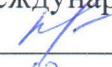


Министерство науки и высшего образования Российской Федерации  
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования  
«Вятский государственный университет»

УТВЕРЖДАЮ

Начальник управления  
дополнительного образования и  
международной деятельности

 Ю. С. Топорова

« 03 » *сентября* 20*21* г

*рег. № 04-04-2021-0416-0701*

**РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ**  
**«Деловая игра «Управленческие поединки»**

**для дополнительной профессиональной программы –**  
**программы профессиональной переподготовки**  
**«МЕНЕДЖМЕНТ»**

(для реализации в рамках Государственного плана подготовки управленческих кадров для организаций народного хозяйства Российской Федерации)

Киров, 2021

Рабочую программу разработал:  
Якимова О.В., заместитель директора Образовательного центра «СДИ»

### 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

**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 / модуля

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

| Виды деятельности | Профессиональные компетенции  | знает   | умеет   | владеет  |
|-------------------|---|---|---|--|
|                   | ПК 1 способность управлять организациями, подразделениями, группами (командами) сотрудников, проектами и сетями | содержание основных категорий и этапов планирования деятельности производственного (коммерческого) предприятия. | управлять группами (командами) сотрудников, проектами и сетями. | способностью разрабатывать программы развития трудового коллектива и изменений в нем и обеспечивать их реализацию. |
|                   | СК 2 Способность к  | лексическую базу и  | воспринимать,   | навыками   |

|  |  |  |  |  |
|--|--|--|--|--|
|  | коммуникации в устной и письменной формах на русском и иностранном языках для решения задач межличностного и межкультурного взаимодействия | терминологию межличностного и межкультурного взаимодействия на русском и иностранном языках в профессиональной деятельности. | анализировать, передавать и обобщать информацию в устной и письменной формах на русском и иностранном языках для решения задач межличностного и межкультурного взаимодействия в профессиональной деятельности. | решения межличностного и межкультурного взаимодействия в устной и письменной формах на русском и иностранном языках в профессиональной деятельности. |
|--|--|--|--|--|

**Содержание учебной дисциплины  
Объем учебной дисциплины и виды учебной работы**

| Общая трудоемкость |         | в том числе        |       |               |                        |                      |                       | Аналитические показатели                     |  |                          |     | Коды развиваемых компетенций | Форма контроля |       |
|--------------------|---------|--------------------|-------|---------------|------------------------|----------------------|-----------------------|--|--|--------------------------|-----|------------------------------|----------------|-------|
|                    |         | Аудиторные занятия |       |               | Самостоятельная работа |                      |                       | Общая трудоемкость без прочей самост. работы | Обучение с использованием дист.образоват. технологий | Активные методы обучения |     |                              |                |       |
|                    |         | Всего              | Очные | Дистанционные | Всего                  | Электронное обучение | Прочая самост. работа |  |  | Ак.ч.                    | В % |                              |                |       |
| Ак.ч.              | Зач.ед. | Ак.ч.              | Ак.ч. | Ак.ч.         | Ак.ч.                  | Ак.ч.                | Ак.ч.                 | Ак.ч.  | В %  | Ак.ч.                    | В % |                              |                |       |
| 20                 |         | 12                 | 10    | 2             | 8                      | -                    | 8                     | 12   | 2  | 17                       | 6   | 50                           | ПК1, СК2       | зачет |

**Тематический план**

| №     | Основные разделы и темы учебной дисциплины                                      | Общая трудоемкость |       | в том числе        |       |                      |                        |       |       |
|-------|---|--------------------|-------|--------------------|-------|----------------------|------------------------|-------|-------|
|       |   |                    |       | Аудиторные занятия |       |                      | Самостоятельная работа |       |       |
|       |   | Всего              | Очные | Дистанционные      | Всего | Электронное обучение | Прочая самост. Работа  |       |       |
| Ак.ч. | Зач.ед.   | Ак.ч.              | Ак.ч. | Ак.ч.              | Ак.ч. | Ак.ч.                | Ак.ч.                  | Ак.ч. | Ак.ч. |
| 1     | 2   | 3                  | 4     | 5                  | 6     | 7                    | 8                      | 9     | 10    |
| 1     | Мастер-класс «Подбор персонала»   | 10                 |       | 6                  | 5     | 1                    | 4                      | -     | 4     |
| 2     | Управление конфликтом и практикум навыков коммуникаций: управленческие поединки | 10                 |       | 6                  | 5     | 1                    | 4                      | -     | 4     |
|       | ИТОГО   | 20                 |       | 12                 | 10    | 2                    | 8                      | -     | 8     |

**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.

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.

Главной задачей каждой лекции является раскрытие сущности темы и анализ ее основных положений. Содержание лекций определяется настоящей рабочей программой дисциплины.

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.

При изучении данной дисциплины используются следующие методы обучения:

- метод проблемного обучения, основанный на создании и решении проблемных ситуаций, и используется преподавателем при объяснении нового учебного материала;
- дискуссия как свободное публичное обсуждение какого-либо спорного вопроса, научной проблемы, обмен опытом между самими специалистами;
- кейс-метод (кейс-стади) – обучение на основе реальных ситуаций, основанных на описании конкретного опыта принятия управленческих решений.

#### **2.2. Методические указания для слушателей**

Успешное освоение учебной дисциплины предполагает активное, творческое участие обучающегося на всех этапах ее освоения путем планомерной, повседневной работы. Обучающийся обязан посещать лекции и семинарские (практические,

лабораторные) занятия, получать консультации преподавателя и выполнять самостоятельную работу.

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.

Главной задачей каждой лекции является раскрытие сущности темы и анализ ее основных положений. Содержание лекций определяется настоящей рабочей программой дисциплины.

Лекции – это систематическое устное изложение учебного материала. На них обучающийся получает основной объем информации по каждой конкретной теме. Лекции обычно носят проблемный характер и нацелены на освещение наиболее трудных и дискуссионных вопросов, кроме того они способствуют формированию у обучающихся навыков самостоятельной работы с научной литературой.

Предполагается, что обучающиеся приходят на лекции, предварительно проработав соответствующий учебный материал по источникам, рекомендуемым программой. Часто обучающимся трудно разобраться с дискуссионными вопросами, дать однозначный ответ. Преподаватель, сравнивая различные точки зрения, излагает свой взгляд и нацеливает их на дальнейшие исследования и поиск научных решений. После лекции желательно вечером перечитать и закрепить полученную информацию, тогда эффективность ее усвоения значительно возрастает. При работе с конспектом лекции необходимо отметить материал, который вызывает затруднения для понимания, попытаться найти ответы на затруднительные вопросы, используя предлагаемую литературу. Если самостоятельно не удалось разобраться в материале, сформулируйте вопросы и обратитесь за помощью к преподавателю.

Целью практических и лабораторных занятий является проверка уровня понимания обучающимися 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 (лабораторные) 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 (лабораторных) занятиях под руководством преподавателя обучающиеся обсуждают дискуссионные вопросы, отвечают на вопросы тестов, закрепляя приобретенные знания, выполняют практические (лабораторные) задания и т.п. Для успешного проведения практического (лабораторного) занятия обучающемуся следует тщательно подготовиться.

Основной формой подготовки обучающихся к практическим (лабораторным) занятиям является самостоятельная работа с учебно-методическими материалами, научной литературой, статистическими данными и т.п.

Изучив конкретную тему, обучающийся может определить, насколько хорошо он в ней разобрался. Если какие-то моменты остались непонятными, целесообразно составить список вопросов и на занятии задать их преподавателю. Практические (лабораторные) занятия предоставляют студенту возможность творчески раскрыться, проявить инициативу и развить навыки публичного ведения дискуссий и общения, сформировать определенные навыки и умения и т.п.

Самостоятельная работа слушателей включает в себя выполнение различного рода заданий (изучение учебной и научной литературы, материалов лекций, систематизацию прочитанного материала, подготовку контрольной работы, решение задач и т.п.), которые ориентированы на более глубокое усвоение материала изучаемой дисциплины. По каждой теме учебной дисциплины преподаватель предлагает обучающимся перечень заданий для самостоятельной работы. Самостоятельная работа по учебной дисциплине может осуществляться в различных формах (например: подготовка докладов; написание рефератов; публикация тезисов; научных статей; подготовка и защита проекта; другие).

К выполнению заданий для самостоятельной работы предъявляются следующие требования: задания должны исполняться самостоятельно либо группой и представляться в установленный срок, а также соответствовать установленным требованиям по оформлению.

Регулярно рекомендуется отводить время для повторения пройденного материала, проверяя свои знания, умения и навыки по контрольным вопросам.

Результатом самостоятельной работы должно стать формирование у обучающегося определенных знаний, умений, навыков, компетенций.

При проведении промежуточной аттестации обучающегося учитываются результаты текущей аттестации в течение периода обучения.

Процедура оценивания результатов освоения учебной дисциплины (модуля) осуществляется на основе действующего Положения об организации текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации обучающихся ВятГУ.

Для приобретения требуемых компетенций, хороших знаний и высокой оценки по дисциплине обучающимся необходимо выполнять все виды работ своевременно в течение всего периода обучения.

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

#### **Литература**

1. Армстронг, Майкл. Практика управления человеческими ресурсами = A Handbook Human 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 acad. 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.

## **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.

Кейсы для сдачи зачета:

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 найдена 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