

Министерство науки и высшего образования Российской Федерации  
Федеральное государственное бюджетное образовательное  
учреждение высшего образования  
«Кузбасский государственный технический университет  
имени Т.Ф. Горбачева»

Кафедра теории и технологии управления

Составители  
И. А. Жигалова  
Н. М. Анферова  
А. А. Колупаева  
К. В. Томилин

## **ОСНОВЫ УПРАВЛЕНИЯ ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬЮ**

**Методические материалы**

Рекомендованы учебно-методической комиссией специальности  
08.03.01 Строительство, в качестве электронного издания  
для использования в образовательном процессе

Кемерово 2020

Рецензенты

Меркурьев В.В. – кандидат экономических наук, доцент

**Основы управления профессиональной деятельностью:** методические материалы [Электронный ресурс]: для обучающихся всех направлений и форм обучения / сост.: И.А. Жигалова и др.; КузГТУ. – Электрон. издан. – Кемерово, 2020

Приведено содержание практических работ, дан материал, необходимый для успешного изучения дисциплины.

Назначение издания – помощь обучающимся в получении знаний, умений и навыков по дисциплине «Основы управления профессиональной деятельностью» и организация практических работ.

© Кузбасский государственный  
технический университет  
имени Т. Ф. Горбачева, 2020

© Жигалова И. А., Анферова Н. М.,  
Колупаева А. А., Томилин К. В., 2020

## Содержание

Введение .....	4
РАЗДЕЛЫ ПРАКТИЧЕСКИХ РАБОТ.....	6
Раздел 1. Личностные факторы в профессиональной деятельности .....	6
Практическая работа № 1.1 .....	6
Практическая работа № 1.2 .....	8
Раздел 2. Социальное взаимодействие в процессе командной работы.....	9
Практическая работа № 2.1 .....	9
Практическая работа № 2.2 .....	11
Раздел 3. Лидерство в команде .....	11
Практическая работа № 3.1 .....	11
Практическая работа № 3.2 .....	13
Практическая работа № 3.3 .....	13
Практическая работа № 3.4 .....	14
Раздел 4. Профилактика и разрешение конфликтов в процессе социального взаимодействия .....	15
Практическая работа № 4.1 .....	15
Практическая работа № 4.2 .....	18
Практическая работа № 4.3 .....	20
Практическая работа № 4.4 .....	22
Раздел 5. Самоменеджмент личности .....	22
Практическая работа № 5.1 .....	22
Практическая работа № 5.2 .....	24
Практическая работа № 5.3 .....	26
Раздел 6. Технологии управления профессиональным развитием .....	26
Практическая работа № 6.1 .....	26
Практическая работа № 6.2 .....	27
Практическая работа № 6.3 .....	31
Практическая работа № 6.4 .....	34
Раздел 7. Мотивация и самомотивация в профессиональной деятельности .....	35
Практическая работа № 7.1 .....	35
Практическая работа № 7.2 .....	36

Практическая работа № 7.3 .....	37
ОБЩИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ ПО ВЫПОЛНЕНИЮ .....	38
КЕЙС-ЗАДАНИЯ .....	38
ОБЩИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ ПО ПРОВЕДЕНИЮ .....	39
ДЕЛОВОЙ ИГРЫ .....	39
ТРЕБОВАНИЯ К ОФОРМЛЕНИЮ ОТЧЕТОВ ПО ПРАКТИЧЕСКОЙ РАБОТЕ.....	41
ПОДГОТОВКА К ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ .....	45

## **Введение**

### **1. Цель освоения дисциплины**

Цель изучения дисциплины «Основы управления профессиональной деятельностью» – формирование у студентов базы теоретических знаний, позволяющих на основе знаний эффективного управления собственным временем и профессиональным развитием, социального взаимодействия в процессе командной работы приобретать навыки для реализации траектории своего профессионального развития.

### **Самостоятельная работа в рамках практических работ**

Систематизация, закрепление и углубление лекционного материала, умения рецензировать и добавлять ответы выступающих, аргументировать собственную точку зрения по рассматриваемой проблеме. Поиск и презентация на

практических занятия выходящей за пределы курса дополнительной информации, отражающей последние достижения науки и практики по рассматриваемым проблемам.

Самостоятельная работа, осуществляется во внеаудиторное время, включает в себя следующее:

- поиск, чтение и конспектирование дополнительного материала по рассматриваемой теме;
- анализ литературы и источников;
- подготовка и написание рефератов, устных докладов;
- составление плана и тезисов ответов на практические занятия;
- чтение и индивидуальный анализ кейса;
- подготовка к деловым играм и упражнениям.

При подготовке к практическим занятиям необходимо четко обозначить проблему, определенную темой и планом практического занятия. При чтении литературы и источников целесообразно не отвлекаться от обозначенных вопросов, сформулировать выводы исследователя, проследить путь, каким он пришел к данным выводам, какие аргументы использовал.

Конспект не должен занимать много места, необходимо, чтобы он был кратким, удобным для использования и содержал в себе следующие разделы:

- вывод исследователя;
- его аргументы в подтверждение данного вывода;
- отношение студента к проблеме, позиция автора.

В том случае, если у студента имеется собственная точка зрения, он приводит аргументы, подтверждающие ее.

## РАЗДЕЛЫ ПРАКТИЧЕСКИХ РАБОТ

### Раздел 1. Личностные факторы в профессиональной деятельности

#### Практическая работа № 1.1

##### **Кейс: «Как обеспечить конкурентные преимущества компании «Сатурн»?»**

В 1980-е годы возникла идея создать при *GeneralMotors* новую автомобильную компанию «Сатурн» с целью оживить продажу малолитражных автомобилей и добиться высокой степени удовлетворенности покупателей и клиентов.

Основной лозунг «Сатурна» стал предвосхищать и превосходить ожидания покупателей. Эта идея нашла отражения в пяти базовых ценностях новой организации:

- заинтересованность в поддержке энтузиазма покупателей;
- стремление к успеху и превосходству;
- командный дух;
- уважение и доверие;
- постоянное совершенствование и развитие.

Лозунги были сами по себе достаточно хороши. Но самая трудная задача состояла в воплощении их на практике. Особенно важно было то, чтобы этими идеями прониклись работники сферы продаж. Вместо «продавцов» они становились «торговыми консультантами». При этом от них требовалось понять новую философию продаж, изменить свое отношение к покупателю и даже пересмотреть свой деловой словарный запас. Они должны были следовать следующим принципам и рекомендациям.

1. Слушай внимательно своего покупателя.
2. Создавай в отношениях с ним доверительную атмосферу.
3. Старайся превзойти ожидания клиента.
4. Придерживайся культуры взаимоотношений «Вы выиграли – мы выиграли».
5. Не оставляй клиента до тех пор, пока не убедишься, что его ожидания удовлетворены.
6. Заботься о том, чтобы восприятие клиентом качества продукта и услуг компании постоянно улучшалось.

### **Вопросы для обсуждения**

1. Для разработки программы обучения «торговых консультантов» в компании «Сатурн» сформулируйте и обоснуйте основные потребности в обучении данных сотрудников.
2. Спроектируйте содержание программы их обучения.
3. Какие формы и методы обучения, по вашему мнению, наиболее предпочтительны в данном случае?
4. Проведите предварительную оценку эффективности предлагаемых вами решений.

### **Контрольные вопросы**

1. Каковы факторы успешной профессиональной деятельности?
2. Тип темперамента человека, для продуктивной работы которого необходим хороший психологический климат в коллективе, тактичное и деликатное отношение коллег.
3. Тип темперамента человека, который долго раздумывает перед началом работы, не спеша ее выполняет.
4. Тип темперамента, присущий человеку, обладающему быстрой, страстной речью, выразительной мимикой, склонному к резким сменам настроения.
5. Тип темперамента, присущий уравновешенному, энергичному, жизнерадостному, общительному человеку.
6. Связь между типом темперамента человека и успешностью его профессиональной деятельности.
7. Тип темперамента, который наиболее всего подходит для вашей будущей профессиональной деятельности.
8. Характер. Факторы, влияющие на формирование характера
9. Методы самодиагностики личности
10. Условия построения траектории личностного саморазвития.
11. Что такое обучение? Какие основные цели и задачи обучения?
12. Почему профессиональное обучение – это непрерывный процесс?

13. Какие формы обучения вам известны?
14. Раскройте содержание методов обучения.
15. Как можно определить эффективности обучения?
16. Почему профессия и профессионализм не тождественные понятия?
17. Что следует понимать под профессиональным развитием?
18. Какие основные компоненты профессии?
19. Какие существуют ограничения на профессии?
20. Что такое профессиональные, социальные и личностные компетенции?

## **Практическая работа № 1.2**

### **Темы устного доклада**

1. Понятие и структура профессиональной деятельности.
2. Факторы, влияющие на профессиональную деятельность.
3. Профессиональная компетентность. Профессиональные умения и навыки.
4. Профессиональное самоопределение и профессиональная самоактуализация.
5. Профессионально важные (значимые) качества личности.
6. Типы темперамента. Темперамент и профессиональная деятельность.
7. Мотивационная основа развития профессионала.
8. Творческий потенциал личности в профессиональной деятельности.
9. Профессиональное развитие личности.
10. Современные тенденции развития профессионального образования в России.



## **Раздел 2. Социальное взаимодействие в процессе командной работы**

### **Практическая работа № 2.1**

#### **Кейс: «Ошибка, которая дорого стоила»**

Сборная Сан-Франциско по футболу четыре раза выигрывала Суперкубок США. Команда считалась лучшей среди профессионалов и была провозглашена командой десятилетия. Одна из причин этого успеха – система обора игроков, которую отобрал главный тренер команды Тони Раззано, считавшийся мастером в искусстве выбирать из массы кандидатов потенциальных чемпионов.

Система была проста и не представляла собой ничего особенного. Она подтвердила свою эффективность после того, как главный тренер допустил ошибку в выборе центрального нападающего, поставив на его место Джима Миллера.

Во время отборочной тренировки на пустом стадионе Раззано увидел, как Миллер совершил подряд десять рывков к воротам противника, раз за разом пушечным ударом отправлял мяч в сетку ворот. Затем он проделал еще десять выходов, сняв бутсы, – и мяч еще десять раз подряд побывал в воротах, несмотря на все усилия вратаря и защитников. Миллер выглядел настоящим суперменом. Раззано, основываясь на результатах Миллера, показанных в тот день рекомендовал его в качестве центрального игрока команды, и с ним был заключен контракт. «Мне казалось, что это был безошибочный выбор», – говорил Раззано позже. Но, столкнувшись на настоящем поле с реальностью – рев трибун, ветер, грубая игра соперников и постоянный жесткий прессинг защитников, Джим Миллер явно не мог справиться с таким напряжением. После трех неудачных игровых сезонов контракт с ним был расторгнут. Этот случай стал переломным моментом для Тони Раззано. Единственный раз он отступил от своих принципов по формированию эффективной команды, и команда дорого заплатила за это.

### **Вопросы для обсуждения**

1. Какую ошибку и почему допустил Тони Раззано, пригласив в команду Джима Миллера?
2. Какие принципы, по вашему мнению, Тони Раззано положил в формирования эффективной команды?
3. Как, с вашей точки зрения, должна формироваться эффективная команда?

### **Контрольные вопросы**

1. Почему люди объединяются в группы? Что такое группа?
2. Что такое команда?
3. Почему группа и команда нетождественные категории?
4. Каковы основные причины формирования команд?
5. В чем состоит суть эффекта синергии в командообразовании?
6. Назовите основные принципы формирования команд.
7. Какие вы знаете типы команд?
8. Раскройте основные характеристики эффективной команды.
9. Какие роли могут выполнять члены команды?
10. Как происходит распределение ролей в команде?
11. Понятие общения и его видов
12. Характеристика вербальных и невербальных средств общения.
13. Коммуникативная, интерактивная и перцептивная стороны общения.
14. Какие существуют преграды на пути межличностных коммуникаций?
15. Что нужно учесть, чтобы произвести на человека хорошее впечатление в начале общения?
16. Какие существуют методы, с помощью которых можно повысить эффективность обмена информацией в командной работе?
17. Как можно совершенствовать межличностные коммуникации?
18. Что приносит успех в публичном выступлении?
19. Подготовка к публичному выступлению. Что необходимо учесть в первую очередь?

20. Как учесть особенности аудитории при подготовке к публичному выступлению.

## **Практическая работа № 2.2**

### **Темы устного доклада**

1. Преимущества и ограничения командной деятельности.
2. Команда и группа: общее и различие.
3. Этапы и методы формирования команд.
4. Методы самодиагностики команд.
5. Типология и факторы формирования команд.
6. Основные характеристики эффективных команд.
7. Социальные роли членов команды.
8. Национальные особенности построения команд.
9. Невербальные коммуникации в командной работе.
10. Навыки вербальных коммуникаций в командной работе.

## **Раздел 3. Лидерство в команде**

### **Практическая работа № 3.1**

#### **Кейс: «Новаторские идеи господина Беррии»**

В середине 1990-х годов *Colgate-Palmolive Corporation* начала открывать производственные мощности в Центральной Европе (в Словакии, Румынии, Польше), директор по трудовым ресурсам подразделения компании в Центральной Европе Филипп Беррии провел исследование, направленное на определение того, насколько важно делегирование полномочий сотрудникам.

Люди, с которыми приходилось встречаться господину Беррии, совершенно не умели принимать на себя ответственность и пользоваться властными полномочиями. Поскольку они работали в условиях авторитарного стиля управления, работники привыкли безоговорочно выполнять поступающие сверху распоряжения. Творчество и инициатива не поощрялись. Люди рассматривались просто как некие механизмы, выполняющие те или иные задачи, а не как разумные существа, способные думать

и творить. Доминировала управленческая философия о том, что если возникнет необходимость в принятии того или иного решения, для этого есть руководители. Все это совершенно не соответствовало методам работы господина Берри и всей компании *Colgate-PalmoliveCorporation*.

Организационная культура *Colgate-PalmoliveCorporation* всегда была основана на активном участии сотрудников в принятии решений и широком предоставлении им всевозможных полномочий. Ф. Берри был убежден, что работники в Центральной Европе также могут научиться сотрудничеству, активности, инициативности и ответственности, характерным для людей, работающих в компаниях мирового уровня. Он решил внедрить стиль менеджмента, который давно практиковался в многочисленных подразделениях *Colgate-PalmoliveCorporation* по всему миру. Речь идет о стиле, стимулирующем сотрудников постоянно делиться своими идеями относительно ведения дел и вознаграждающем их, если они действуют именно таким образом.

### **Вопросы для обсуждения**

1. Какими лидерскими качествами, с вашей точки зрения, должен обладать Ф. Берри, чтобы сотрудники подразделений *Colgate-PalmoliveCorporation* в Центральной Европе стали последователями. Свое мнение обоснуйте.

2. Какой стиль поведения лидера вы предложили господину Берри для внедрения менеджмента, который давно практиковался в многочисленных подразделениях *Colgate-PalmoliveCorporation* по всему миру. Почему?

3. Какими способами вы воспользовались бы, чтобы создать на производственных предприятиях, где работники привыкли, чтобы с ними обращались как с бессловесными механизмами, и совершенно не привыкли к участию в процессе принятия решений, рабочий климат, основанный на предоставлении им широких полномочий?

## **Практическая работа № 3.2**

### **Эссе: «Лидер – последователь»**

Выберите эпизод из практики вашей профессиональной деятельности, в которой вы играли роль последователя. Проанализировав этот эпизод, определите, каким из стилей лидерства воспользовался ваш руководитель. Зная о степени готовности последователей, решите, насколько такой выбор был эффективен.

## **Практическая работа № 3.3**

### **Эссе: «Стиль лидерства»**

Приведите один или несколько эпизодов из своей профессиональной деятельности, когда вам приходилось играть роль лидера. Пользуясь решеткой Блейка-Моутона, решите какой стиль лидерства вы применяли в каждом из эпизодов. Ответьте на следующие вопросы:

1. Адекватен ли был использован вами стиль лидерства?
2. Почему вы выбрали именно его?
3. Умеете ли вы изменять свой стиль лидерства?
4. Чем главным образом, определяется ваш выбор стиля?

### **Контрольные вопросы**

1. Что такое лидерство?
2. Назовите составляющие лидерства.
3. Какие существуют основные подходы к эффективному лидерству?
4. Раскройте содержание подхода с позиции личностных качеств.
5. Раскройте содержание поведенческого подхода к лидерству.
6. Раскройте содержание ситуационных подходов к эффективному лидерству.
7. В чем состоит авторитарный стиль лидерства?
8. В чем сущность демократичного стиля лидерства?
9. Каковы особенности либерального стиля лидерства?
10. Каково содержание харизматических теорий лидерства?

11. Что такое универсальная модель лидерских компетенций?

12. Какие вы знаете две модели лидерства?

13. Дайте характеристику харизматической модели лидерства.

14. Дайте характеристику экспертной модели лидерства.

15. Раскройте содержание метода оценки лидерских компетенций управленческий эксперимент.

16. Раскройте содержание метода оценки лидерских компетенций кейс-интервью.

17. Раскройте содержание метода оценки лидерских компетенций интервью с помощью проективных вопросов.

18. Раскройте содержание метода оценки лидерских компетенций «три плюса и три минуса».

19. В каких сферах деятельности наиболее приемлема харизматическая модель лидерства, а в каких – экспертная?

20. Почему необходимо применять провокации при использовании метода оценки лидерских компетенций кейс-интервью?

### **Практическая работа № 3.4**

#### **Темы устного доклада**

1. Проблема лидерства в современном менеджменте.
2. Менеджеры и лидеры: общие и различия.
3. Роль лидера в работе команды.
4. Теории лидерских качеств.
5. Теории лидерского поведения.
6. Ситуационное лидерство.
7. Теория харизматического лидерства.
8. Лидерство, основанное на видении.
9. Универсальная модель лидерских компетенций.
10. Технологии оценки лидерских компетенций.

## Раздел 4. Профилактика и разрешение конфликтов в процессе социального взаимодействия

### Практическая работа № 4.1

#### Кейс: «Баночка газировки на фабрике»

*Цель.* Закрепление у обучающихся навыков предупреждения и урегулирования конфликтов в процессе социального взаимодействия в деловых ситуациях; развитие навыков и умений эффективного общения в деловой среде.

*Порядок проведения.* Обучающимся предлагается пример, содержащий историю конфликтного взаимодействия на фабрике. Обучающиеся анализируют её и предлагают варианты урегулирования и предупреждения конфликта в указанной истории. Преподаватель организует обсуждение вариантов ответа.

*Текст кейса.*

На фабрике по сборке автомобильных трансмиссий существует правило, что вблизи сборочной линии не должно быть ничьих личных вещей.

Временный рабочий (Временный) поставил перед собой практически пустую баночку газировки. Марат, контролер, схватил ее и бросил в мусорную корзину.

За этими действиями последовал диалог следующего содержания:

Временный: Я еще не допил, а ты сразу хватаешь и выкидываешь.

Марат: У нас такое правило: нельзя ставить личные вещи в непосредственной близости от сборочной линии.

Временный: Я понимаю, но мне не очень нравится, что ты подходишь и хватаешь то, что принадлежит мне. Это похоже на вторжение в мое личное пространство. В следующий раз сперва спроси.

Марат: Ты думаешь, у нас тут курсы благородных манер? Ничего я не должен ни у кого спрашивать. Я – контролер. Ты – временный рабочий и должен следовать правилам! Ты проходишь программу ориентации!

Временный: Эй, я не позволю тебе орать на меня. И я прошу тебя лишь об одном – не надо подходить ко мне и совать мне в нос свои руки. Договорились?

Марат: Захочу – и буду совать. А ты должен следовать правилам, иначе будешь уволен.

После чего начинается потасовка, которую прекращает менеджер.

Злой и расстроенный, Временный выходит из цеха, бормоча: «Не хватало еще, чтобы со мной говорили в таком тоне». Он направляется прямо к начальнику Марата. Они втроем обсуждают происшествие, Марат извиняется за свои слова и обещает купить Временному новую банку газировки, но Временный все равно недоволен.

Временный: Дело не в этом. Не нужно мне никакой газировки. Я рассердился из-за того, что ты схватил ее, чуть ли не ухватив меня за нос.

Марат: Слушай, чего ты от меня хочешь? Я обещал тебе купить твою газировку! Кончай выть, бери, что дают, и проваливай.

### **Вопросы для первичного обсуждения:**

1. В чем заключается проблема? Почему возник конфликт?

2. Какие мысли, на Ваш взгляд, породили проблему?

Рассмотрим, как развивалась ситуация далее.

Менеджер по персоналу (далее – МП): Марат, я вижу здесь две темы. Тема первая: временный рабочий принес газировку в сборочный цех, а это нарушение. Тут я согласен.

Марат: Спасибо.

МП: Тема вторая: ты нормально справился с этой ситуацией?

Марат: Нет.

МП: Что ты сделал?

Марат: Я схватил этот напиток.

МП: Ты схватил его без спроса, и у него возникло чувство дискомфорта и ненадежности. Ты это понимаешь?

Марат: Я сказал ему, что куплю ему новую газировку. Чего он еще хочет? Он на меня давит, что бы я ни предложил, ему не нравится.



МП: Ты подошел к нему и схватил его газировку, вторгнувшись в его личное пространство. А как мы просим поступать в таких ситуациях? Если ты не знаешь ответа, то это серьезная проблема.

Марат (оправдываясь): От меня требуется не вторгаться в личное пространство людей. Да, я не прав, но я же предложил ему купить газировку взамен той.

МП: И это решило проблему?

Марат: Нет.

МП: Так каким может быть решение конкретно этой проблемы?

Марат: Нужно, чтобы я больше не подходил к нему и не вел себя подобным образом. Я влез в его личное пространство. Я ни к чему не прислушиваюсь – так? Меня это так взбесило! Я так разозлился, что чуть не взорвался. Не думаю, что я мог бы вести себя иначе в подобной ситуации. Такой уж я человек.

МП: Иди и задай себе вопрос: «О чем я думаю?» Тебе платят за умение слушать, Марат. Именно поэтому ты стал контролером. Если ты не в состоянии выслушивать людей, то мы будем вынуждены либо отправить тебя учиться, либо уволить. Что будет дальше?

Марат: Покупка газировки не решит проблему?

МП: А ты как думаешь?

Марат: Я думаю, мне надо извиниться за то, что я вторгся в его личное пространство.

МП: Точно.

### **Вопросы для вторичного обсуждения**

1. Как Вы оцениваете правильность диалога, составленного менеджера по персоналу с Маратом?

2. Как бы Вы поступили на месте менеджера по персоналу?

3. Согласны ли Вы с утверждением: «Мы можем повлиять на поведение человека в единственном случае – когда он верит в правильность нашей мысли»? Поверил ли, на Ваш взгляд, Марат в правильность мысли менеджера по персоналу?

## Практическая работа № 4.2

### Упражнение: «Конструктивный ответ»

*Цель.* Закрепление у обучающихся навыков выявления конфликтных ситуаций в процессе социального взаимодействия в деловых ситуациях; развитие навыков и умений эффективного общения в деловой среде.

*Порядок проведения.* Обучающимся демонстрируются рисунки, на которых изображены два человека. То, что говорит первый человек, написано в квадрате слева. Обучающиеся предлагают свои варианты ответа за другого человека. Преподаватель организует обсуждение вариантов ответа.



К сожалению, я не смог привезти вам положительный ответ из министерства.



За такое решение вам придется краснеть на совещании.



По мнению нашего ОТК, присланный вами опытный образец не соответствует техническим нормам.





### Практическая работа № 4.3

#### Деловая игра: «Красный-синий»

Согласно правилам игры, перед ее началом обучающимся сообщают без каких-либо уточнений или дальнейшего обсуждения, что цель – «получить максимальное количество положительных баллов». Интерпретация цели игры «красный – синий» определяется представлениями о «правилах» и «целях» взаимодействия с другими людьми. А эти представления зависят от установок и убеждений (обсуждаются после проведения игры).

У каждого игрока есть два листа бумаги: красный и синий. Игра проводится в парах. Каждый раунд игры требует, чтобы игроки независимо друг от друга выбрали, чем они будут играть – красным или синим. Сделав выбор, игроки одновременно показывают результаты друг другу. В зависимости от специфического сочетания красного и синего начисляются очки, положительные или отрицательные. Разговаривать во время раундов запрещено, каждый игрок должен «прочитать» намерения противника исключительно на основании того, что он делает. Всего разыгрывается 10 раундов.

Оценка трех возможных сочетаний синего и красного представлена ниже:

- синий – синий: плюс 4 балла каждому;
- красный – красный: минус 4 балла каждому;
- красный – синий: игрок, выбравший красный, получает 8 баллов, а выбравший синий, теряет 8 баллов.

Каждый игрок ведет подсчет баллов. Когда все обучающиеся сыграли 10 раундов, проходит обсуждение игры и ее результатов.

### **Контрольные вопросы**

1. Что такое конфликт? Назовите его основные признаки.
2. Назовите основные признаки, типы и виды, по которым группируются конфликты в организациях.
3. Перечислите основные функции конфликта.
4. Основные причины и источники конфликтов в коллективе.
5. Что такое конфликтная ситуация.
6. Дайте определения понятий: «конфликтная ситуация» и «инцидент».
7. Перечислите типы конфликтных ситуаций
8. Профессиональные, этнические и социокультурные различия и их влияние на возможность возникновения конфликта в коллективе
9. Эскалация конфликтов.
10. Каковы негативные последствия конфликта в организации?
11. Перечислите основные этапы управления конфликтами.

12. Что такое завершение конфликта.
13. Охарактеризуйте основные способы прогнозирования конфликтов.
14. Какими методами можно предотвратить конфликт.
15. Способы профилактики конфликтов.
16. Охарактеризуйте основные трудности предупреждения конфликтов и условия вмешательства в их развитие.
17. Какие способы снижения агрессии в конфликте Вы считаете наиболее целесообразными?
18. Назовите основные условия успешного разрешения конфликтов.
19. Какие факторы разрешения конфликтов представляются Вам наиболее важными?
20. В каких случаях не применим метод ухода от конфликта?

## **Практическая работа № 4.4**

### **Темы устного доклада**

1. Стратегии поведения личности в конфликте.
2. Алгоритмы управления конфликтом.
3. Внутриличностные конфликты и способы их преодоления.
4. Групповые конфликты и способы их преодоления.
5. Межличностные конфликты и способы их преодоления.
6. Технологии эффективного общения и рационального поведения в конфликте.
7. Переговорный процесс как основа разрешения конфликта.
8. Медиация как коммуникативный процесс.
9. Зависимость выбора способа выхода из конфликта от различных факторов.
10. Основы установления контакта в сложных ситуациях.

## **Раздел 5. Самоменеджмент личности**

### **Практическая работа № 5.1**

#### **Кейс: «Уборка в офисе»**

Вы являетесь руководителями подразделения. Вчера в офисе отмечался юбилей одного из ваших коллег. Местом проведения

был конференц-зал, но потом празднование распространилось по другим помещениям. Генеральный директор – человек импульсивный, но демократичный, сообщил после празднования, что уборкой офиса после торжественного мероприятия будут заниматься сами сотрудники, поэтому сейчас произойдет жеребьевка, и четверо сотрудников должны будут посвятить субботу уборке офиса после торжеств. Качество уборки директор будет проверять лично в понедельник.

Вы – один из счастливиц, кому выпало убирать помещение, и кому поручено возглавить эту работу.

Масштаб работ:

- паласы затоптаны;
- посуда грязная;
- раковина в туалете забита, кран не закручивается;
- на столах грязь и пыль, застывшие пятна от кофе и чая;
- матерчатые жалюзи пожелтели от табака;
- окна не мыты;
- на потолках паутина;
- по всему офису бегают тараканы, несколько раз видели крысу.

Всё это предстоит ликвидировать вашей группе в субботу в течение 8-ми часов.

В ходе предварительного обсуждения стало известно, что один из вас очень боится высоты, даже не может стоять на табуретке, у второго – аллергия на все виды бытовой химии (от взаимодействия с препаратами возникают проблемы с дыханием), у третьего – очень плохое зрение, четвертый не переносит насекомых и крыс (охватывает паника).

Известно, что:

- общая площадь офиса – 300 м<sup>2</sup>, высота потолков – 4 м;
- окна – 20 штук (2,5м на 3м), снять шторы с одного окна – 10 мин, повесить – 10 мин, вымыть 1 окно – 30 мин;
- в офисе 50 столов, вымыть каждый – 5 мин;
- вымыть посуду за всеми сотрудниками – 2 ч;
- снять паутину с потолков – 3 ч;
- площадь паласа – 150 м, пропылесосить – 2 ч.

Время указано для выполнения работы одним человеком.

У вас в распоряжении:

- 1) моющие пылесосы – 2 шт.
- 2) стремянки (высотой 2 м) – 3 шт.
- 3) моющее средство для посуды – 1 банка.
- 4) бюджет на всю уборку – 2900 руб.

Ваше индивидуальное задание: Самостоятельно составить письменный план уборки офиса на группу из 4 чел.

Предварительно завхоз снабдил вас информацией с тел. и адресами о следующих услугах:

1. Мойщики – 1400 руб. – 1 чел. на день работы.
2. Уничтожение бытовых насекомых – 560 руб., специалисты приезжают в течение 2-х часов с момента вызова. Выполняют работу в течение 20 мин. После этого сутки ничего нельзя делать.
3. Крысоловы – 420 руб. Приезжают через 1 час после вызова. выполняют работу в течение 15 мин.
4. Сантехник – 280 руб. Приходит в течение 10 мин, выполняет работу за 15 мин.
5. Стирка штор в течение дня – 1120 руб., забирают в течение часа, привозят через 5 ч.
6. Магазин хоз. товаров в 15 мин. ходьбы – можно приобрести всё необходимое для уборки (средство для мытья окон – 50 руб., средство для мытья мебели – 50 руб., тряпки, губки – по 30 руб., швабры – 100 руб., средство от тараканов и крыс – от 20 до 300 руб., стремянка – 200 руб.) Время на закупку – 30 мин.

## **Практическая работа № 5.2**

### **Деловая игра: «Приоритеты»**

#### **Описание деловой игры**

Игра направлена на формирование навыков инвентаризации своего времени, определения личных приоритетов и планирования.

В самом начале участники получают задание вспомнить все, что они делали вчера, в течение всех 24 часов в течение 10 минут и записать. Все, что записывают участники, должно составить 24 часа.



После того, как все записано, необходимо расставить приоритеты по каждому пункту. Например, можно выделить приоритеты «А», «В» или «С». К «А» относятся основные, жизненные цели или наивысшие приоритеты человека. «В» указывает, что этот вопрос должен быть решен, но он не относится к жизненно важным целям. «С» указывает на то, что это задание можно на некоторое время отложить или, возможно, не требуется делать в первую очередь.

После того, как будет составлен список, необходимо рассчитать, сколько каждый участник тратит времени на «А», «В» и «С» приоритеты.

Вопросы для обсуждения:

1. Кто потратил больше всего времени на «С» приоритеты?
2. Кто потратил больше всего времени на «В» приоритеты?
3. Кто потратил больше всего времени на «А» приоритеты?
4. Насколько важна каждая из этих групп?
5. Каков баланс между рабочим и личным временем?

### **Контрольные вопросы**

1. Какова сущность и основные принципы самоменеджмента?
2. Время как ресурс и его поглотители. Каких видов бывают хронофаги?
3. Чем отличаются контролируемые от неконтролируемых поглотителей времени?
4. С чего стоит начинать борьбу с хронофагами?
5. Перечислите критерии цели? Какие бывают цели?
6. Понятие и определение целеполагания
7. Проактивный и реактивный подходы к жизни
8. Ценности как основа целеполагания
9. Сущность техники *SMART*
10. Метод Дерево целей
11. Что такое планирование?
12. Зачем нужно планирование?
13. Какие стадии предусматривает планирование работы, почему важно их соблюдать?
14. Методы планирования
15. Контекстное планирование в тайм-менеджменте

16. Матрица Эйзенхауэра
17. Назовите методы определения приоритетов.
18. Как вы понимаете принцип Парето 80×20?
19. Планирование по системе Франклина
20. Планирование по методу «Альпы»

### **Практическая работа № 5.3**

#### **Темы устного доклада**

1. Понятие самоменеджмента.
2. Природа времени. Время как важнейший ресурс личности.
3. Характеристика основных концепций времени.
4. Цели и принципы целеполагания, определение личных целей.
5. Цель и задачи управления временем.
6. Планирование и контроль – важные составляющие самоменеджмента.
7. Принципы планирования дня.
8. Управление временем и его особенности.
9. Понятие инвентаризации времени. Поглотители времени.
10. Методы планирования.

### **Раздел 6. Технологии управления профессиональным развитием**

#### **Практическая работа № 6.1**

##### **Кейс «Неожиданно карьерный рост почти прекратился»**

Петр Евгеньевич собирался отметить в следующем году свое 40-летие. За последние 8 лет он осуществил быстрый карьерный рост в крупной, быстроразвивающейся компании по производству и реализации продуктов питания. Он начинал координатором отдела сбыта, затем перешел на должность инженера по поддержке сбыта. Потом продвинулся на должность руководителя группы. Впоследствии он стал менеджером по работе с ключевыми клиентами. Затем его повысили до уровня менеджера по сбыту в среднем регионе. Два года он работал

директором по сбыту в крупном регионе, а последние пять лет – заместителем директора по сбыту по всей России. Зарботки его вполне устраивали. Большие комиссионные выплаты при условии успешной реализации ставили сотрудников отдела сбыта в число наиболее высокооплачиваемых в компании.

Вместе с тем в последний год интерес к работе начал снижаться. Не было ощущения успеха, особого признания со стороны руководства компании. Он неоднократно давал понять руководству, что готов расти и двигаться дальше. Но ответных шагов со стороны руководства не последовало.

Недавно он обсуждал эту проблему со своим коллегой из другой компании – менеджером по группе ведущих торговых марок компании. В развитии их карьеры было много общего: сначала бурный рост, а затем заметное затухание и практическое прекращение карьерного роста при приближении к границе 40-летнего возраста.

Петр Евгеньевич серьезно задумался над данной проблемой. Три вопроса особенно волновали его.

#### **Вопросы для обсуждения.**

1. Чем объяснить замедление карьерного роста?
2. Какие обстоятельства объективного характера могли этому предшествовать?
3. Какие мероприятия могли бы способствовать разрешению создавшегося противоречия?

## **Практическая работа № 6.2**

### **Кейс: «История карьеры»**

28 ноября 1841 года у берегов Голландии потерпел кораблекрушение бриг Доротея, шедший в Венесуэлу с грузом рейнских вин. Глухая ночь, луна, с трудом пробивающаяся сквозь затянутое тучами небо, сильный шторм: волны долго бросали корабль, а потом одна из них сбила руль.

Юнга кинулся за борт, вода подбросила его, как огромные качели, залила глаза – он понял, что умирает, но раздался плеск весел, и перегнувшийся через борт матрос схватил его за волосы. На голландский берег Генрих Шлиман сошел полуголым: на нем были лишь старое одеяло и рваные кальсоны.

Мать он потерял в детстве, женившийся на служанке отец присвоил его наследство. Образования и профессии у него не было. Теперь, полуголый и иззябший, он очутился в Голландии – стоял шестиградусный мороз, милостыню в Амстердаме подавали плохо.

Казалось, что его жизнь закончится в Амстердаме и эту зиму он не переживет.

Юноша попытался завербоваться в солдаты, врач выслушал и простучал его грудь, сказав, что чахоточных на военную службу не берут.

Генрих не сдавался, считая каждую небольшую удачу улыбкой Фортуны, которая никогда его не оставит. И счет ее улыбкам он вел именно с этого пропитанного безнадежной тоской амстердамского вечера, когда его разбудил стук в дверь. Хозяйка принесла письмо и бланк почтового перевода: человек, много лет тому назад сватавшийся к его покойной матери, прислал ему несколько десятков гульденов и рекомендательную записку в одну из амстердамских фирм. Через день Генрих Шлиман разносил по Амстердаму корреспонденцию торгового дома Квина, судьба дала ему шанс, и он должен был его использовать.

Шлиман работает рассыльным, получает гроши и тратит их на учебники. В его комнате по-прежнему нет печки, Шлиман питается черствым хлебом, не покупает одежду, зато он ходит по городу с английской грамматикой в руках.

Меньше чем через год Шлиман овладевает английским, французским, итальянским, португальским, шведским и испанским. Но посыльный должен летать по улицам, а не бродить, уткнувшись носом в книжку, и Генриха увольняют. Но через неделю он уже работает у конкурентов, и не посыльным, а приказчиком: новые работодатели умеют разбираться в людях и знают, что владеющий шестью языками сотрудник – это клад.

Он уже знает пятнадцать языков и сейчас пытается выучить русский, его новые хозяева ведут большую торговлю с Петербургом. Язык великой северной империи в Голландии не знает никто, и Шлиман уверен, что он потребуется ему очень скоро.

Единственная отдушина в текущей жизни – Гомер, которого он купил после первой зарплаты, единственное приятное воспоминание – о девочке, которую он оставил на родине много лет тому назад.

Днем он выживал, вечером брал в руки Гомера и начинал жить, так проходили годы.

Наконец Шлиман отправился в Петербург: из приказчика он превратился в компаньона. Там его цепкость, хватка, живой ум и деловая опытность сослужили хорошую службу: миллионером Генрих Шлиман стал всего за несколько лет.

Во время золотой лихорадки миллионное состояние можно было сколотить за несколько месяцев, и Шлиман немедленно открыл в Калифорнии свой банк. Выглядел он своеобразно. В салуне шла большая игра, гремели выстрелы и летали стулья, а в соседней комнате Генрих взвешивал на аптекарских весах золотой песок и давал за него бумажные доллары.

Вернувшись в Россию, Шлиман стал одним из самых богатых людей торгового Петербурга. Теперь он мог жить, как хотел, но жить ему было нечем. У него было налаженное дело, огромное состояние, но обогащение никогда не казалось ему самоцелью... По сути, у него не было ничего, кроме старой, истрепанной, купленной на медные деньги гомеровский «Илиады».

Генрих Шлиман ликвидировал дело и оставил Петербург, его бывшие компаньоны не могли этого понять. В городе остались жена и дети, которым он назначил хорошее содержание, старые слуги, бывшие приказчики, получившие щедрую награду. Никто из них его больше не увидел: Генрих Шлиман покинул Петербург для того, чтобы осуществить свою главную мечту всей жизни – найти античную Троицу.

Для того чтобы достичь заветной цели, ему надо было получить образование, и сорокашестилетний миллионер начал посещать Сорбонну – там он слушал лекции по археологии. Основными достоинствами Шлимана-археолога были отсутствие сомнений, почти религиозная вера в собственную правоту и великолепная, варварская самоуверенность. Он с детства мечтал о Трое, следовательно, она должна была существовать; если она когда-то существовала, он ее непременно найдет. Ему уже

приходилось совершать невозможное, и он назло увенчанным академическими званиями высоколобым педантам сумеет настоять на своем. Шлиман запасся рекомендательными письмами, купил партию английских кирок и лопат, заказал во Франции усовершенствованные тележки для перевозки земли и отправился в Турцию. Там, на средиземноморском побережье, под холмом Гиссарлык, по его расчетам должна была находиться Троя.

Раскопки продолжились на второй год, и на третий, в нижних слоях обнаружили мощные фундаменты со следами пожара... И тут Шлиман обнаружил сделавший его знаменитым клад: тот был закопан в углу строения, которое он немедленно окрестил «домом Приама».

Полтора килограмма золота: двадцать четыре ожерелья, шесть браслетов, восемьсот семьдесят колец, четыре тысячи шестьдесят шесть брошей, шестисотграммовая золотая бутылка, две великолепные диадемы, перстни, цепочки, множество мелких украшений.

Генрих Шлиман приобрел бешеную, всеевропейскую популярность: за сенсацию ухватились репортеры, читатели газет поверили в успех простого человека, из нищего, ставшего миллионером, перемудрившего профессоров, не ставивших его ни в грош.

### **Вопросы для обсуждения**

1. Какими ценностями руководствовался герой очерка?
2. Был ли он последователен в своих жизненных планах?
3. Какие векторы и модели карьеры прослеживаются в истории жизни героя?
4. Менялись ли векторы развития карьеры на разных этапах, в зависимости от каких обстоятельств?
5. Какие основные качества можно обнаружить в человеке со столь удивительной судьбой?

## Практическая работа № 6.3

### Упражнение: «Вектор развития карьеры»

Как правило, карьера каждого человека развивается в двух направлениях: это либо карьерный рост в качестве управленца, либо профессиональное развитие в качестве специалиста.

Тенденции развития рынка несколько лет назад толкали многих людей выбирать путь менеджера, сейчас ситуация изменилась в другую сторону, так как рынку в первую очередь нужны специалисты в различных отраслях. Тот или иной путь развития формируется под давлением внешних и внутренних обстоятельств, среди которых интересы человека играют немаловажную роль.

Данный тест поможет определить карьерные планы на будущее. Выбирая тот или иной вариант ответа, ориентируйтесь, на то, чем вам было бы интересно заниматься в ближайшие 20 лет.

Мне интересна работа ...

X – направленная на организацию и координирование людей для достижения целей;

Y – направленная на создание и реализацию качественных продуктов и услуг различного характера;

Y – предполагающая наличие у человека аналитических способностей и системности мышления;

X – предполагающая наличие у человека умения быть требовательным к себе и другим;

Y – направленная на анализ различной информации, всестороннее рассмотрение проблем и выбор наилучших путей их решения;

X – направленная на налаживание контактов и деловых отношений, на организацию какого-либо дела с нуля;

Y – предполагающая наличие у человека преданности своему делу, глубины в знании своей области;

X – предполагающая наличие у человека личной организованности и направленности на руководство значительным количеством людей;

Y – предполагающая у человека нестандартности мышления, оригинальности в подходе к решению проблем;

У – предполагающая наличие у человека стремления работать с информацией и разбираться в сути происходящего;

Х – предполагающая наличие у человека умения создавать и соблюдать правила и законы организации, а также при необходимости применять санкции к нарушителям;

Х – предполагающая наличие у человека деловых и лидерских способностей;

Х – связанная с управлением рабочими процессами и проектами;

У – связанная с применением специальных, а порой и редких знаний, умений и навыков;

У – связанная с принятием нестандартных решений и проявлением творческой активности;

Х – направленная на постановку задач и осуществление контроля над текущей деятельностью;

Х – предполагающая у человека целенаправленности в достижении значительных результатов;

У – предполагающая наличие у человека стремления к мастерству и специализации;

Х – предполагающая у человека готовности к неопределенности и умения поставить многое на кон;

У – предполагающая наличие у человека стремления к проявлению творческих способностей.

Подсчитайте пожалуйста, количество выбранных вами букв Х и У в отдельности. Для получения коэффициента, который понадобится при интерпретации результатов, воспользуйтесь следующей формулой, подставляя в нее свои результаты.

Формула для подсчета:

$(\text{сумма } X - \text{сумма } Y) / 10 = \text{ваш результат.}$

### **Контрольные вопросы**

1. Что следует понимать под карьерой?
2. Почему карьера и деловая карьера не тождественные понятия?
3. Назовите основные цели деловой карьеры.
4. Раскройте виды деловой карьеры.
5. Какие основные характеристики карьеры?
6. Раскройте этапы деловой карьеры.



7. Какой этап в деловой карьере является наиболее важным для профессионального развития?
8. Что такое успешная карьера?
9. Назовите факторы успешной карьеры?
10. Какие бывают модели карьеры?
11. Что такое цели планирования карьеры?
12. Назовите основные цели планирования карьеры.
13. Назовите субъектов планирования карьеры.
14. Раскройте содержание процесса планирования карьеры.
15. Что такое модель индивидуального планирования карьеры?
16. Зачем нужен портфель ресурсов личности?
17. Какие вы знаете инструменты планирования карьеры?
18. Назовите основные мероприятия по планированию карьеры.
19. Какие факторы необходимо учитывать при планировании карьеры?
20. В суть метода попарных сравнений при планировании карьеры?
21. Почему карьера является объектом управления?
22. Раскройте систему управления карьерой.
23. Как типология личностей Дж. Голланда влияет на процесс управления карьерой?
24. Как типология личностей Е. А. Климова влияет на процесс управления карьерой?
25. Назовите инструменты потенциального карьерного перемещения.
26. Что такое профессиограмма?
27. Какова основная цель профессиограмм?
28. Какие факторы являются управляемые в процессе управления карьерой?
29. Какие факторы выступают в роли ограничений в процессе управления карьерой?
30. Какова структура Программы развития в процессе управления карьерой?
31. Как вы можете охарактеризовать «предприимчивость»?
32. Опишите две модели восприятия проблем: проблема как неудача и проблема и как возможность.

33. Дайте характеристику умению видеть перспективы и опишите его позитивное влияние на профессиональную деятельность.

34. Назовите предпосылки проявления предприимчивости в профессиональной деятельности.

35. Какими способами можно развить в себе предприимчивость?

36. Назовите основные вопросы, которые должен задать себе человек перед тем, как начать реализовывать идею или проект, чтобы увеличить свои шансы на успех?

37. Какие умения помогают человеку оставаться предприимчивым и извлекать из этого пользу в личной жизни и профессиональной деятельности?

38. Перечислите основные ошибки, которые совершают люди, предпринимая действия по реализации идей и проектов, открытию новых направлений работы в профессиональной деятельности?

39. Назовите маркетинговые компетенции, владея которыми, человек может добиться большего профессионального успеха.

40. Назовите условия подготовки и проведения успешных мероприятий (*event* – предприимчивость) и возникающие в результате этого выгоды в профессиональном развитии.

## **Практическая работа № 6.4**

### **Темы устного доклада**

1. Деловая карьера и ее виды.
2. Этапы деловой карьеры.
3. Модели деловой карьеры.
4. Процесс планирования карьеры.
5. Инструменты планирования карьеры.
6. Типология личностей в целях выбора карьеры.
7. Фазы развития профессионала.
8. Модель индивидуального планирования карьеры.
9. Эффективная система управления карьерой.
10. Мотивация к профессиональному развитию и карьерному росту.

## Раздел 7. Мотивация и самомотивация в профессиональной деятельности

### Практическая работа № 7.1

#### Кейс: «Детский сад, штрафующий родителей».

В начале 2000-х годов в Израиле был проведен следующий эксперимент.

Детские сады открывались в 7.30 и закрывались в 16.00. Родители должны были забирать своих детей до закрытия учреждения, иначе воспитатели вынуждены были задерживаться.

На протяжении первых четырех недель эксперимента экономисты подсчитывали количество родительских опозданий за неделю. Затем с одобрения руководства этих детских учреждений, они вывесили следующее объявление:

#### **ВНИМАНИЕ!**

#### ***Вводится штраф за опоздание***

*Как вы знаете, официальное время закрытия детского сада – 16.00.*

*Поскольку некоторые родители опаздывают, мы (с разрешения администрации частных детских садов в Израиле) решили штрафовать родителей, которые будут забирать своих детей с опозданием.*

*Начиная со следующей субботы штраф в размере 10 шекелей будет выписываться всякий раз, когда ребенка будут забирать позднее 16.10. В течение месяца штрафы будут суммироваться и предъявляться к оплате вместе с ежемесячной платой за садик.*

*Искренне ваш, управляющий детского сада*

Теоретическое обоснование для введения этого штрафа, было простым и понятным: «Когда негативные последствия начинают сопровождать некое поведение, они должны привести к устранению этой конкретной поведенческой черты». Другими словами, накажите родителей штрафом, и они перестанут опаздывать.

## **Вопросы для обсуждения**

Как Вы думаете, что произошло на самом деле? Стали ли родители забирать своих детей раньше, без опозданий? Почему? (Ситуация обсуждается сначала в малых группах по 4-5 человек, а затем в большой группе совместно с преподавателем).

## **Практическая работа № 7.2**

### **Деловая игра: «Мотивация на фабрике».**

Группа обучающихся разбивается на подгруппы по 4-5 человек, которым сообщается: «Все мы – менеджеры фабрики по производству шин для велосипедов и мопедов. В данное время мы испытываем трудное положение: обороты небольшие, зарплаты значительно ниже среднерегиональной отметки. Сколько мы сможем ещё просуществовать? Это большой вопрос. Рабочие нашей фабрики понимают наше бедственное положение и работают через «не хочу». Некоторые из них подыскивают другую работу. Я прошу вас, уважаемые друзья, переломить ситуацию. Прошу каждую подгруппу подготовить мотивирующее обращение к рабочим фабрики».

Затем подгруппы в течение 20-25 минут пишут сценарий обращения и готовят своего представителя (представителей) для выступления. Во время выступления представителя (представителей) каждой из подгрупп все остальные члены группы обучающихся становятся рабочими фабрики, воспринимают и записывают свои ощущения и выводы от прослушивания обращений менеджеров из других подгрупп. После того, как все выступили, преподаватель организует обсуждение игры.

## **Контрольные вопросы**

1. В чем суть понятия «мотивация»?
2. Какие виды мотивации существуют?
3. Перечислите факторы, влияющие на мотивацию человека.
4. Каковы базовые потребности личности по А. Маслоу?
5. Опишите суть «закона эффекта» Э. Торндайка.
6. В чем заключается разница между мотивацией и стимулированием?

7. Опишите основные способы мотивации персонала в организации.

8. В чем заключается смысл мотивации к достижениям? Опишите возможные ловушки достижений.

9. Опишите разницу в поведении мотивационных типов I и X по Д. Пинку.

10. Как соотносится мотивация личностного роста с мотивацией профессионального развития?

11. Что такое зона комфорта? Способствует ли выход за ее пределы профессиональному развитию?

12. Охарактеризуйте уверенность как условие самомотивации, ведущей к успеху.

13. В чем суть культа успеха и какой вред он может нанести человеку как личности и как профессионалу?

14. Опишите, как успехи и неудачи в личной жизни и профессиональной деятельности влияют на самомотивацию и наоборот.

15. В чем заключается суть самомотивации, ведущей к стрессоустойчивости?

16. Какие существуют способы проработки собственных мотивационных установок?

17. Опишите опасности самомотивации в контексте форсирования оптимизма.

18. Как меняется мотивирующая сила по мере взросления и как она влияет на осуществление профессиональной деятельности?

19. Назовите основные стратегии пробуждения внутренней мотивации.

20. Раскройте смысл самомотивации через призму осуществления личного и профессионального выбора человека.

### **Практическая работа № 7.3**

#### **Темы устного доклада**

1. Роль «вдохновителей» и «деморализаторов» в профессиональном росте

2. Автономия как необходимый элемент мотивации и самомотивации.

3. Мастерство как необходимый элемент мотивации и самомотивации.
4. Целеустремленность как необходимый элемент мотивации и самомотивации.
5. Основные формы мотивации в 21 веке.
6. Основные элементы мотивационной цепи.
7. Значение потребностей и инстинктов в мотивации.
8. Формы и методы мотивации и стимулирования.
9. Мотивация и ловушка достижений.
10. Формирование полезных деловых привычек и мотивация.

## **ОБЩИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ ПО ВЫПОЛНЕНИЮ КЕЙС-ЗАДАНИЯ**

Кейс-задания – основной элемент метода *case-study*, который относится к неигровым имитационным активным методам обучения.

Метод *case-study* или метод конкретных ситуаций (от английского *case* – случай, ситуация) представляет собой метод активного проблемно-ситуационного анализа, основанный на обучении путем решения конкретных задач – ситуаций (выполнения кейс-заданий).

Кейс (в переводе с англ. – случай) представляет собой проблемную ситуацию, предлагаемую студентам в качестве задачи для анализа и поиска решения.

Метод конкретной ситуации (КС) более других методов способствует развитию у студентов изобретательности, умению решать проблемы с учетом конкретных условий и при наличии фактической информации. Метод КС развивает способности проведения анализа и диагностики. С его помощью у студентов развиваются такие профессиональные качества, как умение формулировать и высказывать свою позицию, умение коммуницировать, дискутировать, воспринимать и оценивать информацию, поступающую в вербальной форме. Данный метод способствует развитию у обучающихся чувства уверенности в себе, преодолению излишней робости и чрезмерной самоуверенности.

Конкретная ситуация не является примером верного или неверного решения или поведения. Она является конкретным примером для обсуждения.

Решение кейса представляет собой продукт самостоятельной индивидуальной и групповой работы студентов.

### **Работа с кейсом осуществляется поэтапно.**

Первый этап – знакомство с текстом кейса, изложенной в нем ситуацией, ее особенностями.

Второй этап – выявление фактов, указывающих на проблему(ы), выделение основной проблемы (основных проблем), выделение факторов и персоналий, которые могут реально воздействовать.

Третий этап – выстраивание иерархии проблем (выделение главной и второстепенных), выбор проблемы, которую необходимо будет решить. Четвертый этап – генерация вариантов решения проблемы. Возможно проведение «мозгового штурма».

Пятый этап – оценка каждого альтернативного решения и анализ последствий принятия того или иного решения.

Шестой этап – принятие окончательного решения по кейсу, например, перечня действий или последовательности действий.

Седьмой этап – презентация индивидуальных или групповых решений и общее обсуждение.

Восьмой этап – подведение итогов в учебной группе под руководством преподавателя. В конце выполнения группового задания, студенты предоставляют письменный отчет.

## **ОБЩИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ ПО ПРОВЕДЕНИЮ ДЕЛОВОЙ ИГРЫ**

Деловая игра – это имитация рабочего процесса, моделирование, упрощенное воспроизведение реальной производственной ситуации. Перед участниками игры ставятся задачи, аналогичные тем, которые они будут решать в ежедневной профессиональной деятельности.

Обучение в деловых играх направлено на формирование коммуникативных умений: налаживать и поддерживать общение, направлять обсуждение вопросов по заданному руслу, вырабатывать правильный стиль отношений. В играх

формируются умения, связанные с организацией работы: правильно распределять работу, выделять наиболее важные вопросы для обсуждения, четко организовывать работу в соответствии с намеченным планом, готовить проекты документов. Деловые игры развивают культуру принятия решений, воспитывают ограничения в эмоциональных проявлениях, сдержанность в словах и поступках.

**Таблица 1 – Этапы проведения деловой игры**

Этап	Содержание деятельности	Время (минуты)
1	Постановка целей, задач, формирование команд. Выбор экспертов	3-5
2	Ознакомление с правилами деловой игры, правами и обязанностями.	15
3	Выполнение заданий в команде (группе) участников	10-20
4	Обмен информацией между парами участников в команде	5
	Обсуждение выступления	5
	Выступление экспертов с критериями оценки деятельности	5
5	Обмен опытом участников деловой игры. Выступление преподавателя с научным обобщением.	10-15
6	Подведение итогов. Выступление экспертов.	10
	Заключение о результатах деловой игры.	

### **Пример прав и обязанностей участников:**

#### **1) Экспертная группа:**

- оценивает деятельность участников деловой игры в соответствии с разработанными критериями;
- дорабатывает в ходе деловой игры заранее подготовленные критерии оценки деятельности команд;
- готовит заключение по оценке деятельности команд, обсуждают его с преподавателем;
- выступает с результатами оценки деятельности команд;
- распределяет по согласованию с преподавателем места между командами.

#### **2) Участники игры:**

- выполняют задания и обсуждают проблемы в соответствии со схемой сотрудничества в командах;
- доброжелательно выслушивают мнения;
- готовят вопросы, дополнения;



- строго соблюдают регламент;
- активно участвуют в выступлении.

### ***Выводы (рефлексия).***

Оценка итогов игры осуществляется с целью подведения промежуточных и окончательных итогов результатов деятельности команд (рабочих групп).

Главная задача оценки – получение представления о характере действий команд – участников игры.

Используется два варианта оценки итогов игры: оценка игры ее участниками; оценка игры ее руководителем.

Оценка игры ее участниками производится по каждому этапу и охватывает все периоды игры.

Оценка игры ее руководителем проводится как итоговая по совокупности периодов игры и осуществляется путем сравнительного анализа результата деятельности всех участников игры, т.е. носит обобщающий характер и осуществляется по основным направлениям деятельности.

Подведение итогов деловой игры должно сопровождаться наряду с ранжированием участников тщательным анализом факторов успеха лидеров и причин отставания аутсайдеров игры.

В конце выполнения группового задания, студенты предоставляют письменный отчет

## **ТРЕБОВАНИЯ К ОФОРМЛЕНИЮ ОТЧЕТОВ ПО ПРАКТИЧЕСКОЙ РАБОТЕ**

Эссе должно в себя включать:

**ТИТУЛЬНЫЙ ЛИСТ; ОГЛАВЛЕНИЕ.**

**ВВЕДЕНИЕ** (личный взгляд на данную проблему, точное изложение).

**СОДЕРЖАТЕЛЬНАЯ ЧАСТЬ** (раскрытие темы реферата, либо ответ на поставленный вопрос).

**ВЫВОД (ЗАКЛЮЧЕНИЕ).**

Презентация должна содержать:

**ТИТУЛЬНЫЙ СЛАЙД**

**ВВЕДЕНИЕ** (личный взгляд на данную проблему, точное, краткое изложение)

СОДЕРЖАТЕЛЬНАЯ ЧАСТЬ (минимум текстовой информации, только для необходимых комментариев и пояснений к соответствующим рисункам, информация должна быть изложена в структурированной форме в виде блок-схем, таблиц, зависимостей, диаграмм, графиков с соответствующими пояснениями)

ВЫВОД (ЗАКЛЮЧЕНИЕ) Общий ОБЪЕМ ДОКЛАДА (презентации) НЕ БОЛЕЕ 10-ТИ слайдов.

Не допускается отклонений от заданной темы.

Категорически запрещается скачивать, без серьезной переработки, текст из литературных, инструктивных, нормативных документов.

В отношении норм и нормативов можно только давать ссылки на действующие нормативные документы, в крайнем случае, приводить комментарии экспертов с указанием ссылки на источник информации.

Подготовка и оформление отчетов по практическим работам производится в печатном виде по ГОСТ 2.105-95 на одной стороне листов бумаги формата А4 (210×297 мм) в одну колонку, со следующими установками:

1) Параметры страниц: поля – верхнее, нижнее и правое по 1,5 см, левое – 3,0 см; колонтитулы от края – 1,25 см; ориентация книжная (допустима альбомная ориентация для отдельных страниц).

2) Шрифт *Times New Roman*, размер 14, междустрочный интервал полуторный, перенос слов в документе автоматический, выравнивание – по ширине страницы.

3) При вставке формул использовать редактор *Microsoft Equation* при установках: обычный – 14 пт.; крупный индекс – 12 пт.; мелкий индекс – 10 пт.; крупный символ – 16 пт.; мелкий символ – 14 пт. Русские и греческие буквы пишутся не курсивом, латинские – курсивом.

Оформление формул

Формулы должны быть оформлены в редакторе формул. В формулах в качестве символов следует применять обозначения, установленные соответствующими государственными стандартами. Расчет по формулам ведется в основных единицах измерения, формулы записываются следующим образом: сначала

записывается формула в буквенном обозначении, после знака равенства вместо каждой буквы подставляется ее численное значение в основной системе единиц измерения; затем ставится знак равенства и записывается конечный результат с единицей измерения. Пояснения символов и числовых коэффициентов, входящих в формулу, если они не пояснены ранее в тексте, должны быть приведены непосредственно под формулой. Пояснения каждого символа следует давать с новой строки в той последовательности, в которой символы приведены в формуле. Первая строка пояснения должна начинаться со слова «где» без двоеточия после него.

Формулы, следующие одна за другой и не разделенные текстом, разделяют запятой.

Переносить формулы на следующую строку допускается только на знаках выполняемых операций, причем знак в начале следующей строки повторяют. При переносе формулы на знаке умножения применяют знак «×».

Формула нумеруется, если далее по тексту она будет востребована. Формулы, за исключением формул, помещаемых в приложении, должны нумероваться сквозной нумерацией арабскими цифрами, которые записывают на уровне формулы справа в круглых скобках. Допускается нумерация в пределах раздела. В этом случае номер формулы состоит из номера раздела и порядкового номера формулы, разделенных точкой.

Ссылки в тексте на порядковые номера формул дают в круглых скобках, например, в формуле (7.1).

Формулы, помещаемые в приложениях, должны нумероваться отдельной нумерацией, арабскими цифрами в пределах каждого приложения с добавлением перед каждой цифрой обозначения приложения. Например, формула (А.1).

#### Оформление иллюстраций

Иллюстрационный материал может быть представлен в виде схем, графиков и т.п. Иллюстрации, помещенные в тексте и приложениях пояснительной записки, именуется рисунками.

Иллюстрации выполняются в графических редакторах и располагаются после первой ссылки на них и как можно ближе к ссылке на них в тексте.

Иллюстрации, за исключением иллюстраций приложений,

следует нумеровать арабскими цифрами в пределах раздела, либо сквозной нумерацией. Например, «Рисунок 1», «Рисунок 1.1», «Рисунок 2.1».

Ссылку на иллюстрацию дают в следующем виде: «в соответствии с рисунком 1».

Иллюстрация при необходимости может иметь наименование и пояснительные данные (подрисуночный текст). Слово «Рисунок» и наименование помещают после пояснительного текста без точки в конце.

Все рисунки формата большего, чем А4, выносятся в приложения.

#### Построение таблиц

Таблицы применяют для лучшей наглядности и удобства сравнения показателей, а также для оформления цифрового материала.

Слово «Таблица», ее номер и название помещают слева над таблицей. Название таблицы, при его наличии, должно отражать ее содержание, быть точным, кратким. Название таблицы записывают через тире после слова «Таблица» с прописной буквы без точки в конце. Например: «Таблица 2.1 – Технические данные».

Заголовки граф и строк таблицы пишутся с прописной буквы, а подзаголовки граф – со строчной буквы, если они составляют одно предложение с заголовком, или с прописной буквы, если они имеют самостоятельное значение. В конце заголовков и подзаголовков таблиц точки не ставят. Заголовки и подзаголовки граф указывают в единственном числе.

Заголовки граф записывают параллельно строкам таблицы. При необходимости допускается перпендикулярное расположение заголовков граф.

Таблицу в зависимости от ее размера помещают под текстом, в котором впервые дана ссылка на нее, или на следующей странице, а при необходимости, в приложении к документу. Допускается помещать таблицу вдоль длинной стороны листа документа.

Если в конце страницы таблица прерывается, ее продолжение помещают на следующей странице. При переносе таблицы на другую страницу название помещают только над

первой частью таблицы. Слово «Таблица» указывают только один раз слева над первой частью таблицы а, над другими частями пишут слова «Продолжение таблицы» с указанием номера таблицы.

Все таблицы, за исключением таблиц приложений, нумеруются арабскими цифрами сквозной нумерацией. Допускается нумеровать таблицы в пределах раздела. В этом случае номер таблицы состоит из номера раздела и порядкового номера таблицы, разделенного точкой.

Таблицы каждого приложения обозначают отдельной нумерацией арабскими цифрами с добавлением перед цифрой обозначения приложения, например, «Таблица А.1», если она приведена в приложении А.

На все таблицы документа должны быть приведены ссылки в тексте, при ссылке слово «таблица» пишется полностью с указанием ее номера.

#### Оформление списка литературы

Список литературы является обязательным (ненумерованным) разделом пояснительной записки, оформляется в соответствии с ГОСТ 7.1-2003, включается в содержание пояснительной записки.

Список должен содержать сведения обо всех источниках, использованных при подготовке отчета. Располагать источники в списке рекомендуется в порядке появления ссылок в тексте. Возможно и другое разрешенное нормативными документами расположение источников в списке.

## **ПОДГОТОВКА К ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ**

При подготовке к промежуточной аттестации рекомендуется использовать лекционные материалы, а также учебную литературу, приведенную в рабочей программе дисциплины.

Примерный перечень тестовых заданий для промежуточной аттестации представлен в рабочей программе.

Примерные вопросы итогового тестирования:

Тестовое задание 1 (выбрать один правильный вариант ответа)

Что такое профессиональная деятельность человека?

- A. Трудовая деятельность;
- B. Социально значимая деятельность, выполнение которой требует специальных знаний, умений и навыков, а также профессионально обусловленных качеств личности;
- C. Способ социально-экономического и духовного взаимодействия индивида и трудового коллектива;
- D. Все утверждения верны.

Тестовое задание 2 (выбрать один правильный вариант ответа)

Как называется род трудовой деятельности человека?

- A. Профессия;
- B. Квалификация;
- C. Призвание.

Уточненный перечень тестовых заданий для промежуточной аттестации приведен в фонде оценочных средств.