

## Деловая игра 3

### Моделирование деятельности руководителя на этапе вступления в должность

Цель игры - изучение процедуры вхождения в должность руководителя.

Выявление различных точек зрения на проблему вхождения в должность.

Оценка готовности занять должность руководителя.

Тренинг делового общения, ведения дискуссий.

Обучение моделированию процесса вхождения в должность.

### Исходные теоретические положения

Появление в трудовом коллективе нового руководителя всегда значительное событие как для него самого, так и для подчиненных. Вступающему в должность, даже если он не назначен на нее, а избран коллективом или прошел по конкурсу, предстоит еще заслужить или закрепить свой авторитет и доверие коллектива. Ему придется адаптироваться в сложившемся коллективе, система отношений, установки и стиль работы которого уже сформировались. Поэтому возможны значительные осложнения, противоречия, конфликты, иногда заканчивающиеся отторжением нового руководителя.

Деловая игра моделирует процесс вхождения в должность руководителя. При этом отрабатываются типовые процедуры знакомства руководителя с коллективом, разработка плана работы на первые дни после вступления в должность, принятие и реализация решений в новых условиях.

### Методические указания

В качестве исходной информации используются описания производственной ситуации и задание участникам.

Игра включает пять этапов.

На первом этапе преподаватель обосновывает актуальность ситуации и разъясняет цель игры, распределяет роли. Группа разбивается на три части. Первая группа получает задание подготовиться к представлению в новом коллективе, вторая – разработать план работы на первый день, третья – разработать решение предполагаемых ситуаций. Назначают экспертов (3-5 чел.).

На втором этапе группа готовится к игре: обдумывает задание, составляют план его реализации, отработывают основные направления.

На третьем этапе представители команд докладывают групповые решения по предлагаемым ситуациям. В процессе игры помощники выступающих имеют право по ходу дела дополнять их, исправлять некоторые положения, отвечать на вопросы, если затрудняются выступающие.

На четвертом этапе проводится групповая дискуссия. Эксперты дают оценки по пятибалльной системе каждому участнику игры, аргументируя свое решение. Затем проводится общее обсуждение проблемы вступления в должность нового руководителя, высказываются и записываются предложения.

На пятом этапе подводятся итоги игры. Преподаватель оценивает работу участников игры и экспертов, анализирует ход игры, содержание высказываемых предложений, формирует основные практические выводы.

### Правила рассмотрения ситуации

-ситуацией управляет преподаватель, устанавливает регламент игры;

-докладчики (претенденты на должность) должны использовать интересные формы выступления, применять наглядные пособия;

-участники разбора ситуации должны ставить вопросы докладчику таким образом, чтобы возникла активная дискуссия;

-эксперты дают точные и объективные оценки докладов и деятельности команд;

-докладчик, получивший за свой доклад наибольшее число баллов, становится претендентом номер один.

### Задание

Группа разбивается на три части, получает исходные данные и выполняет задание в соответствии с методическими указаниями.

Подводятся итоги разбора ситуации.

Составляется отчет, в который включаются: результаты деятельности (доклад) и оценка деятельности команд по следующим критериям:

- глубина и логичность сообщения докладчика, содержательность предложений;
- обоснованность и конкретность ответов на вопросы экспертов и других слушателей;
- активность группы поддержки (команды претендента);
- корректность претендента и его группы в процессе проводимой беседы;
- соблюдение регламента докладов и ответов на вопросы.

### **Исходные данные**

Место действия – отдел маркетинга. В последнее время он едва справляется со своей работой. Системой стала работа в выходные дни. Наблюдается высокая текучесть кадров. Коллектив ежегодно обновляется на 20 – 25%. Около 40% составляют молодые работники. Неблагополучное положение в отделе вызвано плохой организацией труда, слабостью материальных стимулов, низкой исполнительской дисциплиной и ответственностью за выполнение заданий. Часто сменяются руководители. Так, за два года уволилось три руководителя группы по реализации продукции.

Два дня назад приказом начальника отдела был освобожден от должности руководитель группы, но оставлен в том же отделе.

Исходя из характеристики данной ситуации в процессе деловой игры, необходимо выполнить три задания:

Задание 1. Вы утверждены в должности руководителя группы в момент, когда там сложилась критическая ситуация. Коллектив с вами не знаком. После работы должно пройти собрание отдела. Подготовьте тезисы своего выступления, придерживаясь следующего плана:

Что вы можете рассказать о себе как о человеке и специалисте (ваше прошлое, настоящее, планы на будущее)?

Какие мотивы побудили вас прийти именно в эту организацию и занять должность руководителя группы?

Ваше отношение к своим обязанностям, правам, полномочиям. Какие задачи вы бы хотели решать?

Что вы ожидаете от коллектива, в чем хотите найти поддержку и понимание?

Как вы представляете себе будущее коллектива, его деятельность и перспективы роста?

Если учесть, что члены коллектива будут по-разному прогнозировать ваши действия, ожидая подтверждений своим предположениям, ваше выступление должно быть кратким, четким, аргументированным, убедительным, эмоционально ярким.

Задание 2. Вы утверждены приказом начальника отдела маркетинга руководителем группы. С коллективом вы не знакомы, но предварительно информированы о тяжелой ситуации в отделе. Завтра вы непосредственно приступите к выполнению своих служебных обязанностей и должны к этому подготовиться.

Подумайте, какие задачи вам надо решить, с кем встретиться, какую информацию собрать, с какими предложениями обратиться к коллективу. Вы не должны быть застигнуты врасплох в свой первый день. Если вы не можете сразу заявить о себе как о хозяине положения, способном организаторе, окажитесь в плену у "текучки" и обстоятельств, вам трудно будет в дальнейшем рассчитывать на успех.

Подумайте, что и в какой последовательности вы будете делать в первый день работы. Помните, что подчиненные ожидают от вас многого: советов, указаний, сочувствия, новой информации, сохранения или изменения привычного уклада работы, введенных порядков, критических замечаний, одобрения, похвалы и т.п.

Вас сознательно или бессознательно будут сравнивать с прежним руководителем. Все ваши действия, высказывания, предложения, замечания будут оцениваться. С первого же дня подчиненные будут прогнозировать ваше поведение в будущем и сопоставлять с ним свои надежды.

Разработайте план первого рабочего дня.

Задание 3. Вы назначены руководителем группы по реализации продукции отдела маркетинга. С завтрашнего дня вы приступаете к исполнению своих служебных обязанностей. Вы не имеете опыта работы в подобном трудовом коллективе. Вам предстоит столкнуться с множеством нерешенных вопросов, непредсказуемыми поступками ваших новых подчиненных. Ваша деятельность начинается в условиях неопределенности и отягчается сложным, почти

критическим состоянием дел в отделе. Но это не избавляет вас от обязанности оперативно и правильно реагировать, справедливо оценивать и принимать обоснованные решения в каждом конкретном случае. От произведенного вами впечатления, от правильного поведения в первые дни зависят ваш авторитет в коллективе и эффективность его работы.

На основании имеющейся информации, личного опыта, установок и представлений постарайтесь прогнозировать свое поведение, если в первый день работы вы столкнетесь со следующими ситуациями:

Один из работников обратился с просьбой предоставить завтра отгул, т.к. ему надо навестить больного родственника в больнице за городом.

Вы получаете коллективную жалобу на одного из своих подчиненных.

К вам подойдет пожилой работник и сразу начнет ругать прежнего руководителя.

Вам доложат о поломке дорогостоящего компьютера.

Вас неожиданно, без предварительной договоренности, пригласят на совещание к начальнику отдела.

Вам предложат вечером после работы собраться узким кругом у одного из членов вашей группы и отметить вступление в должность.

Вам позвонят и, не представившись, потребуют назначить двух человек для дежурства в общежитии предприятия.

Постарайтесь дать краткое описание программы ваших действий в каждом конкретном случае. При обосновании своих действий необходимо ответить на вопросы:

Какие мысли возникли в первый момент?

Как бы вы хотели поступить?

Как поступаете в действительности?