

Еще больше на
trainingtechnology.ru

УПРАВЛЕНИЕ

СБОРНИК УПРАЖНЕНИЙ ДЛЯ ТРЕНИНГА

СОСТАВИЛ:
Тагир Булавин

КОНТАКТЫ:
ask@trainingtechnology.ru

Все права защищены.

© 2020, Булавин Тагир

Материалы, которые приводятся в этой книге, кроме тех, что цитируются из других источников, могут быть использованы для проведения или создания корпоративных или открытых тренингов / семинаров / учебных мероприятий.

Запрещено размещение материалов целиком или по частям в интернете, перепродажа третьим лицам, публикации материалов без согласия автора.

ОТ СОСТАВИТЕЛЯ

Существует два типа руководителей: одних вы ненавидите, другие вызывают ваше восхищение и желание работать и работать с ними. Что вторых отличает от первых? Одно из ключевых отличий второго типа руководителей от первого, то что они умеют быть эффективными в своей работе. И скорее всего это умение приобретенное. Этот сборник упражнений поможет создать тренинг в котором руководители смогут приобрести нужные для работы навыки.

Упражнения в сборнике структурированы на основе четырех классических функций управления и двух процессах протекающих в каждой функции:

1. Планирование
2. Организация
3. Мотивация
4. Контроль
5. Коммуникации
6. Принятие решений

Упражнения для этого сборника взяты из библиотеки сайта «Технология тренинга». Их можно использовать при создании любого управленческого тренинга или адаптировать их в соответствии с вашими конкретными целями обучения.

*В поддержку Ваших тренингов,
Булавин Тагир*

ОГЛАВЛЕНИЕ

I. Планирование.....	5
1.1. Упражнение «Уборка офиса»	6
1.2. Упражнение «Соревнование с воздушными шарами»	10
II. Организация	12
2.1. Упражнение «Наглядность бизнес-процессов»	13
2.2. Упражнение «Робинзон»	14
III. Мотивация	20
3.1. Упражнение «Ищу руководителя»	20
3.2. Упражнение «Побудь в моей шкуре»	22
IV. Коммуникации	23
4.1. Упражнение «Сложите листок»	23
4.2. Упражнение «Картина путешествия»	24
V. Принятие решений	26
5.1. Тест «Управленческие ситуации»	26
5.2. Упражнение «Случай в клубе»	37
VI. Контроль	42
6.1. Упражнение «Промежуточный контроль»	43

*Упражнения данном разделе
посвящены функции управления -
планированию*

1.1. УПРАЖНЕНИЕ «УБОРКА ОФИСА»

ЦЕЛЬ

Отработка планирования и организации процессов.

ВРЕМЯ

От 20 до 30 минут

РАЗМЕР ГРУППЫ

6-14 человек

РЕСУРСЫ

Инструкция для каждого участника

ИНСТРУКЦИЯ

Вы являетесь руководителями подразделения завода "Российский металлург". Вчера в офисе завода отмечался юбилей одного из ваших коллег. Местом проведения был конференц-зал, но потом празднование распространилось по другим помещениям.

На предприятии давно и безуспешно ведётся борьба за аккуратное отношение сотрудников к технике, рабочим местам и офисному оборудованию. Работники довольно небрежны в отношении своего помещения. Они предпочитают есть и пить на своих рабочих местах, заливают чаем компьютеры, портят столы, в кабинетах то и дело бегают тараканы. Уборщицы ежедневно собирают грязную посуду по всем углам. Генеральный директор - человек импульсивный, но демократичный. Он часто на совещаниях прибегал к увещаниям и уговорам. Говорил, что такое отношение сотрудников к помещению, в котором они проводят большую часть дня не допустимо. Однако и его терпение не выдержало. Он сообщил за неделю до празднования, что если сотрудники не перестанут есть, пить и курить на рабочих местах, то уборкой офиса после торжественного мероприятия будут заниматься сами сотрудники.

Сотрудники прослушали это сообщение без особого внимания.

Но вчера вечеринка закончилась тем, что ген. директор сообщил, что, несмотря на его предупреждения, беспорядок в кабинетах и за их пределами продолжается, поэтому сейчас произойдёт жеребьёвка, и 4 сотрудников должны будут посвятить субботу уборке офиса после торжеств. Качество уборки будет проверять лично в понедельник.

ДЕБРИФИНГ

- Как вы справились с заданием?
- Что было сложно?
- Что мешало?
- Что помогало?

- Если перевести итоги упражнения на бизнес – какие выводы можно сделать?

Источник:

ИНСТРУКЦИЯ К УПРАЖНЕНИЮ «УБОРКА ОФИСА»

ИНСТРУКЦИЯ УЧАСТНИКА

Вы - один из счастливиц, кому выпало убирать помещение.

Картина в офисе на сегодняшний день:

- 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 сегодня, 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, 4- не переносит насекомых и крыс (охватывает паника).

Известно что:

- Общая площадь офиса-300 кв. м, высота потолков-4м.
- Окна - 20штук (2,5м на 3м), снять шторы с одного окна-10 мин.,
- Повесить шторы -10мин. Вымыть 1 окно-30 мин.
- В офисе-50 столов, вымыть каждый-5мин.
- Вымыть посуду за всеми сотрудниками - 2 часа
- Снять паутину с потолков - 3ч.
- Площадь паласа - 150м, пропылесосить - 2ч.
- Время указано для выполнения работы одним человеком.
- У вас в распоряжении:
- Моющие пылесосы - 2шт.
- Стремянки (высотой 2 м) - 3шт.
- Моющее средство для посуды - 1банка
- Бюджет на всю уборку - 2 900 руб.

ВАШЕ ИНДИВИДУАЛЬНОЕ ЗАДАНИЕ:

Самостоятельно составить письменный план уборки офиса на группу из 4 человек.

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

- Мойщики - 1 400 руб. - 1 человек на день работы.
- 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.
- Крысоловы-420 руб. Приезжают через 1 час после вызова выполняют работу в течение 15 мин.
- Сантехник-280 руб. приходит в течение 10 мин., выполняет работу за 15 мин.
- Стирка штор в течение дня - 1120 руб., забирают в течение часа, привозят через 5 часов.
- Магазин хозяйственных товаров в 15 минутах 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.

1.2.УПРАЖНЕНИЕ «СОРЕВНОВАНИЕ С ВОЗДУШНЫМИ ШАРАМИ»

ЦЕЛЬ

Упражнение хорошо подойдет как вызов к теме планирования, а также для тренировки новых рабочих групп, которые впервые сталкиваются с задачей или проектом, в которых от них потребуется использовать стратегию и навыки планирования.

НЕОБХОДИМОЕ ВРЕМЯ

40 минут

РАЗМЕР ГРУППЫ

4 и более участников

РЕСУРСЫ И ПОДГОТОВКА

4 воздушных шарика

ИНСТРУКЦИЯ

- ❖ *Разделите группу на две примерно одинаковые группы. Каждой группе дайте по два воздушных шара. Обозначьте противоположные стены в качестве целей для каждой команды*

Игра в которую мы с вами сейчас сыграем — это соревнование. Цель каждой команды - опередить другую команду набрав большее количество баллов за два тайма.

Механика соревнования:

- Один балл присуждается за каждый раз, когда воздушный шар касается стены противника.
- Мы проведем два тайма игры.
- Один тайм длится 5 минут.
- Между таймами перерыв 5 минут на выработку и коррекцию стратегии.

До первого тайма у вас будет 5 минут на выработку стратегии. Выработывая стратегию вы должны учесть следующие правила:

1. В течение тайма игроки не могут перемещаться по полю. То есть до каждого тайма вам нужно решить, кто, где стоит и какая у этого игрока задача.
2. После того, как вы набрали очко, воздушный шар должен пересечь середину комнаты, прежде чем вы сможете забить снова.
3. Определите двух участников, которым будет разрешено вводить шарик в игру, в случае если шарик окажется вне досягаемости игроков вашей команды.

Итак, у вас 5 минут на выработку стратегии.

ДЕБРИФИНГ

- Как прошла игра?

- Довольны результатами?
- Чем стратегия первого тайма отличалась от стратегии второго? (Часто в первой стратегии первого тайма участники не думают о защите своей стены и поглощены только нападением. Также часто не принимают во внимание расстановку игроков другой команды)
- Как то, что мы здесь сделали, применимо к нашей работе?

ВАРИАЦИИ И ДОПОЛНЕНИЯ

Вы можете объявить дополнительные правила, например:

- Не возвращать шары, которые покинут зону досягаемости
- Воздушный шар должен коснуться игрока другой команды, прежде чем команда сможет забить снова.
- Вы можете ввести правило, что каждые две минуты цель меняется, т.е. командам нужно касаться других стен.
- Вы можете завязать глаза некоторым игрокам и установить правило, что мяч должен побывать в руках этих игроков, прежде чем команда сможет забить снова.

*Упражнения данном разделе
посвящены функции управления -
организации*

2.1. УПРАЖНЕНИЕ «НАГЛЯДНОСТЬ БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ»

ЦЕЛЬ

Это упражнение из разряда упражнений на вызов и наиболее актуально оно при управленческом консультировании. Но если у вас тренинг и на нем присутствуют представители большинства отделов одной компании проведите это небольшое упражнение. Оно демонстрирует как люди понимают свое место в организации и как они вообще понимают бизнес компании.

ВРЕМЯ

10-15 минут

РАЗМЕР ГРУППЫ

8-14 человек

ХОД УПРАЖНЕНИЯ:

1. Попросите участников тренинга сесть в круг.
2. Возьмите в руку теннисный мяч и скажите: «К вам пришел клиент готовый купить, что происходит дальше?»
3. Менеджеру, отвечающему за работу с клиентами дается мяч и предлагается передать его (или их) коллеге, который отвечает за последующий этап технологии.
4. Задача участников передавая мяч воспроизвести последовательность действий, составляющих бизнес-процесс.

Наверняка возникнет путаница, которая даст возможность тренеру развить какие-то свои тезисы, и дать нужное направление тренингу...

Источник: Пригожин А.

2.2. УПРАЖНЕНИЕ «РОБИНЗОН»

ЦЕЛЬ

Упражнение к блоку "Организация"

ВРЕМЯ

40-60 минут

РАЗМЕР ГРУППЫ

8-14 человек

РЕСУРСЫ

Инструкции по количеству участников.

ИНСТРУКЦИЯ

Потренируемся в организации на отвлеченном примере. У многих из нас периодически возникает острое желание отпуска. Каждый планирует или мечтает о своем: кто-то о пляже, кто-то о новых городах, а кто-то о рафтинге, палатках и ночных кострах. Но мало найдется людей кто когда-то не мечтал о пляже с пальмами и еще, чтобы людей было вокруг поменьше. Я знаю одного человека который довольно много времени провел в тех условиях о которых я только что рассказал. Этот человек был Робинзон. И есть у меня такое подозрение, что он был не рад той ситуации, в которой оказался.

Предстоящее упражнение называется «Робинзон». Сейчас каждый из вас окажется в ситуации Робинзона. Каждому из вас предлагается выступить в роли Робинзона, оказавшегося на необитаемом острове. Задачей Робинзона является как можно скорее построить лодку, строительство которой требует 100 рабочих дней. По условиям игры Робинзон может очередной день посвятить строительству лодки только в том случае, если на этот день у него есть еда, одежда и жилье.

❖ *Зачитать и раздать инструкцию*

❖ *20 минут на выполнение.*

ИТОГИ УПРАЖНЕНИЯ.

Выбираем лучшие варианты организации жизни Робинзона.

- Как удалось?
- Как считали?
- Какие методы использовали?
- Что можно было сделать лучше?
- Как упражнение связано с нашей работой?
- Что мы должны организовать?

ИНСТРУКЦИЯ К УПРАЖНЕНИЮ

«РОБИНЗОН»

Это индивидуальная игра. Вам предлагается выступить в роли Робинзона, оказавшегося на необитаемом острове. Задачей Робинзона является как можно скорее построить лодку, строительство которой требует 100 рабочих дней. По условиям игры Робинзон может очередной день посвятить строительству лодки только в том случае, если на этот день у него есть еда, одежда и жилье.

Предлагаются следующие варианты обеспечения этими необходимыми для жизни условиями, требующие различных единовременных и текущих затрат, но и дающие разный эффект.

ЗАГОТОВКА ЕДЫ

1-й вариант - сбор фруктов. Один день сбора обеспечивает Робинзона пищей на три дня (включая день сбора).

2-й вариант - рыбная ловля. Один день рыбалки дает пищу на 5 дней. Однако на изготовление сети требуется 10 дней и, кроме того, 7 дней на ремонт сети через каждые 12 выездов на рыбалку.

3-й вариант - охота. Один день охоты дает еду на 15 дней. Но на изготовление орудий для охоты требуется 22 дня.

4-й вариант - организация фермы. На это отводится 20 дней, а затем 1 день работы на ферме обеспечивает Робинзона едой на 10 дней.

СОЗДАНИЕ И СОДЕРЖАНИЕ ЖИЛЬЯ

1-й вариант - хижина. Первоначальные затраты не требуются. На ее содержание необходимо отвести 4 дня в месяц.

2-й вариант - дом. На строительство отводится 19 дней. Через полгода жизни требуется 4 дня на ремонт. На содержание отводится 1 день в месяц.

ИЗГОТОВЛЕНИЕ ОДЕЖДЫ

1-й вариант - простая одежда. Первоначальные затраты не требуются. На содержание отводится 3 дня в месяц.

2-й вариант - набор одежды. На изготовление требуется отвести 5 дней, содержание требует одного дня работы через каждые 20 дней. Через каждые 3 месяца необходимо выделить 2 дня на ремонт одежды.

Каждый участник игры ведет дневник регистрации затрат времени и выбирает свою стратегию, обеспечивая себя едой, жильем и одеждой, одновременно решая главную задачу - постройку лодки.

ЖУРНАЛ УЧЕТА ВРЕМЕНИ

[illegible]

*Упражнения данном разделе
посвящены функции управления -
мотивации*

3.1. УПРАЖНЕНИЕ «ИЩУ РУКОВОДИТЕЛЯ»

ЦЕЛЬ

Сформировать и обсудить портрет идеального руководителя.

ВРЕМЯ

25-30 минут

РАЗМЕР ГРУППЫ

6-12 человек

ИНСТРУКЦИЯ

Люди выбирают работу руководствуясь разными параметрами: уровнем зарплаты, белой она, серая, статусом компании и т.д. Я знаю одного человека который выбирал работу и самым важным критерием для него было то, какой руководитель будет у него.

Почему важно, то какой руководитель будет у тебя?

Если будете вы искать себе руководителя, то каким он должен быть?

ХОД УПРАЖНЕНИЯ:

Тренер дает задание: нужно будет придумать и подготовить на листе флип-чарта объявление на тему «Ищу руководителя».

Устройте вернисаж. (Развесьте объявления по стенам аудитории).

Упражнение можно проводить в парах и тогда обсуждения можно проводить на «вернисаже». Если это была индивидуальная работа и участников много, то лучше провести обсуждение после того как на «вернисаже» будут презентованы все объявления.

ИТОГИ УПРАЖНЕНИЯ

- Какие объявления вам понравились?
- Пункты в объявлениях?
- Какие выводы каждый сделает для себя из этого упражнения?

Источник:

3.2. УПРАЖНЕНИЕ «ПОБУДЬ В МОЕЙ ШКУРЕ»

ЦЕЛЬ

Небольшое упражнение к управленческому тренингу на тему внедрения изменений. Применяйте его если нужно продемонстрировать группе, что жесткие методы внедрения часто дают противоположный желаемому эффект. Ведь если бы битьем удавалось добиться от коровы молока, «удои» на ниве управления превзошли бы любые ожидания.

ВРЕМЯ

10-15 минут

РАЗМЕР ГРУППЫ

Любой

ХОД УПРАЖНЕНИЯ

❖ *Лучше всего его начать тогда, когда группа возвращается с перерыва.*

Вам нужно ввести некое новшество, например, отныне группа будет заниматься стоя и в носках, тренинг продолжится не до 18-00, а до 21-00... ну, в общем, нечто, что существенно изменяет уже устоявшуюся жизнь группы (поскольку управленцы - люди, как правило, пафосные и гордые, изменения лучше придумывать «поунизительней»).

На это сообщение группа реагирует моментальным сопротивлением. Это сопротивление проходит определённые стадии (неверие - попытка «торговаться» - гнев - депрессия - принятие).

Когда провели до принятия, можно сообщить, что никаких изменений не будет, зато они на собственном опыте прочувствовали, как на изменения реагируют их подчинённые.

После этого проведите дебрифинг и плацдарм для дальнейшего развития темы готов.

Источник:

4.1. УПРАЖНЕНИЕ «СЛОЖИТЕ ЛИСТОК»

ЦЕЛЬ

Упражнение провокация. Вызов этого упражнения, для участников, в том, что оно демонстрирует важность точной инструкции.

ВРЕМЯ

10-15 минут

РАЗМЕР ГРУППЫ

8-14 человек

ХОД УПРАЖНЕНИЯ:

1. Пусть каждый участник возьмет лист бумаги формата А4 и закроет глаза.
2. Попросите участников согнуть лист пополам. Если кто-нибудь спросит как и в какую сторону сгибать, не отвечайте, попросите их сделать, то, что вы им сказали.
3. Получившееся согнуть еще раз пополам.
4. И еще раз.
5. У того, что получилось оторвать уголок.

ДЕБРИФИНГ:

- Откроем глаза. Покажите, у кого, что получилось?
- Вы довольны результатом?
- Почему у вас на выходе листы получились разными?
- Кто в первом шаге моей инструкции задал уточняющий вопрос? Остальные, почему промолчали?
- Где в нашем бизнесе встречаются такие ситуации?
- К чему они могут привести?
- Что нужно делать, чтобы такого не случилось?

Источник:

4.2. УПРАЖНЕНИЕ «КАРТИНА ПУТЕШЕСТВИЯ»

ЦЕЛЬ

Выявление факторов, влияющих на точность приема и передачи информации. Вначале вводится ряд ограничений. Возникающий в результате этих ограничений стресс - хорошая проверка для процесса общения.

РАЗМЕР ГРУППЫ

8-14 человек

ВРЕМЯ

50 минут

ПОДГОТОВКА И РЕСУРСЫ

Каждой команде потребуется большой лист бумаги, тубик клея и десять листов цветной бумаги - чем ярче будут цвета, тем лучше.

ИНСТРУКЦИЯ

❖ *Группа делится на команды по четыре человека.*

Один из вас будет директором. Трое будут художниками. Определитесь, в течение минуты с ролями.

❖ *Определились.*

Художники будут творить с закрытыми глазами под руководством директора. Директор в отличие от художников может смотреть и говорить, но не может ни к чему прикасаться.

Задание для каждой команды состоит в том, чтобы сотворить коллективное произведение под общим названием «Картина путешествия»

Это путешествие может быть как реальным, взятым из опыта одного из вас, так и полностью придуманным. Команда художников, делает картину вместе. Директор дает указания команде и пытается придать произведению эстетический вид.

Необходимые художникам элементы нужно не вырезать ножницами из разноцветной бумаги, а отрывать от листов руками.

Чтобы справиться с заданием, у команд вас есть 30 минут. С этой минуты художники закрывают глаза или надевают повязки. Команда сама решает, сколько времени она потратит на планирование, а сколько на сам процесс.

❖ *Через 30 минут все команды собираются вместе и демонстрируют свои произведения. Затем начинается подведение итогов.*

ДЕБРИФИНГ

- Какие ощущения вы сейчас испытываете?
- Как проходила игра? Что вам помогало в игре?
- С какими трудностями вы столкнулись?
- Что можно было бы изменить в поведении директоров, чтобы упражнение выполнилось лучше?

Источник:

*Упражнения данном разделе
посвящены процессу управления
– принятию решений*

5.1. ТЕСТ «УПРАВЛЕНЧЕСКИЕ СИТУАЦИИ»

ЦЕЛЬ

Определение стиля управления

ВРЕМЯ

25-30 минут

РАЗМЕР ГРУППЫ

8-14 человек

РЕСУРСЫ

Листы с тестами по количеству участников.

ИНСТРУКЦИЯ

Я предлагаю вам заполнить тест. Вам будет предложено 16 управленческих ситуаций и 4 варианта решений ситуации (А, Б, В или Г).

Выберите, пожалуйста, те варианты решения, которые вам подходят, и отметьте их.

Раздайте участникам тест. На выполнение теста 20 минут.

ОБСУЖДЕНИЕ ТЕСТА:

- Как вы себя чувствуете?
- Какие ситуации вы считаете наиболее жизненными?
- Какие ситуации вы хотели бы обсудить?
- В чем суть этого теста?

Источник:

ТЕСТ «УПРАВЛЕНЧЕСКИЕ СИТУАЦИИ»

ИНСТРУКЦИЯ

Вам будет предложено 16 управленческих ситуаций и 4 варианта решений ситуации (А, Б, В или Г). Выберите, пожалуйста, те варианты решения, которые вам подходят, и отметьте их.

СИТУАЦИЯ 1

Ваш непосредственный руководитель, минуя вас, дает срочное задание вашему подчиненному, который уже занят выполнением другого ответственного задания. Вы и ваш руководитель считаете свои задания неотложными.

ВЫБЕРИТЕ НАИБОЛЕЕ ПРИЕМЛЕМЫЙ ДЛЯ ВАС ВАРИАНТ РЕШЕНИЯ.

- A. Не оспаривая задания руководителя, буду строго придерживаться должностной субординации, предложу подчиненному отложить выполнение текущей работы.
- B. Все зависит от того, насколько для меня авторитетен руководитель.
- C. Выражу подчиненному свое несогласие с заданием руководителя, предупрежу его, что впредь в подобных случаях буду отменять задания, порученные ему без согласования со мной.
- D. В интересах дела предложу подчиненному выполнить начатую работу.

СИТУАЦИЯ 2

Вы получили одновременно два срочных задания: от вашего непосредственного руководителя и вашего вышестоящего руководителя. Времени для согласования сроков выполнения заданий у вас нет, необходимо срочно начать работу.

ВАШИ ДЕЙСТВИЯ?

- A. В первую очередь начну выполнять задание того, кого больше уважаю.
- B. Сначала буду выполнять задание, на мой взгляд, наиболее важное.
- C. Сначала выполню задание вышестоящего руководителя.
- D. Буду выполнять задание своего непосредственного руководителя.

СИТУАЦИЯ 3

Между двумя вашими подчиненными возник конфликт, который мешает им успешно работать. Каждый из них в отдельности обращался к вам с просьбой, чтобы вы разобрались и поддержали его позицию.

ВЫБЕРИТЕ СВОЙ ВАРИАНТ ПОВЕДЕНИЯ В ЭТОЙ СИТУАЦИИ.

- A. Я должен пресечь конфликт на работе, а разрешать конфликтные ситуации — это их личное дело.

- B. Обращу внимание сотрудников на этический кодекс. Если сам не смогу разобраться, попрошу своего руководителя оказать помощь.
- C. Прежде всего, нужно лично попытаться разобраться в мотивах конфликта и найти приемлемый для обоих способ примирения.
- D. Выяснить, кто из членов команды служит авторитетом для конфликтующих, и попытаться через него воздействовать на этих людей.

СИТУАЦИЯ 4

В последний четверг цикла, в команде совершен неблагоприятный поступок, нарушена трудовая дисциплина, в результате чего компания понесла убытки. Начальнику неизвестен виновник, однако выявить и наказать его надо. Как бы вы поступили на месте начальника?

ВЫБЕРИТЕ ПРИЕМЛЕМЫЙ ДЛЯ ВАС ВАРИАНТ РЕШЕНИЯ.

- A. Оставляю выяснение фактов по этому инциденту до окончания выполнения задач цикла.
- B. Заподозренных в проступке, вызову к себе. Круто поговорю с каждым с глазу на глаз, предложу назвать виновного.
- C. Сообщу о случившемся тем из сотрудников, которым наиболее доверяю, предложу им выяснить конкретных виновных и доложить.
- D. После приезда ТП в офис проведу собрание команды, публично потребую выявления виновных и их наказания.

СИТУАЦИЯ 5

Вам предоставлена возможность выбрать себе заместителя. Имеется несколько кандидатур. Претенденты отличаются следующими качествами.

ВАШИ ДЕЙСТВИЯ?

- A. Первый стремится, прежде всего, к тому, чтобы наладить доброжелательные товарищеские отношения в коллективе, создать на работе атмосферу взаимного доверия и дружеского расположения, предпочитает избегать конфликтов, что не все понимают правильно.
- B. Второй часто предпочитает в интересах дела идти на обострение отношений («невзирая на лица»), отличается повышенным чувством ответственности за порученное дело.
- C. Третий предпочитает работать строго по правилам, всегда аккуратен в выполнении своих должностных обязанностей, требователен к подчиненным.
- D. Четвертый отличается напористостью, личной заинтересованностью в работе, сосредоточен на достижении своей цели, всегда стремится довести дело до конца, не

придает большого значения возможным осложнениям во взаимоотношениях с подчиненными.

СИТУАЦИЯ 6

Вам предлагается выбрать заместителя. Кандидаты отличаются друг от друга следующими особенностями взаимоотношений с вышестоящим руководителем.

ВАШИ ДЕЙСТВИЯ?

- A. Первый быстро соглашается с мнением или распоряжением руководителя, стремится четко, безоговорочно и в установленные сроки выполнить все его задания.
- B. Второй может быстро соглашаться с мнением руководителя, заинтересованно и ответственно выполнять все его распоряжения и задания, но только в том случае, если руководитель авторитетен для него.
- C. Третий обладает богатым профессиональным опытом и знаниями, хороший специалист, умелый организатор, но бывает, неуживчив, с ним трудно контактировать.
- D. Четвертый очень опытный и грамотный специалист, но всегда стремится к самостоятельности и независимости в работе, не любит, когда ему мешают.

СИТУАЦИЯ 7

Когда вам случается общаться с сотрудниками или подчиненными в неформальной обстановке, к чему вы более склонны?

- A. Вести разговоры, близкие вам по деловым и профессиональным интересам.
- B. Задавать тон беседе, уточнять мнения по спорным вопросам, отстаивать свою точку зрения, стремиться в чем-то убедить других.
- C. Разделять общую тему разговоров, не навязывать своего мнения, поддерживать общую точку зрения, стремиться не выделяться своей активностью, а только выслушивать собеседников.
- D. Стремиться не говорить о делах и работе, быть посредником в общении, быть непринужденным и внимательным к другим.

СИТУАЦИЯ 8

Ваш сотрудник второй раз не выполнил вашего задания в срок, хотя обещал и давал слово, что подобного случая больше не повторится.

ВАШИ ДЕЙСТВИЯ?

- A. Дождаться выполнения задания, а затем сурово поговорить наедине, предупредив в последний раз.
- B. Не дожидаясь выполнения задания, поговорить с ним о причинах повторного срыва, добиться выполнения задания, наказать за срыв материально.

- C. Посоветоваться с опытным работником, авторитетным в команде, как поступить с нарушителем? Если такого работника нет, поднять вопрос о недисциплинированности подчиненного на собрании команды.
- D. Не дожидаясь выполнения задания, наказать сотрудника. В дальнейшем повысить требовательность и контроль за его работой.

СИТУАЦИЯ 9

Подчиненный игнорирует ваши советы и указания, делает все по-своему, не обращая внимания на замечания, не исправляя того, на что вы ему указываете.

ВАШИ ДЕЙСТВИЯ?

- A. Разобравшись в мотивах упорства и видя их несостоятельность, применю обычные административные меры наказания.
- B. В интересах дела постараюсь вызвать его на откровенный разговор, попытаюсь найти с ним общий язык, настроить на деловой контакт.
- C. Найду человека авторитетного на него – заручусь его поддержкой и пониманием ситуации и попытаюсь через него воздействовать.
- D. Попытаюсь разобраться в том, не делаю ли я сам ошибок во взаимоотношениях с этим подчиненным, потом решу, как поступить.

СИТУАЦИЯ 10

У вас создались натянутые отношения с коллегой. Допустим, что причины этого вам не совсем ясны, но нормализовать отношения необходимо, чтобы не страдала работа.

ВАШИ ДЕЙСТВИЯ?

- A. Открыто вызову коллегу на откровенный разговор, чтобы выяснить истинные причины натянутых взаимоотношений.
- B. Прежде всего, попытаюсь разобраться в собственном поведении по отношению к нему.
- C. Обращусь к коллеге со словами: «От наших натянутых взаимоотношений страдает дело. Пора договориться, как работать дальше».
- D. Обращусь к другим коллегам, которые в курсе наших взаимоотношений и могут быть посредниками в их нормализации.

СИТУАЦИЯ 11

Вас недавно выбрали руководителем коллектива, в котором вы несколько лет работали рядовым сотрудником. На 8 часов 15 минут вы назначили встречу с подчиненным для выяснения причин его частых опозданий на работу, но сами неожиданно опоздали на 15 минут. Подчиненный же пришел вовремя и ждет вас.

КАК ВЫ НАЧНЕТЕ БЕСЕДУ ПРИ ВСТРЕЧЕ?

- A. Независимо от своего опоздания сразу же потребую объяснений об опозданиях на работу.
- B. Извинюсь перед подчиненным и начну беседу.
- C. Поздороваясь, объясню причину своего опоздания и спрошу его: «Как вы думаете, чего можно ожидать от руководителя, который так же часто опаздывает, как и вы?»
- D. Так как на беседу я не планировал выделить более 5 минут а у меня сейчас важная встреча, отменю беседу и перенесу ее на другое время.

СИТУАЦИЯ 12

Вы работаете начальником уже второй год. Один ТП обращается к вам с просьбой отпустить его с работы на четыре дня за свой счет в связи с бракосочетанием. — Почему же на четыре? – спрашиваете вы. — А когда женился Иванов, вы ему разрешили на четыре, — невозмутимо отвечает ТП и подает заявление. Вы подписываете на три дня, согласно действующему положению. Однако подчиненный выходит на работу спустя четыре дня.

КАК ВЫ ПОСТУПИТЕ?

- A. Сообщу о нарушении дисциплины в отдел по работе с персоналом.
- B. Предложу подчиненному отработать четвертый день в выходной. Скажу: «Иванов тоже отработал».
- C. Ввиду исключительности случая (ведь люди женятся не часто) ограничусь публичным замечанием.
- D. Возьму ответственность за его прогул на себя. Просто скажу: «Так поступать не следовало». Поздравлю, пожелаю счастья.

СИТУАЦИЯ 13

Вы руководитель производственного коллектива. В период ночного дежурства один из ваших рабочих в состоянии алкогольного опьянения испортил дорогостоящее оборудование. Другой пытаясь его отремонтировать, получил травму. Виновник звонит вам домой по телефону и с тревогой спрашивает, что же им теперь делать?

КАК ВЫ ОТВЕТИТЕ НА ЗВОНОК?

- A. «Действуйте согласно инструкции. Прочтите ее, она у меня на столе, и сделайте все, что требуется».
- B. «Доложите о случившемся вахтеру. Составьте акт на поломку оборудования, пострадавший пусть идет к дежурной медсестре. Завтра разберемся».
- C. «Без меня ничего не предпринимайте. Сейчас я приеду и разберусь».
- D. «В каком состоянии пострадавший? Если необходимо, срочно вызывайте врача».

СИТУАЦИЯ 14

Однажды вы оказались участником дискуссии нескольких руководителей о том, как лучше обращаться с подчиненными. Одна из точек зрения вам понравилась больше всего.

КАКАЯ?

- A. Первая: «Чтобы подчиненный хорошо работал, нужно подходить к нему индивидуально, учитывая особенности его личности».
- B. Вторая: «Все это не так. Главное в оценке людей — это их деловые качества, исполнительность. Каждый должен делать то, что ему положено».
- C. Третья: «Я считаю, что успеха в руководстве можно добиться лишь в том случае, если подчиненные доверяют своему руководителю, уважают его».
- D. Четвертая: «Это правильно, но все же лучшими стимулами в работе являются четкий приказ, приличная зарплата, заслуженная премия».

СИТУАЦИЯ 15

Вы директор по продажам. После расчета заработной платы и премий некоторые ТП посчитали, что их неправильно рассчитали, и это явилось поводом их жалоб вам.

ВАШИ ДЕЙСТВИЯ?

- A. А. Отвечу жалобщикам примерно так: «Премии утверждает и рассчитывает отдел аналитики, я тут ни при чем».
- B. Б. «Хорошо, я учту ваши жалобы и постараюсь разобраться в этом вопросе с вашим начальником».
- C. В. «Не волнуйтесь, вы получите свои деньги. Изложите свои претензии на мое имя в письменной форме».
- D. Г. Пообещав помочь установить истину, сразу же пойду к управляющему и побеседую с ним. В случае подтверждения обоснованности жалоб предложу выплатить премии в следующем месяце.

СИТУАЦИЯ 16

Вы недавно начали работать управляющим филиала, а перешли на эту должность с другого филиала. Однажды, в 09:00 идя по коридору офиса, вы увидели трех ТП, которые о чем-то оживленно беседовали и не обращали на вас внимания. Возвращаясь через 20 минут, вы увидели ту же картину.

ВАШИ ДЕЙСТВИЯ?

- A. Остановлюсь, дам понять ТП, что я новый управляющий. Вскользь замечу, что беседа их затянулась и пора браться за дело.
- B. Спрошу, кто их непосредственный руководитель. Вызову его к себе.
- C. Сначала поинтересуюсь, о чем идет разговор. Затем представлюсь и спрошу, нет ли у них каких-либо претензий к администрации. После этого предложу выехать на маршрут.

D. Прежде всего, представлюсь, поинтересуюсь, как обстоят дела в их команде, как загружены работой, что мешает работать? Возьму этих ТП на заметку.

ОЦЕНКА РЕЗУЛЬТАТОВ

Подсчитайте количество набранных вами баллов по каждой позиции, и определите полученные приоритеты личных ориентаций в руководстве. Ориентация на дело (Д) характеризует ваш уровень компетенции, способности к самостоятельному принятию решений, вашу личную продуктивность. Ориентация на отношения с людьми (П) характеризует вашу воспитательную гуманную направленность, умение делегировать полномочия, вовлекать членов коллектива в процесс принятия решений. Ориентация на себя (С) характеризует ваше стремление реализовать себя на руководящей работе, добиться личных целей, стремление к самостоятельности и независимости. Ориентация на официальную субординацию (О) характеризует ваше стремление соблюдать внешние проявления деятельности руководителя, казаться руководителем, соблюдать большую дистанцию с подчиненными, сохранять авторитет любой ценой.

КЛЮЧ

Номер ситуации	Тип ориентации			
	Д	П	С	О
1	D	B	C	A
2	B	A	D	C
3	A	D	C	B
4	A	C	B	D
5	B	A	D	C
6	C	B	D	A
7	A	D	B	C
8	A	C	B	D
9	B	C	D	A
10	C	D	B	A
11	D	B	C	A
12	B	C	D	A
13	A	D	C	B
14	B	D	A	C
15	B	D	A	C
16	C	D	A	B

5.2. УПРАЖНЕНИЕ «СЛУЧАЙ В КЛУБЕ»

ЦЕЛЬ

Упражнение к блоку в тренинге «Сбор и анализ информации». Оно про умение находить нужную информацию и делать правильные выводы.

ВРЕМЯ

30-45 минут

РАЗМЕР ГРУППЫ

8-20 человек

РЕСУРСЫ

Вам потребуется набор карточек «Случай в клубе»

ИНСТРУКЦИЯ

Для следующего упражнения нам нужно разделить на группы по 4-5 человек.

❖ Тренер дает каждой команде набор карточек «Случай в клубе».

Разделите между собой те карточки, что я вам дал примерно поровну. Просьба не глядеть на то, что в них написано.

Теперь задание. Каждая группа получила одну и ту же историю. Обсудите историю и найдите ответ на четыре вопроса:

- Что украли?
- Кем было украдено?
- Когда было украдено?
- Почему было украдено?

На чтение и обсуждение вам дается 20 минут. При этом важно соблюдать следующие правила:

- можно зачитывать друг другу вслух то, что написано на карточках;
- нельзя показывать карточки друг другу, обмениваться ими, складывать и сортировать все карточки вместе;
- нельзя вести записи!

ИТОГИ УПРАЖНЕНИЯ

- Что затрудняло поиск правильных ответов?
- Что помогало в процессе поиска ответов?
- Как это упражнение связано с нашей работой?

ОТВЕТ

Что украли? - Картину. Кем было украдено? - Чижиковым. Когда было украдено? - В 21:50.
Почему было украдено? - Потому что клептоман.

Источник:

СОДЕРЖАНИЕ КОМПЛЕКТА КАРТОЧЕК

❖ Одна карточка — это один пункт из списка расположенного ниже.

И.П. Степанов крайне интересовался кольцом жены А.В. Петрова.

Анна ушла примерно в одно время с А.В. Петровым

Клуб был украшен полотнами Артисимиссимо.

В конце вечера во дворе соседей было четыре собаки.

Жена А.В. Петрова постоянно теряла свои вещи.

П.П. Чижииков ушел на 20 минут позже А.В. Петрова.

Диана заметила картины только перед уходом в 21:45.

Петров ушел вместе со своей женой.

Жена Петрова провела большую часть вечера с П.П. Чижииковым в тихом углу помещения.

Диана ушла вместе с Михаилом Юрьевичем.

Надя заметила, что картины, которые произвели на нее глубокое впечатление, не висели там, где висели в начале вечера.

Алена пришла на вечер со своей собакой.

У соседей было три собаки.

А.В. Петров - антиквар и большой знаток искусства.

А.С. Станкевич сказал, что хотел бы что-то сделать на благо этих прекрасных полотен.

Картины итальянских художников 16 века ценятся высоко.

Артисимиссимо - итальянский художник 16 века.

Надя восхищалась полотнами Артисимиссимо сразу после прихода.

Надя ушла в 22:00.

П.П. Чижиков - клептоман.

Картины Артисимиссимо были миниатюрные.

А.В. Петров ни на минуту не оставлял свой саквояж.

И.П. Степанов весь вечер танцевал с Дианой.

Дочь Петрова увидела картины только перед уходом.

Михаил Юрьевич - вор драгоценных камней.

Анна не могла найти того, что взяла с собой на праздничный вечер.

В клубе был большой осенний праздник.

Перед уходом Надя заметила, что что-то блестит в темном углу комнаты.

А.В. Петров нуждался в деньгах, поскольку дела шли плохо.

Жена Петрова не могла найти свое кольцо с большим рубином.

Петровы ушли в 21:30.

А.С. Станкевич очень богатый человек.

Анна и А.С. Станкевич ушли вместе.

*Упражнения данном разделе
посвящены функции управления -
контролю*

6.1. УПРАЖНЕНИЕ «ПРОМЕЖУТОЧНЫЙ КОНТРОЛЬ»

ЦЕЛЬ

Вызов к теме промежуточного контроля

РАЗМЕР ГРУППЫ

6-14 человек

ВРЕМЯ

30-40 минут

РЕСУРСЫ

Лист с рисунком для каждой группы. Бумага А4 и маркеры или карандаши.

ИНСТРУКЦИЯ

❖ *Ведущий делит участников на группы по 4-5 человек.*

Возьмите у меня рисунки. В течение 5 минут вам необходимо написать инструкцию, согласно которой ваш представитель будет обучать остальных участников тренинга рисовать этот рисунок.

❖ *Через 5 минут:*

У всех готовы инструкции? Тогда, прежде чем выступит первый участник, послушайте правила.

- Инструктор не может подходить к рисующим и наоборот
- Рисующие не могут задавать вопросы, но могут отвечать на вопросы инструктора
- Инструктор не может пользоваться пишущими и рисующими предметами

❖ *После того как вся инструкция озвучена и все нарисовано, рисующие показывают свои рисунки и сверяют с оригиналом.*

ДЕБРИФИНГ

- Насколько точными получились ваши рисунки?
- Почему так произошло?
- Каким образом осуществлялся промежуточный контроль в процессе рисования?
- Что делал инструктор для осуществления промежуточного контроля?
- Каким образом можно было это сделать?
- Как это упражнение соотносится с вашей работой?

Источник:

РИСУНОК #1

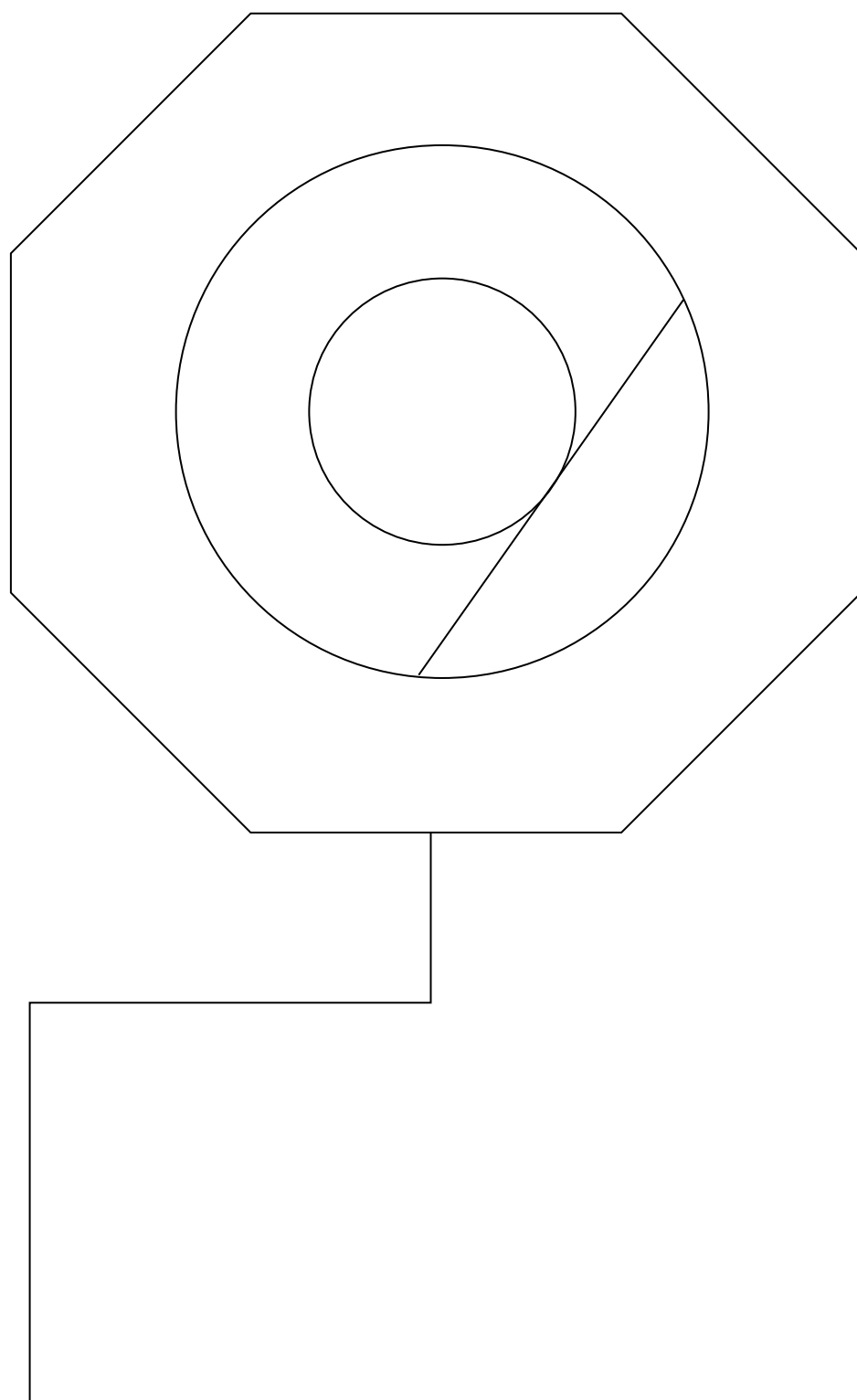


РИСУНОК #2

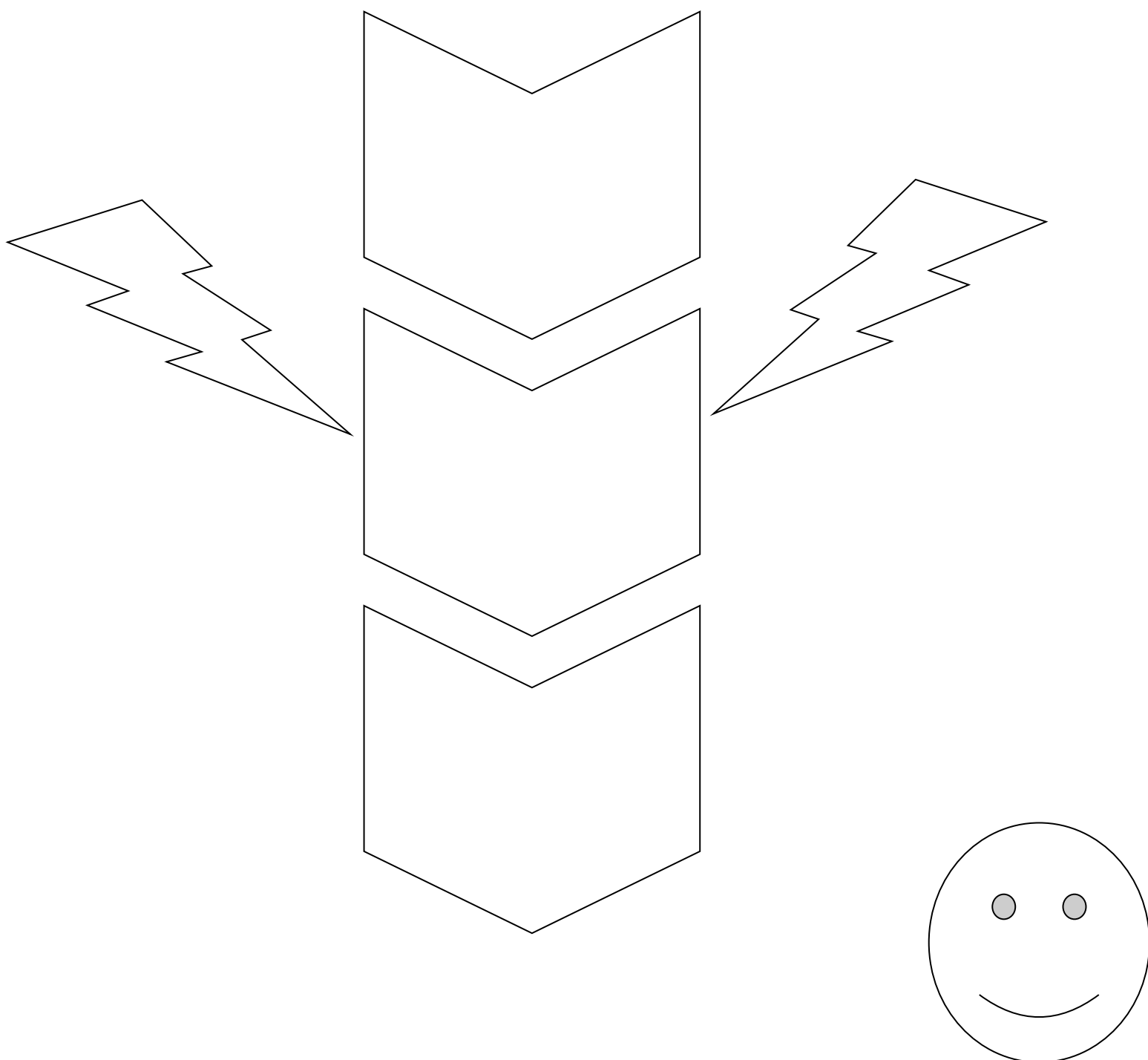
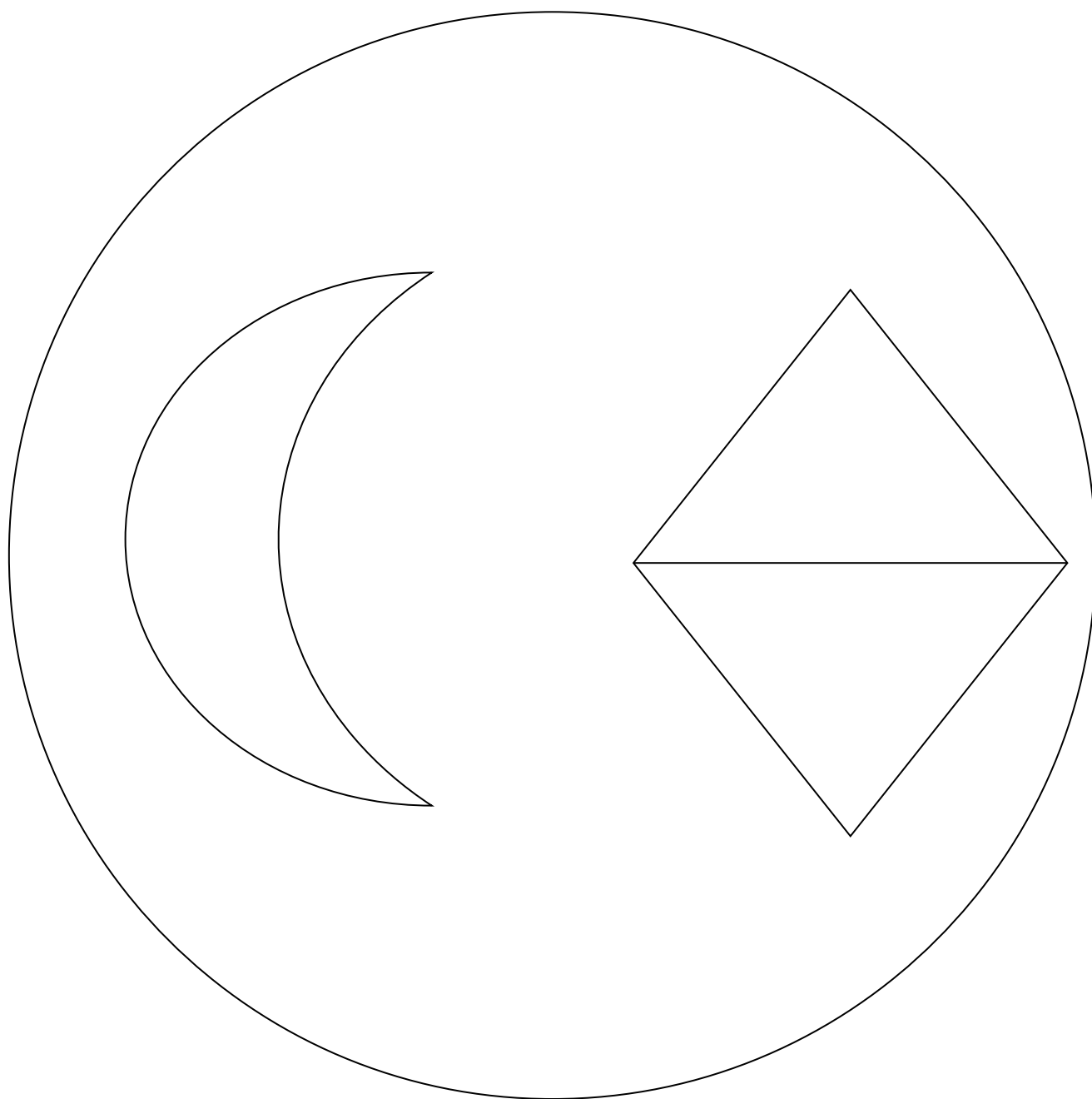


РИСУНОК #3



В данном сборнике представлена только часть упражнений. На сайте [«Технология тренинга»](#) вы найдете другие обучающие материалы на тему сборника: еще больше упражнений, видеофрагменты, мини-лекции, инфографика.

- **10+** тренингов с презентациями, рабочими тетрадями и руководствами по проведению.
- **600+** упражнений, игр и кейсов для бизнес-тренингов.
- **40+** видео-отрывков для демонстрации участникам с вводной информацией и вопросами для обсуждения.
- **100+** мини-лекций с теориями, моделями и алгоритмами для тренингов.
- **300+** слайдов с инфографикой для создания отличных презентаций.

ДЕТАЛЬНАЯ ИНФОРМАЦИЯ