

УДК 331.103.4

СИТУАЦИОННАЯ ЗАДАЧА КАК ЗНАЧИМОЕ НАПРАВЛЕНИЕ РАЗВИТИЯ МЕНЕДЖЕРОВ

Грязева Е.В., Майорова О.Н., Паравина М.Н.

*ФГБОУ ВО «Чувашский государственный университет имени И.Н. Ульянова», филиал,
Алатырь, e-mail: gryazeva.al@mail.ru, olgamay-76@mail.ru*

В статье отражена целесообразность использования ситуационных задач в плане оценки профессиональных и личностных качеств управленцев разного уровня. Обучение менеджеров – творческий, но при этом планомерный процесс, требующий зачастую нестандартных подходов. В статье отражена необходимость, востребованность ситуационных задач при повышении квалификации управленцев. При этом компетентный коуч-менеджер способен вызвать эмоциональный отклик, вовлечь микроколлектив в предложенную ситуацию и разъяснить полученные результаты. В статье раскрыта методика проведения ситуационной задачи, выделены моменты, на которые стоит обратить дополнительное внимание, методически обоснованы возможные «подводные камни» при внедрении ситуационной задачи в микроколлектив. Рассмотренная ситуационная задача нарабатывает способность бесконфликтно доказывать свою точку зрения, принимать быстрые решения в сложившихся условиях, с достоинством признавать возможное поражение. Ситуационная задача отражает разнообразие поведения участников, исходя из предложенных условий. В итоге ситуационная задача формирует творческий подход к решению предложенной задачи, позволяет научиться доверять собственному мнению, гибко доказывать оппонентам свою точку зрения. Участие в ситуационной задаче позволит оценить свои качества как управленца в нестандартных ситуациях, чтобы в дальнейшем самосовершенствоваться.

Ключевые слова: управление кадрами, ситуационная задача в управлении, интерактивная игротехника, конфликт интересов

SITUATIONAL TASK AS A SIGNIFICANT DIRECTION IN THE DEVELOPMENT OF MANAGERS

Gryazeva E.V., Mayorova O.N., Paravina M.N.

*Chuvash State University named after I.N. Ulyanov, branch, Alatyry,
e-mail: gryazeva.al@mail.ru, olgamay-76@mail.ru*

The article reflects the expediency of using situational tasks in terms of assessing the professional and personal qualities of managers of different levels. Training of managers is a creative, but at the same time systematic process, which often requires non-standard approaches. The article reflects the need, the relevance of situational tasks in improving the qualifications of managers. At the same time, a competent co-manager is able to evoke an emotional response, involve the mini-team in the proposed situation, and explain the results obtained. The article discloses the methodology for carrying out a situational task, highlights the points to which additional attention should be paid, methodologically substantiated possible «pitfalls» when introducing a situational task into a microcollective. The considered situational task acquires the ability to prove one's point of view without conflict, to make quick decisions in the current conditions, to accept possible defeat with dignity. The situational task reflects the variety of behavior of the participants, based on the proposed conditions. As a result, the situational task forms a creative approach in solving the proposed situation, allows you to learn to trust your own opinion, flexibly prove your point of view to opponents. Participation in a situational task will allow you to assess your qualities as a manager in non-standard situations in order to improve yourself in the future.

Keywords: personnel management, situational task in management, interactive game techniques, conflict of interests

В решении многих задач существенное значение за управленцами, менеджерами – творческими и креативными, с новым управленческим подходом, способными быстро без «давления» сверху и снизу провести конкретную трансформацию на своем участке работы. Обучение управленцев эффективным методам работы и в данный момент значимо [1], способствовать такому обучению призвана разнообразная система повышения управленческой квалификации. Организацию познавательной деятельности управленцев целесообразно строить на конкретных ситуациях, представляющих ситуационные задачи, описание ситуации может носить различный характер, в зави-

симости от ее цели, иногда выгодно применять микроситуации.

Ситуационная задача – метод интерактивного обучения, позволяющий развить знания, умения, навыки, а также социальные установки [2]. Проблема моделирования через ситуационные задачи профессиональной деятельности, для подготовки компетентных управленческих кадров рассматривалась рядом авторов: Д. Карнеги, В. Леви, В. Терентьев.

Цель исследования – разработка и обоснование авторского подхода к необходимости использования ситуационных задач при творческом самообразовании менеджеров.

Материалы и методы исследования

Теоретической и методологической базой исследования являются практические и теоретические данные авторов в разрезе использования ситуационных задач и опыт внедрения ситуационных задач с привлечением различной аудитории, как студентов, так и управленческого персонала предприятий, что обеспечило комплексность изучения данной проблемы. Обоснованность полученных результатов обусловлена использованием общенаучных и специальных методов познания: индукции и дедукции, сравнительного анализа, системного подхода.

Результаты исследования и их обсуждение

Ключ к эффективному руководству – существенная поддержка со стороны сотрудников. При хорошем руководстве становится интересной работа, а достигнутые результаты подкрепляются чувством профессиональной гордости. При плохом руководстве подчиненные отбывают оплачиваемую трудовую повинность [3].

Секрет эффективного руководства в том, чтобы не ограничивать себя жесткими рамками какого-то одного стиля управления – традиционного или современного, а наладить обратную связь между шефом и подчиненным, которая позволит последнему узнать оценку своего труда [4, 5]. Такая обратная связь – один из шести важнейших элементов отношений между подчиненными и руководителем, от которых зависит эффективность управления.

Порядок проведения ситуационной задачи «Полет на Луну»

Цель ситуационной задачи: оценить и развить способности управленцев принимать правильные управленческие решения в нестандартных ситуациях (на основе накопленного опыта), прогнозировать последствия этих решений и оказывать необходимое влияние на окружающих (подчиненных).

Метод проведения: в условиях аудитории воссоздаются процессы взаимодействия в микроколлективе.

Результат: оценка сложившейся ситуации, наиболее выигрышных позиций, распределение ролей между участниками микроколлектива.

Участники ситуационной задачи: несколько коллективов из четырех человек, то есть аудиторию слушателей желательно распределить кратно четырем; есть вариант создать микроколлектив из трех слушате-

лей, но тогда не все функции возможно будет распределить между ними. Разделять аудиторию по два человека нежелательно, в этом случае теряется смысл обсуждения и мозгового штурма при значительном количестве мнений; может возникнуть ситуация, что слушатель согласится с партнером по нескольким пунктам просто так, чтобы взаимовыгодно предложить согласиться в свою очередь на его предложение в дальнейшем.

Необходимые материалы: один лист бумаги формата А4 на каждого участника ситуационной задачи, на котором желательно заранее распечатать ниже представленную таблицу «Предметы снаряжения, уцелевшие при аварийной посадке» (графа 4 в таблице должна быть пустой, значения в нее проставляются позже, по итогам ситуационной задачи).

Описание ситуационной задачи «Полет на Луну»

Вы – участник космической экспедиции, исследующей освещаемую Солнцем сторону Луны. Ваш исследовательский аппарат при посадке на лунную поверхность потерпел аварию и полностью вышел из строя. К сожалению, по условиям местности спасательный корабль может прилуниться только в 200 милях от вас. К счастью, вы остались живы и здоровы, а сигнал бедствия принят основным кораблем, который незамедлительно выслал за вами помощь. Спасатели и вы выступаете навстречу друг другу.

Отправляясь в поход, вы можете воспользоваться частью снаряжения, уцелевшего при аварийной посадке. Каждый из предметов снаряжения в той или иной степени может быть необходим и полезен для вас.

Задание: сделайте выбор и ранжируйте с 1 по 15 место все перечисленные предметы в порядке их важности для успешного завершения спасательной миссии.

Комментарий: нужно еще раз объяснить слушателям, что цифры в графу 1 они проставляют сами, ни с кем не советуясь, и каждая цифра отражает значимость данного предмета снаряжения: цифры 1, 2, 3 – предмет очень важен, и вы обязательно возьмете его с собой; если предмету присваиваются цифры 15, 14, 13 – этот предмет снаряжения не нужен, и, если будет тяжело, вы его не возьмете или выкинете по дороге... Обратите на это внимание несколько раз: при проведении ситуационной задачи были случаи, что разным предметам снаряжения слушатели проставляли одну и ту же цифру!

Предметы снаряжения, уцелевшие при аварийной посадке

	Предметы снаряжения	1 графа Индив. выбор	2 графа Команд. выбор	3 графа 1–2	4 графа Прав. вариант	5 графа 1–4
1	Магнитный компас				14	
2	Параютный шелк				8	
3	Аптечка медицинской помощи				6	
4	Два пистолета «Кольт»				12	
5	Аварийный радиомаяк				10	
6	Карты лунных созвездий				3	
7	Портативный обогревательный прибор				13	
8	Два 45-литровых баллона кислорода				1	
9	Надувной аварийно-спасательный плот				9	
10	15 метров нейлонового шнура				5	
11	Упаковка сгущенного молока				11	
12	Коробка спичек				15	
13	Ракетница с комплектом зарядов				4	
14	Две 20-литровые канистры с водой				2	
15	Стандартная коробка аварийного НЗ продовольствия				7	
	ИТОГО:	–	–		–	

Комментарий: участникам ситуационной задачи таблица раздается с пустой четвертой графой, данные в нее участники записывают сами уже при подведении итогов.

Коуч-менеджер должен специально подчеркнуть, что никаких разъяснений, облегчающих участникам выполнение задания, не будет. Пусть надеются только на себя. Принимать управленческое решение придется, опираясь исключительно на собственный здравый смысл и уровень интеллектуального развития.

Порядок проведения ситуационной задачи:

1. Распределение аудитории по 4–3 человека, желательно рассадить слушателей по группам в стороне друг от друга.

2. Предоставление каждому участнику таблицы со всеми незаполненными графами.

3. Коуч-менеджер объясняет правила заполнения каждой графы в таблице.

4. Слушатели заносят личный выбор в 1 графу.

5. Слушатели в микроколлективе совещаются и заносят оптимальный общий выбор в графу 2 (важно, чтобы в этой графе у всей микрогруппы стояла одинаковая цифра, то есть решение было общим и все были с ним согласны).

6. Каждая команда производит подсчет в графе 3, находит итог по графе 3.

7. Когда у всех готовы результаты, коуч-менеджер показывает правильный вариант, который заносится в графу 4.

8. Слушатели делают расчет для графы 5 и находят по графе 5 общий итог.

9. Проводят сравнение с ключом, и коуч-менеджер дает необходимые пояснения: рассказывая, как по результатам ситуационной задачи распределились роли в микроколлективе и почему именно такой порядок выбора предметов снаряжения был рациональным.

Правила заполнения граф таблицы

В первую графу записывается индивидуальный выбор участника.

Во вторую графу – командный выбор, причем согласованный большинством голосов. Если кто-либо считает иначе, но оказывается не в состоянии убедить партнеров в своем мнении, он будет вынужден принять решение большинства, иначе он считается «погибшим» и выбывает из ситуационной задачи. Вторая графа должна быть единой для всех членов микрогруппы.

Комментарий: особенно интересно проходит обсуждение, если сложилось так, что в микрогруппе только один мужчина. С технической стороны вопроса он все знает, но доказать это корректно остальным, как правило, не может, в итоге принимает мнение большинства, зачастую неверное... Если в микроколлективе только женщины,

часто лидерство захватывает одна, самая бойкая и инициативная, активно насаждая свою позицию, и, когда после разбора ситуационной задачи выясняется, что ее мнение было в корне неверное, но все его приняли, она, не смущаясь, говорит: «Что же вы соглашались?!»

В третью графу записывается абсолютная разница между индивидуальным и командным выбором, подводится итог по графе. Чем меньше сумма будет у участника, тем чаще партнеры соглашались с его мнением (и наоборот). Так проверяется умение убеждать других в правильности собственного решения или, иногда, умения навязывать его.

Комментарий: подчеркните еще раз участникам, что записывается абсолютная разница и $5-8=3$, а не минус 3! Иначе результаты будут неправильные.

В четвертую графу записывается правильный ответ. При этом коуч-менеджер должен сказать, что участники отвечали на тест, которым проверяют претендентов перед полетом в космос. Коуч-менеджер дает все необходимые пояснения.

В пятую графу записывается абсолютная разница между индивидуальным выбором и правильным вариантом ответа. Подводят итог, сумму сравнивают с ключом. Так проверяется умение принимать правильные решения в нестандартных ситуациях на основании общего уровня развития и здравого смысла.

Подведение итогов ситуационной задачи

Ключ:

- От 0 до 10 – отлично;
- 11–20 – очень хорошо;
- 21–30 – хорошо;
- 31–40 – удовлетворительно;
- 41–50 – посредственно;
- 51–60 – плохо;
- 61 и более – безнадёжно.

Данная ситуационная задача позволяет выявить следующие типы людей:

1. Умеют принимать правильные решения и могут вести за собой – это командиры экипажей (самостоятельные руководители). У данных слушателей в микроколлективе низкий балл по графе 3 и хороший ответ по графе 5.

2. Не умеют принимать правильных решений, зато могут вести за собой – это младшие командиры, получив приказ, они сами в «лепешку расшибутся» и других расшибут, но приказ исполнят. У данных слушателей в микроколлективе низкий балл по графе 3 и плохой ответ по графе 5.

3. Умеют принимать правильные решения и не могут вести за собой – это специ-

алисты. У данных слушателей в микроколлективе высокий балл по графе 3 и хороший ответ по графе 5.

4. Не умеют принимать решений и не могут вести за собой – это рядовые исполнители. В итоге, таких не берут в космонавты. У этих слушателей в микроколлективе высокий балл по графе 3 и плохой ответ по графе 5.

Экспертная оценка

Если возникают вопросы при подведении итогов ситуационной задачи, коуч-менеджер может объяснить участникам, почему так распределяются значимые места для оставшегося снаряжения:

1. Кислород. Нет кислорода, нет жизни.
2. Вода. Защита организма от обезвоживания.
3. Карта лунных созвездий. Единственный ориентир для движения.
4. Ракетница. Преодоление препятствий за счет отдачи энергии выстрела.
5. Шнур. Преодоление препятствий (подъем-спуск).
6. Аптечка. Содержит активные энергетические препараты.
7. Коробка НЗ. Сбалансированный набор продуктов питания.
8. Парашютный шелк. Используется как тент и волокуша.
9. Надувной плот. Своеобразные «носилки» и место для отдыха.
10. Аварийный радиомаяк. Резервный источник наведения спасателей.
11. Сгущенное молоко. Резервный источник питания.
12. Пистолеты. То же назначение, что у ракетницы, но меньшая мощность.
13. Обогревательный прибор. Не нужен на солнечной стороне Луны.
14. Магнитный компас. Бесполезен, на Луне нет магнитных полюсов.
15. Спички. Бесполезны, на Луне нет атмосферы.

Заключение

Данная ситуационная задача базируется на ситуационно-ролевом подходе, то есть каждый участник микроколлектива значим, от его вклада зависит исход всей работы. При этом участникам ситуационной задачи нежелательно оставаться пассивными, предоставляя возможность решать и брать ответственность на себя другим, иначе при подведении итогов они будут разочарованы вердиктом: «таких не берут в космонавты!» Представленная ситуационная задача была апробирована на разных категориях слушателей:

студентах очной и заочной форм обучения по направлению «Экономика», руководителях подразделений ОАО «Завод «Электроприбор», Республика Чувашия, г. Алатырь, в рамках повышения квалификации. Ситуационная задача «Полет на Луну» вызвала у всех категорий слушателей эмоциональный отклик, позволила оценить свои качества как управленца в нестандартных ситуациях, чтобы в дальнейшем самосовершенствоваться, устраняя неточности и ошибки; способствовала наработке навыка бесконфликтного общения при отстаивании своей точки зрения.

Список литературы

1. Грязева Е.В. Тренинг как существенное условие подготовки управленческих кадров // *Фундаментальные исследования*. 2019. № 3. С. 30–34.
2. Терентьев В.К. Полководец знает свой путь: учебное пособие. Чебоксары, 1998. 240 с.
3. Киварина М.В. Современные технологии обучения: имитационная игра в преподавании экономики в высшей школе // *Заметки ученого*. 2021. № 5–1. С. 226–229.
4. Ягин Е.В., Лукишин А.В. Анализ состояния рынка труда в Чувашской Республике и перспективы его развития // *Большая перемена: актуальные вопросы, достижения и инновации социально-гуманитарного и экономического развития: сборник научных статей Региональной научно-практической конференции*. 2017. С. 49–54.
5. Родионова И.В. Удовлетворенность выпускников университета работой // *Экономика и предпринимательство*. 2018. № 4 (93). С. 966–971.