

**Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«РОССИЙСКАЯ АКАДЕМИЯ НАРОДНОГО ХОЗЯЙСТВА И
ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЫ
ПРИ ПРЕЗИДЕНТЕ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ»**

Алтайский филиал

Центр «Бизнес-школа»

Кафедра психологии и социологии управления



Директор филиала

И.А. Панарин

2024 г.

Утверждена ученым советом
Алтайского филиала РАНХиГС
Протокол № 9
от «30» мая 2024 г.

**ДОПОЛНИТЕЛЬНАЯ ПРОФЕССИОНАЛЬНАЯ ПРОГРАММА
повышения квалификации**

Базовые управленческие компетенции

Барнаул, 2024

Разработчик:
Руководитель программы
Доцент кафедры психологии
и социологии управления,
к. соц. н.



А.А. Короткова

Дополнительная профессиональная программа рассмотрена на заседании ученого совета
Алтайского филиала РАНХиГС «30» мая 2024 г., протокол № 9.

СОДЕРЖАНИЕ

1. Общая характеристика программы	4
1.1. Цель реализации	4
1.3. Планируемые результаты освоения	5
1.4. Категория слушателей	6
1.5. Формы обучения и сроки освоения	6
1.6. Период обучения и режим занятий	6
1.7. Документ о квалификации	7
2. Содержание программы	7
2.1. Календарный учебный график	7
2.2. Учебный план	8
2.3. Содержание программы по модулям	9
3. Организационно-педагогические условия реализации программы	10
3.1. Кадровое обеспечение	10
3.2. Материально-техническое и программное обеспечение реализации программы	13
4. Оценка качества освоения программы	15

1. Общая характеристика программы

1.1. Цель реализации

Цель образовательной программы - совершенствование имеющихся компетенций и личностно-профессиональных ресурсов, а также получение слушателями программы новых компетенций, необходимых для выполнения профессиональной деятельности на высоком компетентностном уровне. В результате освоения программы у слушателей совершенствуются управленческие компетенции, смогут самостоятельно осуществлять целеполагание, мотивацию, контроль, делегирование в рамках своих управленческих функций, определять основные характеристики конфликта, осуществлять конструктивную коммуникацию с сотрудниками, организовать и проводить индивидуальные беседы со сторонами, управлять переговорным процессом, выстраивать коммуникацию, основанную на взаимовыгодном сотрудничестве.

1.2. Нормативная правовая база

Дополнительная профессиональная программа повышения квалификации «Базовые управленческие компетенции» разработана на основе следующих документов:

Приказ Минобрнауки России от 01.07.2013 №499 «Об утверждении Порядка организации и осуществления образовательной деятельности по дополнительным профессиональным программам» (зарегистрировано в Минюсте России 20.08.2013 № 29444);

Приказ Минобрнауки России от 23.08.2017 г. № 816 «Об утверждении Порядка применения организациями, осуществляющими образовательную деятельность, электронного обучения, дистанционных образовательных технологий при реализации образовательных программ» (зарегистрирован Минюстом России 18.09.2017 г. № 48226).

Постановление Правительства РФ от 12.05.2012 N 473 (ред. от 16.09.2021) «Об утверждении устава федерального государственного бюджетного образовательного учреждения высшего образования «Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации»

Приказ Министерства науки и высшего образования РФ от 29 июля 2020 г. № 839 «Об утверждении федерального государственного образовательного стандарта высшего образования - бакалавриат по направлению подготовки 37.03.01 Психология»

Приказ Ректора РАНХиГС от 29.03.2021 г. № 01-3027 «Об утверждении стандарта Академии по направлению подготовки 37.03.01 Психология»

Приказ ректора РАНХиГС от 13.08.2021 г. № 02-835 «Об утверждении положения о порядке разработки и утверждения в РАНХиГС дополнительных профессиональных программ - программ профессиональной переподготовки, программ повышения квалификации».

1.3. Планируемые результаты освоения

Таблица 1

Виды деятельности	Общепрофессиональные / профессиональные компетенции ОПК, ПК или трудовые функции (ПСК и СК) (формируются и (или) совершенствуются)	Знания	Умения	Практический опыт
УК – универсальные компетенции (формируются и (или) совершенствуются)				
УК ОС– 4 Способен осуществлять коммуникацию, в том числе деловую, в устной и письменной формах на государственном и иностранном (ых) языках	Основные правила, техники, приемы осуществления процессов целеполагания, мотивации, контроля Составляющие инновационной деятельности, категории внедрение изменений и сопротивление изменениям персонала.	Уметь применять приемы мотивации, обратной связи, активного слушания, технологии постановки цели и распределения задач. Уметь анализировать профессиональные компетенции и обязанности для эффективного участия в проектировании организационных действий. Работать с сопротивлением сотрудников.	Навык вовлечения персонала в решение операционных и инновационных задач.	
УК ОС– 5 Способен вести себя в соответствии с требованиями ролевой позиции в командной работе	Определение группы и команды. Формальные и неформальные группы в организации. Развитие неформальных групп и их характеристики. Формальные группы в организации. Внутренняя	Умеет анализировать этапы формирования группы, факторы, влияющие на эффективность работы группы. Выстраивать грамотные коммуникации в	Навык создания, запуска и организации рабочих групп и команд в организации.	

Виды деятельности	Общепрофессиональные / профессиональные компетенции ОПК, ПК или трудовые функции (ПСК и СК) (формируются и (или) совершенствуются)	Знания	Умения	Практический опыт
УК – универсальные компетенции (формируются и (или) совершенствуются)				
		структура группы. Роли членов группы. Групповая социометрия. Этапы формирования группы	рабочих группах и командах.	
ПК - Обязательные профессиональные компетенции (формируются и (или) совершенствуются)				
ПКс–1 Способность к проведению работ с персоналом организации с целью отбора кадров и создания психологического климата, способствующего оптимизации производственного процесса		Основные принципы конструктивного общения. Барьеры коммуникации. Правила обратной связи. Стили и стратегии ведения переговоров.	Определять тип, стадию развития конфликта в новых социальных условиях и кризисных ситуациях. Формировать навыки конструктивного поведения в переговорах.	Вести конструктивные переговоры. Вырабатывать предложения по эффективной коммуникации с сотрудниками, клиентами.

1.4. Категория слушателей

К освоению программы допускаются лица, имеющие высшее образование, а также среднее профессиональное образование или получающие высшее, или среднее профессиональное образование.

1.5. Формы обучения и сроки освоения

Форма обучения – очная

Срок обучения: 40 академических часов, в том числе аудиторных часов - 40 (6 часов - лекции, 32 часа – практические занятия), 2 часа на итоговую аттестацию.

1.6. Период обучения и режим занятий

Количество дней обучения: 5

Время проведения занятий: пятница - суббота

1.7. Документ о квалификации

При успешном освоении программы слушателю выдается удостоверение о повышении квалификации в виде электронного документа, в соответствии с приказом РАНХиГС от 25.03.2022 № 02-297 «Об утверждении положения об электронных документах о квалификации».

2. Содержание программы

2.1. Календарный учебный график

Календарный учебный график представлен в Таблице 2.

УЗ – учебные занятия;

ТКУ – текущий контроль успеваемости;

ИА – итоговая аттестация;

Таблица 2

Период обучения				
1 день	2 день	3 день	4 день	5 день
УЗ	УЗ	УЗ ТКУ	УЗ	УЗ ИА

2.2. Учебный план

Таблица 3

№п/п	Наименование (дисциплины/темы)	Общая трудоемкость, час.	Контактная работа, час.					Контактная работа (с применением дистанционных образовательных технологий, электронного обучения), час.					Самостоятельная работа, час	Текущий контроль	Промежуточная аттестация (форма/час)	Итоговая аттестация (вид/час.)	Код компетенции
			Всего	Лекции / в интерактивной форме	Лабораторные занятия (практикум) / в интерактивной форме	Практические занятия / в интерактивной форме	Контактная самостоятельная работа, час	В том числе	Всего	Лекции / в интерактивной форме	Лабораторные занятия (практикум) / в интерактивной форме	Практические занятия / в интерактивной форме	Контактная самостоятельная работа, час				
1	Готовность к изменениям как важная управленческая компетенция	4	4	2		2								ТЗ			УК ОС- 4
2	Организация командной работы	4	4			4											УК ОС- 5
3	Управленческие компетенции: целеполагание, мотивация, контроль, делегирование	8	8	2		6								ТЗ			УК ОС- 4
4	Практика решения конфликтных ситуаций	8	8			8								ТЗ			ПКс-1
5	Переговоры в деятельности руководителя	8	8	2		6											ПКс-1
6	Техники жестких переговоров	6	6			6											ПКс-1
	Итоговая аттестация		2													Э	
	Всего:		40	6		32											

Виды текущего контроля успеваемости (ТКУ): ТЗ – выполнение типового задания

2.3. Содержание программы по модулям

Таблица 4

Номер дисциплины и его наименование	Содержание дисциплины/темы
Готовность к изменениям как важная управленческая компетенция	Менеджмент как особая профессиональная деятельность. Понятие об уровнях управления. Функции и роли руководителя. Требования к профессиональной компетенции менеджера. Лидерство и руководство. Составляющие инновационной деятельности, категории внедрения изменений и сопротивление изменениям персонала. Понятия инновационной и проектной деятельности с позиции менеджмента, социальной психологии.
Организация командной работы	Определение группы и команды. Формальные и неформальные группы в организации. Развитие неформальных групп и их характеристики. Формальные группы в организации. Внутренняя структура группы. Роли членов группы. Групповая социометрия. Этапы формирования группы. Факторы, влияющие на эффективность работы группы. Коммуникации в группах. Типы рабочих команд. Распространение командной работы. Преимущества и недостатки работы в командах. Управление конфликтами в командах. Целесообразность инвестиций в формирование команд.
Управленческие компетенции: целеполагание, мотивация, контроль, делегирование	Значение целей и планов. Миссия организации. Цели организации. Иерархия целей. Критерии эффективности целей. Типы и модели планирования: управление по целям, единовременные и постоянные планы, ситуационные планы. Управление персоналом. Мотивы и мотивация. Теории мотивации. Контроль, его место и значение в ряду функций управления. Виды, формы и стадии контроля. Этапы процесса контроля. Бюрократический и децентрализованный контроль. Делегирование, полномочия, ответственность.
Практика решения конфликтных ситуаций	Понятие групповых конфликтов и их структура. Классификация групповых конфликтов. Конфликт типа «личность-группа» и его особенности. Конфликт между лидером и группой, между рядовым членом группы и группой. Пути разрешения конфликтов. Особенности коммуникации в конфликте. Особенности работы с конфликтными участниками, противодействие агрессии и манипуляциями. Стратегии разрешения конфликтов.
Переговоры в деятельности руководителя	Стили общения. Деловое общение: сущность, правила. Определение и роль переговоров. Функции переговоров. Виды переговоров. Условия обеспечения переговорного процесса. Цель переговоров. Основные этапы переговорного процесса. Алгоритм формирования повестки переговоров. Конечный и промежуточный результат переговоров. Соглашение как итог переговоров. Формулирование целей и задач переговорного процесса. Сбор информации о позиции
Техники жестких переговоров	Жесткие переговоры. Техники работы в «жестких переговорах». Управление эмоциями в переговорах. Понятие манипуляции в переговорном процессе. Виды манипуляции. Цели манипуляции. Отличие процесса управления от манипулирования. Методы профилактики и противостоения манипуляции.

3. Организационно-педагогические условия реализации программы

3.1. Кадровое обеспечение

Квалификация руководящих и научно-педагогических работников организации соответствует квалификационным характеристикам, установленным в Едином квалификационном справочнике должностей руководителей, специалистов и служащих, разделе «Квалификационные характеристики должностей руководителей и специалистов высшего профессионального и дополнительного профессионального образования».

Сведения о профессорско-преподавательском составе

Ф.И.О. преподавателя/в едущего специалиста	Специальность, присвоенная квалификация по диплому	Дополнительные/ая/ые квалификации/и	Место работы, должность, основное/допол нительное место работы	Ученая степень, ученое (почетное) звание	Стаж работы в области профессиональной деятельности/по дополнительной квалификации	Стаж научно- педагогической работы		Наименование преподаваемой дисциплины/тем
						Всего	В том числе по преподавае мой дисциплине (модулю)	
1	2	3	4	5	6	7	8	9
Короткова Алена Александровна	Специальность - Социология. Квалификация - Социолог. Преподаватель	Повышение квалификации по дополнительной профессиональной программе: «Тренды цифрового образования», 72 ч. 07.12.2021 - 08.12.2021 г., Повышение квалификации по программе: «Организационные и психолого-педагогические основы инклюзивного высшего образования», 18 ч. 11.04.2022 - 14.04.2022 год	Алтайский филиал РАНХиГС, доцент заведующего кафедрой психологии и социологии управления, основное место работы	кандидат социологич еских наук	5	12	12	Готовность к изменениям как важная управленческая компетенция Организация командной работы Управленческие компетенции: целеполагание, мотивация, контроль, делегирование Практика решения конфликтных ситуаций Переговоры в

деятельности руководителя									
Техники жестких переговоров									

3.2. Материально-техническое и программное обеспечение реализации программы

Для обеспечения учебного процесса программе «Базовые управленческие компетенции» филиал располагает учебными аудиториями для проведения занятий лекционного типа, практических занятий, групповых и индивидуальных консультаций, текущего контроля и промежуточной аттестации, итоговой аттестации, а также помещениями для самостоятельной работы и помещениями для хранения и профилактического обслуживания учебного оборудования. Все аудитории оснащены видеопроекционным оборудованием для проведения презентаций, а также средствами звуковоспроизведения; помещения для занятий укомплектованы необходимой мебелью.

Филиал располагает компьютерными классами с комплектом лицензионного программного обеспечения MicrosoftOffice, «Консультант-Плюс»; операционной системой семейства MicrosoftWindows; пакетом офисных программ MicrosoftOffice; справочной правовой системой «Консультант Плюс»; электронным периодическим справочником «Система ГАРАНТ»); электронно-библиотечными системами; автоматизированной информационно-библиотечной системой Алтайского филиала РАНХиГС.

Библиотека располагает рабочими местами для студентов/слушателей, оснащенными компьютерами с доступом к базам данных и сети Интернет: электронный зал для самостоятельной работы, электронный зал для научно-исследовательской работы.

В филиале имеются специальные аудитории, укомплектованные специализированной мебелью и техническими средствами обучения (видеопроекционное оборудование: видеопроектор, экран/телевизор, аудитории для групповой работы, для проведения тренингов)

3.3. Учебно-методическое и информационное обеспечение программы

Организация образовательного процесса регламентируется учебным планом и расписанием учебных занятий. Язык обучения (преподавания) – русский. Для всех видов аудиторных занятий академический час устанавливается продолжительностью 45 минут.

Лекции

Лекционный курс предполагает систематизированное изложение основных вопросов учебного плана. Лекционный курс должен давать достаточный объем информации и обеспечивать более глубокое понимание учебных вопросов при значительно меньшей затрате времени, чем это требуется большинству обучающихся на самостоятельное изучение материала.

Практические занятия

Практические занятия представляют собой детализацию лекционного теоретического материала, проводятся в целях закрепления курса и охватывают все основные разделы.

Основной формой проведения семинаров и практических занятий является типовых заданий, которые погружают в практику работы в области медиации. В обязанности преподавателя входят: оказание методической помощи и консультирование обучающихся по соответствующим темам курса.

Обучающимся обеспечен доступ к современным профессиональным базам данных и информационным справочным системам.

Обучающиеся из числа лиц с ограниченными возможностями здоровья обеспечены печатными и электронными образовательными ресурсами в формах, адаптированных к ограничениям их здоровья.

Библиотека Алтайского филиала РАНХиГС имеет профильную библиографическую базу, оборудованный необходимой техникой читальный зал, имеет выход в Интернет.

Нормативно-правовые документы

Основная литература

1. Митрошенков, О. А. Деловые переговоры: учебное пособие для вузов / О. А. Митрошенков. — 2-е изд. — Москва : Издательство Юрайт, 2022. — 315 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-07951-7. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/493376>
2. Корягина, Н. А. Психология общения: учебник и практикум для вузов / Н. А. Корягина, Н. В. Антонова, С. В. Овсянникова. — Москва: Издательство Юрайт, 2022. — 440 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-03322-9. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/489271>
3. Матвеева, Л. В. Психология ведения переговоров: учебное пособие для вузов / Л. В. Матвеева, Д. М. Крюкова, М. Р. Гараева. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2022. — 121 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-09865-5. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/491523>
4. Хас Хасан, Б. И. Конструктивная психология конфликта: учебное пособие для вузов / Б. И. Хасан. — 2-е изд., стер. — Москва : Издательство Юрайт, 2023. — 204 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-06474-2. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/514511>
5. Зуб, А. Т. Психология управления: учебник и практикум для вузов / А. Т. Зуб. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва: Издательство Юрайт, 2022. — 372 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-00185-3. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/489072>
6. Акимова, Ю. Н. Психология управления: учебник и практикум для вузов / Ю. Н. Акимова. — Москва : Издательство Юрайт, 2022. — 320 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-00630-8. — Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/489478>

Дополнительная литература

1. Джон, Уитмор Внутренняя сила лидера: коучинг как метод управления персоналом / Уитмор Джон. — 3-е изд. — Москва : Альпина Паблишер, 2020. — 310 с. — ISBN 978-5-9614-5269-3. — Текст : электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART : [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/93056.htm>
2. Селезнева, Е. В. Психология управления: учебник и практикум для вузов / Е. В. Селезнева. — Москва : Издательство Юрайт, 2022. — 373 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-9916-8378-4. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/489357>
3. Богданова, Ю. З. Тренинг профессионально-ориентированных риторики, дискуссии и общения : практикум / Ю. З. Богданова. — Саратов : Ай Пи Эр Медиа, 2018. — 131 с. — ISBN 978-5-4486-0212-2. — Текст: электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART : [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/71593.html> (дата

обращения: 14.02.2023). — Режим доступа: для авторизир. пользователей. - DOI: <https://doi.org/10.23682/71593>

4. Чумиков, А. Н. Переговоры - фасилитация - медиация: учебное пособие для студентов вузов / А. Н. Чумиков. — Москва: Аспект Пресс, 2014. — 159 с. — ISBN 978-5-7567-0738-0. — Текст : электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART : [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/56797.html> — Режим доступа: для авторизир. пользователей

Интернет ресурсы

1. <https://www.youtube.com/watch?v=XzSoSUE-NLM> Учебная медиация.
2. <http://www.informika.ru> - Федеральный портал по научно-инновационной деятельности
3. http://psyjournals.ru/social_psy/ - журнал «Социальная психология и общество»
4. <http://psyjournals.ru> – «Портал электронных психологических изданий»
5. www.nnir.ru/ - Российская национальная библиотека
6. www.nns.ru/ -Национальная электронная библиотека
7. www.rsi.ru/ - Российская государственная библиотека

4. Оценка качества освоения программы

Текущий контроль

Текущий контроль успеваемости проводится посредством оценки выполнения слушателями типовых заданий. Типовые задания выполняются на практических занятиях, в группах путем решения кейс - задач.

Типовые задания оцениваются по двухбалльной шкале – зачтено/не зачтено.

Критерии оценивания кейсов/ практических заданий:

1. Понимает проблематику.
2. Устанавливает причинно-следственные связи.
3. Умеет применять теоретические знания для решения конкретных ситуаций.
4. Умеет обосновать предложенное решение.

Параметр	Оценка (по 5-балльной шкале)
Слушатель исследует ситуацию. Применяет теоретические знания к решению практических задач, допуская незначительные ошибки; разбирается в сути проблемы, обсуждает возможные варианты решения, участвует в выработке наилучшего из них.	«зачтено»
Слушатель не способен дать решение кейса; не может обосновать сформулированные цель и задачи; не участвует в обсуждении его решения.	«не зачтено»

Типовое задание по теме «Готовность к изменениям как важная управленческая компетенция»

Вам необходимо сравнить категорию лидерства и руководства. Попробуйте отразить это в рисунке. Ваша задача перечислить как можно больше отличий в этих двух категориях и попробовать отразить это метафорически. Приведите примеры трансформационного лидерства.

Типовое задание по теме «Организация командной работы»

На каждый из поставленных вопросов необходимо дать ответ и обосновать свою точку зрения. Приведите примеры.

1. Необходимо ли команде время от времени встречаться очно?
2. Важны ли эмоции в онлайн-коммуникации? Обоснуйте свою точку зрения.
3. Необходимо ли выработать не только алгоритмы, но и традиции в общении?
4. Какова роль лидера в онлайн-коммуникации?
5. Опишите основные ошибки в организации рабочих процессов онлайн-команд?

Типовое задание «Управленческие компетенции: целеполагание, мотивация, контроль, делегирование»

Кейс «Аптека».

Описание ситуации: Провизор Васильева Н.Н. работает в аптеке давно. Прекрасно разбирается в ассортименте, активна в общении с покупателями. Наиболее часто занимает позицию «советчика». Имеет свое представление о том, какие препараты предпочтительны для детей, настаивает на своем мнении, оценивает выбор покупателя.

Задание: продумайте и составьте мотивационную беседу с сотрудником Васильевой Н.Н. на реализацию основной своей функции – продавать товар исходя из запросов покупателя.

Типовое задание по теме «Практика решения конфликтных ситуаций»

Подготовиться и провести конструктивные переговоры по следующему сценарию:

Для первой команды «Людочка» даются следующие вводные данные: вы зарабатываете на жизнь, в качестве домработницы у нескольких клиентов, обычно вы делаете уборку в квартире, моете посуду, гладите белье и готовите еду. Для выполнения каждого пункта из этих обязанностей вы прилагаете одинаковые усилия, оцениваете вы свою работу, исходя из количества времени потраченного на нее, соответственно платят вам за час. Вы качественно выполняете взятые на себя обязанности, не тянете волынку, чтобы потратить побольше времени, а сделать поменьше работы. У вас есть клиентка Марина Павловна. Она работает на должности коммерческого директора в одной международной компании. С ее стороны общение происходит довольно жестко, иногда даже слишком.

Работаете у нее вы уже более 2 лет, она ваш самый старый клиент. Оплату вы от нее получаете вовремя, кроме этого она еще дарит вам подарки на новый год и 8 марта. Посещаете вы ее квартиру раз в неделю, для выполнения всех ее задач у вас уходит 2 часа, за один час вы берете 300 рублей. Вас все устраивает, кроме оплаты, ведь она ни разу не пересматривалась с начала работы. Вы понимаете, что за это время инфляция составила 20%, а стоимость проезда увеличилась на 30%. У других клиентов вы получаете в два раза больше. Хотя вы и испытываете легкий страх перед Мариной Павловной вы твердо решили обсудить с ней поднятие стоимости часа вашего работы до 500 рублей или как минимум до 400. Вы также хотите обсудить компенсацию вашего проезда, потому что так делают другие клиенты, оплату отпускных (минимально за 2 недели в год) и возможность звонить по меж городу с ее телефона.

Задание: провести переговоры с Маргаритой Павловной от имени Людочки. Залогом успеха во время переговоров должно стать ваше общение с ней на равных, несмотря на разницу в социальном статусе.

Для команды «Маргарита Павловна» даются следующие вводные: вы работаете около 10 лет в большой компании на позиции коммерческого директора. Стиль общения, как с коллегами, так и с партнерами у вас жесткий. Подчиненные должны точно и качественно исполнять поставленные перед ними планы. Вашу квартиру убирает домработница Людочка, она получает согласно вашей договоренности 300 руб. за час. Работает она у вас третий год, платите вы ей вовремя, также дарите подарки. У вас в принципе не было повода быть недовольной ее работой, но в последнее время вы замечаете, что качество ее работы снизилось:

замечаете пыль на подоконнике или соринки на ковре. У ваших хороших знакомых тоже есть домработница. За те же деньги кроме уборки она еще гладит вещи и моет посуду. Вы приняли решение о том, укажете Людочке на недостатки в ее работе и договоритесь с ней о расширении ее круга обязанностей. Кроме уборки вы хотите, чтобы она занималась мытьем посуды и гладкой бельем. Было бы хорошо, если бы она успевала это делать за те же 2 часа, что и раньше. Помимо этого, вы хотите договориться о том, чтобы она расчесывала вашу собаку и забирала ваши вещи из химчистки. По вашему мнению 30 минут будет достаточно.

Задание: провести переговоры с Людочкой от имени Маргариты Павловны, учитывая то, что она общается жестко и резко, а от подчиненных требует точно и своевременно выполнять задания. Ситуацию этой игры можно изменять в соответствии потребностями, главное оставлять основной ее алгоритм.

Типовое задание по теме «Переговоры в деятельности руководителя»

Кейс ООО «Прима»:

В фирме по продаже одежды ООО «Прима» случилась неприятная ситуация: при отгрузке партии платьев для важного и крупного заказчика, в эту партию попал брак – поврежденная упаковка, и отпечаток мужского ботинка на ткани изделия. Поставщик высказал возмущение директору: как такое вообще могло случиться? Значит кто-то наступил на изделие, повредив упаковку, мало этого изделие лежало на складе и никто не заметил это повреждение? Куда смотрели люди осуществляющие погрузку, ведь этот брак не возможно было не заметить? Если при поставке допускается такой явный брак, то сколько тогда неявных и скрытых некачественных изделий уже реализовано? Подготовьте и проведите переговоры с заказчиком, организовав конструктивную атмосферу.

Типовое задание по теме «Техники жестких переговоров»

Кейс «агрессивный клиент»:

Менеджер вышел на клиента «холодным звонком», приложил много усилий, чтобы проработать его и достичь договоренностей о сотрудничестве. Клиент сложный, капризный, требующий к себе особого отношения. На этапе заключения договора требует заменить менеджера, мотивируя тем, что «продал он хорошо, а вот насколько качественно будет вести текущую работу, организовывать поставки в срок» клиент не уверен, не хочет рисковать и нервничать, требует сразу заменить менеджера. Мало чем мотивирует. Менеджер на всем этапе проработки клиента работал безупречно. Клиент обращается к начальнику отдела с желанием заменить менеджера, иначе он пойдет в другую компанию.

Задания:

Клиент: выбить себе особые условия (внеочередные поставки в любой момент «по звонку», готовность сделать пересортировку в любое время, даже когда товар уже отгружен и находится в пути). Понимает, что менеджер, который работает с ним сейчас, этого делать не будет.

Начальник отдела: сохранить этого клиента, желательно за этим менеджером, т.к. он на самом деле лучший менеджер отдела и никто другой с таким клиентом не справится. Кроме того, начальник отдела понимает, что менеджер заработал этого клиента и справедливо, что прибыль от дальнейшей работы с этим клиентом должна идти в заработок именно этого менеджера, в противном случае, менеджер может уйти работать в другую компанию.

Менеджер: заключить договор с клиентом, продолжать работать с ним и зарабатывать на его поставках.

Итоговая аттестация

Материалы для подготовки к итоговой аттестации в форме решения кейсов

Кейс "А хотите, он станет фиолетовый в крапинку?"

Описание ситуации: В компанию «Радуга» приехал индивидуальный предприниматель Иван Иванович. Неделю назад он сделал заказ в компанию на ручки с синими чернилами, несколько дней назад он получил образцы ручек и остался недоволен – цвет чернил не синий, а темно-фиолетовый. Все общение между клиентом и компанией «Радуга-дуга» строилось исключительно по телефону, но теперь клиент приехал для личной встречи, чтобы доказать, что цвет чернил в присланных образцах не синий. И до момента доставки ручек решить все вопросы, чтобы потом не делать возврат товара.

Задания:

Специалист компании «Радуга»: Вы считаете, что образцы имеют чернила синего цвета, это стандартные чернила и стандартные ручки, которые заказывают большинство других Ваших клиентов. Ваша задача – договориться с клиентом о подтверждении заказа, и сделать так, чтобы клиент не только не отменил этот заказ, но и подтвердил будущие заказы.

Индивидуальный предприниматель Иван Иванович: Вы сделали заказ по телефону. Присланные образцы Вас категорически не устроили – Вы считаете, что присланные чернила – темно фиолетового цвета, и позволить себе такой «не стандартный» цвет Вы не можете. Это связано с тем, что ранее у Вас имел место быть случай, когда один из документов подписали чернилами не «правильного» оттенка синего, и в одной гос. службе этот документ просто отклонили (рассказывать об этом напрямую и сразу менеджеру – нельзя). Ваша задача – получить нужный вам товар в нужном вам варианте и в указанный вами срок.

Заместитель генерального директора по работе с клиентами: Планирует разобраться в сложившейся ситуации, определить правильность действий специалиста при работе с клиентом. Задача – не потерять клиента и применить соответствующие меры к специалисту.

Кейс "Очень горячий водонагреватель"

Ситуация: Александр Федорович покупает водонагреватель «А». Через некоторое время, а именно через 3 дня после его установки, он взрывается, и обладатель водонагревателя едва спасается от сильнейших ожогов. Александр Федорович относит испорченную вещь в сервисный центр, однако директор центра отказывается принимать вещь на замену. При этом диспетчер понимает вину производителя и ответственность магазина, продавшего товар.

Задания:

Александр Федорович: вам необходимо заменить товар либо получить свои заплаченные деньги.

Директор: ни в коем случае не желает понимать эту ситуацию, и не собирается предпринимать какие-либо шаги по конструктивному решению данной проблемы

Диспетчер: понимает всю серьезность данной ситуации и пытается убедить директора в разрешении данного вопроса, не доводя дело до суда.

1. Организовать работу команды в рамках проекта: открытие кофейни в центре города.

Условия: (время на полную реализацию проекта 6 месяцев, на данный момент нет места, поставщиков и т.п.) Разработать план работы команды на две недели и расписать задачи и ответственных за их выполнение. Необходимо сказать, какой промежуточный результат вы сможете показать через две недели.

Критерии оценки проведения кейсов:

Критерии (слушатель способен)	«зачтено»	«зачтено»	«зачтено»	«не зачтено»
Правильно выбирать стратегию взаимодействия с партнером по коммуникации	Все критерии реализованы на высоком уровне. В полной мере демонстрирует понимание	Большая часть критериев реализована на высоком уровне. Остальные на допустимом. В	Большая часть критериев реализована на допустимом	Большая часть критериев реализована на не допустимом уровне. Переговоры не
Налаживать взаимодействие с каждой из сторон и участников переговорного				

процесса	логики применения базовых управленческих компетенций.	полной мере, с некоторыми незначительными и ошибками, которые не влияют на исход переговоров.	уровне, но не ниже. В целом конфликт решается, стороны готовы сотрудничать	складываются, стороны не готовы сотрудничать, прослеживается явное напряжение и недоверие.
Эффективно выстраивать процессы вовлечения персонала в решение операционных и инновационных задач.				
Эффективно выстраивает организацию командной работы				
Эффективно ставит цели				
Эффективно осуществляет делегирование и постановку задач				
Эффективно осуществлять мотивацию персонала				