

Министерство науки и высшего образования Российской Федерации  
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования  
«Вятский государственный университет»

Институт непрерывного образования российских и иностранных граждан



УТВЕРЖДАЮ  
Директор ИНО

 Е.Л. Сырцова

« 20 » сентября 2018 г.

*рег. № 04-04-2018-0160-0391*

## РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ УПРАВЛЕНЧЕСКИЕ ПОЕДИНКИ

дополнительной профессиональной программы –  
программы профессиональной переподготовки  
«Мастер делового администрирования – Master of Business  
Administration (MBA)»

Киров, 2018

Рабочую программу составил: Е.Н. Казаковцева начальник отдела  
управления персоналом и трудоустройства

© Вятский государственный университет, 2018

© Е.Н. Казаковцева, 2018

## **ПОЯСНИТЕЛЬНАЯ ЗАПИСКА**

### **Актуальность дисциплины**

Эффективное функционирование многокомпонентной системы управления современными предприятиями подразумевает высокий уровень организации такой важнейшей подсистемы, как субъект управления. Активный интерес к совершенствованию профессиональных навыков у руководителей всех уровней закономерен, т.к. тенденция профессионализации управления – это современный подход к организации механизмов управления. Значимость проблемы эффективной организации управленческого труда обусловлена основными тенденциями развития современного менеджмента: это постоянная готовность руководителя к решению самых разнообразных задач и формирование в ходе соответствующего образования системы профессиональных навыков и качеств менеджера. Поединок позволяет выработать участникам навыки создания собственной технологии подготовки к переговорам, что позволяет чувствовать себя спокойно и уверенно в сложных ситуациях

**Основная цель изучения дисциплины** – освоение выигрышных переговорных стратегий, повышение готовности к неожиданным ситуациям, понимание собственных переговорных стереотипов, выработка личного переговорного стиля, развитие умения нестандартно подходить к решению трудных задач, а также достижение более высокого уровня профессиональной уверенности.

### **Задачи дисциплины:**

- умение прогнозировать поведение оппонента; подготовку к успешной линии поведения в неожиданных ситуациях;
- освоение выигрышных переговорных стратегий;
- расширение персонального спектра ролей, значительный рост скорости ориентирования в ситуациях; уникальную обратную связь, которую невозможно создать в реальной жизни;
- понимание наработанных годами стереотипов поведения, которые зачастую мешают человеку достичь более высокого профессионального уровня.

## Компетенции слушателя, формируемые в результате освоения учебной дисциплины

В результате освоения учебной дисциплины обучающийся должен демонстрировать следующие результаты обучения:

Виды деятельности	Профессиональные компетенции	Практический опыт	Умения	Знания
ВД-1	К 1 – способность управлять организациями, подразделениями, группами (командами) сотрудников, проектами и сетями	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Понимать сущность бизнеса и владеть общими способами управления им со стратегических позиций деятельности организации в современной динамичной рыночной среде;</li> <li>- принятие ролей лидера и реформатора в организации, владение профессиональным и навыками менеджера, стремление к непрерывному обучению и личностному развитию;</li> <li>- соблюдать требования трудового законодательства при организации деятельности трудового коллектива организации;</li> <li>- владеть навыками презентации и ведения переговоров, знанием делового этикета.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Умение выявлять важные для бизнеса факторы внешней (экономические, политические, социальные, технологические) и внутренней (цели, организационная структура, трудовые ресурсы, оборудование, материальные запасы и технология, организационная культура) среды, влияющие на бизнес-организацию, и учитывать их при решении практических проблем управления;</li> <li>- вести деловые переговоры, деловую переписку.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Законодательство Российской Федерации в области экономики и менеджмента;</li> <li>- факторы внешней (экономические, политические, социальные, технологические) и внутренней (цели, организационная структура, трудовые ресурсы, оборудование, материальные запасы и технология, организационная культура) среды, влияющие на бизнес-организацию; основные теории мотивации, лидерства и власти;</li> <li>- способы разрешения конфликтов;</li> <li>- современные технологии управления персоналом.</li> </ul>
ВД-1	К 2 – способность разрабатывать	- Находить организационно-	- Уметь разрабатывать	- Факторы внешней (экономические,

	корпоративную стратегию, программы организационного развития и изменений и обеспечивать их реализацию	управленческие решения и готовность нести за них ответственность; - проводить анализ конкурентной среды отрасли; - анализировать адекватность моделей организационных систем, проводить адаптацию моделей к конкретным задачам управления; - разрабатывать стратегию организации.	системы стратегического, текущего и оперативного контроля, владеть принципами и современными методами управления операциями в различных сферах деятельности, применять их на практике, знать концепции, принципы и методы формирования систем управления качеством;	политические, социальные, технологические) и внутренней (цели, организационная структура, трудовые ресурсы, оборудование, материальные запасы и технология, организационная культура) среды, влияющие на бизнес-организацию; - методы принятия управленческих решений; - модели организационных систем.
--	---	--	---	---

## 1.2 Содержание учебной дисциплины

### Объем учебной дисциплины и виды учебной работы

Форма обучения	Общий объем (трудоемкость) Часов	в том числе аудиторная контактная работа обучающихся с преподавателем, час					Самостоятельная работа, час	Форма промежуточной аттестации
		Всего	Лекции	Практические (семинарские) занятия	Лабораторные занятия	Консультации		
очная	12	12	-	12	-	-	-	Зачет

### Тематический план

№ п/п	Основные разделы и темы учебной дисциплины	Часы		Самостоятельная работа
		Лекции	практические (семинарские занятия)	
1	Мастер-класс «Подбор персонала»	-	4	-
2	Управление конфликтом и практикум навыков коммуникаций: управленческие поединки	-	8	
	<b>Итого</b>	-	<b>12</b>	-

## Матрица соотнесения тем учебной дисциплины и формируемых в них компетенций

Темы учебной дисциплины	Количество часов	Компетенции		
		К-1	К-2	Общее количество компетенций
1. Мастер-класс «Подбор персонала»	4	+	+	2
2. Управление конфликтом и практикум навыков коммуникаций: управленческие поединки	8	+	+	2
<b>Итого</b>	<b>12</b>			

### Краткое содержание учебной дисциплины

#### Тема 1. Мастер-класс «Подбор персонала»

Рынок труда Кирова и области, взаимоотношения (дефицит и профицит). Мотивы выбора работы. Собеседование: что люди говорят и не говорят, как выявить то, что не явное. Тесты и приемы, которые можно быстро использовать. Типология по Адизесу. Построение работоспособной команды.

#### Тема 2. Управление конфликтом и практикум навыков коммуникаций: управленческие поединки

Приемы управления конфликтом. Правила, помогающие коммуницировать эффективно и с удовольствием. Структуру переговоров в стиле «выигрыш – выигрыш». Тренировка переговоров.

### 2. Учебно-методическое обеспечение дисциплины

#### 2.1. Методические рекомендации для преподавателя

Выбор методов и средств обучения, образовательных технологий осуществляется преподавателем исходя из необходимости достижения обучающимися планируемых результатов освоения дисциплины, а также с учетом индивидуальных возможностей обучающихся из числа инвалидов и лиц с ограниченными возможностями здоровья.

Изучение дисциплины следует начинать с проработки настоящей рабочей программы, методических указаний и разработок, указанных в программе, особое внимание уделить целям, задачам, структуре и содержанию дисциплины.

#### 2.2. Методические указания для слушателей

Успешное освоение учебной дисциплины предполагает активное, творческое участие слушателя на всех этапах ее освоения путем планомерной, повседневной работы. Слушатель обязан посещать лекции и

практические занятия, получать консультации преподавателя и выполнять самостоятельную работу.

Целью практических занятий является проверка уровня понимания слушателями вопросов, рассмотренных на лекциях и в учебной литературе, степени и качества усвоения материала; применение теоретических знаний в реальной практике решения задач; восполнение пробелов в пройденной теоретической части курса и оказания помощи в его освоении.

Практические занятия в равной мере направлены на совершенствование индивидуальных навыков решения теоретических и прикладных задач, выработку навыков интеллектуальной работы, а также ведения дискуссий. Конкретные пропорции разных видов работы в группе, а также способы их оценки определяются преподавателем, ведущим занятия.

На практических занятиях под руководством преподавателя слушатели обсуждают дискуссионные вопросы, отвечают на вопросы тестов, закрепляя приобретенные знания, выполняют практические задания и т.п. Для успешного проведения практического занятия слушателям следует тщательно подготовиться.

### **3. Учебно-методическое обеспечение учебной дисциплины**

#### **Литература:**

1. Армстронг, Майкл. Практика управления человеческими ресурсами = A Handbook Numan Resource Management Practice: учебник / М. Армстронг. - 8-е изд. - М.; СПб.; Киев: Питер, 2008. - 831 с.: ил. - (Классика МВА).
2. Бушкова, Екатерина Александровна. Этика делового общения [Текст]: [учеб. пособие] / Е. А. Бушкова, А. В. Вершинина. - Киров: [б. и.], 2011. - 44 с.
3. Дафт, Ричард Л.. Менеджмент = Management: учеб. для слушателей, обучающихся по программе "Мастер делового администрирования" / Р. Л. Дафт; пер. В. Кузин. - 10-е изд.-СПб.: Питер, 2014. - 656 с.. - (Классика МВА).
4. Джордж, Д. М. Организационное поведение [Электронный ресурс]: Основы управления / Джордж Дж. М.. - Москва: Юнити-Дана, 2015. - 460 с.
5. Згонник, Л. В. Организационное поведение [Электронный ресурс]: учебник / Л.В. Згонник. - Москва: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°», 2017. - 232 с.
6. Литвинюк, Александр Александрович. Организационное поведение: учебник для акад. бакалавриата / А. А. Литвинюк. - 2-е изд., перераб. и доп.. - Москва: Юрайт, 2016. - 527 с.
7. Психология и этика делового общения [Текст]: учеб. для бакалавров / под ред. В. Н. Лавриненко, Л. И. Чернышовой. - 6-е изд., перераб. и доп.. - М.: Юрайт, 2015. - 591 с.
8. Понуждаев, Э. А. Теория менеджмента. Кн. 1 [Электронный ресурс]: история управленческой мысли, теория организации, организационное поведение / Э.А. Понуждаев. - М.|Берлин : Директ-Медиа, 2015. - 661 с.

## Перечень специализированных аудиторий (лабораторий)

Вид занятий	Назначение аудитории
Лекции, практика	Учебная аудитория, оснащенная мультимедийным оборудованием
Самостоятельная работа	Читальные залы библиотеки

## Перечень специализированного оборудования

Перечень используемого оборудования
Мультимедиа проектор
Ноутбук
Экран с электроприводом

## Перечень информационных технологий, используемых при осуществлении образовательного процесса по учебной дисциплине

№ п/п	Наименование ПО	Краткая характеристика назначения ПО
1	Office Professional Plus 2013 Russian OLP NL Academic.	Пакет приложений для работы с различными типами документов: текстами, электронными таблицами, базами данных, презентациями
2	Windows 7 Professional and Professional K	Операционная система
3	Kaspersky Endpoint Security для бизнеса	Антивирусное программное обеспечение

### 4. Материалы, устанавливающие содержание и порядок проведения промежуточных аттестаций

Промежуточная аттестация проводится в форме зачета (управленческие поединки).

На решение ситуации отводится 45 минут. Затем проходит обсуждение принятого управленческого решения.

Зачет принимается преподавателями, проводившими лекции по данной учебной дисциплине.

1. Отдел маркетинга компании состоит из директора по маркетингу (начальник отдела), подчинённых ему менеджеров по торговым маркам и маркетинговых специалистов (исследования, PR и т.д.), а также ассистентов, подчинённых менеджерам по торговым маркам. Было принято решение ввести позицию заместителя директора по маркетингу (т.е. зам. начальника отдела), причём взять нового человека, т.к. даже у самого лучшего менеджера по торговым маркам (далее менеджер №1) имелись определённые недостатки: слишком молод, «казаться» сильно превалирует над «быть», случаи не вполне этичного поведения в прошлом.



Однако, менеджер № 1 отвечает за 60% бизнеса, дольше всех работает в компании (за исключением начальника отдела) и считает себя достойным кандидатом. Когда факт поиска кандидатуры стал ему известен, менеджер предупредил, что подчиняться новому человеку он не хочет, и одновременно нашёл новую работу — у прямого конкурента на аналогичной позиции, но с перспективой.

Менеджер № 1 объявил о своём уходе в течение двух недель по КЗОТу, причём это произошло в начале «горячего» сезона продаж. Начальнику отдела он сказал, что вопрос «остаться» не обсуждается, однако, в разговоре с генеральным директором (стандартный этап для увольняющегося) сказал, что готов остаться на своих условиях, главным из которых является статус (т.е. прямое подчинение начальнику отдела).

### **РОЛИ И ИНТЕРЕСЫ:**

Генеральный директор — не допустить ухода ценного сотрудника к прямому конкуренту в критический период, но сохранить лицо и управляемость менеджером № 1.

Директор по маркетингу — то же самое, однако желание сохранить сотрудника и управляемость над ним превалирует.

Менеджер № 1 — добиться своего в данной компании (т.к. уходить вообще-то не хочется). В крайнем случае — уйти.

2. Генеральный директор Компании X поручил директору по персоналу подыскать кандидатуру на должность коммерческого директора. После многих трудов была найден кандидат — молодая женщина, имевшая в своем послужном списке работу топ-менеджером в двух фирмах и положительный опыт самостоятельного бизнеса в другом городе. Энергичная, предприимчивая, общительная, с быстрой реакцией — вроде бы подходила по всем статьям. В свою очередь, кандидата зарплата и условия тоже устроили. Было принято решение о её приеме на работу.

Кандидат стала принимать активное участие в решении различных проблем фирмы но, как бы, на общественных началах: по самым различным причинам она не спешила ни написать заявление о приеме на работу, ни принести трудовую книжку.

Возникла непонятная ситуация: приступила она к работе или еще нет. На настойчивый вопрос директора по персоналу кандидат ответила, что стала сомневаться, стоит ли ей устраиваться сюда на работу или нет.

Генеральный директор огорчен ситуацией, поскольку кандидат уже вошла к курс многих дел фирмы и успела принести определенную пользу. При личной встрече на его прямой вопрос, не передумала ли кандидат поступать к ним на работу, она ответила, что лишь немного сомневалась, будет ли она настолько полезной, насколько от неё этого ожидают, но ни в коем случае не передумала. Он предложил написать ей заявление на работу и приступить к выполнению своих обязанностей. Кандидат к обязанностям

приступила, но заявление так и не написала. Наконец, под настойчивым требованием директора по персоналу, подала следующее заявление:

«Прошу учесть моё горячее желание влиться в стройные ряды сотрудников Компании X, где я готова с энтузиазмом развивать и совершенствовать её коммерческую деятельность».

### **РОЛИ И ИНТЕРЕСЫ:**

Генеральный директор — принять кандидата на работу, но получить гарантии соблюдения ею административной и корпоративной этики.

Директор по персоналу — предвидя в будущем неизбежные проблемы и конфликтные ситуации, связанные с данным кандидатом, хочет воздержаться от приема её на работу.

Кандидат — заинтересована в работе в компании, но желает изначально поставить себя в особое, привилегированное положение в кампании, позволяющее ей оставаться вне критики, а в перспективе — неплохо бы получить и долю в собственности.

3. Директор по персоналу пришёл к генеральному директору с этим заявлением, не зная, что ему предпринять в такой нестандартной ситуации.

В компании регулярно проводятся аттестации уже длительное время. По традиции 1 раз в год аттестацию проходят продавцы-консультанты и управляющие. Нововведение состоит в том, что планируется проведение обучения и аттестация в оптовой службе. Однако, проблема в том, что один из менеджеров, который работает 19 лет в компании и является лучшим продавцом, не хочет в этом участвовать вплоть до того, что готов уволиться.

Роли и интересы:

Генеральный директор — хочет, чтобы работники каждый в отдельности и все вместе достигли взаимопонимания. Он знаком с менеджером уже 19 лет и по-особенному к нему относится, но и требования дисциплины ему не чужды.

Зам. генерального директора — считает, что требования ко всем едины. Хочет построить систему обучения и единую для всех аттестацию.

Руководитель оптовой службы — понимает, что менеджер самый опытный и действительно лучший, да и клиенты его любят. Но опасается, что «особые условия» для одного повлекут за собой неуправляемые последствия.

Менеджер по продажам — «зачем мне эти переживания, когда сердце побаливает, а результат в работе у меня лучший». Не хочет проходить аттестацию, готов уволиться.

4. Однажды директор завода и его заместитель решили продать базу отдыха, принадлежащую заводу. Завод является акционерным обществом, и доли директора с заместителем в уставном фонде были ничтожно малы. По существу, они являлись рядовыми акционерами и на решения серьёзных вопросов в высшем органе АО — на собрании акционеров — влиять не могли. Для реализации своего плана они провели собрание правления, на

котором вынесли постановление: решить вопрос о продаже базы. На заседание правления не был приглашён крупный акционер, являющийся членом правления завода.

После заседания правления заместитель директора завода проводит переговоры с «физическим лицом» относительно продажи базы, и они достигают договорённости в цене. Директор подписывает соглашение, база продана за 800 тыс. рублей.

Через месяц крупный акционер, стремящийся получить контрольный пакет акций завода и не скрывающий своих планов от менеджмента предприятия, случайно от третьих лиц узнаёт о продаже базы отдыха.

Крупный акционер подаёт иск в суд на завод и требует признать договор о продаже недействительным, тем самым возвратит базу в собственность завода. Аргументация — нарушение права акционера на управление и нарушение возможности влияния на принятие управленческих решений. В процессе длительного судебного разбирательства крупный акционер докупает недостающую часть акций и становится собственником контрольного пакета акций предприятия. В перерыве между судебными заседаниями представитель физического лица, видя, что, возможно, дело закончится не в пользу завода, предпринимает попытку вступить в неформальные переговоры с собственником. Во время этого неформального общения собственник получает информацию о наличии «левой» части договора, попавшей в руки менеджмента завода, из которой он ничего не получает от продажи базы. Собственник и представитель физического лица решают встретиться за день до очередного заседания суда, и урегулировать все вопросы.

### **Роли и интересы:**

**Собственник (крупный акционер)** - не допустить нанесения имиджевого ущерба. Вернуть базу в собственность завода или получить причитающуюся ему долю в «левой» части цены базы, а также компенсацию за моральный ущерб от физического лица, которое знало о наличии крупного акционера завода, но не захотело принимать в расчёт этот факт, а вместе с тем, и возможные последствия сделки. Не допустить нарушения работы завода, сохранить в прежней должности директора завода, пока не будет найден новый

**Представитель физического лица (покупателя базы)** - сохранить базу в своей собственности, минимизировать материальные издержки на урегулирование вопроса о принадлежности собственности в суде и с собственником завода

**Директор завода** - сохранить рабочее место, переложив всю ответственность на своего заместителя, который вёл переговоры по продаже базы. Отвести от себя подозрение в присвоении «левой» части

**Заместитель директора** - не попасть под уголовную ответственность, доработать на заводе в любой должности полгода до пенсии