по-доброму: «Да, среди грузин – я грузин, среди русских – я русский, среди американцев – я был бы американцем, среди немцев – я немец».

В это время два молодых человека, сидящих в первом ряду, ехидно кричат: «А среди дураков?». Маяковский спокойно отвечает: «А среди дураков я в первый раз!».

7 Метод игнорирования. Как правило, наиболее часто используется в беседах, диспутах, спорах. Его суть: факт, изложенный собеседником, не может быть опровергнут вами, но зато его ценность и значение можно с успехом игнорировать. Вам кажется, что собеседник придает значение

чему-то, что, по вашему мнению, не столь важно. Вы констатируете это и анализируете.

8 *Метод видимой поддержки.* Он требует особо тщательной подготовки. Пользоваться им наиболее целесообразно тогда, когда вы выступаете в качестве оппонента (например, в дискуссии). В чем он заключается? Скажем, собеседник изложил свои аргументы, факты, доказательства по проблеме дискуссии, а теперь слово предоставляется вам. Но в начале своей речи вы ему вообще не противоречите и не возражаете. Более того – к удивлению присутствующих, приходите на помощь, приводя новые положения в его пользу. Но все это только для видимости! А затем следует контрудар. Примерная схема: «Однако... вы забыли в подтверждение вашего тезиса привести еще и такие факты... (перечисляете их), и это далеко не все, так как...». Теперь наступает черед ваших контраргументов, фактов и доказательств.

«СТИЛИ ЛИДЕРСТВА»

Цель игры – освоить активный стиль общения и развить в группе отношения партнерства; потренироваться в определении четких признаков лидерского поведения, осознании лидерских качеств; попрактиковаться в совместной работе над групповой задачей, анализируя влияние на результат разнообразных стилей руководства; продемонстрировать на практике различия, присущие подходу различных типов лидеров к решению задачи и исполнению своих лидерских функций, а также влиянию позиции лидера на результат групповой деятельности.

Ход игры

Участникам игры необходимо сесть удобнее, сосредоточиться и представить себе, как бы они продолжили предложение «Когда я думаю о лидере, то я представляю себе...». Кого рисует память? Чья личность приходит на ум? Далее происходит обмен результатами: какие образы участники представили себе, каковы наиболее яркие черты этих личностей?

Кто такой лидер? Правильно ли следующее определение: «Лидер – тот, кто стоит во главе группы, кто определяет основные направления ее деятельности и влияет на поведение ее членов»? Что бы вы могли добавить/изменить в предложенной формулировке?

Различают лидеров формальных и неформальных. Кто он, ваш лидер?

Лидеры могут быть двух типов: деловой лидер (побуждает группу работать ради достижения целей) и социоэмоциональный (в совместной деятельности озабочен тем, как при решении групповой задачи учитываются личные и общественные потребности членов команды). К какому из двух (или – к смешанному) типов относится личность, загаданная вами?

Какой стиль лидерства у личностей, о которых рассказали участники, – демократический, авторитарный, попустительский?

«ПОВЕДЕНИЕ В КОНФЛИКТЕ»

Цель игры – сформировать понятие и виды поведения в конфликте, показать основные психологические факторы, определяющие конфликт; учиться выбирать адекватные стили поведения в конфликте в поведенческой системе межличностного взаимодействия.

Ход игры

Участники делятся на пять групп, в каждой из которых выбирается представитель, которому ведущий дает одну из пяти карточек с названием определенного стиля поведения в конфликте с соответствующим девизом:

- 1) стиль «Конкуренция»: «Чтобы я победил, ты должен проиграть»;
- 2) стиль «Приспособление»: «Чтобы ты выиграл, я должен проиграть»;
- 3) стиль «Компромисс»: «Чтобы каждый из нас что-то выиграл, каждый из нас должен что-то проиграть»;
- 4) стиль «Сотрудничество»: «Чтобы я выиграл, ты тоже должен выиграть»;
- 5) стиль «Избегание»: «Мне все равно, выиграешь ты или проиграешь, но я знаю, что в этом участия не принимаю».

Каждая группа обсуждает и готовит сценку, в которой демонстрируется предложенный ей вид поведения в конфликте.

Обсуждение проводится в форме вопросов:

- 1 Как данный вид поведения в конфликте повлиял на эмоциональное состояние, на чувства его участников?
- 2 Могли ли другие виды поведения в этой ситуации быть более полезными для участников?
- 3 Что заставляет людей выбирать тот или иной стиль поведения в конфликте?
- 4 Какой стиль самый конструктивный для взаимоотношений людей?

«ЛИДЕР – ЭТО...»

Цель игры – освоить активный стиль общения и развить в группе отношения партнерства; потренироваться в определении четких и ясных признаков лидерского поведения, осознании лидерских качеств.

Необходимые ресурсы: листы полуватмана, ножницы, клей, маркеры, карандаши, множество рекламных проспектов, журналов, газет.

Ход игры

Всем игрокам предоставляются разнообразные канцелярские материалы, газеты, журналы, рекламные проспекты. В течение 30–40 минут они готовят (поодиночке либо в парах) некий коллаж с

использованием газетных заголовков, фотографий, рисунков от руки или найденных в рекламных изданиях, журналах, газетах.

Тема работы: «Я – лидер!». В работе нужно попытаться в визуальной форме представить качества, которые характеризуют лидера, рассказать о своих способностях вести за собой людей, руководить ими. Пока группа работает, в аудитории звучит фоном энергичная, ритмичная музыка, создающая рабочее настроение, поддерживающая творческий настрой участников.

Когда время на подготовку закончено, музыка микшируется – это знак участникам начать уборку рабочих мест, освобождение комнаты от обрезков и мусора. В это время руководитель нумерует полученные от участников анонимные листы и развешивает их. Далее все лидеры прогуливаются по аудитории, на стенах которой закреплены рекламные постеры, и делают для себя пометки, кто является, по их мнению, авторами увиденных работ.

Далее участники собираются вместе и обсуждают увиденное. Участники зачитывают свои мнения об авторстве работ, рассказывают, что им показалось наиболее привлекательным, ярким в работе товарищей.

Итак, лидер – это...

Вот несколько мнений, прозвучавших на одном из тренингов в ответ на вопрос: «Кто такой лидер, кого мы можем назвать лидером?»:

- прежде всего – доминантная личность;
- у него быстрая реакция на ситуацию и эффективный выбор средств влияния на проблему;
- выделяющийся из массы;
- тот, за кем хочется идти;
- тот, который настолько заметен и харизматичен, что слушаться его или нет – такого вопроса не возникает.

«ТАМОЖНЯ»

Цель игры – отработать навыки поведения в дискуссии, умение вести диспут, быть убедительным, изучить на конкретном материале динамику группового спора, открыть для себя традиционные ошибки, совершаемые людьми в полемике, потренировать способности выделять главное и отсеивать «шелуху», видеть существенные признаки предметов, научиться осознавать стратегические цели и именно им подчинять тактические шаги и т. д.

Необходимые ресурсы: папки или книга, листок бумаги.

Ход игры

Из числа участников выбираются двое-трое «контрабандистов». Каждому «контрабандисту» выдается книга – «чемодан», и один на всех

лист бумаги или конфетный фантик – «контрабанда». «Контрабандисты» выходят за дверь и решают между собой, кто из них повезет «контрабанду» (вложит лист бумаги в свою книгу). После этого «контрабандисты» входят в помещение, остальные игроки – «таможенники», – могут задавать им различные вопросы. Задача «таможенников» – угадать, кто спрятал «контрабандный» товар. Выбранный ими «контрабандист» проходит «досмотр» – отдает свою книгу на проверку, остальные беспрепятственно проходят «таможню». Если «таможенники» нашли «контрабанду», они выигрывают, если нет, победителями игры считаются «контрабандисты».

Примеры стандартных вопросов:

- цель поездки?
- количество багажа?
- срок пребывания?
- где собираетесь жить?
- источник доходов?
- семейное положение?

«ИНТЕРВЬЮ»

Цель игры – развитие умения слушать партнера и совершенствовать коммуникативные навыки, сокращение коммуникативной дистанции между участниками тренинга.

Ход игры

Участники разбиваются на пары и в течение 10 минут беседуют со своим партнером, пытаясь узнать о нем как можно больше. Затем каждый готовит краткое представление своего собеседника. Главная задача – подчеркнуть его индивидуальность, непохожесть на других. После чего участники по очереди представляют друг друга.

«СОСТАВЛЕНИЕ РЕЗЮМЕ»

Описание ситуации и постановка задачи

Молодой специалист, закончивший вуз по специальности «Менеджмент», прочитал в газете объявление о наборе в организацию специалистов его профиля. В объявлении излагается просьба составить резюме и представить его работодателю.

Необходимо составить резюме.

Методические указания

Резюме – информация о себе, представляемая работодателем работодателю. Удачное резюме может стать поводом для интервью, т. е. личной встречи с работодателем или его представителем. Резюме должно соответствовать определенным требованиям: быть кратким, но при этом

максимально информативным, в нем не должно быть длинных предложений, пассивных форм. Приведем примерную форму резюме (таблица 4).

Таблица 4 – **Примерная форма резюме**

Вопросы	Сведения
Ф.И.О., адрес, телефон	
Личные сведения	Возраст Семейное положение

Окончание таблицы 4

Вопросы	Сведения
Цель	Опишите, на какую должность вы претендуете, ваши пожелания по поводу будущей работы
Образование в обратном хронологическом порядке	20XX–20XX гг. (укажите год выпуска) Факультет, основные дисциплины Укажите также любое дополнительное образование
Опыт работы в обратном хронологическом порядке	20XX–20XX гг. Название организации Должность, основные обязанности, укажите иностранные языки, которыми вы владеете, и уровень их знания
Навыки работы на компьютере	Укажите программное обеспечение, которым вы владеете
Дополнительные сведения	Наличие водительских прав Общественная деятельность
Интересы	

«АНАЛИЗ СОСТАВА ЛИЧНОСТНЫХ КАЧЕСТВ, НЕЖЕЛАТЕЛЬНЫХ ДЛЯ КОНКРЕТНЫХ ДОЛЖНОСТЕЙ И ПРОФЕССИЙ»

Описание игры

Отбирая кандидатов для замещения вакансий, сотрудники службы персонала стремятся прежде всего установить у претендентов наличие необходимых профессиональных и личностных качеств, забывая о возможных отрицательных качествах. Вместе с тем во многих случаях не менее важно знать негативные качества претендента, наличие которых рано или поздно «сведет на нет» его профессиональные достоинства и станет причиной неизбежного увольнения. Работника легко взять на работу, но всегда нелегко уволить, если даже он плохо справляется с работой. Ошибки такого рода чаще всего имеют место при дефиците работников нужной квалификации или необходимости срочного заполнения вакансии. Ниже приведен установленный на основе опроса работников кадровых служб перечень негативных качеств, обладатели которых получили отказ в приеме на работу (в различные организации и на разные должности), поскольку эти качества были выявлены в

ходе предварительного собеседования с сотрудником службы персонала. Однако не все они равнозначны с точки зрения негативного влияния на результаты выполнения работы, если речь идет о работе на разных должностях. Для одних рабочих мест наличие у кандидата некоторых из приведенного ниже списка качеств должно служить поводом для категорического отказа в приеме на работу, для других оно не столь существенно.

Перечень качеств, обладатели которых при попытке устроиться на работу получили отказ

- 1 Жалкий внешний вид.
- 2 Манеры всезнайки.
- 3 Неумение говорить, дефекты речи, грамматические ошибки в резюме.
- 4 Отсутствие плана карьеры, четких целей деятельности и задач.
- 5 Недостаток искренности.
- 6 Отсутствие интереса и энтузиазма.
- 7 Невозможность участвовать в делах организации помимо обусловленного рабочим графиком времени.
- 8 Чрезмерная концентрация на деньгах: заинтересованность только в большой заработной плате.
- 9 Низкие оценки во время учебы.
- 10 Нежелание начать снизу: ожидание слишком многого и слишком быстро.
- 11 Стремление к самооправданию, уклончивость, ссылки на неблагоприятные факторы.
- 12 Недостаток такта.
- 13 Недостаточная зрелость.
- 14 Недостаточная вежливость.
- 15 Презрительные отзывы о предыдущих работодателях.
- 16 Недостаточная способность ориентироваться в обществе.
- 17 Выраженное нежелание учиться.
- 18 Недостаточная живость.
- 19 Нежелание смотреть в глаза интервьюеру.
- 20 Вялое, «рыбье» рукопожатие.
- 21 Нерешительность.
- 22 Пассивный отдых.
- 23 Неудачная семейная жизнь.
- 24 Трения с родителями.
- 25 Неряшливость.
- 26 Отсутствие целеустремленности (просто ищет место).
- 27 Желание получить работу на короткое время.
- 28 Недостаток чувства юмора.
- 29 Мало знаний по специальности.

- 30 Несамостоятельность (родители принимают за него решение).
- 31 Отсутствие интереса к организации или отрасли.
- 32 Подчеркивание «престижных» знакомств.
- 33 Нежелание работать там, где потребуется.
- 34 Цинизм.
- 35 Низкий моральный уровень.
- 36 Лень.
- 37 Нетерпимость при сильно развитых предрассудках.
- 38 Узость интересов.
- 39 Неумение ценить время (много времени проводит за телевизором).
- 40 Плохое ведение собственных финансовых дел.
- 41 Отсутствие интереса к общественной деятельности.
- 42 Неспособность воспринимать критику.
- 43 Отсутствие понимания ценности опыта.
- 44 Радикальность идей.
- 45 Опоздание на собеседование без уважительной причины.
- 46 Отсутствие сведений об организации.
- 47 Невоспитанность (не благодарит интервьюера за уделенное время).
- 48 Не задает вопросов о работе тому, кто проводит собеседование.
- 49 Сильно давящий тон.
- 50 Неопределенность ответов на вопросы.

Список должностей и профессий:

- а) продавец среднего по размерам магазина;
- б) сотрудник отдела писем государственного учреждения;
- в) начальник отдела маркетинга завода по производству автомобильных покрышек;
- г) слесарь механического цеха;
- д) водитель грузового автомобиля;
- е) сотрудник аналитического отдела большой фирмы;
- ж) библиотекарь;
- з) страховой агент.

Постановка задачи

1 Проанализировать приведенный перечень качеств с позиции необходимости их учета в качестве основания для отказа в приеме на работу на каждую из указанных должностей и профессий.

2 Разбить приведенный перечень качеств по указанному в п. 1 критерию на три группы применительно к каждой из указанных должностей и профессий: а) абсолютно неприемлемые качества, б) качества нежелательные, в) качества, наличие которых едва ли скажется на результатах работы.

Методические указания

- 1 Студенческая группа разбивается на подгруппы, каждой из которых

ставятся два вида задач: одинаковые для всех и индивидуальные (для подгруппы).

1.1 Одинаковые задачи:

– проанализировать приведенный перечень качеств, проранжировав их с точки зрения важности для любой работы: сначала идут абсолютно нежелательные качества, относительно нежелательные и в конце – качества, наличием которых у кандидата можно пренебречь;

– выполнить группировку качеств с точки зрения их отношения к разным сторонам личности работника (моральные, интеллектуальные, волевые, эмоциональные, культурные, физические и т. п.).

1.2 Индивидуальные задачи:

– проанализировать исходный перечень качеств методом попарного сравнения и выбрать из них те, которые нежелательны для одной, двух, трех и более профессий или должностей;

– разбить отобранные качества: на фрагменты, соответствующие психологическим, социальным и профессиональным качествам; на сами качества и их внешние проявления.

2 После завершения работы по выполнению одинаковых задач преподаватель организует дискуссию между подгруппами с целью составления наиболее обоснованного ранжированного перечня качеств и группировки их относительно основных компонентов личности (биологического, психологического, социального).

3 Результаты выполнения индивидуальных задач обсуждаются отдельно с соответствующими группами.

4 Преподаватель предлагает студентам выделить те качества, с которыми они могли бы смириться, если бы выступали в качестве нанимателей на ту или иную работу.

5 Целесообразно также предложить студентам выделить те качества, которые неприемлемы для любого вида работы.

«ИНТЕРВЬЮ ПРИ УСТРОЙСТВЕ НА РАБОТУ»

Цель игры – научить слушателей правильно определять и практически демонстрировать те навыки и характеристики, которые требуются для успешного устройства на работу в службу персонала.

Условия и правила игры

В учебной группе формируется отборочная комиссия из трех человек: преподавателя и двух студентов, остальные студенты выступают в роли претендентов на вакантные должности. Ведущий объявляет о конкурсном наборе в службу персонала во вновь создаваемый филиал престижной фирмы по производству и сбыту компьютерного оборудования в следующие группы:

- планирования и найма сотрудников;
- мотивации, стимулирования и оплаты труда;
- трудовых и дисциплинарных отношений;
- профориентации и социальной адаптации;
- подготовки и продвижения кадров;
- изучения и оценки кадров;
- повышения качества трудовой жизни;
- охраны труда и техники безопасности (количество групп можно сократить до двух).

Для отбора претендентов используется панельное интервью, которое проводит специальная отборочная комиссия. Каждому кандидату дается 5 минут на подготовку и 10 минут на выступление. В своем выступлении он должен:

- охарактеризовать мотивы, побудившие его принять участие в конкурсе, объяснить свой выбор конкретной группы;
- продемонстрировать профессиональную компетентность;
- рассказать о том, что нового и полезного он может принести фирме.

Отборочная комиссия оценивает кандидатов в специальных карточках по пятибалльной системе. Набравший наибольшее количество баллов объявляется победителем, т. е. будет принят на работу.

«РЕКЛАМА»

Цель игры – освоить активный стиль общения и развить в группе отношения партнерства; развить самостоятельность, творческий подход к заданию, лидерские навыки в участниках тренинга; поупражняться в способности убеждать – навыке, необходимом для лидера.

Необходимые ресурсы: листы ватмана, краски, карандаши, фломастеры, куски цветной ткани, парики и другие элементарные театральные атрибуты.

Ход игры

Это одно из очень эффективных упражнений в создании атмосферы доверия, сотрудничества, совместного творчества.

Группа разбивается на пары. Важно проследить за тем, чтобы вместе оказались люди, как можно менее знакомые друг с другом. Ведущий объясняет задание.

– Представьте, что каждый из вас – член закрытого элитарного клуба. Естественно, что вы знакомы со всеми его участниками, доверяете им, вам хорошо вместе. Раз в году двери клуба открываются для всех. В этот день вы можете попытаться ввести в круг членов клуба своих друзей. Для этого вам предстоит подготовиться и дать своему товарищу такую рекомендацию, чтобы ни один из членов клуба не смог проголосовать

против приема новичка. Это нелегко, но возможно.

Как практически будет проходить прием? Вы разбитесь на пары. Каждый из участников пары подумает несколько минут и расскажет своему партнеру об одном своем положительном качестве.

Качество это может быть любым, но значимым. В свою очередь, рассказавший о себе выслушивает историю своего партнера о том качестве, которое выделяет его среди других людей и позволяет претендовать на прием в клуб. После того как вы поделились друг с другом информацией, вам придется поломать голову над тем, каким образом представить перед членами клуба вашего товарища.

Отрекомендовать его вы можете любым максимально эффективным способом. Например:

- интервью, представляющее героя, в теле- или радиостудии;
- рисунок, комикс, шарж с последующим театрализованным комментарием;
- инсценировка, представляющая личные качества кандидата;
- комментарий спортивного обозревателя (если ваш герой делает успехи в спорте и именно здесь проявляются его человеческие достоинства, упорство, надежность, сила воли), репортаж с выставки, концерта, конкурса (при условии, что достижения вашего героя проявляются именно в этой сфере деятельности);
- стихотворение, песня.

Жанр рекламного выступления не регламентирован. Все, чем богата ваша фантазия, может оказаться удачным. Позаботьтесь лишь о том, чтобы избранная форма максимально отражала содержание вашего представления. Еще одна важная деталь: рассказывая о достоинствах человека, не забудьте назвать его имя!

Пары приступают к работе.

– Заканчиваем знакомство с партнером. Уточните последние детали и приступайте к подготовке своей рекламной пятиминутки. Через 20 минут объявляется общее собрание членов клуба для обсуждения кандидатов.

Эти 20 минут ведущий проводит в работе с участниками, переходя от пары к паре, стимулируя работу над рекламой. Иногда придется посоветовать, какая форма будет наиболее актуальна для рассказа о том или ином качестве, помочь преодолеть стеснение в восхвалении пока что малознакомого человека перед другими малознакомыми людьми.

Нередко вмешательство и поддержка режиссера потребуются даже на более раннем этапе, когда участники пары рассказывают друг другу о своих достоинствах. Порой можно услышать от молодого «актера»: «А я не знаю, какие у меня положительные черты!»

Выясняется, что для многих проще определить, в чем они слабы, несовершенны, чем назвать качества, которыми человек вправе гордиться.

Иногда черты характера подменяются названием достижений: «Я – лучший в классе ученик», «У меня – первое место в городе по плаванию!» В таких случаях пробуем перевести достижения на другой язык: что во мне помогло добиться такого яркого результата? Упорство? Сила воли? Стремление довести дело до конца?

– Внимание, объявляется минутная готовность! Просьба всем собраться в зале клуба на церемонию представления новых участников!

Сейчас нам предстоит познакомиться с новыми кандидатами. Если рекомендация, представленная вам, уважаемые члены клуба, покажется достаточной и убедительной, прошу своими аплодисментами высказать решение о приеме в члены клуба. А теперь я приглашаю на сцену первую пару участников!

Завершение: после того как все пары представили друг друга, выясняем, что дала каждому работа над заданием. Отмечаем оригинальные идеи и удачные выступления, дружелюбность атмосферы и важность поддержки.

«АЛГОРИТМ РЕШЕНИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ ПРОБЛЕМ»

Цель игры – разработка алгоритма решения управленческих проблем, приобретение практики в коллективной выработке решений.

Исходные теоретические положения. Как известно, искусство руководителя состоит в том, чтобы вовремя оценивать проблемы и намечать путь к их решению. Не даром говорят: «Кто не предвидит проблем, тот не управляет».

Необходимо создание своего рода алгоритма решения управленческих проблем (АРУП), т. е. последовательности умственных действий руководителя, приводящих к решению проблем организационно-управленческой деятельности. Создание АРУП облегчит руководителям нахождение эффективного управленческого решения, сократит поле поиска решений.

Предлагаемая деловая игра позволит ее участникам определить логически обоснованную последовательность действий руководителей при выявлении, анализе и решении управленческих проблем, освоить технологию групповой работы, выделить ситуационного лидера, убедиться, как хорошая самоорганизация группы повышает эффективность ее деятельности.

Методические указания

Сейчас вам предлагается выполнить на практике решение проблемы, которое необходимо представить в виде алгоритма, то есть определенной последовательности действий. Задача состоит в том, чтобы определить последовательность выполнения руководителем действий, представленных

в бланке участника игры.

Задание

Из 18 действий, обозначенных в бланке играющего, нужно последовательно составить алгоритм решения управленческих проблем, для чего необходимо пронумеровать действия порядковыми номерами, начиная с 1 до 18 (таблица 5). Занести результаты в графу «Индивидуальная оценка». Каждый игрок принимает решение самостоятельно, без каких либо консультаций с остальными игроками. На все вопросы может отвечать только руководитель игры.

Все игроки разбиваются на команды по 5–7 человек в зависимости от общего количества играющих и в свободном обмене мнениями вырабатывают общее коллективное мнение относительно АРУП. Команды не должны обмениваться мнениями. Решение задачи обозначается поднятием руки.

Результаты решения заносятся в графу «Групповая оценка».

Представитель команды, докладывая групповое решение, имеет право защищать его логическими доводами.

Руководитель игры фиксирует время принятия решений как индивидуальных, так и групповых.

После объявления руководителем игры эталонной последовательности действий, заполняется графа «Эталон» и рассчитываются и заполняются оставшиеся колонки таблицы.

В отчет входит заполненный бланк участника игры.

Таблица 5 – Бланк участника игры

№ действия	Наименование действий (этапов) принятия управленческого решения	Индивидуальная оценка	Групповая оценка	Эталон	Индивидуальная ошибка	Групповая ошибка	Отклонение индивидуальной ошибки от групповой
1	2	3	4	5	6	7	8
1	Построение проблемы						
2	Документальное построение задач						
3	Определение разрешимости проблемы						
4	Определение отклонения фактического состояния системы от желаемого						
5	Оценка степени полноты и достоверности информации о проблеме						
6	Оформление решения						
7	Разработка вариантов решения						

	проблем						
8	Определение существования проблемы						
9	Оценка новизны проблемы						
10	Контроль за выполнением решения						
11	Выбор решения						
12	Оценка вариантов решения						
13	Организация выполнения решения						
14	Постановка задачи исполнителям						
15	Выбор критерия оценки вариантов решения						
16	Установление взаимосвязи с другими проблемами						
17	Формулирование проблемы						

Окончание таблицы 5

1	2	3	4	5	6	7	8
18	Определение причин возникновения проблемы						
	Сумма ошибок						
	Время работы						

«МОДЕЛИ РОЛЕВОГО ПОВЕДЕНИЯ»

Игра проводится в паре или группе. Роль представляет собой устойчивый комплекс форм поведения, соответствующий ожиданиям других. В организации ролевые требования могут выражаться в должностных инструкциях, профилях требований и других нормативных документах. Кроме того, существуют неформальные роли – устойчивые комплексы ожиданий со стороны руководства, членов коллектива.

Руководитель выполняет в организации целый ряд ролей. Важнейшие из формальных ролей – роли лидера, администратора, предпринимателя или же, согласно другой классификации, мыслителя, штабного работника, организатора, кадровика, воспитателя, снабженца, общественника, инноватора, контролера, дипломата и др. Оценка руководителя окружающими прямо зависит от того, насколько его реальное поведение соответствует организационным ролям. Он может считаться, например, умелым организатором, но плохим воспитателем, признанным лидером, но слабым контролером и т. п.

Существуют различные модели ролевого поведения, например, уверенное, неуверенное и агрессивное поведение в общении. Эффективный руководитель должен уметь распознавать склонность сотрудника к тем или иным ролям, а также владеть различными формами ролевых коммуникаций.

Цель игры – отработать понимание своего поведения или поведение другого человека, конкретные навыки и приемы взаимодействия, выработать оптимальное эмоциональное реагирование и самоконтроль.

Методические указания

Участникам игры задается несколько ситуаций. Например:

- друг забыл вернуть книгу, которая вам нужна;
- собеседник занимает вас разговором, а вам необходимо уйти;
- вы делаете замечание подчиненному за его опоздание на работу;
- люди, сидящие сзади вас в театре, мешают вам громким разговором;
- вас останавливают на улице и настойчиво предлагают товар, который вам не нужен;
- друг просит одолжить вашу новую куртку, а вы опасаетесь, что он ее порвет или испачкает;
- вы узнаете, что ваш друг рассказывал в компании факты из вашей личной жизни, которые были ему доверены как тайна.

В каждой ситуации необходимо продемонстрировать три типа ответов: уверенный, неуверенный и агрессивный. Перед началом ответа участник объявляет, какой именно тип ответа будет высказан. В первой ситуации они могут, например, звучать так:

Агрессивный: «Я знал, что тебе нельзя доверять, когда ты обещал, что вернешь книгу вовремя».

Неуверенный: «Я знаю, что надоедаю тебе, но, как ты думаешь, не сможешь ли ты вернуть книгу в ближайшее время?»

Уверенный: «Я считал, что мы договорились, когда ты обещал вернуть мне книгу сегодня. Буду признателен, если ты принесешь ее не позднее пятницы».

Необходимо, чтобы тон голоса, поза, выражение лица соответствовало словам. При проведении игры в группе разные участники могут предлагать свои варианты. Для лучшего включения в роль можно вспомнить наиболее уверенного, неуверенного и агрессивного из своих знакомых и постараться его сыграть. Можно выйти за пределы одной реплики, в этом случае собеседник имеет право выбрать любую позицию, а основной участник должен сохранять заданный тип ответов. Желательно, чтобы члены пары менялись ролями.

После игры проводится обсуждение по вопросам: можно ли считать данный ответ уверенным (неуверенным, агрессивным)? Какой тип ответов у этого человека получается лучше, а какой хуже? Какие чувства вызывают у собеседника те или иные типы ответов? Как лучше всего реагировать на определенные типы ответов?

«ОТБОР ПЕРСОНАЛА»

Цель игры – провести работу по отбору персонала. Выбрать организацию, для которой проводится подбор и отбор персонала. Выбор организации осуществляется участниками деловой игры самостоятельно на основе места работы или прохождения практики, либо составления модели вымышленной организации.

Ход игры

Для проведения работы по отбору персонала участникам игры необходимо:

1) на основе анализа факторов появления дополнительной потребности в персонале определить состав вакантных должностей;

2) по каждой вакантной должности разработать должностную инструкцию, содержащую перечень задач, функций, прав и ответственности работника;

3) составить объявления для публикации в средствах массовой информации о наличии вакантных должностей в данной организации. Объявление должно быть лаконичным, содержать сведения о названии должности, иногда об окладе, о социальных льготах, а также общие требования к претенденту на должность;

4) разработать структуру резюме и составить резюме претендента на должность. Резюме – одно из самых мощных средств саморекламы на рынке труда. Его задача – привлечь внимание работодателя к претенденту, оно должно быть кратким, достоверным, презентабельно оформлено;

5) разработать форму анкеты кандидата на вакантную должность. Процедура заполнения анкеты кандидата, как правило, предшествует собеседованию, поэтому ее форма должна быть такой, чтобы из нее можно было получить максимально полную информацию о кандидате;

6) произвести предварительный отбор кандидатов на должность на основании анализа сообщений о них, полученных по телефону, из резюме и анкет;

7) составить письмо-приглашение на собеседование тех кандидатов, которые прошли предварительный отбор. Письмо-приглашение является свидетельством того, что кандидат заинтересовал организацию, так как его анкетные данные соответствуют тем требованиям, которые предъявляются к работнику по данной должности;

8) изучить систему методов отбора и оценки претендентов и отобрать наиболее приемлемые методы для каждой должности;

9) разработать подготовительные мероприятия для проведения собеседования, включающие, кроме выработки стратегии собеседования, выбор и подготовку помещения, приглашение необходимых сотрудников из других подразделений, руководителя организации и т.п.;

10) разработать форму оценочного листа собеседования, который

используется сотрудником отдела управления персоналом в ходе собеседования для кратких пометок, замечаний, касающихся кандидата;

11) провести собеседование, выбрав из участников деловой игры представителей организации и претендентов на вакантные должности.

Лицо или лица, проводящие собеседование, должны четко представлять себе его цели, которые состоят в следующем:

- оценить способности данного человека к выполнению работы по конкретной должности;

- выяснить мотивацию претендента, т. е. почему он желает работать именно в данной организации;

- выяснить, управляем ли претендент, понимает ли, что такое субординация, насколько он уживчив, коммуникабелен.

Эти цели можно достичь с помощью предварительно составленных и тщательно продуманных вопросов, которые затем будут заданы кандидату в ходе собеседования;

12) после собеседования проанализировать вопросы и ответы другой стороны с точки зрения полноты и достоверности информации, корректности вопросов, логичности беседы и т. п.;

13) произвести отбор кандидатов и принять решение о приеме на работу тех из них, которые в наибольшей степени отвечают «идеальной» модели работника по конкретной должности. Окончательное решение о приеме кандидата на работу в данную организацию или об отказе ему в этом должно быть принято на основании анализа и сопоставления всех представленных документов, результатов собеседования, с одной стороны, и требований к работнику по конкретной должности – с другой.

Из участников деловой игры формируются три группы: экспертная, состоящая из двух человек, и две равные по численности группы из остальных участников, одна из которых представляет собой претендентов на вакантные должности, а другая – представителей конкретной, выбранной участниками организации.

Экспертная группа оценивает разработанные той и другой стороной документы с точки зрения их полноты, правильности, достоверности составления, информативности и т. д.; консультирует всех участников по вопросам подбора и отбора персонала.

Две группы работают параллельно. Преподаватель руководит ходом обсуждения.

«СЛАЛОМ»

Цель игры – оперативное принятие управленческих решений руководителем.

Предварительно для проведения деловой игры необходимо подготовить:

- идентификаторы участников игры (в 2-х экземплярах);
- жетоны произвольной формы (6–8 штук);
- папки с деловыми бумагами для подчиненных; заявление рабочего цеха;
- карандаш.

Участники игры и их функции

Руководитель (начальник цеха) спешит на совещание к генеральному директору, все участники которого уже собрались и ждут его. По пути к кабинету директора начальника цеха постоянно останавливают сотрудники или «просители», обращаясь с различными «сверхнеотложными» делами, которые ему приходится решать буквально «на бегу». Руководитель может оперативно решить вопрос (в этом случае он получает жетон от своего собеседника) либо «отмахнуться» от просьбы (в этом случае он жетон не получает). Время, отпущенное на всю дистанцию, – 5 минут. Чем больше будет набрано жетонов, тем выше рейтинг руководителя.

Студент-практикант играет роль первого «препятствия» в предстоящем слаломе, интересуется, на каком рабочем месте ему проходить производственную практику и кто будет его курировать из специалистов – «производственников».

Сотрудник планово-диспетчерского отдела цеха просит подписать бумагу (например, отчет о выполнении плана). Долго ищет необходимые листы в папке для бумаг, постоянно извиняется за свою несобранность и настаивает на подписи начальника цеха.

Молодой мастер участка обращается к начальнику цеха с конкретными вопросами (например, по поводу прогула одного из рабочих; простоя оборудования и нехватки рабочих-ремонтников; возврата с последующего участка бракованных деталей) и ожидает помощи в выборе наиболее правильного варианта решения этих проблем.

Рабочий цеха просит предоставить ему отгул за свой счет на несколько дней, ссылаясь на семейные проблемы, представляет заявление на подпись.

Кладовщик цеха, так же как и мастер участка, обращается к начальнику цеха с проблемами и ждет немедленного их решения (например, кладовщик может поинтересоваться сроками предстоящей инвентаризации на складе, обсудить проблему обеспечения рабочих цеха специальным инструментом и т. д.).

Сотрудник отдела МТО завода. Целью его разговора с начальником цеха является получение необходимой информации о потенциальном поставщике какого-либо сырья, топлива, материального ресурса, полуфабриката, узла и т. д. Беседа носит неформальный характер.

Журналист местной газеты получил задание подготовить репортаж об одном из старейших работников предприятия – ветеране труда Иванове П. А., который много лет работает в этом цехе (возможный вариант – журналист хочет взять интервью у начальника цеха, сделать его фотографию и т. д.). Журналист очень энергичный, словоохотлив, немного

навязчив.

Ход игры

Распределить роли между студентами группы, ознакомить их с заданием.

Студенты, выполняющие роль «препятствий», должны, во-первых, добиться того, чтобы их вопрос (просьба) был полностью выслушан и оперативно решен начальником цеха, во-вторых, чтобы диалог между ними и начальником цеха продолжался как можно дольше.

В том случае, если конкретный вопрос оперативно разрешен, начальник цеха получит жетон по окончании диалога.

Студенты, выполняющие функции наблюдателей, следят за ходом игры и делают выводы по результатам наблюдений.

«ЗОНА КОМФОРТА»

Эта ролевая игра показывает, как управлять стрессом в связи с сокращением штата. Аудитория представляет собой реабилитационный центр для безработных. Каждый участник, кроме трех человек, исполняющих функции работников центра занятости, будет исполнять роль безработного, ищущего работу.

Функции администратора – встречать клиентов, записывать их имена и узнавать, с кем они хотят побеседовать: психологом или консультантом по вопросам занятости. При необходимости нужно разъяснить, что психолог не консультирует по вопросам трудоустройства, но может помочь справиться с возникшим стрессом или другими подобными проблемами. Консультант по вопросам занятости может посоветовать, как получить новую работу или дополнительное образование. Если требуемый специалист в данный момент занят, попросите нового клиента подождать и пригласите его, как только выйдет предыдущий посетитель. Учитывая выполнение этих требований, в остальном вы можете интерпретировать роль по своему усмотрению.

Функции психолога – консультации по вопросам занятости – вне его компетенции, в остальном он может по собственному усмотрению интерпретировать роль по консультированию клиентов, находящихся в подавленном состоянии.

Функции консультанта по вопросам занятости – консультировать посетителей центра по вопросам приобретения дополнительного образования, повышения квалификации и поиска работы. В этих рамках он может интерпретировать роль по собственному усмотрению.

Цель игры – продемонстрировать попытку справиться со стрессом, вызванным сокращением, показать способы создания «зоны комфорта» в контексте внеплановых и вынужденных изменений, привлечь внимание к размеру и степени сложности проблемы безработицы.

Методические указания

Работникам центра занятости необходимо создать зону комфорта для людей, находящихся в подавленном состоянии, поскольку их сократили на службе и оставили без работы. Помимо доброжелательного отношения, готовности помочь клиентам сотрудники центра должны создать максимум удобств для клиентов, как ожидающих своей очереди в приемной, так и в комнате для переговоров с клиентами.

В реабилитационном центре занятости для каждого сотрудника должны стоять стол и стул. Рабочие места сотрудников должны быть по возможности отгорожены друг от друга. Желательно в приемной на стенде поместить объявления об имеющихся вакансиях.

Ход игры

В игре могут принимать участие от 6 до 16 человек.

Все участники получают копию инструкции о перестановке мебели, описание ролей получают администратор, психолог, консультант по вопросам занятости. Далее участники все вместе должны передвинуть мебель так, чтобы создать удобные условия для безработных, обратившихся за консультацией.

Когда мебель будет переставлена, исполнители ролей безработных должны покинуть комнату, чтобы обсудить, как они будут исполнять свои роли.

Далее работники центра занятости занимают свои места за рабочими столами, приглашаются безработные, усаживаются в приемной, начинаются консультации. После их окончания начинается обсуждение.

В ходе обсуждения выясняется:

1) удалось ли работникам центра занятости создать «зону комфорта» для людей, находящихся в подавленном состоянии;

2) если это удалось, студентов нужно попросить привести подобные примеры из своей практики;

3) что еще могли бы сделать работники центра для создания атмосферы поддержки и ободрения своих клиентов?

Далее рамки дискуссии можно расширить и затронуть следующие проблемы:

1) возникновение стресса по причине потери работы и неспособности самостоятельно устроиться на другое место;

2) способы, с помощью которых менеджеры по управлению персоналом на предприятиях могут обезопасить сотрудников в случае стремительных кадровых изменений в организации, не ущемляя при этом интересов работодателя;

3) особые потребности молодежи и сравнительно малообразованных людей среднего возраста, ищущих новое место работы, женщин, желающих после некоторого перерыва вернуться к трудовой деятельности.

«МОЗГОВОЙ ШТУРМ»

«Мозговой штурм» – продуктивный способ выдвижения новых идей. Подчас довольно сложная проблема, не поддавшаяся решению традиционными способами, неожиданно получала оригинальное решение методом «мозгового штурма».

Цель игры – развитие мыслительных процессов, способности абстрагироваться от объективных условий и существующих ограничений, умения сосредоточиться на какой-либо узкой актуальной цели и т. д.

Порядок проведения деловой игры

Постановка проблемы

Обоснование задачи для поиска решения. Определение условий коллективной работы, выдача студентам правил поиска решения и поведения в процессе «мозговой атаки». Формирование нескольких рабочих групп по 3–5 человек и экспертной группы, обязанностью которой будут разработка критериев, оценка и отбор наилучших идей. Время – 10 мин.

Разминка

Упражнения в быстром поиске ответов на поставленные вопросы. Задача этого этапа – помочь студентам максимально освободиться от воздействия психологических барьеров (неловкости, стеснительности, замкнутости, скованности и т. п.). Время – 15–20 мин.

«Мозговая атака» поставленной проблемы

Предварительно еще раз уточняется задача, напоминаются правила поведения в ходе игры. Генерирование идей начинается по сигналу преподавателя одновременно во всех студенческих рабочих группах. К каждой группе прикрепляется эксперт из числа студентов, задача которого фиксировать на бумаге выдвигаемые идеи. Время – 10–15 мин.

Оценка и подбор наилучших идей

Пока эксперты на основе избранных критериев отбирают идеи, рабочие группы отдыхают. Время 10–15 мин.

Сообщение о результатах «мозговой атаки»

Обсуждение итогов работы, оценка наилучших идей, их обоснование и публичная защита. Принятие коллективного решения.

Сценарий деловой игры

1 Во время игры нет ни начальников, ни подчиненных, ни новичков, ни ветеранов, есть ведущий и участники; никто не может претендовать на особую роль или привилегии; преимущества не дает даже авторство блестящих идей.

2 Участник игры должен стремиться не к демонстрации своих познаний и квалификации, а к решению выдвинутой проблемы.

3 «Мозговой штурм» требует полного раскрепощения мысли и свободы

для выступления; чем неожиданней и необычной идея, тем больше оснований рассчитывать на ее успех.

4 Как бы фантастична и невероятна ни была идея, выдвинутая кем-либо из участников игры, она должна быть встречена с одобрением.

5 Категорически запрещены взаимные критические замечания и промежуточные оценки – они мешают построению и формированию новых идей.

6 Следует воздерживаться от перешептываний, переглядываний, жестов, которые могут быть неверно истолкованы другими участниками игры.

7 «Мозговая атака» не терпит шаблонного мышления; полное освобождение от плена стереотипов, стандартов и традиций – важнейшее условие успешного творческого поиска.

8 Если не хотите обресть поиск на неудачу, избегайте мысли, что обсуждаемая проблема может быть решена только известными способами.

9 Не допускайте суждения, будто данная проблема вообще не разрешима. Теоретически таких положений в практике не существует.

10 Попробуйте с самого начала убедить себя, что положительное разрешение данной проблемы имеет для вас чрезвычайно важное значение.

11 Чем больше выдвинуто предложений, тем больше вероятность появления новой и ценной идеи.

12 В ходе игры допускаются и приветствуются дополнения и усовершенствования идей, предложенных вами или другими участниками «мозговой атаки».

13 Разрешается задавать вопросы коллегам с целью уточнения и развития их идей; вопрос не должен содержать в себе оценки или вашего отношения к идее.

14 Тщательно, но корректно формулируйте свои мысли, не огорчайтесь, если вас не поймут, сделайте попытку еще раз изложить идею.

15 Не ждите одобрений или осуждений вашего предложения со стороны коллег, лучше подумайте, как его можно усовершенствовать.

16 Не обращайтесь к руководителю «мозговой атаки» за поддержкой – до окончания игры он не имеет права на публичную оценку.

17 Если проблема в целом не поддается решению, попробуйте расчлнить ее на составные элементы и поразмыслите над каждым из них в отдельности.

18 Используйте способ комбинирования приемов, решений, подсчетов, оценок; попытайтесь структурировать некоторую систему из казалось бы чуждых друг другу частей.

19 Осмысливая выдвинутую для решения проблему, можно попытаться сделать все наоборот; ставить задачу, обратную данной, изменить последовательность действий, операций, расположение деталей и т. д.

20 Попробуйте для решения данной проблемы использовать известные вам способы и приемы, применение которых в других ситуациях дает

положительные результаты.

21 Оценка и решение поставленной задачи не обязательно могут быть найдены только в фирме, попытайтесь вспомнить интересные неожиданные разрешения сходных проблем в других сферах деятельности.

22 Не стесняйтесь произвольно менять параметры в поставленной проблеме: уменьшать или увеличивать стоимость, сроки, размеры, расстояния и т. д. Если идея решения будет найдена, ее можно доработать до уровня установленных фирмой границ.

23 В процессе «мозговой атаки» меньше обращайтесь внимание на возможные последствия, думайте о том, насколько ваше предложение может быть существенным для фирмы, в которой вы работаете.

24 Помните: оптимизм и уверенность удесятятуют умственную и психическую энергию человека.

Примерные ситуации для проведения «мозгового штурма»

Задание 1.

Предложите несколько идей, которые вы реализуете, если вас назначат директором службы экономической безопасности фирмы (начальником финансово-экономической службы).

Задание 2.

Действительно ли мужчины способнее женщин в управленческой деятельности? Объясните, почему возникло такое мнение (приведите максимум примеров).

Задание 3.

Если нарушитель технологической дисциплины фирмы по производству продукции, поведение которого осуждается в трудовом коллективе, поднялся бы и демонстративно вышел из помещения, то какие действия вы предприняли бы и к чему бы они привели?

Задание 4.

Какие идеи вы предложили бы для того, чтобы сократить число бракованной продукции, выпускаемой фирмой?

Задание 5.

Какое применение можно найти для женской пудриницы? (Дайте максимум идей).

Время на выполнение каждого задания – 5 мин.

СИТУАЦИОННЫЕ ЗАДАЧИ (КЕЙСЫ)

Тренинг «УДЕРЖАНИЕ ВЛАСТИ – ЦЕЙТНОТ»

Как на экзамене студент тянет билет, так и в аудитории участник тренинга «вытягивает» ситуацию и мгновенно принимает решение, дает ответ.

Предлагаемые ситуации:

1) ваша жена (муж), позвонив вам на работу, капризным голосом заявляет, чтобы вы немедленно отправились домой, в противном случае – развод. У вас через 15 минут совещание с подчиненными. Ваши действия;

2) ваш(а) сотрудник(ца) объяснялся(лась) в любви и настойчиво требует свидание. Ваши действия;

3) пришли деньги на зарплату, но начальник управления просит перечислить их на банкет, обещая через месяц вернуть вам эти деньги. Ваши действия;

4) пришел новый сотрудник после окончания вуза, вы выступаете перед подчиненными на совещании, и молодой сотрудник задает вам вопрос, в котором есть термины из менеджмента, значения которых вы не знаете. Ваши действия;

5) вы сопровождаете вышестоящего начальника для проверки районного узла. Входя в отделение, вы видите, что коллектив объявил забастовку. Ваши действия;

6) начальник управления заходит в ваше отделение и обращается к оператору, тот очень грубо отвечает. Вы, выйдя из своего кабинета, видите эту ситуацию. Ваши действия;

7) ваши подчиненные решили сделать вам сюрприз по поводу вашего дня рождения, устроить банкет. В разгар банкета и рабочего дня приезжает начальник с проверкой. Ваша реакция;

8) вы входите в зал заседания, где собрались ваши подчиненные, и обнаруживаете, что у вас оторвался карман. Ваша реакция;

9) высокопоставленные гости в вашем кабинете. Заходит секретарь с подносом с кофе и случайно проливает кофе на ваш костюм. Ваша реакция;

10) вы внезапно открываете дверь в отдел и застаете своих подчиненных, которые обсуждают вас с негативной стороны. Ваши действия;

11) ваша сотрудница в который раз просит у вас свободный день в связи с болезнью одного из своих многочисленных родственников. Ваши действия;

12) вы отправляете молодого перспективного сотрудника вместо себя на деловую встречу, где он принимает решение, которое категорически расходится с вашими взглядами. Ваша реакция;

13) вы на деловом совещании перепутали имя и отчество вашего

начальника. Ваши действия;

14) в ходе совещания ваш сотрудник открыто и при всех заявил, что вы некомпетентны. Ваша реакция;

15) вы недовольны, что один из ваших сотрудников постоянно опаздывает, и назначаете ему время для встречи с ним по этому поводу. Идя на встречу, вы тоже случайно опаздываете. Ваши действия;

16) ваша «многолетняя» сотрудница, не выдержав тяжести жизни (нет нормальных жилищных условий, очень низкая заработная плата), – однажды утром приходит к вам домой и возбужденно заявляет, что не уйдет из вашего дома до тех пор, пока вы, как руководитель, не предпримите меры по ее социальной защищенности;

17) вы хотите уволить своего сотрудника по ряду известных вам причин. Но ваш юрист говорит вам, что это незаконно. Ваши действия;

18) вы увольняете сотрудника по сокращению. Но от вышестоящих органов поступила убедительная просьба принять на это место «нужного» человека. Ваши действия;

19) вы объявляете конкурс на замещение вакантной должности инженера РУПС. Конкурс блестяще выигрывает молодой энергичный специалист с высшим образованием, предложивший разумные идеи по организации заданного направления работы. Но на эту должность вдруг претендует глава административного района, уходящий на пенсию. Ваши действия;

20) вы возвращаетесь с увеселительной вечеринки в нетрезвом состоянии. Около подъезда своего дома вы сталкиваетесь со своим подчиненным. Ваши действия;

21) вы – руководитель, переносите грипп в тяжелой форме, находитесь на «больничном». Во время вашего отсутствия в вашем отделении создается критическая ситуация, требующая срочного разрешения. Ваши действия;

22) ваш прямой руководитель из области отчитывает вас в присутствии ваших подчиненных. Ваши действия;

23) вы узнаете, что ваш сотрудник пишет на вас в различные инстанции жалобы. Ваши действия;

Оцениваются: находчивость, смекалка, умение выходить из трудного положения, психологическая точность принимаемого решения.

Кейсы по теме «КОНФЛИКТНАЯ СИТУАЦИЯ»

1 Подчиненный (коллега) игнорирует Ваши советы и указания, делает все по-своему, не обращая внимания на замечания, не исправляя того, на что Вы ему указываете.

Постановка задачи

Как Вы поступите с этим подчиненным (коллегой) в дальнейшем:

- 1) разобравшись в мотивах упорства и видя их несостоятельность, примените обычные административные меры наказания;
- 2) в интересах дела постараетесь вызвать его на откровенный разговор, попытаетесь найти с ним общий язык, настроить на деловой контакт;
- 3) обратитесь к коллективу, рассчитывая на то, что неправильное поведение подчиненного будет осуждено и к нему примут меры общественного воздействия;
- 4) попытаетесь вначале разобраться в том, не совершаете ли Вы сами ошибок во взаимоотношениях с подчиненным (коллегой), а потом уже решите, как поступить.

2 В трудовой коллектив, где существует конфликт между двумя группами по поводу внедрения нового стиля руководства, пришел новый руководитель, приглашенный со стороны.

Постановка задачи

Каким образом, по Вашему мнению, ему лучше действовать, чтобы нормализовать психологический климат в коллективе:

- 1) установить тесный контакт со сторонниками нововведений и, не принимая всерьез доводы приверженцев старого стиля работы, вести работу по внедрению новшеств, воздействуя на несогласных силой своего примера и примера других;
- 2) попытаться разубедить и привлечь на свою сторону приверженцев прежнего стиля работы, противников новаций, воздействовать на них аргументами в процессе дискуссии;
- 3) выбрать наиболее авторитетных членов коллектива, поручить им разобраться в сложившейся ситуации и предложить меры по ее нормализации, опираясь на поддержку администрации, профсоюза и т. д.;
- 4) изучить перспективы развития коллектива, поставить перед коллективом новые задачи совместной трудовой деятельности, опираясь на лучшие достижения и трудовые традиции коллектива, не противопоставлять новое старому.

3 Вас недавно назначили руководителем коллектива, в котором Вы несколько лет были рядовым сотрудником. Вы вызвали к себе в кабинет подчиненного на 8:15 для выяснения причин его частых опозданий на работу, но сами неожиданно опоздали на 15 мин. Подчиненный же пришел вовремя и ждет Вас.

Постановка задачи

Как вы начнете беседу при встрече:

- 1) независимо от своего опоздания сразу же потребуете его объяснений об опозданиях на работу;
- 2) извинитесь перед ним и начнете беседу;

3) поздороваетесь, объясните причину своего опоздания и спросите его: «Как вы думаете, что можно ожидать от руководителя, который так же часто опаздывает, как и вы?»;

4) отмените беседу и перенесете ее на другое время.

4 Вы – руководитель производственного коллектива. В период ночного дежурства один из Ваших рабочих в состоянии алкогольного опьянения испортил дорогостоящее оборудование. Другой, – пытаясь его отремонтировать, получил травму. Виновник звонит Вам домой по телефону и с тревогой спрашивает, что же им теперь делать?

Постановка задачи

Как Вы ответите на звонок:

1) «действуйте согласно инструкции. Прочитайте ее, она лежит у меня на столе и сделайте все, что требуется»;

2) «доложите о случившемся вахтеру. Составьте акт на поломку оборудования, пострадавший пусть идет к дежурной медсестре. Завтра разберемся»;

3) «без меня ничего не предпринимайте. Сейчас я приеду и разберусь»;

4) «в каком состоянии пострадавший? Если необходимо, вызовите врача».

5 Однажды вы оказались участником дискуссии нескольких руководителей о том, как лучше строить отношения с подчиненными. Одна из точек зрения вам понравилась больше всего.

Постановка задачи

Какая и почему:

1) «чтобы подчиненный хорошо работал, нужно подходить к нему индивидуально, учитывать особенности его личности»;

2) «все это мелочи. Главное в оценке людей – это их деловые качества, исполнительность. Каждый должен делать то, что ему положено»;

3) «успеха в руководстве можно добиться лишь в том случае, если подчиненные доверяют своему руководителю, уважают его»;

4) «это правильно, но все же лучшими стимулами в работе являются четкий приказ, приличная зарплата, заслуженная премия».

6 Вы – начальник отдела. После реорганизации Вам необходимо срочно перекомплектовать несколько бюро согласно своему штатному расписанию.

Постановка задачи

По какому пути вы пойдете и почему:

1) возьметесь за дело сами, изучите все списки и личные дела работников отдела, предложите свой проект на собрании коллектива;

2) предложите решать этот вопрос службе управления персоналом – ведь это их работа;

3) во избежание конфликтов предложите высказать свои пожелания всем заинтересованным лицам, создадите комиссию по комплектованию новых бюро;

4) сначала определите, кто будет возглавлять новые бюро и участки, затем поручите этим людям подать свои предложения по составу бюро.

7 Вы недавно работаете начальником цеха (отдела) на крупном промышленном предприятии (на эту должность перешли из другой организации). Еще не все знают Вас в лицо. До обеденного перерыва 2 ч. Идя по коридору, Вы видите трех рабочих (работников) Вашего цеха (отдела), которые о чем-то оживленно беседуют и не обращают на Вас внимания. Возвращаясь через 20 мин, видите ту же картину.

Постановка задачи

Как вы себя поведете:

1) остановитесь, дадите понять рабочим (работникам), что Вы новый начальник цеха (отдела). Вскользь заметите, что беседа их затянулась и пора браться за дело;

2) спросите, кто их непосредственный начальник, вызовите его к себе в кабинет;

3) сначала поинтересуетесь, о чем идет разговор, затем представитесь и спросите, нет ли у них каких-либо претензий к администрации. После этого предложите пройти в цех (отдел) на рабочее место;

4) прежде всего представитесь, поинтересуетесь, как обстоят дела в их бригаде (бюро), как загружены работой, что мешает работать. Возьмете этих рабочих (работников) на заметку.

Упражнение «ТОЛЕРАНТНОСТЬ В ОБЩЕНИИ»

Цель – формирование умений активного, конструктивного, толерантного общения в конфликтной ситуации.

Каждый из нас время от времени попадает в конфликтную ситуацию: с кем-то ссорится, получает незаслуженные обвинения. Выход из таких конфликтных ситуаций осуществляется по-разному. Это упражнение способствует тому, чтобы научиться конструктивным способам выхода из конфликтных ситуаций.

Инструкция: «Припомните ситуации, когда Вас или Ваших знакомых обидели. Создайте пары, в которых один из партнеров выступит в роли того, кого обидели, а другой – в роли того, кто обидел. Разыграйте эту сцену так, чтобы использовать предложенную ниже схему. Из конфликтной ситуации можно выйти при помощи толерантного поведения, сохраняя при этом собственное достоинство и не принижая другого».

Схема достойного выхода из конфликтной ситуации:

1) начинайте разговор с конкретного и точного описания ситуации, которая

Вас не устраивает: «Когда Вы незаслуженно критиковали меня при всех...»;

2) выскажите чувства, которые возникали у Вас в связи с этой ситуацией и поведением человека по отношению к Вам: «Когда... я чувствовал себя униженным»;

3) скажите человеку, как бы Вам хотелось, чтобы он поступил. Предложите другой вариант поведения, который бы Вас устроил: «...поэтому я очень вас прошу – в следующий раз...»;

4) скажите, как вы будете вести себя в случае, если человек изменит свое поведение.

После отработки этого упражнения предложите нескольким парам участников продемонстрировать свое умение толерантно общаться.

По окончании упражнения члены группы обмениваются мыслями об удачном выходе из конфликтной ситуации и причинах такого успеха.

Упражнение «МОЯ ПРОБЛЕМА В ОБЩЕНИИ»

Цель – обучение участников разрешению конфликтных ситуаций и конфликтов.

Участники пишут на отдельных листах в лаконичной форме ответ на вопрос: «В чем заключается моя основная проблема в общении?». Ответы, конкретизирующие индивидуальные проблемы, не подписываются. Листки складываются в общую стопку. Затем каждый участник произвольно берет любой листок, читает его и пытается найти путь, с помощью которого он бы мог решить данную проблему.

Группа слушает его предложение и оценивает, правильно ли понята проблема и действительно ли предлагаемый путь способствует ее решению. Все участники делятся своими размышлениями по поводу целесообразных действий в разрешении каждой озвученной проблемы.

ТЕСТЫ

Какой вид организационной культуры вам более всего подходит?

Тест может быть полезен как для осознанности выбора молодым или уже опытным специалистом места работы (он ориентирует на выбор организаций, тип культуры которых соответствует индивидуальным склонностям), так и для руководителей и служб персонала в процессе найма (целесообразно принимать в организацию сотрудников, ценностные ориентации и установки которых соответствуют организационной культуре).

Инструкция

Определите ваше отношение к каждому из предложенных высказываний, используя следующие оценки: ПС (полностью согласен), С (согласен), Н (не уверен), НС (не согласен), АНС (абсолютно не согласен).

Утверждения	ПС	С	Н	НС	АНС
1 Мне нравится работать в команде и рассматривать проделанную мною работу как свой взнос в работу всего коллектива					
2 Не следует идти на компромиссы, учитывая чьи-то личные нужды, когда речь идет о целях всего отдела					
3 Мне нравится то чувство эмоционального подъема и трепета, которое я испытываю, идя на риск					
4 Если сотрудник не достиг поставленной цели, то не имеет значения то, сколько усилий он или она потратили, дабы выполнить эту работу					
5 Мне нравится, когда все вокруг стабильно и предсказуемо					
6 Мне нравится работать с менеджерами, которые всегда разумно объясняют свои действия и решения					
7 Мне нравится такая работа, при которой на сотрудников не оказывается значительного давления и они сами формируют свои отношения на преимущественно неформальной основе					

Подведите итоги

Используя ключ, подсчитайте баллы.

Номер утверждения	Оценки				
	ПС	С	Н	НС	АНС
1	-2	-1	0	+1	+2
2	-2	-1	0	+1	+2
3	-2	-1	0	+1	+2
4	-2	-1	0	+1	+2
5	+2	+1	0	-1	-2
6	+2	+1	0	-1	-2
7	-2	-1	0	+1	+2

Всего у вас должно получиться где-то между +14 и -14 баллами. Оцените свой результат.

Чем больше баллов вы набрали, тем более комфортно вы будете себя чувствовать в организации с формальной, механистической, ориентирующейся на сильную структуризацию кадров культурой. Это характерно для больших корпорации и государственных учреждений.

Отрицательное количество баллов (со знаком «-») указывает на вашу склонность к работе в организации с неформальной, гибкой и инновационной по своей сущности культурой. Образцами в этом случае могут служить научно-исследовательские отделы, рекламные агентства, компании, работающие в сфере высоких технологий, а также малые предприятия.

Коммуникабельны ли вы?

Тест оценивает степень общительности.

Инструкция

Ответьте на следующие вопросы, используя три варианта ответов: «да», «нет» или «иногда».

1 Вам предстоит ординарная или деловая встреча. Выбивает ли вас ее ожидание из колеи?

2 Не откладываете ли вы визит к врачу до последнего момента?

3 Вызывает ли у вас смятение и неудовольствие поручение выступить с докладом, сообщением, информацией на каком-либо совещании или тому подобном мероприятии?

4 Вам предлагают выехать в командировку в город, где вы никогда не бывали. Приложите ли вы максимум усилий, чтобы избежать этой командировки?

5 Любите ли вы делиться своими переживаниями с кем бы то ни было?

6 Раздражаетесь ли вы, если незнакомый человек на улице обратится к вам с просьбой (показать дорогу, назвать время, ответить на какой-то вопрос)?

7 Верите ли вы, что существует проблема «отцов и детей», и что людям разных поколений трудно понимать друг друга?

8 Постесняетесь ли вы напомнить знакомому, что он забыл вернуть 100 рублей, которые занял несколько месяцев назад?

9 В ресторане либо в столовой вам подали явно недоброкачественное блюдо. Промолчите ли вы, лишь рассерженно отодвинув тарелку?

10 Оказавшись один на один с незнакомым человеком, вы не станете вступать с ним в беседу и будете тяготиться, если первым заговорит он. Так ли это?

11 Вас приводит в ужас любая длинная очередь, где бы она ни была (в магазине, в библиотеке, кассе кинотеатра). Предпочтете ли вы отказаться от своего намерения купить (получить) что-либо или встанете в хвост и будете томиться в ожидании?

12 Бойтесь ли вы участвовать в какой-либо комиссии по рассмотрению конфликтных ситуаций?

13 У вас есть собственные сугубо индивидуальные критерии оценки произведений литературы, искусства, культуры и никаких чужих мнений на этот счет вы не приемлете? Так ли это?

14 Услышав где-либо в кулуарах высказывание явно ошибочной точки зрения по хорошо известному вам вопросу, предпочтете ли вы промолчать и не вступать в спор?

15 Вызывает ли у вас досаду чья-либо просьба помочь разобраться в том или ином служебном вопросе (учебной теме)?

16 Охотнее ли вы излагаете свою точку зрения (мнение, оценку) в письменной форме, чем в устной?

Подведите итоги

Подсчитайте общее количество баллов, которое вы набрали, используя ключ. Варианты ответов оцениваются: «да» – 2 балла, «иногда» – 1 балл, «нет» – 0. Оцените свой результат.

30–32 балла. Вы явно не коммуникабельны, и это ваша беда, так как страдаете от этого больше всего вы сами. Но и близким людям нелегко. На вас трудно положиться в деле, которое требует групповых усилий. Старайтесь стать общительнее, контролируйте себя.

25–29 баллов. Вы замкнуты, неразговорчивы, предпочитаете одиночество и поэтому у вас, наверное, мало друзей. Новая работа и необходимость новых контактов если и не ввергает вас в панику, то надолго выводит из равновесия. Вы знаете эту особенность своего характера и бываете недовольны собой. Но не ограничивайтесь только таким недовольством. В вашей власти переломить эти особенности характера. Разве не бывает, что при какой-либо сильной увлеченности вы

приобретаете вдруг полную коммуникабельность? Стоит только встряхнуться.

19–24 балла. Вы в известной степени общительны и в незнакомой обстановке чувствуете себя вполне уверенно. Новые проблемы вас не пугают. И все же с новыми людьми сходитесь с оглядкой, в спорах и диспутах участвуете неохотно, в ваших высказываниях порой слишком много сарказма, без всякого на то основания. Эти недостатки исправимы.

14–10 баллов. У вас нормальная коммуникабельность. Вы любознательны, охотно слушаете интересного собеседника, достаточно терпеливы в общении с другими, отстаиваете свою точку зрения без вспыльчивости. Без неприятных переживаний идете на встречу с новыми людьми. В то же время вы не любите шумных компаний, экстравагантные выходки и многословие вызывают у вас раздражение.

9–13 баллов. Вы весьма общительны (порой, быть может, даже сверх меры). Любопытны, разговорчивы, любите высказываться по разным вопросам, что нередко вызывает раздражение окружающих. Охотно знакомитесь с новыми людьми. Любите бывать в центре внимания, никому не отказываете в просьбах, хотя не всегда можете их выполнить. Бывает, вспылите, но быстро отходите. Чего вам недостает, так это усидчивости, терпения и отваги при столкновении с серьезными проблемами. При желании, однако, вы можете заставить себя не отступать.

4–8 баллов. Вы, должно быть, «рубаха-парень». Общительность бьет из вас ключом. Вы всегда в курсе всех дел. Любите принимать участие во всех дискуссиях, хотя серьезные темы могут вызвать у вас мигрень и даже хандру. Охотно берете слово по любому вопросу, даже если имеете о нем поверхностное представление. Всюду чувствуете себя в своей тарелке. Беретесь за любое дело, хотя далеко не всегда можете успешно довести его до конца. По этой самой причине руководители и коллеги относятся к вам с некоторой опаской и сомнением. Задумайтесь над этими фактами!

3 и менее баллов. Ваша коммуникабельность носит болезненный характер. Вы говорливы, многословны, вмешиваетесь в дела, которые не имеют к вам никакого отношения. Беретесь судить о проблемах, в которых совершенно некомпетентны. Вольно или невольно вы часто бываете причиной разного рода конфликтов в вашем окружении. Вспыльчивы, обидчивы, нередко бываете необъективны. Серьезная работа не для вас. Людям – и на работе, и дома, и вообще повсюду, – трудно с вами. Да, вам надо поработать над собой и своим характером. Прежде всего воспитывайте в себе терпение и сдержанность, уважительнее относитесь к людям; наконец, подумайте и о своем здоровье – такой стиль жизни не проходит бесследно.

Телефонные разговоры

Телефонные разговоры – одна из важнейших форм коммуникаций. Не только руководители, но и многие сотрудники затрачивают на них большое количество времени. От умения правильно вести деловые разговоры по телефону во многом зависит успех коммуникаций, имидж работника и всей организации.

Инструкция

Перед вами 25 фраз, которые были сказаны служащими вашей организации при беседе с вашими клиентами. Оцените каждую из них. Если вы считаете, что фраза производит на клиента положительное впечатление, пометьте ее буквой «П», а если отрицательное – буквой «О».

1 «Доброе утро. Это коммерческий банк “Русь”. У телефона Никитин Алексей Петрович. Чем я могу помочь вам?»

2 «Извините, это не в моей компетенции. Вам нужно позвонить в отдел кредитов».

3 «Доброе утро, банк “Русь”».

4 «Заведующая вышла. Ей что-нибудь передать?»

5 «Спасибо за звонок. Звоните чаще!»

6 «Извините, я не работаю в этом отделе, поэтому ничем вам помочь не могу».

7 «Доброе утро, отдел снабжения».

8 «Мне трудно сказать, почему наш сотрудник не позвонил вам. Вы не пробовали позвонить ему еще раз?»

9 «Извините, что я заставил вас ждать. Чем я могу помочь вам?»

10 «Я понимаю вас. Мне кажется, что кто-то из сотрудников допустил оплошность. Я постараюсь все проверить. Чем я еще могу помочь вам?»

11 «Так, кого вы ждете?»

12 «Михаил Иванович, извините, пожалуйста, за задержку документов. Постараюсь их выслать с оказией».

13 «Спасибо. При случае я позвоню вам».

14 «Вы сомневаетесь в наших возможностях? Я понимаю. Жду вашего звонка. Спасибо за звонок».

15 «Расскажите, как это случилось».

16 «Рад вашему звонку. Как у вас дела?»

17 «Да, это я. Хочу вам сообщить неприятную информацию».

18 «Извините, пожалуйста, Я принимаю загородную телефонограмму. Можно, я перезвоню вам через 10 минут?»

19 «К сожалению, Юрий Михайлович еще обедает».

20 «Спасибо за звонок. Такого человека, как вы, мы готовы выслушать всегда».

21 «Извините за задержку. У нас все заняты, поэтому никто не берет трубку».

22 «Юрий Михайлович пошел к врачу. Должен вернуться к концу дня».

23 «Здравствуйте, банк “Русь”, у телефона дежурный экспедитор Сергеев. Слушаю».

24 «Вы не правы. Однако что вы скажете про акции нашего банка?»

25 «Извините. К сожалению, я должен идти по вызову. Давайте свяжемся завтра в 10 утра. Я вам позвоню. Спасибо за звонок».

Подведение итогов

Используя ключ, подсчитайте количество несовпадений с вашими ответами.

Варианты ответов	Номера вопросов												
	П	1	–	3	4	–	–	–	–	9	10	–	–
О	–	2	–	–	5	6	7	8	–	–	11	12	
Варианты ответов	Номера вопросов												
	П	–	14	–	16	–	18	–	–	–	–	23	–
О	13	–	15	–	17	–	19	20	21	22	–	24	–

Оцените свой результат

Если выявлено более трех несовпадений, то это означает, что с искусством ведения телефонных переговоров у данного лица дела обстоят не совсем благополучно. Прежде чем допускать такого работника до телефона, он должен пройти специальный тренинг.

Ваш тип поведения

На каждый из 20 вопросов даны 3 варианта ответов: подчеркните тот, который вас устраивает. Если ни один ответ вам не подходит, переходите к следующему вопросу.

1 Склонны ли вы искать пути примирения после очередного конфликта?

- а) всегда;
- б) иногда;
- в) никогда.

2 Как вы ведете себя в критической ситуации?

- а) внутренне кипите;
- б) сохраняете полное спокойствие;
- в) теряете самообладание.

3 Каким считают вас коллеги?

- а) самоуверенным и завистливым;
- б) дружелюбным;
- в) спокойным и независтливым.

4 Как вы отреагируете, если вам предложат ответственную должность?

- а) примете с некоторыми опасениями;
 - б) согласитесь без колебаний;
 - в) откажетесь ради собственного спокойствия.
- 5 Как вы будете себя вести, если кто-то из коллег без разрешения возьмет с вашего стола бумагу?
- а) выдадите ему «по первое число»;
 - б) заставите вернуть;
 - в) спросите, не нужно ли ему еще что-нибудь.
- 6 Какими словами вы встретите мужа (жену), если он (она) вернулся (вернулась) с работы позже обычного?
- а) что тебя так задержало?
 - б) где ты торчишь допоздна?
 - в) я уже начал(а) волноваться.
- 7 Как вы ведете себя за рулем автомобиля:
- а) стараетесь обогнать машину, которая «показала вам хвост»;
 - б) все равно, сколько автомобилей вас обогнало;
 - в) помчитесь с такой скоростью, чтобы никто не догнал вас.
- 8 Какими вы считаете свои взгляды на жизнь:
- а) сбалансированными;
 - б) легкомысленными;
 - в) крайне жесткими.
- 9 Что вы предпринимаете, если не все удастся:
- а) пытаетесь свалить вину на другого;
 - б) смиряетесь;
 - в) становитесь впредь осторожнее.
- 10 Как вы реагируете на публикации о случаях распущенности в среде современной молодежи:
- а) пора бы запретить молодежи такие развлечения;
 - б) надо создать ей возможность организованно и культурно отдыхать;
 - в) и чего мы с ней возимся.
- 11 Что вы ощущаете, если должность, которую вы хотели занять, досталась другому:
- а) и зачем только я на это нервы тратил(а);
 - б) видно, этот человек начальнику приятнее;
 - в) может быть, мне это удастся в другой раз.
- 12 Какие чувства вы испытываете, когда смотрите страшный фильм:
- а) чувство страха;
 - б) скучаете;
 - в) получаете искреннее удовольствие.
- 13 Как вы будете себя вести, если образовалась дорожная пробка и вы опоздали на важное совещание:
- а) будете нервничать во время заседания;

- б) попытаетесь вызвать снисходительность партнеров;
в) огорчитесь.
- 14 Как вы относитесь к своим спортивным успехам:
а) обязательно стараетесь выиграть;
б) цените удовольствие почувствовать себя вновь молодым;
в) очень сердитесь, если проигрываете.
- 15 Как вы поступите, если вас плохо обслужили в ресторане:
а) стерпите, избегая скандала;
б) вызовете метрдотеля и сделаете ему замечание;
в) отправитесь с жалобой к директору ресторана.
- 16 Как вы поступите, если вашего ребенка обидели в школе:
а) поговорите с учителем;
б) устроите скандал родителям;
в) посоветуете ребенку дать сдачи.
- 17 Какой вы человек:
а) средний;
б) самоуверенный;
в) пробивной.
- 18 Что вы скажете подчиненному, с которым столкнулись в дверях:
а) простите, это моя вина;
б) ничего, пустяки;
в) а повнимательнее вы не можете быть.
- 19 Ваша реакция на статью в газете о хулиганстве в среде молодежи:
а) когда же, наконец, будут приняты конкретные меры;
б) надо бы ввести суровые наказания;
в) нельзя же все валить на молодежь, виноваты и воспитатели.
- 20 Какое животное вы любите:
а) тигра;
б) домашнюю кошку;
в) медведя.

Подведение итогов

Используя таблицу, оцените ваши ответы в баллах. Баллы просуммируйте. Если Вы не выбрали ответ из предложенных вариантов, то по данному вопросу Вы набрали 0 баллов.

Вопросы	Баллы за ответы			Вопросы	Баллы за ответы		
	А	Б	В		А	Б	В
1	1	2	3	11	1	2	3
2	2	1	3	12	3	2	1
3	3	2	1	13	1	3	2
4	2	3	1	14	2	3	1
5	3	2	1	15	1	3	2

6	2	3	1	16	1	2	3
7	2	1	3	17	1	3	2
8	2	1	3	18	1	3	2
9	3	2	1	19	2	1	3
10	3	1	2	20	3	2	1

45 баллов и более. Вы излишне агрессивны и неуравновешенны, нередко бываете чрезмерно жестким по отношению к другим людям. Надеетесь дойти до управленческих «верхов», рассчитывая на свои силы. Добиваясь успеха в какой-либо области, можете пожертвовать интересами окружающих. К критике относитесь двойственно: критику «сверху» принимаете, а критику «снизу» воспринимаете болезненно, порой небрежно. Можете преследовать критиков «снизу».

35–44 балла. Вы умеренно агрессивны, Вам сопутствует успех в жизни, поскольку в Вас достаточно здорового честолюбия. К критике относитесь доброжелательно, если она деловая и без претензий.

34 балла и менее. Вы чрезмерно миролюбивы, что обусловлено недостаточной уверенностью в собственных силах и возможностях. Это, конечно, не значит, что Вы греетесь под любым ветерком. И все же побольше решительности Вам не помешает! К критике «снизу» относитесь доброжелательно, но побаиваетесь критики «сверху».

Если по семи вопросам и более Вы набрали по три балла и менее чем по семи вопросам – по одному баллу, то Ваша агрессивность носит скорее разрушительный, чем конструктивный характер. Вы склонны к непродуманным поступкам и ожесточенным дискуссиям. Относитесь к людям пренебрежительно и своим поведением провоцируете конфликтные ситуации, которых вполне могли бы избежать.

Конфликтная ли вы личность?

1 Представьте, что в общественном транспорте начинается спор. Что вы предпримете:

- а) избегаю вмешиваться в ссору;
- б) я могу вмешаться, встать на сторону потерпевшего, того, кто прав;
- в) всегда вмешиваюсь и до конца отстаиваю свою точку зрения.

2 На собрании вы критикуете руководство за допущенные ошибки:

- а) всегда критикую за ошибки;
- б) да, но в зависимости от моего личного отношения к нему;
- в) нет.

3 Ваш непосредственный начальник излагает свой план работы, который вам кажется нерациональным. Предложите ли вы свой план, который кажется вам лучше?

- а) если другие меня поддержат, то да;
 - б) разумеется, я предложу свой план;
 - в) боюсь, что за это меня могут лишить премиальных...
- 4 Любите ли вы спорить со своими коллегами, друзьями:
- а) только с теми, кто не обижается и когда споры не портят наши отношения;
 - б) да, но только по принципиальным, важным вопросам;
 - в) я спорю со всею и по любому поводу.
- 5 Кто-то пытается пролезть вперед вас, без очереди:
- а) думаю, что и я не хуже его, тоже пытаюсь обойти очередь;
 - б) возмущаюсь, но про себя;
 - в) открыто высказываю свое негодование.
- 6 Представьте, что рассматривается проект, в котором есть смелые идеи, но есть и ошибки. Вы знаете, что от вашего мнения будет зависеть судьба этой работы. Как вы поступите:
- а) выскажусь и о положительных, и об отрицательных сторонах этого проекта;
 - б) выделю положительные стороны проекта и предложу предоставить возможность продолжить его разработку автору;
 - в) стану критиковать: чтобы быть новатором, нельзя допускать ошибок.
- 7 Представьте, что теща (свекровь) говорит вам о необходимости экономии и бережливости, о вашей расточительности, а сама то и дело покупает дорогие старинные вещи. Она хочет знать ваше мнение о своей последней покупке. Что вы ей скажете:
- а) что одобряю покупку, если она доставила ей удовольствие;
 - б) говорю, что у этой вещи нет художественной ценности;
 - в) постоянно ругаюсь, ссорюсь с ней из-за этого.
- 8 В парке вы встретили подростков, которые курят. Как вы реагируете:
- а) делаю им замечание;
 - б) думаю: зачем мне портить себе настроение из-за чужих, плохо воспитанных юнцов;
 - в) если бы это было не в общественном месте, то я бы их отчитал.
- 9 В ресторане вы замечаете, что официант обсчитал вас:
- а) в таком случае я не дам ему чаевых, хотя и собирался это сделать;
 - б) попрошу, чтобы он еще раз, при мне, составил счет;
 - в) выскажу ему все, что о нем думаю.
- 10 Вы в доме отдыха. Администратор занимается посторонними делами, сам развлекается вместо того, чтобы выполнять свои обязанности: следить за уборкой в комнатах, разнообразием меню... Возмущает ли вас это:
- а) я нахожу способ пожаловаться на него, пусть его накажут или даже уволят с работы;

б) да, но если я даже и выскажу ему какие-то претензии, это вряд ли что-то изменит;

в) придираюсь к обслуживающему персоналу – повару, уборщице или срываю свой гнев на жене.

11 Вы спорите с вашим сыном-подростком и убеждаетесь, что он прав. Признаете ли вы свою ошибку?

а) нет;

б) разумеется, признаю;

в) постараюсь примирить наши точки зрения.

Подведение итогов

Каждый Ваш ответ оценивается от 0 до 4 очков. Оценку ответов Вы найдете в предлагаемой таблице:

Вопрос/ ответ	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
а	4	0	2	4	0	2	4	0	4	0	0
б	2	2	0	2	4	4	2	4	2	4	4
в	0	4	4	0	2	0	0	2	0	2	2

От 30 до 44 очков. Вы тактичны. Не любите конфликтов. Умеете их сгладить, легко избежать критических ситуаций. Когда же Вам приходится вступать в спор, Вы учитываете, как это может отразиться на Вашем служебном положении или приятельских отношениях. Вы стремитесь быть приятным для окружающих, но когда им требуется помощь, Вы не всегда решаетесь ее оказать. Не думаете ли Вы, что тем самым теряете уважение к себе в глазах других?

От 15 до 29 очков. О Вас говорят, что Вы конфликтная личность. Вы настойчиво отстаиваете свое мнение, невзирая на то, как это повлияет на Ваши служебные или личностные отношения. И за это Вас уважают.

До 14 очков. Вы мелочны, ищете поводы для споров, большая часть которых излишня. Любите критиковать, но только когда это выгодно Вам. Вы навязываете свое мнение, даже если не правы. Вы не обидитесь, если Вас будут считать любителем поскандалить. Подумайте, не скрывается ли за Вашим поведением комплекс неполноценности?

Рационально ли вы используете время?

Вряд ли найдется человек, который рискнет утверждать: «У меня потери времени равны нулю». Но помимо признания того факта, что «есть, над чем работать», требуется еще точно определить, через какие щели просачивается неуловимая материя. Возможно, приводимый тест поможет в этом. На каждый из вопросов Вы должны ответить «да» или «нет».

1 Характерна ли для Вас суетливость и спешка?

2 Всякий раз, когда у Вас появляется срочная, сверхплановая работа, это выбивает Вас из нормального ритма?

3 Приносите ли вы материалы для доработки домой, например, в воскресные дни?

4 Не испытываете ли Вы ощущения, что поток дел накрывает Вас с головой?

5 Не замечали ли Вы в течение последней недели, что выполняете работу, которую можно поручить другому?

6 Характерно ли для Вас систематическое переутомление?

7 Не отказываетесь ли Вы от запланированного отдыха, ссылаясь на занятость?

8 Ищете ли Вы резервы времени для выполнения срочной работы?

9 Не успевая что-то сделать, пересматриваете ли Вы свои планы, приоритетность дел?

Подведение итогов

Подсчитайте число утвердительных ответов. Если оно равно 8–9, значит, Вы постоянно живете в режиме стрессовых ситуаций; вам необходимо как можно скорее сократить свои программы. 5–7 баллов означают, что Вы периодически испытываете дефицит времени и Вам также есть смысл заняться рационализацией своей деятельности. Если же число утвердительных ответов менее 5, то Вас можно поздравить: Вы рационально используете время.

ПОЛЕЗНО ЗНАТЬ

Как, не обидев собеседника, завершить разговор

Поблагодарите собеседника (за содержательную беседу, за информацию, за его откровенность и т. п.). Большинство правильно понимают этот намек. Для тех, кто пропускает его мимо ушей, есть и другие приемы.

Кратко объясните, как собираетесь поступить, покажите, что собираетесь сделать это немедленно (куда-то пойти, или позвонить, или тут же написать документ).

Предложите собеседнику срочно сделать что-либо, объяснив, почему это лучше сделать безотлагательно (например, связав это с чьей-то возможной отлучкой, командировкой, уходом на совещание). Встаньте, попрощайтесь с собеседником (мужчине пожмите руку). Проводите посетителя до двери.

С помощью этих приемов Вы в 99 % случаев освободитесь от собеседников, не вызвав их недовольства.

Но есть и назойливые посетители, избавиться от которых можно лишь особыми способами.

Договоритесь с секретарем (с помощником, с кем-то из коллег) об избавлении Вас от назойливого посетителя.

Например, определенное число звонков секретарю (помощнику) означает, что ему нужно зайти в кабине и сказать, что Вас срочно вызывают к руководителю.

Разговоры по телефону также могут нуждаться в ускорении их завершения. Первые три приема, описанные выше, вполне пригодны и в этом случае. Но есть и специфические способы.

Желая закончить разговор, скажите собеседнику: «У меня сейчас начинается совещание, люди уже собрались». Если после «совещания» раздастся звонок и тот же голос бесцеремонно продолжит прежний разговор, можно воспользоваться приемом Алека Маккензи, американского специалиста по технике личной работы.

Вы говорите: «Что-то плохо слышно. Вообще у нас в последнее время что-то с телефоном проис...» и нажимаете на рычаг аппарата. Через минуту абонент перезванивает: «У тебя телефон отключился?» – «Да, в последнее время у нас телефон бара...» – и вновь нажимаете на рычаг. Больше назойливый собеседник не звонит. Не исключено, что он проклинает телефонную сеть, но ваши отношения с ним не пострадали.

Четырнадцать правил, помогающих убеждать

1 Правило Гомера. Очередность приводимых аргументов влияет на их убедительность. Наиболее убедителен следующий порядок аргументов: сильные – средние – один самый сильный.

2 Правило Сократа. Для получения положительного решения по очень важному для Вас вопросу поставьте его на третье место, предпослав ему два коротких, простых для собеседника вопроса, по которым он без затруднения скажет вам «да».

3 Правило Паскаля. Не загоняйте собеседника в угол. Дайте ему возможность «сохранить лицо».

4 Убедительность аргументов в значительной степени зависит от имиджа и статуса убеждающего.

5 Не загоняйте себя в угол, не принижайте свой статус. Следует избегать извинений (без должных к этому причин), проявления признаков неуверенности. Отрицательные примеры тому: «Извините, я не помешал?», «Пожалуйста, если у Вас есть время меня выслушать...» Неуверенное поведение принижает человека, ассоциируется с его низким статусом.

6 Не принижайте статус и имидж собеседника. Любое проявление неуважения, пренебрежения к собеседнику есть покушение на его статус и вызывает, как правило, негативную реакцию.

7 К аргументам приятного нам собеседника мы относимся снисходительно, а к аргументам неприятного – критически. Приятному впечатлению способствуют многие обстоятельства: уважительное отношение к собеседнику, умение выслушать его, грамотная речь, приятные манеры, внешний вид.

8 Желая переубедить собеседника, начинайте не с разделяющих вас моментов, а с того, в чем вы согласны с ним. Пусть это будет даже нечто второстепенное в высказывании собеседника. Если же вы не согласны с ним ни в чем, поблагодарите его хотя бы за то, что он четко изложил свою позицию, что вам интересна его точка зрения и т. п.

9 Проявите эмпатию к собеседнику. Эмпатией называется способность к постижению эмоционального состояния другого человека в форме сопереживания. Она помогает лучше понять собеседника и представить его ход мыслей, как бы «влезть в его шкуру».

10 Будьте хорошим слушателем. Внимательное слушание – залог вашей убедительности: нельзя убедить в чем-либо, не поняв хода мыслей собеседника.

11 Избегайте употребления конфликтогенов. Конфликтогенами называют слова, действия (или бездействие), способные привести к конфликту. Конфликтогенами являются всевозможные проявления агрессии, превосходства, невоспитанности: грубость, угрозы, насмешки,

неуместные замечания, хвастовство, безапелляционность, навязывание советов, перебивание собеседника, обман и т.п.

12 Проверяйте, правильно ли вы с собеседником понимаете друг друга. Есть простые способы проверить степень понимания. «Правильно ли я вас понял...» (и повторить, как поняли) или «Другими словами, вы считаете...», «Сказанное вами может означать...» и т. п.

13 Следите за мимикой, жестами и позами – своими и собеседника. Человек, знающий язык жестов и поз, «читает» собеседника, получая о нем дополнительную информацию.

14 Покажите, что предлагаемое вами удовлетворяет какую-либо из потребностей собеседника. Человек нуждается в удовлетворении всех своих потребностей. Это и есть источник для соответствующей аргументации. Сильнейшим аргументом является возможность удовлетворить какую-либо из потребностей собеседника.

Язык жестов

Жесты открытости

Свидетельствуют об искренности собеседника, его добродушном настроении и желании говорить откровенно. К этой группе знаков относятся жесты «раскрытые руки» и «расстегивание пиджака».

Раскрытые руки: говорящий делает жест рукой (или двумя) в сторону слушателя, при этом ладонь на мгновение оказывается обращенной кверху. Этот жест особенно нагляден у детей: если они гордятся своими достижениями, то охотно показывают свои руки; когда же чувствуют свою вину, прячут руки либо за спину, либо в карманы.

Жест «раскрытые руки» демонстрирует желание идти навстречу, установить контакт. Лучше всего начинать этот жест как бы из глубины, с уровня живота, направляя руки чуть вверх в сторону собеседника.

Расстегивание пиджака: люди открытые, дружески к вам расположенные, часто расстегивают и даже снимают пиджак в вашем присутствии. Наблюдения показывают, что согласие между собеседниками в расстегнутых пиджаках достигается чаще. Тот, кто меняет свое решение в благоприятную сторону, непроизвольно разжимает руки и расстегивает пиджак.

Когда соглашение или положительное решение обсуждаемого вопроса становится возможным или создается благоприятное впечатление от совместной работы, присутствующие расстегивают пиджаки, распрямляют ноги и передвигаются поближе к столу, который отделяет их от сидящих напротив.

Подозрительность и скрытность

В случае недоверия, сомнения в вашей правоте, желания что-то утаить,

скрыть от вас собеседник машинально потирает лоб, виски, подбородок, стремится прикрыть лицо руками. Но чаще всего он старается на вас не смотреть, отводя взгляд в сторону.

Другой показатель скрытности – несогласованность жестов. Если враждебный вам или защищающийся человек улыбается, это означает, что его улыбка искусственна, ею он пытается скрыть свою неискренность.

Жесты и позы защиты

Показывают, что собеседник чувствует опасность или угрозу для себя. Наиболее характерны здесь различные положения рук.

Простое скрещивание рук: универсальный жест, означающий, что собеседнику не нравится то, что он слышит, и он готов к обороне. В этом случае следует пересмотреть то, что вы делаете или говорите, ибо собеседник начнет уходить от обсуждения или сам перейдет в атаку.

Нужно также учитывать следующее. Если в группе из четырех или более человек один скрещивает руки, можно ожидать, что вскоре и другие последуют его примеру. Правда, этот жест может означать просто спокойствие и уверенность в себе, но только если атмосфера беседы не носит конфликтный характер. Когда к тому же собеседник еще сжимает пальцы в кулак, это говорит о его враждебности или наступательной позиции. В этом случае надо замедлить свою речь и движения, как бы предлагая собеседнику последовать вашему примеру. Если не поможет, попытайтесь сменить тему разговора.

Кисти скрещенных рук обхватывают плечи: когда кисти рук впиваются в плечи или бицепсы так, что пальцы становятся белыми, это означает, что собеседник едва сдерживает свою негативную реакцию на вашу позицию. Он готов ринуться в бой, но пока не прерывает вас.

Такой жест характерен для собеседников полемизирующих, стремящихся во что бы то ни стало убедить другого в правильности своей позиции.

Поза со скрещенными руками нередко сопровождается холодным взглядом чуть прищуренных глаз и искусственной улыбкой. Такое выражение лица говорит, что ваш собеседник «на пределе». И если не принять оперативных мер, способных снизить напряженность, может произойти взрыв.

Скрещенные на груди руки с вертикально выставленными большими пальцами рук – жест, который передает двойной сигнал: о негативном отношении к вам (скрещенные руки) и о чувстве превосходства, выражаемом большими пальцами рук собеседника.

Прибегающие к этому жесту обычно поигрывают одним или обоими пальцами, а стоя – покачиваются на каблуках. Жест используется также для выражения насмешки или неуважительного отношения к человеку, на которого указывают большим пальцем как бы через плечо.

Размышление и оценка

Когда хотят найти решение проблемы, задумчивое выражение лица сопровождается особым жестом – собеседник принимает *позу «Мыслителя» Родена*, опираясь щекой на руку. Этот жест свидетельствует о том, что его что-то заинтересовало. Остается выяснить, что побудило его сосредоточиться на какой-то проблеме.

Пощипывание переносицы (обычно с закрытыми глазами) говорит о глубокой сосредоточенности и напряженных размышлениях.

Почесывание подбородка: собеседник занят процессом принятия решения. После того как решение принято, почесывание прекращается. Этот жест и слегка прищуренные глаза говорят о том, что человек как бы рассматривает что-то вдаль, ищет там ответ на свой вопрос.

Собеседник подносит руку к лицу, опираясь подбородком на ладонь, а указательный палец вытягивает вдоль щеки (остальные пальцы – ниже рта): красноречивое свидетельство того, что он критически воспринимает ваши доводы.

Сомнение, неуверенность

Чаще всего выражаются почесыванием указательным пальцем правой руки места под мочкой уха или же боковой части шеи. Потрагивание или легкое потирание носа – тоже признак сомнения. Когда вашему собеседнику трудно ответить на ваш вопрос, он часто указательным пальцем начинает трогать или потирать нос.

Правда, здесь следует сделать предостережение: иногда люди потирают нос, потому что он чешется. Однако те, у кого чешется нос, обычно делают это энергично, а те, для кого это служит жестом, лишь слегка касаются.

Поза обиды

Собеседник приподнимает плечи и опускает голову («набычивается»). Такая поза нередко сопровождается рисованием на листе бумаги (стрелок, кругов и т. п.).

Следует переключить разговор на другую (лучше – нейтральную) тему. Когда увидите, что собеседник успокоился, осторожно выясните причину его обиды.

Нежелание слушать, стремление закончить беседу

Если собеседник опускает веки, то вы для него стали неинтересны, или просто надоели, или он чувствует свое превосходство над вами. Если заметили такой взгляд у собеседника, нужно что-то изменить в ходе беседы в целях успешного завершения разговора.

Почесывание уха вызывается желанием собеседника отгородиться от слышимых слов. Другим вариантом прикосновения к уху является потирание ушной раковины, сверление в ухе кончиком пальца, потягивание мочки уха в попытке прикрыть ею слуховое отверстие. Этот жест говорит о том, что собеседник наслушался вдоволь и хочет, возможно, высказаться сам.

Если собеседник явно хочет поскорее закончить беседу, он заметно (и порой неосознанно) передвигается и разворачивается в сторону выходной двери, при этом и его ноги обращаются к выходу. Поворот его корпуса и положение ног говорят о его желании уйти. Признаком такого желания является также жест, когда собеседник снимает очки и демонстративно откладывает их в сторону.

В такой ситуации надо чем-то заинтересовать собеседника или дать ему возможность уйти.

Затягивание времени

Когда собеседник еще не принял решения и пока обдумывает его, он обычно покусывает дужки очков, постоянно снимает и надевает их, протирает линзы.

Когда вы наблюдаете такой жест сразу же после того, как спросили человека о его решении, лучше всего помолчать в ожидании.

Если партнер вновь надевает очки, это означает, что он хочет еще раз «взглянуть» на факты.

Знаком того, что собеседник не расположен спешить, является расхаживание. Многие прибегают к этому способу, когда надо «потянуть время», чтобы разрешить сложную проблему или принять трудное решение.

Тех, кто расхаживает, отвлекать не следует. Это может нарушить ход их мыслей и помешать принятию нужного вам решения.

Свидетельства лжи

Во время разговора очень важно обнаружить жесты, сопровождающие ложь. Бессознательные жесты и телодвижения могут выдать обманщика с головой: наше подсознание «выбрасывает» нервную энергию, которая проявляется в жестах, противоречащих тому, что говорится.

Психологи утверждают, что вруна, как бы он ни старался скрыть свою ложь, все равно можно распознать: его выдает отсутствие соответствия между микросигналами подсознания, проявившимися в жестах, и сказанными словами.

Жесты, связанные с приближением рук к лицу

Такие жесты должны вас насторожить: видимо, ваш собеседник озабочен чем-то неприятным для него. Это могут быть сомнение, неуверенность, нехорошее предчувствие. Но чаще всего здесь имеют место или некоторое преувеличение действительного факта, или явная ложь.

Какие жесты могут выдать собеседника, если он явно лжет? Когда мы слышим, как другие говорят неправду, или лжем сами, мы делаем попытку закрыть наш рот, глаза или уши рукой. Если рот прикрыт рукой, то этот жест красноречиво свидетельствует о лжи: большой палец, прижатый к щеке, как бы дает сигнал сдерживать произносимые слова. Некоторые люди притворно покашливают, чтобы замаскировать свое истинное

желание.

Если такой жест используется собеседником в момент его речи, это свидетельствует о том, что он говорит неправду. Но если он прикрывает рот рукой, когда говорите вы, а он слушает, это означает, что, по его мнению, лжете вы.

Прикосновение к своему носу является утонченным, замаскированным вариантом предыдущего жеста: это или несколько легких касаний к ямочке под носом, или одно быстрое, почти незаметное прикосновение к носу.

Чем объясняется такой жест? Когда говорят ложь, всегда появляются некие позывы на нервных окончаниях в носу и его очень хочется почесать.

Потираание века вызвано тем, что появляется желание скрыть обман или избежать подозрения во лжи, не глядя прямо в глаза собеседника.

Мужчины обычно потирают веко очень энергично, а если ложь велика, то отводят взгляд в сторону, а чаще всего смотрят в пол.

Женщины очень деликатно прodelывают это движение, слегка проводя пальцем под глазом.

Ложь обычно вызывает ощущение зуда в мышечных тканях не только лица, но и шеи. Поэтому некоторые собеседники оттягивают воротничок, когда лгут или подозревают, что их обман раскрыт. Когда вы видите, что собеседник лжет, попросите его повторить или уточнить сказанное. Это заставит обманщика отказаться от продолжения своей хитрой игры.

Жесты уверенности и самоуверенности

Уверенного в себе человека, чувствующего превосходство над другими, выдает закладывание рук за спину с захватом запястья. От этого жеста следует отличать жесты «руки за спиной в замок». Они говорят о том, что человек расстроен и пытается взять себя в руки.

Чем более сердит человек, тем выше передвигается его рука по спине. Именно этим объясняется выражение «взять себя в руки», когда пытаются скрыть свою нервозность. Наблюдательный партнер наверняка поймет такое желание собеседника.

Показателем самодовольства и высокомерия служит положение рук «домиком».

Жестом уверенных в себе людей, чувствующих свое превосходство над другими, является и закладывание рук за голову. Этот жест характерен и для «всезнаек». Многие люди раздражаются, когда кто-нибудь демонстрирует его перед ними.

Есть несколько способов взаимодействия с собеседником, который использовал такой жест. Если вы хотите выяснить причину, по которой вам демонстрируют свое превосходство, слегка наклонившись вперед, скажите: «Я вижу, вам это известно. Не могли бы вы уточнить кое-что...» Затем откиньтесь на спинку стула и ждите ответа.

Другой способ заключается в том, чтобы заставить высокомерного партнера сменить свою позу. Например, взять какой-нибудь документ, спросить: «Вы не видели этого?» Собеседник наклонится вперед и вынужден будет ответить на ваш вопрос.

Жесты несогласия

Собирание, стряхивание несуществующих ворсинок с костюма является одним из таких жестов. Делая это, собеседник обычно сидит, отвернувшись от других, и смотрит в пол. Это наиболее типичный жест неодобрения.

Если собеседник постоянно удаляет ворсинки с одежды, значит, ему явно не нравится все, что здесь говорится. Даже если на словах он со всем согласен.

Жесты готовности

Такие жесты сигнализируют о желании закончить разговор. Оно проявляется подачей корпуса вперед, при этом руки лежат на коленях или держатся за края стула. Наблюдая подобное во время разговора, следует брать инициативу в свои руки и первым предложить закончить беседу. Это позволит вам сохранить психологическое преимущество над собеседником и управлять ситуацией.

Манера курить

Указывает, как собеседник относится к сложившимся обстоятельствам: положительно или отрицательно, прежде всего нужно обращать внимание на направление, в котором тот выпускает дым изо рта – вверх или вниз.

Благоприятно настроенный, уверенный в себе и довольный человек будет выпускать дым вверх постоянно. Наоборот, негативно настроенный, со скрытыми или подозрительными мыслями, почти всегда направляет струю дыма вниз. Выдувание струи вниз уголками рта говорит о еще более негативном его отношении и скрытности.

О том, как настроен человек, можно судить и по скорости выпускания дыма. Чем быстрее струя идет вверх, тем увереннее чувствует себя человек, чем стремительнее выдувается вниз, тем хуже он настроен.

Наблюдения за курящими в условиях купли-продажи показали следующее. Когда курящего клиента спрашивают о его решении, обычно принявший положительное решение выдыхает дым вверх, в то время как те, кто решил не делать покупку, направляют струю вниз.

Выдыхание дыма через ноздри – признак высокомерия, самоуверенности человека. Струя дыма в этом случае идет вниз только благодаря расположению ноздрей, а человек часто поднимает голову вверх, отчего выглядит еще более высокомерно. Если его голова наклонена вниз, когда он выдувает дым через нос, значит, он сердится.

Позы собеседника

Очень полезно следить за положением плеч, рук и головы собеседника,

поскольку это дает важную информацию, позволяющую лучше его понимать. Эти детали гораздо лучше слов передают его истинные мысли и настроения.

Как правило, человек поднимает плечи, когда он напряжен, и опускает, когда расслаблен. Человек, намеревающийся сделать какое-то сообщение или доклад, может получить существенную информацию о настроении аудитории, наблюдая за положением плеч и голов слушателей. Чем более недружелюбно настроена аудитория и напряжена, тем больше в ней людей с поднятыми плечами и опущенными уголками рта.

Поднятая голова и опущенные плечи могут означать открытость, интерес, настрой на успех, ощущение контроля над ситуацией.

Опущенная голова, поднятые плечи могут выражать замкнутость, ощущение поражения, презрение, неудовлетворенность, страх, неуверенность.

Склоненная набок голова может свидетельствовать об интересе, любопытстве и, возможно, об ухаживании (флирте).

Очень выразительны позы, фиксирующие только положение тела, по которым также можно судить о внутреннем состоянии человека. Если человек говорит то, что думает, его тело посылает сигналы, которые мы называем однозначными. В таких случаях тело, как правило, выпрямляется, линия, соединяющая голову со ступнями, без изгибов. Когда же соответствие между мыслями и словами нарушается, тело начинает посылать двойные сигналы, и линия, повторяющая контур тела, становится ломаной.

«Болтливость» левой руки

Жесты, выдающие неискренность человека, в значительной степени связаны с его левой рукой. Это обусловлено тем, что правая рука, более развитая (у большинства людей), более подвержена управлению сознанием и делает так, «как надо». Левая же, менее развитая и управляемая правым полушарием мозга, делает то, чего «хочет» подсознание, тем самым выдавая тайные помыслы человека.

Если собеседник жестикулирует левой рукой, то это должно насторожить вас: весьма вероятно, что он обманывает или занимает недружественную позицию.

Притворные движения и действия

Понять собеседника помогает знание телодвижений, указывающих на его притворство.

К. С. Станиславский, наблюдая за работой актера-ремесленника, описал целую серию подобных притворных движений: любовь – прижимание руки к сердцу, коленопреклонение, закатывание глаз, кусание губ; волнение – хождение взад и вперед, дрожание рук; спокойствие – скучающий вид, зевание, потягивание; радость – хлопки в ладоши, кружение, раскатистый

смех, шумливость; горе – покачивание головой, сморкание, утирание глаз; болезнь – кашель, дрожь и т. п.

Необходимо заметить, что все притворные движения либо преувеличивают переживаемые чувства – так сказать, «хватают через край», либо призваны подавить сильные эмоции. В первом случае демонстрируются частые движения руками, импульсивные дерганья корпусом, головой; во втором подвижность рук, ног, туловища, головы ограничена.

Притворные движения обычно начинаются с конечностей, в последнюю очередь «в дело вступает» мимика лица.

Походка

Походка, по словам Бальзака, – «физиономия тела». Ее составляющими являются ритм, динамика шага, амплитуда переноса тела при движении. Эти показатели отличаются у разных людей.

По походке можно судить о самочувствии человека, его характере, возрасте.

Для овладения навыками «прочтения» походок укажем их характерные виды и поясним, что каждая из них означает.

Озабоченный человек ходит в позе «мыслителя»: голова опущена, руки сцеплены за спиной.

Человек, находящийся в угнетенном состоянии, держит при ходьбе руки в карманах, ноги едва волочит и, как правило, смотрит под ноги.

Уверенный в себе человек ходит быстро, размахивает руками: он имеет ясную цель и намерен ее реализовать.

Заносчивого человека выдают высоко поднятый подбородок, энергичная жестикуляция руками, ноги у него словно деревянные – это «вышагивание лидера».

Для создания привлекательного внешнего облика очень важна и правильная осанка при ходьбе. К тому же она делает любого человека стройнее. Человек с плохой осанкой обычно производит неблагоприятное впечатление.

Осанка должна быть не одеревенелая, но всегда прямая: голова приподнята, плечи расправлены. Старайтесь держаться так и стоя, и сидя.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

- 1 **Басовский, Л. Е.** Менеджмент : учеб. пособие / Л. Е. Басовский. – М. : ИНФРА-М, 2002. – 216 с.
- 2 **Беляцкий, Н. П.** Управление человеческими ресурсами / Н. П. Беляцкий, П. Ройш. – Мн. : БГЭУ, 2003. – 320 с.
- 3 **Большаков, А. С.** Современный менеджмент: теория и практика / А. С. Большаков, В. И. Михайлов. – СПб. : Питер, 2002. – 416 с.
- 4 **Брасс, А. А.** Менеджмент: наука и практика конструктивного руководства : учеб. пособие для вузов / А. А. Брасс. – Мн. : Современная школа, 2006. – 192 с.
- 5 **Бугаев, В. П.** Менеджмент : учеб.-метод. пособие / В. П. Бугаев, Е. В. Бугаева ; М-во образования Респ. Беларусь, Белорус. гос. ун-т трансп. – 4-е изд., перераб. и доп. – Гомель : БелГУТ, 2010. – 251 с.
- 6 **Веснин, В. Р.** Менеджмент в вопросах и ответах : учеб. пособие для вузов / В. Р. Веснин. – М. : ТК ВЕЛБИ, 2005. – 176 с.
- 7 **Веснин, В. Р.** Менеджмент : учеб. для вузов / В. Р. Веснин. – М. : Проспект, 2004. – 504 с.
- 8 **Виханский, О. С.** Менеджмент : учеб. / О. С. Виханский, А. И. Наумов. – 3-е изд. – М. : Гардарики, 2003. – 528 с.
- 9 **Володько, В. Ф.** Основы менеджмента : учеб. пособие / В. Ф. Володько. – Мн. : Адукацыя і выхаванне, 2006. – 304 с.
- 10 **Галенко, В. П.** Менеджмент : учеб. для вузов / В. П. Галенко, А. И. Рахманов, О. А. Страхова. – СПб. : Питер, 2003. – 224 с.
- 11 **Герчикова, И. Н.** Менеджмент : учеб. для вузов / И. Н. Герчикова. – М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2005. – 511 с.
- 12 **Гончаров, В. И.** Основы менеджмента : учеб. пособие / В. И. Гончаров. – Мн. : ООО «Современная школа», 2006. – 281 с.
- 13 **Дорофеев, В. Д.** Менеджмент : учеб. пособие / В. Д. Дорофеев, А. Н. Шмелева, Н. Ю. Шестопад. – М. : ИНФРА-М, 2008. – 440 с.
- 14 **Кабушкин, Н. И.** Основы менеджмента : учеб. пособие для вузов / Н. И. Кабушкин. – Мн. : Новое знание, 2004. – 336 с.
- 15 **Катернюк, А. В.** Экспресс-диагностика персонала (Психологический практикум) / А. В. Катернюк. – Ростов н/Д : Феникс, 2007. – 379 с.
- 16 **Ламбен, Ж.-Ж.** Менеджмент, ориентированный на рынок / Ж.-Ж. Ламбен ; пер. с англ. ; под ред. В. Б. Кончакова. – СПб. : Питер, 2007. – 387 с.
- 17 **Мескон, М. Х.** Основы менеджмента : пер. с англ. / М. Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. – М. : Дело, 2000. – 704 с.
- 18 Основы менеджмента : учеб.-практ. пособие / И. В. Балдин [и др.] ; под ред. Н. П. Беляцкого. – 2-е изд., перераб. и доп. – Мн. : БГЭУ, 2004. – 115 с.
- 19 **Семенов, А. К.** Основы менеджмента : практикум / А. К. Семенов, В. И. Набоков. – 2-е изд., испр. и доп. – М. : Дашков и К, 2007. – 476 с.

20 **Шейнов, В. П.** Искусство убеждать: технология скрытого управления людьми / В. П. Шейнов. – Мн. : Харвест, 2010. – 464 с.

21 **Шейнов, В. П.** Как управлять другими. Как управлять собой = How to Manage Others. How To Control Yourself : книга для чтения на русском и английском языках / В. П. Шейнов; пер. на англ. яз. А. А. Вейзе. – Мн. : Харвест, 2009. – 544 с.

22 **Шейнов, В. П.** Как управлять собой / В. П. Шейнов. – 2-е изд. – Мн. : Харвест, 2010. – 752 с.

23 **Шеметов, П. В.** Менеджмент: управление организационными системами : учеб. пособие / П. В. Шеметов, Л. Е. Чередникова, С. В. Петухова. – М. : Омега-Л, 2007. – 406 с.

Учебное издание

ФРОЛЕНКОВА Галина Васильевна
ФРОЛЕНКОВА Екатерина Олеговна

Менеджмент
Практикум

Редактор *Н. Г. Шеметова*
Технический редактор *В. Н. Кучерова*
Корректор *Т. А. Пугач*

Подписано в печать 25.09.2015 г. Формат 60x84¹/₁₆.
Бумага офсетная. Гарнитура Times New Roman. Печать на ризографе.
Усл. печ. л. 3,72. Уч.-изд. л. 4.10. Тираж 150 экз.
Зак. № . Изд. № 121.

Издатель и полиграфическое исполнение:
Белорусский государственный университет транспорта:
Свидетельство о государственной регистрации издателя, изготовителя,
распространителя печатных изданий
№ 1/361 от 13.06.2014.
№ 2/104 от 01.04.2014.
Ул. Кирова, 34, 246653, г. Гомель