

УДК 33**Опыт развития управленческих навыков руководителей отделов продаж негосударственного вуза****Грацианова Лариса Ивановна**

Доцент кафедры управления человеческими ресурсами,
Московский финансово-промышленный университет «Синергия»,
129090, Российская Федерация, Москва, ул. Мещанская, 9/14;
e-mail: lgratsianova@synergy.ru

Громова Наталья Вячеславовна

Кандидат экономических наук, доцент,
заведующий кафедрой управления человеческими ресурсами
Московский финансово-промышленный университет «Синергия»,
129090, Российская Федерация, Москва, ул. Мещанская, 9/14;
e-mail: NGromova@synergy.ru

Дмитриев Антон Геннадьевич

Кандидат экономических наук, доцент,
заведующий кафедрой организационного менеджмента,
Московский финансово-промышленный университет «Синергия»,
129090, Российская Федерация, Москва, ул. Мещанская, 9/14;
e-mail: agdmitriev@gmail.com

Аннотация

Проблема подготовки и развития управленческих кадров для высших учебных заведений остается актуальной. Но в фокусе внимания чаще всего оказываются «академические администраторы», т.е. ректоры, проректоры, деканы факультетов, заведующие кафедрами. В последнее время получила распространение практика «менеджерализации», означающая передачу чисто управленческих функций специалистам-менеджерам без академического опыта. В деятельности вуза в последние десятилетия наметился ряд тенденций: рост конкуренции за абитуриентов, открытие новых направлений, разработка новых проектов и т.п. Поэтому современные условия рынка диктуют новые требования к развитию «менеджерского корпуса» университетов. Особенно это касается негосударственных вузов, конкурирующих между собой и с государственными учреждениями высшего образования. В связи с этим необходимы разнообразные программы повышения квалификации вузовских управленцев.

Для цитирования в научных исследованиях

Грацианова Л.И., Громова Н.В., Дмитриев А.Г. Опыт развития управленческих навыков руководителей отделов продаж негосударственного вуза // Экономика: вчера, сегодня, завтра. 2025. Том 15. № 2А. С. 594-609.

Ключевые слова

Подготовка руководителей для вузов, обучение и развитие руководителей, коучинг, методы развития.

Введение

В последние десятилетия условия деятельности вузов изменились: внедряются новые стандарты, повышаются требования к соблюдению целого ряда показателей, реализуются образовательные проекты. Поэтому современные условия рынка диктуют новые требования к развитию «менеджерского корпуса» университетов. Компетентностный подход, своевременная актуализация моделей компетенций руководителей с учетом потребностей рынка позволяет поддерживать конкурентоспособность вуза и повышать качество человеческого капитала организации [Громова, 2015].

Основная часть

Необходима более разнообразная структура системы менеджмента вуза, которая может обеспечить его конкурентоспособность. Особенно это касается негосударственных вузов, конкурирующих между собой и с государственными учреждениями высшего образования [Васильев, 2019].

Именно поэтому программы подготовки руководящих кадров требуют применения современных методов обучения и должны включать в себя изучение современных HR-технологий [Грацианова, Баранова, 2022].

В негосударственных вузах, кроме основных процессов (напрямую связанных с обучением), осуществляются и вспомогательные: маркетинговые исследования рынка, продвижение и продажа услуг и т.п.

Подготовка руководящих кадров для вспомогательных подразделений очень важна как минимум по двум причинам:

- 1) Дефицит высококвалифицированных руководителей отмечается в мире (в том числе и в России) еще с 2000-х годов.
- 2) Деятельность любого вспомогательного подразделения в вузе в той или иной мере отличается от деятельности подразделения подобной направленности в организации, не принадлежащей к образовательной сфере.

Требуется уделить внимание взаимодействию менеджеров-руководителей вспомогательных подразделений с профессорско-преподавательским составом. Важно обеспечить не только результативность работы отделов, выполняющих разные роли, но и позаботиться о предотвращении возможных противоречий между академическими и управленческими целями внутри организации. Игнорирование данного аспекта может нанести существенный ущерб лояльности персонала в целом и преподавателей вуза, в частности. Значение и факторы формирования высокой лояльности преподавательского состава отмечает А. Алавердов. По мнению исследователя, вопросы, связанные с развитием персонала, в том числе в целях обеспечения его высокой лояльности, в глазах руководства ряда отечественных вузов часто отходят на второй план [Алавердов, Громова, 2016].

В связи с этим разработка развивающих программ для руководителей вспомогательных

подразделений вуза так же необходима, как и для академических администраторов [Грацианова, Демешко, Шпигова, 2024].

В данной статье мы рассмотрим опыт апробации программы развития руководителей отделов продаж в одном из негосударственных вузов г. Москвы.

Целью программы стало совершенствование управленческих компетенций руководителей отделов продаж.

Задачи:

- 1) Сформировать у участников представления о роли современного руководителя, провести «ревизию» управленческого опыта участников и выявить «зоны роста».
- 2) Расширить арсенал знаний и умений руководителей в области стратегического, оперативно-тактического и ситуационного управления.
- 3) Предоставить участникам возможность освоения управленческих инструментов, повышающих результативность деятельности руководителя.

Целевая аудитория: руководители отделов продаж и руководители групп (в отделах продаж). Для руководителей отделов и руководителей групп тренинги проводились в разное время.

Основная технология обучения: тренинг с элементами коучингового подхода и геймификации.

Методы, применявшиеся в рамках тренинга: групповые дискуссии, мозговой штурм, мини-лекции, игры, упражнения, коучинговая беседа и т.п.

Программа обучения ориентирована на модели компетенций, разработанные для должностей «руководитель отдела продаж» и «руководитель группы в отделе продаж». За основу были взяты компетенции, совпадающие в моделях данных должностей. Содержание компетенций отражено в целях и результатах каждого модуля.

Программа состояла из пяти модулей:

Модуль 1. Управленческая позиция.

Модуль 2. Работа подчиненных на результат и ответственность руководителя за результативность подразделения.

Модуль 3. Обратная связь, как инструмент руководителя.

Модуль 4. Вовлечение и мотивация персонала.

Модуль 5. Коммуникативные технологии и коучинг персонала в работе руководителя.

Методика проведения тренинга предполагает управление динамикой активности группы, что повышает качество усвоения. Под динамикой подразумевается плавное нарастание интеллектуальной активности, благодаря вовлечению участников в дискуссии и групповые упражнения, а также насыщение эмоционального фона от начала к середине каждого этапа. Каждый модуль начинался с актуализации личного опыта и знаний участников. Далее следовал «разогрев» (упражнение, требующее сосредоточения на теме и активизирующее работу мозга). Упражнения выполнялись индивидуально или в мини-группах. Работа была организована так, чтобы при выполнении упражнений участникам приходилось проявлять и физическую активность (например, перемещаться по аудитории), что необходимо с точки зрения психофизиологии для повышения общего тонуса. Результаты выполнения упражнения обсуждались в режиме общей дискуссии. Кейсы для решения были сформированы на основе опыта работы подразделений, которыми управляли участники. В завершение первой части модуля проводилось аналитическое (так называемое, «подсушивающее») упражнение, позволяющее не только сделать необходимые выводы, но и плавно снизить эмоциональную

активность группы перед перерывом. Это необходимо для повышения качества усвоения.

После перерыва снова предлагался «разогрев» для включения группы в рабочий режим, далее – активизация работы над ключевыми темами модуля и в завершение – аналитическое упражнение, общая дискуссия и «шерринг» (обратная связь от участников).

В конце каждого модуля участники получали домашнее задание, представлявшее собой ссылки на дополнительный материал и аналитические вопросы к нему.

Подробнее структура и содержание проведенных модулей представлены ниже (описание динамики группы на каждом этапе не приводится в данной статье).

Модуль 1. Управленческая позиция

Цель модуля: анализ участниками своей управленческой позиции и совершенствование навыков организации деятельности отдела.

Таблица 1 – Этапы модуля 1

Этап	Цель этапа	Содержание этапа
Введение в тему	Актуализация полученных знаний, выявление важных нюансов.	Приветствие, знакомство. Выяснение ожиданий, договоренность о правилах взаимодействия. Вопросы: – Какие роли и основные функции у руководителя? Какие из них наиболее важны? – Чем роль отличается от функции? – Есть ли еще какие-либо нетрадиционные роли, которых никто не назвал?
Упражнение «Шкала»	«Разогрев» группы, настройка на тему	Участники должны найти место на воображаемой шкале (в обозначенном в аудитории пространстве), в зависимости от того, насколько каждый из них удовлетворен на данный момент своими исполняемыми ролями.
Мини-лекция «Категории ролей руководителя»	Расширение представлений о ролях руководителя	Раскрытие модели ролей по Минцбергу.
Рольевая «карта» руководителя: заполнение Рольевая «карта» руководителя: анализ и выявление лучших практик	Анализ структуры индивидуальной деятельности участников и выявление сложных ролей (как область ближайшего развития)	Упражнение (индивидуально): заполнение таблицы в рабочих материалах: – традиционные роли руководителя и свободные ячейки для дополнительных ролей; – шкала оценки проявленности роли в индивидуальной деятельности участника; – шкала оценки степени сложности исполнения роли для участника
	1. Развитие навыков анализа и прогнозирования. 2. Выявление путей оптимизации собственной деятельности. 3. Развитие коммуникаций между членами группы.	Дискуссия в общей группе по итогам упражнения. Деление на мини-группы. Задание мини-группам: – выявление гипертрофированных и «западающих» ролей, выводы о причинах и последствиях дисбаланса; – что необходимо делать в рамках ролей, которые «западают». Подведение итогов работы групп.
Кейс	Актуализация опыта, применение новых знаний.	«Драйвер производительности» (пример из практики руководителя отдела продаж).

Этап	Цель этапа	Содержание этапа
		Задание: выявить причины сложившейся ситуации и разработать план действий по решению проблемы. Дискуссия в общей группе.
Запросы сотрудников к руководителю.	Анализ личного опыта взаимодействия с сотрудниками	Что ожидают от руководителя сотрудники? В чем (со стороны руководителя) они нуждаются? В какой степени они это получают?
Модель постановки целей SMART.	Актуализация представлений о модели SMART и особенностях ее применения	Постановка целей по SMART. Насколько корректно сформулированы цели, представленные на слайде?
Цели руководителя	Поиск рычагов для повышения мотивации; формирование осмысленного подхода к своей управленческой деятельности, повышение ее ценности	Упражнение (индивидуально) заполнение таблицы «Мои личные цели и цели организации (подразделения)» – выявление области совпадения/несовпадения.
	Подведение итогов анализа	Дискуссия в общей группе о результатах анализа и перспективах (возможностях и рисках) выявленного соотношения целей.
Цели подразделения	1. Знакомство с инструментами анализа и принятия управленческих решений ("Диаграмма Исикавы") 2. Разработка приоритетных направлений с помощью диаграммы. 3. Заполнение бланков целей.	Упражнение «проработка целей подразделения» с использованием диаграммы Исикавы. Определение приоритетных направлений (целей, задач, мероприятий и т.п. по «Бланку цели»).
Мои ближайшие действия	1. Составление плана действий. 2. Развитие умений и навыков руководителя в области постановки и реализации целей	Заполнение бланка-проекта ближайших действий: что я готов сделать уже сегодня-завтра, на ближайшей неделе, в ближайший месяц для повышения своей эффективности.
Завершение встречи	Подведение итогов, выводы.	Ответы на открытые вопросы. Шерринг, обратная связь по поводу ожиданий от тренинга. Домашнее задание.

Результаты:

- «ревизия» личного управленческого опыта участников, выявление эффективных и неэффективных практик;
- углубление представлений о роли руководителя и повышение мотивации к развитию управленческих компетенций;
- закрепление навыков работы целями с использованием модели SMART и диаграммы Исикавы.

Модуль 2. Работа подчиненных на результат и ответственность руководителя за результативность подразделения.

Цель: освоение инструментов ситуационного управления.

Таблица 2 – Этапы модуля 2

Этап	Цель этапа	Содержание этапа
Вступление	Подготовка к совместной работе	Постановка темы и цели тренинга. Формулировка ожиданий участников.
Обсуждение домашнего задания	Закрепление изученного на прошлом модуле	Эффективный РОП Диаграмма Исикавы
Упражнение-разогрев «Мой "дом" и я в нем»	«Разогрев» группы, актуализация управленческой роли	Деление участников на 2 группы. Задание: нарисовать дом, символизирующий департамент и себя в этом доме. Какие выводы можно сделать из этой картинки?
Мини-лекция «Ситуационное управление»	Ознакомление с концепциями ситуационного управления	Модель управленческих решений Врума – Йеттона Модель «стадий жизненного цикла» Херси – Бланшара.
Упражнение по модели Херси – Бланшара	Закрепление знаний; развитие способности к принятию управленческих решений	В мини-группах: анализ потребностей сотрудника на каждой из стадий профессиональной зрелости и необходимых действий руководителя.
Решение кейс-задач по модели Херси-Бланшара	Развитие умения пользоваться моделью на практике	Разбор кейсов из практики участников
Упражнение «Ситуационная беседа руководителя с подчиненным»	Развитие умения применять инструменты ситуационного менеджмента; подготовка к освоению коучингового подхода	Постановка задачи руководителем на основании выявления стадии профессиональной зрелости сотрудника (выполняется в тройках: «руководитель», «подчиненный», «аналитик»).
Подведение итогов в общей группе	Сопоставление собственных наблюдений с мнением других участников	Наблюдения и выводы «аналитиков», «руководителей», «подчиненных».
Разогрев «Сороконожка»	«Разогрев» группы, переход к теме	Двигательное коллективное упражнение, демонстрирующее готовность доверять или контролировать ситуацию
Контроль над работой сотрудников	Актуализация личного управленческого опыта	Вопросы участникам: – Какие инструменты Вы используете для контроля деятельности сотрудников? – С каким эффектом? – Какие проблемы возникают в процессе контроля?
«Должно быть»	Ознакомление с инструментом контроля деятельности	Мини-лекция Решение кейса с применением инструмента
Shop Floor-менеджмент	Ознакомление с технологией управления SHF	Мини-лекция
	Оценка возможностей и проблем применения	Дискуссия по вопросам: чем Shop Floor-встречи отличаются от традиционных совещаний; какие вопросы было бы актуально обсудить на таких встречах в Вашем подразделении; какие категории информации визуализировать.

Этап	Цель этапа	Содержание этапа
Shop Floor-практика	Закрепление знаний о проведении SF-встреч	Задание Разработать и презентовать процесс внедрения и SHF встречу
Планирование дальнейших действий по повышению эффективности	1. Составление плана действий по внедрению инструментов контроля. 2. Повышение мотивации к применению намеченного	1. Заполнение бланка-проекта ближайших действий: что я готов сделать уже сегодня-завтра, на ближайшей неделе, в ближайший месяц для повышения своей эффективности. 2. Мини-презентация своих планов в общей группе
Завершение		Шерринг (обмен выводами в общей группе) , обратная связь по поводу ожиданий от тренинга. Домашнее задание

Результаты: повышение качества управленческой деятельности участников в области постановки задач сотрудникам с учетом ситуационных факторов и контроля над их выполнением.

Модуль 3. Обратная связь как инструмент руководителя

Цель: освоение методов и инструментов эффективных коммуникаций с подчиненными.

Таблица 3 – Этапы модуля 3

Этап	Цель этапа	Содержание этапа
Вступление	Подготовка к совместной работе	Постановка темы и цели тренинга. Формулировка ожиданий участников.
Обсуждение домашнего задания	Закрепление изученного на прошлом модуле	Вопросы по ДЗ: что участники почерпнули для своей практической деятельности из изученной статьи и просмотренного ролика?
Упражнение "Шкала клиентоориентированности"	«Разогрев» группы	Найдите место на шкале, которое соответствует Вашей клиентоориентированности. Объясните, скольким процентам оно соответствует и почему.
Упражнение-модерация «Руководитель как «поставщик» управленческих услуг».	Заострить внимание участников на изменении смысла деятельности руководителя как поставщика услуг по сравнению с традиционным пониманием («руководитель как начальствующее лицо»)	Тема для обсуждения: «Руководитель – это человек, оказывающий управленческие услуги своей организации и своим подчиненным». Объединение в мини-группы для ответов на вопросы. Вопросы группам: 1. В чем, по Вашему мнению заключается клиентоориентированность руководителя? Назовите эти услуги и требования к ним. 2. Как выглядит деятельность неклиентоориентированного руководителя? Приведите примеры, когда отсутствие клиентоориентированности руководителя может привести к сбоям и неэффективной работе. 3. Выявите необходимые условия/действия руководителя для обеспечения качественных управленческих услуг
Упражнение «Анализ ожиданий»	Актуализация личного опыта	Заполнение индивидуальных бланков 1. В чем я нуждаюсь как внутренний клиент? 2. Чего я хочу от внутренних клиентов?

Этап	Цель этапа	Содержание этапа
		3. Чего внутренние клиенты хотят от меня? Дискуссия в общей группе
Проблемы отношений «клиент»-«поставщик» (во внутренней среде организации)	Выявление проблем внутренней клиентоориентированности, актуализация темы	Какие типичные проблемы можно выделить во взаимодействии внутренних «клиентов» и «поставщиков» в подразделении и в организации в целом
Метафорическая игра «Иван-Царевич и Баба Яга»	Углубленное осмысление процесса взаимодействия «клиента» и «поставщика» внутренних услуг	Что нужно сделать Ивану Царевичу, чтобы Баба Яга начала ему помогать? Что необходимо Бабе Яге, чтобы она захотела помочь Ивану Царевичу?
Дискуссия в общей группе	Выводы о путях повышения эффективности своей деятельности	Дискуссия в общей группе: выводы, которые полезно использовать в собственной деятельности. Критерии качества внутренних услуг
Игра «Сделай, как я сказал»	«Разогрев» группы, подготовка к изучению темы	Деление на пары (тройки) Выполнение заданий одним из участников пары. Оценка выполнения партнером (с замечаниями). Обмен в общей группе впечатлениями от упражнения (реакция на оценку со стороны) Выводы
Обратная связь и «Я-высказывание»	Ознакомление с инструментом обратной связи и «Я-высказыванием»	Мини-лекция о принципах и порядке подачи обратной связи. Структура «Я-высказывания», область применения.
Упражнение «Я-высказывание»	Закрепление изученного	Упражнение: построение «Я-высказываний» по предложенным проблемам
«Активное слушание»	Ознакомление с приемами	Мини-лекция. Виды и область применения приемов активного слушания
Упражнения "Обратная связь"	Закрепление знаний об обратной связи.	1. Решение кейс-задач: «Типы обратной связи (в парах). Инструкция: руководитель должен дать сотруднику обратную связь того типа, который необходим в данной ситуации. 2. В мини-группах (по 3 человека – Руководитель, Сотрудник, Аналитик), меняясь ролями отрабатывают навыки обратной связи.
Подведение итогов блока «Обратная связь»	Осмысление и закрепление полученного опыта	Анализ результатов в общей группе. Что было трудно? Какие были ошибки? Как себя чувствовали участники в роли подчиненных? Выводы об эффективности обратной связи.
Игра "Рыцарь и Дракон"	«Разогрев», подготовка к теме	Игра в парах (роли Рыцаря и Дракона). Цель Рыцаря – Убедить Дракона: – отдать сокровища без боя; – отказаться от животной пищи; – уйти путешествовать; – перейти служить во дворец короля. «Бизнес-мостик» к теме (дискуссия в общей группе)

Этап	Цель этапа	Содержание этапа
Манипуляции как инструмент влияния	Изучение манипуляций с точки зрения управленческой деятельности.	Дискуссия общей группе: 1. Что такое манипуляции? С какой целью они используются? 2. Бывают ли манипуляции полезными? 3. Какой вред они наносят?
	Углубление представлений о возможностях и рисках манипулятивных приемов общения.	Мини-лекция о манипуляциях. 1. Структура и цели манипуляции. Манипулятивные сценарии 2. Примеры манипуляций во взаимодействии руководителя и подчиненных. 3. Методы противодействия манипуляциям. 4. «Спасительные» манипуляции. Выводы об «экологических ограничениях» манипулятивного влияния.
Упражнение «Противостояние манипуляциям»	Закрепление изученного материала о манипуляциях	Упражнения в парах: выбор приемов противостояния манипуляциям
Подведение промежуточных итогов	Анализ полученных знаний	Выводы о применении приемов противостояния манипуляциям
Упражнение «Моя территория»	«Разогрев» группы, настройка на тему.	Участники получают карточки с указаниями действий, которые нужно совершить по отношению к другому человеку. По окончании игры – обмен впечатлениями о происходящем. «Бизнес-мостик» к теме.
Психологический и пространственный «терроризм»/ «антитерроризм» в общении	Ознакомление с инструментами «терроризма» в общении	Мини-лекция о приемах влияния и противостояния влиянию
	Освоение новых методов воздействия на подчиненных.	Задание группам (по 3 чел): 1. Вспомнить примеры проблемных ситуаций с подчиненными и записать на карточках. 2. Обменяться карточками с другими группами. 3. Придумать варианты решения проблемы с применением влияния с помощью пространственного/ психологического терроризма/анти-терроризма
Упражнение «Методы влияния и разработка лучших решений для типичных управленческих ситуаций».	Актуализация собственного управленческого опыта, разработка лучших решений типичных ситуаций.	1.Задание в общей группе: составление списка наиболее проблемных задач и поручений. Тренер записывает на флипчарте задачи. 2.Задание группам (по 3 чел): разработать методы решения управленческих ситуаций, перечисленных на флипчарте, с использованием разнообразных методов влияния, изученных в модуле. (смена ролей: руководитель, подчиненный, аналитик) 3. Дискуссия в общей группе: выявление наиболее эффективных приемов взаимодействия.
Завершение	Обобщение изученных методов и приемов	Шерринг (обмен выводами в общей группе), обратная связь по поводу ожиданий от тренинга.

Этап	Цель этапа	Содержание этапа
		Домашнее задание

Результаты:

1. Повышение качества коммуникаций между руководителем и подчиненными.
2. Повышение коммуникативной гибкости руководителя.

Модуль 4. Вовлечение и мотивация персонала

Цель: освоение участниками инструментов повышения вовлеченности и мотивации сотрудников.

Таблица 4 – Этапы модуля 4

Этап	Цель этапа	Содержание этапа
Вступление		Постановка темы и цели тренинга. Ожидания участников
Разминка «Японский менеджер»	Разогрев, Сосредоточение на взаимодействии, переход к теме	1. По очереди подбросить мяч, произнести свое имя, поймать. 2. Как можно оптимизировать процесс и сократить время на выполнение? Японские менеджеры сумели сократить время выполнения упражнения до 1 сек. Как это можно сделать?
Обсуждение домашнего задания	Закрепление изученного на прошлом модуле	Что нового узнали из статей? Что взяли себе на заметку?
Вовлеченность руководителя	Актуализация собственного опыта	Групповая дискуссия Как строится ваш рабочий день? Отрадите на схеме его этапы. Какие задачи (элементы задач) вы делаете наиболее охотно? Почему? В чем это проявляется? Чего не хватает для большей вовлеченности в остальные задачи? Что было бы для вас хорошим стимулом в решении данных задач?
Лояльность и вовлеченность сотрудников	Уточнение представлений о лояльности и вовлеченности	Вопросы группе: 1. Что представляет собой феномен вовлеченности? Что общего между вовлеченностью и лояльностью сотрудников? В чем различия? 2. Что побуждает работника к лояльности по отношению к организации? (драйверы лояльности). 3. Достаточно ли сотрудникам ваших отделов лояльности для выполнения поставленных задач? 3. На основании чего формируется вовлеченность человека? Перечислите "драйверы" вовлеченности. (тренер записывает за участниками на флипчарте, а затем показывает на слайде)
Упражнение «Драйверы вовлеченности в подразделении»	Актуализация опыта, перенос знаний на практическую деятельность	Работа в мини-группах: Какие из драйверов действуют в Вашем департаменте? В отделе? На бланке в процессе обсуждения в отделе отмечаются драйверы, которые уже применяются, а также разрабатываются предложения по применению остальных драйверов.
Управленческие инструменты вовлеченности	Повышение личной мотивации к развитию вовлеченности сотрудников	Индивидуально: пользуясь таблицей «Вовлеченность», придумать примеры применения каждого драйвера. Что можно и нужно еще сделать в отделе для повышения вовлеченности сотрудников? Обменяться мнениями в общей группе.

Этап	Цель этапа	Содержание этапа
Упражнение «Купание в пруду»	«Разогрев», самодиагностика возможности быть вовлеченным, особенности "погружения в процесс"	Стулья – в круг. Это пруд. Каждый участник находится «на берегу пруда». Какова его глубина? Какое дно? Какой температуры вода? Нужно войти в воду в своем темпе. Вопросы: Кто зашел в пруд, а кто нет? Опишите свои мысли и чувства. Что для Вас мог бы символизировать этот пруд? Есть ли причины, которые могут заставить Вас зайти в пруд сразу («не зная броду»)? Какие? Часто ли Вам приходилось делать нечто подобное? Каковы ощущения после такого «купания»?
Виды потребностей	Актуализация опыта и сопоставление его с представлениями о потребностях	Вопросы группе: Какие потребности сильнее всего влияют на поведение человека в организации? От чего это зависит? Какие из потребностей насыщаемы / ненасыщаемы? Что это означает с точки зрения мотивации персонала?
Упражнение «Мотиваторы по А. Маслоу»	Закрепление информации, сопоставление с практикой	1. Индивидуально: заполнение таблицы. 2. Обмен мнениями в группе.
Мотивация по Ф. Герцбергу, С. Адамсу и В. Вруму	Ознакомление с мотивации и «привязка» их к практике	Работа в парах 1. Ознакомление с учебным материалом (краткие пояснения по теориям мотивации) 2. Заполнение таблиц (примеры из практики) 3. Презентация группе решений с примерами из жизни подразделения
Игра «Идея»	«Разогрев» группы, настройка на работу	1. Игра: заинтересовать любого партнера из группы своей идеей (написана на карточке). 2. Подведение итогов: кого и чем удалось заинтересовать. Почему?
Мотивация по В. Герчикову	Ознакомление с типологией мотивации	Мини-лекция «Типы трудовой мотивации по В.И. Герчикову»
Игра «Кто есть кто?»	Закрепление изученного и формирование умения определять мотивацию сотрудников	Работа в парах. 1. Выбор карточки со сказочным героем и определение его типа трудовой мотивации. 2. Обсуждение результатов в общей группе.
Методы управления с применением типологии Герчикова	Углубление представлений о мотивации сотрудников с разными типами мотивации	Работа в мини-группах. Применение мер воздействия к различным мотивационным типам: – санкции, угрозы; – денежные стимулы; – материальные нематериальные стимулы; – моральные стимулы; – соучастие в принятии решений – условия, организация труда карьера, развитие и т.п. Обмен результатами

Этап	Цель этапа	Содержание этапа
Упражнение: анализ моих подчиненных	Перенос изученного на практическую деятельность	Анализ подчиненных с различной мотивацией и их внешних признаков: 1) характерные привычки; 2) внешние особенности; 3) сильные и слабые стороны; методы их мотивации 2. Обмен отдельными примерами в общей группе.
Завершение модуля		Шерринг (обмен выводами в общей группе) Домашнее задание

Результаты: пополнение «арсенала» инструментов и методов повышения вовлеченности и мотивации подчиненных

Модуль 5. Коммуникативные технологии и коучинг персонала в работе руководителя

Цели:

- Углубление участниками представлений о методах влияния на поведение сотрудников.
- Освоение приемов противостояния вредоносному влиянию.
- Ознакомление участников с технологией коучинга и возможностей ее применения в для развития сотрудников.
- Освоение участниками базовых инструментов коучинга.

Таблица 5 – Этапы модуль 5

Этап	Цель этапа	Содержание этапа
Вступление	Подготовка к работе	Постановка темы и цели тренинга. Ожидания участников
Обсуждение домашнего задания	Закрепление изученного на прошлом модуле	Что нового узнали из статей? Что взяли себе на заметку?
Влияние и противостояние влиянию	Актуализация личного опыта	Вопрос группе: При каких условиях мы имеем право управлять другим человеком? В каком случае вмешательство может оказаться манипуляцией? В каком случае права объекта влияния нарушаются?
Упражнение «Ловушки»	«Разогрев», подготовка к изучению темы	1. Задание участникам: обратиться с фразой, указанной на карточке, к любому партнеру из группы и понаблюдать за реакцией. 2. Обсуждение в группе, выявление «ловушек».
Мини-лекция	Ознакомление с приемами деструктивного общения	1.Тактики вредоносного манипулирования 2. Приемы противостояния вредоносному воздействию
Упражнение «Возврат негатива»	Закрепление изученного, формирование умения применять приемы защиты от манипуляций	1.Индивидуально: – вспомнить ситуации, когда участники оказались в «зоне вредоносного влияния»; – обыграть с партнером диалог с применением негативного воздействия; подобрать приемы возврата негатива, уместные в данном случае. 2. Обмен впечатлениями и выводами в общей группе.
Упражнение «7UP»	«Разогрев» группы, переключение внимания	Упражнение, требующее концентрации внимания и двигательной активности.

Этап	Цель этапа	Содержание этапа
	на следующую тему	
Дискуссия в группе	Погружение в тему	Вопрос группе: что вы знаете о коучинге? Что общего имеет коучинг с тренингом, консультированием, наставничеством? В чем отличия?
«Технология коучинга»	Освоение новых знаний о коучинге»	Мини-лекция Специфика, принципы, виды коучинга. Возможности их применения в работе руководителя. Коучинговые вопросы. Структура коучинговой беседы
Групповая дискуссия	Закрепление знаний о коучинге	Вопрос группе: в каких случаях коучинг применим в работе руководителя? Приведите примеры.
Инструмент «Колесо критериев»	Освоение инструмента коучинга	Мини-лекция: содержание инструмента «Колесо критериев», подходами к его применению.
		Выбор проблемы для проработки в парах с помощью «Колеса критериев»
		Выполнение упражнения по применению инструмента (обсуждение в паре)
		Дискуссия в общей группе о возможностях применения инструмента для развития сотрудников.
Инструмент «Декартовы вопросы»	Освоение инструмента коучинга	Ознакомление с содержанием инструмента.
		Выбор проблемы для проработки с помощью «Декартовых вопросов»
		Выполнение упражнения по применению инструмента (обсуждение в паре)
		Обмен впечатлениями в общей группе о возможностях применения инструмента для развития сотрудников
Упражнение «Пианино»	«Разогрев» участников, настройка на групповую работу	Участники выбирают себе карточки –«клавиши» с названиями нот. Выбор «дирижера», «настройка пианино». Исполнение мелодии (участники издают звуки по сигналу «дирижера» в соответствии с нотами)
Упражнение «Групповой коучинг»	Закрепление изученного материала о проведении коучинговой беседы.	Обсуждение с группой изученного подхода к проведению коучинговой беседы и постановке вопросов. Выбор желающего выступить в роли «клиента» коучинга. Коучинговая «сессия». Группа выступает в роли «коуча», задавая вопросы «клиенту» и ориентируясь на схему коучинговой беседы.
Групповая дискуссия	Обобщение полученного опыта	Обсуждение в общей группе наблюдений и выводов.
Инструмент «GROW»	Освоение инструмента коучинга	Индивидуальное ознакомление участников с инструментом «GROW» по предложенным материалам. Обсуждение в парах области применения инструмента, его преимуществ и сложностей. Формулирование выводов и вопросов.
Групповая дискуссия	Обобщение полученного опыта	Обсуждение выводов и вопросов в общей группе
Принцип Парето и Матрица Эйзенхауэра в коучинге	Актуализация знаний об инструментах анализа в контексте коучинга	1. Обсуждение в группе содержания инструментов. Уточнение ключевых аспектов. 2. Работа в парах: примеры возможного применения инструментов для развития сотрудников подразделения.
Групповая дискуссия	Обобщение полученного опыта	Обсуждение выводов и примеров в общей группе

Этап	Цель этапа	Содержание этапа
Упражнение «Работа с целью»	Освоение инструмента коучинга	Индивидуально: Выбор цели для проработки. Выполнение упражнения. Формулирование выводов.
Завершение тренинга		«Чемодан в дорогу» (что я считаю самым ценным и собираюсь применить на практике). Оправдались ли ожидания. Общие впечатления от совместной работы

Результаты:

1. Повышение коммуникативной гибкости участников, их способности предотвращать и управлять психологическим климатом в группе подчиненных.
2. Расширение «арсенала» возможностей руководителей в области развития персонала.

Заключение

Положительные отзывы участников после проведенного обучения подтвердили, что применение управленческих технологий в рамках пройденной программы оказалось полезным для реализации поставленных ими целей. Владение такими современными инструментами организации деятельности и развития персонала, как коучинг, тренинг, элементы геймификации, является неотъемлемой частью модели компетенций современного менеджера. Кроме того, интерактивные современные технологии обучения создают развивающую среду для сотрудников с высоким профессиональным потенциалом и крайне необходимы, если в организации реализуется стратегия талант-менеджмента [Грацианова, Тишкина, 2024].

Особенно актуально это для высших учебных заведений, в которых создание мотивирующей, развивающей среды становится не только средством продвижения услуг вуза, но и «драйвером» лояльности и вовлеченности персонала всех категорий (в том числе и профессорско-преподавательского состава) [Громова, Дмитриев, Грацианова, 2023].

Библиография

1. Алавердов А.Р., Громова Н.В. Лояльность преподавателей в системе конкурентных преимуществ и недостатков современного университета // Современная конкуренция. 2016. Т. 10. № 6(60). С. 77-88.
2. Васильев А.И. Конкурентные компетенции руководителей высшего и среднего звена образовательных организаций высшего образования // Современная конкуренция. 2019. Т. 13. № 2 (74). С. 130-140.
3. Грацианова Л.И., Баранова И.П. Актуальные HR-практики в России и за рубежом // Сборник материалов XVIII Международного научного конгресса «Роль бизнеса в трансформации общества – 2022». М.: Университет «Синергия», 2022.
4. Грацианова Л.И., Демешко М.А., Шпигова О.В. Пути совершенствования системы подготовки управленцев для высших учебных заведений // Экономика и управление: проблемы и решения. 2024. № 3. Т. 8. С. 218-226.
5. Грацианова Л.И., Тишкина Н.П. Подготовка руководящих кадров для российских вузов на основе талант-менеджмента // Роль бизнеса в трансформации общества – 2024. сборник материалов XIX Международного конгресса (международной научно-практической конференции). М., 2024. С. 42-46.
6. Громова Н.В. Компетентностный подход как основа становления профессиональных стандартов в России // Успехи современного естествознания. 2015. № 9-3. С. 543-546.
7. Громова Н.В., Дмитриев А.Г., Грацианова Л.И. Геймификация как одно из направлений повышения вовлеченности персонала российских компаний в аспекте обеспечения конкурентоспособности бизнеса. Управление образованием: теория и практика // Education Management Review. 2023. Т. 13. № 5. С. 66-76.

Experience in developing the managerial skills of heads of sales departments at a non-governmental university

Larisa I. Gratsianova

Associate Professor of the Department of Human Resource Management,
Moscow Financial and Industrial University "Synergy",
129090, 9/14 Meshchanskaya str., Moscow, Russian Federation;
e-mail: lgratsianova@synergy.ru

Natal'ya V. Gromova

PhD in Economics, Associate Professor,
Head of the Department of Human Resources Management,
Moscow Financial and Industrial University "Synergy",
129090, 9/14 Meshchanskaya str., Moscow, Russian Federation;
e-mail: NGromova@synergy.ru

Anton G. Dmitriev

PhD in Economics, Associate Professor,
Head of the Department of Organizational Management,
Moscow Financial and Industrial University "Synergy",
129090, 9/14 Meshchanskaya str., Moscow, Russian Federation;
e-mail: agdmitriev@gmail.com

Abstract

The problem of training and developing management personnel for higher education institutions remains relevant. However, the focus is most often on "academic administrators", i.e. rectors, vice-rectors, deans of faculties, heads of departments. Recently, the practice of "managerialization" has become widespread, meaning the transfer of purely managerial functions to specialist managers without academic experience. A number of trends have emerged in the activities of universities in recent decades: increased competition for applicants, opening of new areas, development of new projects, etc. Therefore, modern market conditions dictate new requirements for the development of the "managerial corps" of universities. This is especially true for non-state universities competing with each other and with state institutions of higher education. In this regard, various programs for improving the qualifications of university managers are needed.

For citation

Gratsianova L.I., Gromova N.V., Dmitriev A.G. (2025) Opyt razvitiya upravlencheskikh navykov rukovoditelei otdelov prodazh negosudarstvennogo vuza [Experience in developing the managerial skills of heads of sales departments at a non-governmental university]. *Ekonomika: vchera, segodnya, zavtra* [Economics: Yesterday, Today and Tomorrow], 15 (2A), pp. 594-609.

Keywords

Training of managers for universities, training and development of managers, coaching, development methods.

References

1. Alaverdov A.R., Gromova N.V. (2016) Loyalty of teachers in the system of competitive advantages and disadvantages of a modern university. *Modern competition*, 10: 6 (60). pp. 77-88.
2. Gratsianova L.I., Baranova I.P. (2022) Current HR practices in Russia and abroad. *Collection of materials of the XVIII International Scientific Congress "The Role of Business in the Transformation of Society – 2022"*. Moscow: Synergy University,.
3. Gratsianova L.I., Demeshko M.A., Shpigova O.V. (2024) Ways to improve the system of training managers for higher education institutions. *Economy and Management: Problems and Solutions*, 3 (8), pp. 218-226.
4. Gratsianova L.I., Tishkina N.P. (2024) Training of management personnel for Russian universities based on talent management. *The role of business in the transformation of society – 2024. collection of materials of the XIX International Congress (international scientific and practical conference)*. Moscow, pp. 42-46.
5. Gromova N.V. (2015) Competence-based approach as a basis for the formation of professional standards in Russia. *Successes of modern natural science*, 9-3, pp. 543-546.
6. Gromova N.V., Dmitriev A.G., Gratsianova L.I. (2023) Gamification as one of the directions for increasing the involvement of personnel of Russian companies in terms of ensuring business competitiveness. *Education Management: Theory and Practice. Education Management Review*, 13 (5), pp. 66-76.
7. Vasiliev A.I. (2019) Competitive competencies of senior and middle managers of higher education organizations. *Modern competition*, 13: 2 (74), pp. 130-140.