**ОБЛАСТНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ ПРОФЕССИОНАЛЬНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ**

**«РЯЗАНСКИЙ СТРОИТЕЛЬНЫЙ КОЛЛЕДЖ**

**ИМЕНИ ГЕРОЯ СОВЕТСКОГО СОЮЗА В.А. БЕГЛОВА»**

**Методические рекомендации по выполнению практических работ по дисциплине «Менеджмент»**

для студентов по специальностям

08.02.01 «Строительство и эксплуатация зданий и сооружений»

08.02.08 «Монтаж и эксплуатация оборудования и систем газоснабжения»

54.02.01 «Дизайн» (по отраслям)

08.02.11 «Управление, эксплуатация и обслуживание многоквартирного дома»

Рязань, 2022

|  |  |
| --- | --- |
| Одобрена методической комиссией 21.02.05 «Земельно – имущественные отношения»  Протокол №\_\_\_  от «\_\_\_»\_\_\_\_\_\_\_\_\_2022г.  Председатель МК ОГСЭЦ  В.А.Масевнина\_\_\_\_\_\_\_\_ | Составлена в соответствии с Федеральным государственным  образовательным стандартом для  специальности 08.02.01 «Строительство и эксплуатация зданий и сооружений», 08.02.08 «Монтаж и эксплуатация оборудования и систем газоснабжения», 54.02.01 «Дизайн» (по отраслям),08.02.11 «Управление, эксплуатация и обслуживание многоквартирного дома» |

Разработчик: М.Г. Коростелёва, методист, преподаватель ОГБПОУ РСК

**Аннотация**

Методические указания по выполнению практических работ по дисциплине «Менеджмент» предназначен для студентов, обучающихся по специальностям 08.02.01 «Строительство и эксплуатация зданий и сооружений» (углубленная подготовка), 08.02.08 «Монтаж и эксплуатация оборудования и систем газоснабжения» (базовая подготовка), 54.02.01 «Дизайн» (по отраслям),08.02.11 «Управление, эксплуатация и обслуживание многоквартирного дома» (углубленная подготовка).

Главная задача методических рекомендаций – помочь студентам овладеть умениями и навыками практической работы с учебной литературой, образовательными сайтами, отвечать на поставленные вопросы, выделять главное, творчески подходить к решению практических задач.

**СОДЕРЖАНИЕ**

1. Практическое занятие № 1 Сущность, развитие и характерные черты современного менеджмента стр.4

2. Практическое занятие № 2 Роль современного менеджера при собеседовании и приёме на работу будущих специалистов стр.6

3. Практическое занятие № 3 Организация и ее среда стр.16

4. Практическое занятие № 4 Проектирование организационных структур управления стр.23

5.Практическое занятие № 5 Деловое общение на предприятии стр.25

6. Практическое занятие № 6 Конфликты в управленческой

деятельности стр.32

7. Практическое занятие № 7 Разрешение конфликтов

в управленческой деятельности стр.36

8. Практическое занятие № 8 Управленческое решение стр.39

9. Практическое занятие № 9 Принятие управленческого решения стр.42

10. Практическое занятие № 10 Выявление лидерских качеств стр.46

11. Практическое занятие № 11 Лидерство  стр.53

**Практическое занятие № 1**

**Тема: Сущность, развитие и характерные черты современного менеджмента.**

**Цель**: узнать кто такой менеджер, на сколько уровней подразделяют менеджеров и какие качества необходимы современному менеджеру.

             Менеджмент неразрывно связан с людьми, занятыми управлением. По сравнению с другими видами труда в организации он имеет ряд особенностей, выражающихся в характере самого труда, его предмете, результатах и применяемых средствах.

**Управленческий персонал –**категория работников, главный смысл и содержание труда которых отражает специфику решаемых задач, обусловленных преимущественно умственным, творческим характером управленческого труда, в центре которого постановка целей, разработка способов и приемов их достижения, а также эффективная организация совместной деятельности работников.

            Важным фактором повышения результативности менеджмента является разделение труда менеджеров, т.е. специализация управленческих работников на выполнение определенных видов деятельности, разграничение их полномочий, прав и сфер ответственности.

**Задание 1.**

Перечислите,какие требования предъявляют к менеджеру как к руководителю

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

**Задание 2.**

Перечислите, какие требования предъявляют к менеджеру как к специалисту\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

**Задание 3**

Перечислите, основные требования к личным качествам современного менеджера

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

**Задание 4.**Перечислите, на сколько уровней подразделяют менеджеров. Кто относится к менеджерам их функции и задачи.

*Высший уровень*\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

*Среднее звено*  \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

*Низшее звено*\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

**Психологический тест*:* УМЕЕТЕ ЛИ ВЫ ВЛИЯТЬ НА ДРУГИХ?**

      Основа основ в профессии менеджера,  любого делового человека – **умение влиять на окружающих.**

Но есть, ли у вас такая способность, можете ли вы повести людей за собой, или вам надо тщательно развивать эту черту характера?

Помочь в поисках ответа на этот вопрос призван приводимый ниже тест. Ответить на вопросы можно либо «да», либо «нет».

**Опросник**

**1.**Способны ли Вы представить себя в роли актера или политического деятеля?

**2.**Раздражают ли Вас люди, одевающиеся и ведущие себя экстравагантно?

**3.**Способны ли Вы разговаривать с другим человеком на тему своих интимных переживаний?

**4.**Моментально ли Вы  реагируете, когда замечаете малейшие признаки неуважительного отношения к своей особе?

**5.**Портится ли у Вас настроение, когда кто-то добивается успеха в той области, которую Вы считаете для себя самой важной?

**6.**Любите ли Вы делать что-то трудное, чтобы продемонстрировать окружающим свои незаурядные способности?

**7.**Можете ли Вы пожертвовать всем, чтобы добиться в своем деле выдающегося результата?

**8.**Стремитесь ли Вы к тому, чтобы круг Ваших друзей был неизменен?

**9. Л**юбите ли Вы размеренный образ жизни со строгим распорядком всех дел и даже развлечений?

**10.**Любите ли Вы менять обстановку у себя дома или переставлять мебель?

**11.**Любите ли Вы пробовать новые способы решения старых задач?

**12.**Любите ли Вы дразнить слишком самоуверенных и заносчивых людей?

**13.**Любите ли Вы доказывать, что Ваш начальник или кто-то весьма авторитетный в чем-то не прав?

**Обработка результатов**

За каждое совпадение ваших ответов с ключом запишите себе по 5 баллов.

**Ключ:**

Ответ «да» - вопросы 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 10, 11, 12, 13.

Ответ «нет» - вопросы 2, 8, 9.

**Итог и консультации психолога:**

**От 35 до 65 баллов:**

Вы человек, который обладает великолепными предпосылками, чтобы эффективно влиять на других, менять их модели поведения, учить, управлять, наставлять на путь истинный. В подобного рода ситуациях Вы обычно чувствуете себя как рыба в воде. Вы убеждены, что человек не должен замыкаться в себе, избегать людей, держаться на обочине и думать только о себе. Он должен делать что-то для других, руководить ими, указывать на допущенные ошибки, учить их, чтобы они лучше чувствовали себя в окружающей действительности. Вы наделены даром убеждать окружающих в своей правоте. Однако вам надо быть очень осторожным, чтобы Ваша позиция не стала чрезмерно агрессивной. В этом случае Вы можете превратиться в фанатика или тирана.

**30 и меньше баллов:**

Увы, хотя Вы часто бываете, правы, убедить в этом окружающих Вам удается далеко не всегда. Вы считаете, что Ваша жизнь и жизнь окружающих должны быть подчинены строгой дисциплине, здравому рассудку, хорошим манерам и ход ее должен быть вполне предсказуемым. Вы не любите ничего делать через силу. При этом Вы часто бываете слишком сдержанны, не достигая из-за этого желанной цели, а часто оказываетесь и неправильно понятым, а жаль.

**Практическое занятие № 2**

**Тема: Роль современного менеджера при собеседовании и приёме на работу будущих специалистов**

[**Деловая игра «Прием на работу. Собеседование»**](http://journal.preemstvennost.ru/arkhiv/year-2012/12-2112012/uud/413-delovaya-igra-priem-na-rabotu-sobesedovanie)

Цель: приобретение будущими специалистами практических навыков для квалификационной оценки и профессиональной подготовки потенциальных сотрудников, навыков самостоятельного выработка оптимальных управленческих решений.

Задачи:

1.   Развитие коммуникативных навыков и повышение интереса участников к учебному процессу через вовлеченность в решение организационных задач;

2. Приобретение навыков решения проблем в условиях, максимально приближенных к реальной ситуации, выработки стратегии собственных действий.

**Задание 1.**

**Организация деловой игры включает в себя ряд правил.**

1.  Подготовка игры;

2. Формирование игровой группы;

3. Руководство игрой, контроль, за ее процессом;

4. Подведение итогов и оценка результатов.

**1. Подготовка игры.**

На занятии, предшествующем данной деловой игре, студентам объясняются цель и задачи игры, рекомендуется литература, необходимая для самостоятельной подготовки студентов к игре. Студентам предлагается ответить на вопросы теста «Определение стиля собеседования», по результатам которого в дальнейшем группа делится на отдельные команды соответственно выбранному стилю проведения собеседования при приеме на работу. Оптимальный состав команды 5-6 человек. В каждой группе выбирается старший, который распределяет функциональные роли каждого члена своей команды: директор фирмы, менеджер по персоналу, руководитель функционального подразделения и т.д. Каждой команде необходимо подготовить «пакет документов» для проведения предстоящего оценочного собеседования. Данный «пакет» является домашней заготовкой и включает в себя материал проделанных ранее практических работ.

**В «пакет документов» входит:**

1. краткое описание фирмы (название, вид деятельности, организационно-правовая форма, организационная структура, список «сотрудников» с указанием должностей, заявленная вакансия, стиль проведения собеседования);

2.  объявление о вакансии;

3.   портрет кандидата;

4. бланк оценки кандидата;

5. перечень вопросов к кандидату (для каждого этапа собеседования);

6. карточки для каждого сотрудника с указанием его имени и должности  
(бейджик);

7. задания (для собеседования - «испытания»);

Подготовка к деловой игре включает групповую и самостоятельную работу студентов.

**2. Формирование игровой группы.**

Деятельность по формированию игровой группы предполагает оценку индивидуальных качеств обучаемых, степени их подготовленности к деловой игре, их игровой мотивации. Цель игры должна соответствовать потребностям ее участников. Эффективность игры может быть резко снижена из-за участия в ней студентов, не владеющих в достаточной степени, теоретическими знаниями. Таким студентам целесообразно предложить участвовать в игре в качестве соискателя на вакантную должность. В этом случае домашней заготовкой будет служить составление резюме. Таким образом, будет применен дифференцированный подход, предотвращающий снижение мотивации и формальное участие данной категории игроков. По результатам теста (смотрите раздел «подготовка игры») студенты делятся на пять групп по стилю собеседования.

**1.   Собеседование - допрос.**

Интервьюер проявляет постоянную активность, задает «закрытые вопросы», позволяет себе перебивать или обрывать собеседника намеренно, атмосфера собеседования официальная и крайне напряженная, все невербальное поведение интервьюера показывает превосходство над кандидатом. Цель - проверить кандидата на стрессоустойчивость и выявить характерный тип реакции на сложную межличностную ситуацию общения.

**2.  Собеседование - «игра в прятки» или «ежик в тумане».**

Характеризуется явным стремлением запутать кандидата, сбить его с толку, постараться ничего не рассказать о своей компании, объясняя это сохранностью интересов фирмы от собеседника, намерения которого не ясны, а решение о его «допуске» в фирму еще не принято. Цель -заинтриговать кандидата, выявить стратегию поведения кандидата в ситуации неопределенности. Оптимально использование данного стиля в ситуации, когда кандидат явно не подходит или не нравится.

**3.   Собеседование - «песня».**

После нескольких, чаще всего необязательных вопросов интервьюер начинает долго, подробно и пространно рассказывать о фирме, ее истории, планах, о должности, какие люди и как работают в фирме. Цель - привлечь кандидатов, не искушенных в поисках работы, заинтересовать кандидата и в то же время избежать приема на работу тех, чьи ожидания расходятся с возможностями фирмы.

**4.   Собеседование - испытание.**

После нескольких обязательных вопросов кандидату предлагается решить некую профессиональную или поведенческую задачу. Такой стиль собеседования дает возможность достоверно проверить практические специальные навыки. Однако есть опасность отсеять хороших и перспективных специалистов, которым не хватает •-> специфических знаний или умений.

**5.  Собеседование - «партнерские переговоры».**

Со стороны выглядит как диалог хороших знакомых, время для высказывания мнений распределено приблизительно одинаково. Преобладают вопросы «открытого» типа. Цель - получить о кандидате или

 компании как можно больше информации. Открытые вопросы часто звучат как продолжение к рассказу.

**3.  Руководство игрой, контроль, за ее процессом.**

Руководитель выполняет в организации игры следующие функции:

* формирует состав участников;
* готовит и адаптирует применительно к конкретным условиям базу  
  данных для начального периода игры, устанавливает ее регламент;
* знакомит с условиями и правилами игры, консультирует участников;

  осуществляет текущий контроль за соблюдением правил игры;

* следит за соблюдением в процессе игры этических норм,
* следит за ориентацией игрового процесса на достижение  
  поставленных целей, помогает выявлять и анализировать  
  неэффективные способы действий;
* собирает по завершению игры рабочие документы и проверяет  
  правильность их заполнения;
* оценивает результаты выполнения заданий, поведение участников,  
  делает общие выводы, дает частные рекомендации конкретным  
  участникам игры.

**4.   Подведение итогов деловой игры.**

Подведение итогов и оценка результатов являются заключительным и чрезвычайно важным для реализации целей моментом. В процессе оценки следует руководствоваться заранее установленными критериями. Грамотное подведение итогов должно помочь участникам игры адекватно оценить свои сильные и слабые стороны, утвердиться в собственном мнении, сделать соответствующие выводы относительно дальнейшего закрепления изученных образцов поведения и их внедрения в повседневную деятельность. При подведении итогов игры необходимо ранжировать ее участников в зависимости от достижений, анализировать и объяснять причины успеха или неуспеха. Важно, что в оценке каждого участника игры участвует вся группа.

**Ход игры**.

**Вводная часть.** Преподаватель после приветствия объявляет тему и цель занятия, проводит жеребьевку с целью установить очередность выступления команд. Первая команда готовится к выступлению в течение 5-10 минут. Остальные студенты становятся зрителями-судьями. Им объясняются критерии выставления оценки. Время проведения вводной части 15 минут.

**Основная часть.** Руководитель фирмы проводит презентацию своей организации (домашняя заготовка), представляет сотрудников, заявляет вакансию, стиль проведения собеседования. Соискателем на вакантную должность может стать любой студент из числа зрителей. При прохождении собеседования кандидат представляет свое резюме, составленное ранее. Зрители наблюдают за проведением собеседования согласно этапам. По окончании выступления преподаватель благодарит участников собеседования. Критические замечания со стороны зрителей во время выступления не допускаются. Далее происходит выступление других команд согласно жеребьевке. В случае если кандидат по какой-либо причине не соответствует требованиям вакансии, то возможно проведение еще одного собеседования. Выступление кандидата также оценивается. Время одного выступления - 15 минут.

**Заключительная часть.** Преподаватель благодарит всех за участие, предоставляет возможность желающим высказать свое мнение о ходе игры. Далее слово предоставляется участникам каждой команды для самооценки, проделанной работы.

**Задание 2.**

**Тест «Определение стиля руководства»**

**Инструкция:**

Используя категории ответов «верно» и «неверно», ответить на вопросы.

1. Я рассматриваю интервью как возможность убедить себя и окружающих в достоинствах вашей компании.

2.  Во время интервью большую часть времени говорю я.

3.  В ходе собеседования кандидат должен продемонстрировать свои навыки, а моя задача – дать ему подходящее задание.

4. Не следует терять время собеседования на то, чтобы построить хорошие отношения с кандидатом.

5.  Во время собеседования кандидат не должен задавать вопросов.

6.  Я диктую правила игры, так как я хозяин положения.

7.  Не следует рассказывать кандидату о компании во время первой встречи.

8.  Только практические задания, которые я обязательно даю кандидату, помогают мне понять, тот ли он специалист, которого я ищу.

9. Я определяю правила игры во время собеседования, так как я отвечаю за качество подбора сотрудников.

10.  Многие руководители срывают на кандидатах свое плохое настроение.

11. Первым делом кандидату надо рассказать о компании.

12. Моя роль на интервью - роль беспристрастного судьи.

13. Нельзя подробно отвечать на вопросы кандидата о фирме и должности.

14. Во время интервью я должен позаботиться об удобстве и раскрепощении кандидата.

15. В ходе беседы с кандидатом я чувствую себя более комфортно в роли равноправного партнера.

16. Я считаю, что кандидата во время интервью надо побольше проверять на  
стрессоустойчивость.

17. Моя основная задача - заинтересованность кандидата работой в нашей компании.

18. Практическое задание во время интервью - пустая трата времени, все равно навыки кандидат можно проверить только в ходе настоящей работы.

В графе «сумма» подсчитайте общий балл ответов «верно» и «неверно» в соответствии с распределением номеров вопросов по стилям интервью в колонках.

**Причины, по которым кандидатам отказывают в приёме на работу после интервью**

Подчеркните те из причин, которые для вас являются основани­ем для отказа кандидату в работе:

• жалкий внешний вид,

• манеры всезнайки,

• неумение изъясняться: слабый голос, плохая дикция, грамматические ошибки,

• отсутствие плана карьеры: отсутствие четких целей и задач,

• недостаток искренности и уравновешенности,

• отсутствие интереса и энтузиазма,

• невозможность участия в делах ломимо обусловленного графика,

• низкая успеваемость во время учебы,

• нежелание начать снизу: ожидает слишком многого и слишком быстро,

•стремление к самооправданию, уклончивость, ссылка на неблагоприятные факторы,

• недостаток такта,

• недостаточная зрелость,

• презрительные отзывы о предыдущих работодателях,

• недостаточное умение ориентироваться в обществе,

• выраженное нежелание учиться,

• недостаточная живость,

• нежелание смотреть в глаза интервьюеру,

• вялое, «рыбье» рукопожатие,

• нерешительность,

• бездельничанье во время отпуска, приоритет пляжных удовольствий,

• неудачная семейная жизнь,

• трения с родителями,

•  неряшливое обращение,

•  отсутствие целеустремленности (просто ищет местечко),

•  желание получить работу на короткое время,

•  мало чувства юмора,

•  мало знаний по специальности,

•  несамостоятельность (за него .принимают решения родители или кто-либо другой),

•  отсутствие интереса к компании или отрасли,

•  подчеркивание того, с кем имеет знакомство,

•  нежелание отправляться туда, куда потребуется,

•  цинизм,

•  низкий моральный уровень,

•  лень,

•  нетерпимость при сильно развитых предубеждениях,

•  узость интересов,

•  неумение ценить время (проводит много времени в кино),

•  плохое ведение собственных финансовых дел,

•  отсутствие интереса к общественной деятельности,

•  неспособность воспринимать критику,

•  отсутствие понимания ценности опыта,

•  радикальность идей,

•  опоздание на интервью без уважительной причины,

•  отсутствие каких- либо сведений о компании,

•  невоспитанность (не благодарит интервьюера за уделенное время),

•  отсутствие вопросов о работе со стороны интервьюируемого,

•  сильно давящий тип,

•  неопределенность ответов на вопросы

**Тест: « Способны ли вы быть менеджером»**

     Тест может послужить поводом для размышлений над вашим стилем руководства. В каждом вопросе необходимо отметить тот вариант ответа, который соответствует вашим привычкам и характеру.

**Опросник**

**1.**Представьте себе, что с завтрашнего дня вам предстоит руководить большой группой сотрудников, которые старше вас по возрасту. Чего больше всего вы опасались бы в этом случае?

А) что можете оказаться менее осведомленным в сути дела, чем они;

Б) что вас будут  игнорировать и оспаривать принимаемые вами решения;

В) что не удастся выполнить работу на том уровне, как вам хотелось бы.

**2.**Если вас в каком-то деле постигнет крупная неудача, то:

А) постараетесь ли вы утешиться, считая случившееся несущественным (подумаешь, бывает и хуже) и направитесь «рассеяться», например, в кино;

Б) начнете ли раздумывать: нельзя ли переложить вину на кого-нибудь другого или на объективные обстоятельства?

В) анализируете ли причины неудачи, оценивая, в чем был ваш собственный промах и как исправить дело:

Г) опустятся ли у вас от случившегося руки, испытываете ли вы отчаяние.

**3.**Какие из нижеперечисленных качеств и черт наиболее подходят вам?

А) добродушный, медлительный, послушный;

Б) приветливый, настойчивый, энергичный, находчивый, требовательный, решительный;

В) работящий, уверенный в себе, сдержанный, старательный, исполнительный, логичный.

**4.**Считаете ли вы, что большинство людей:

А) работает хорошо и старательно;

Б) добросовестно относится к работе тогда, когда их труд оплачивается должным образом;

В) трактует работу как необходимость, не более.

**5.**Руководитель должен быть ответственен за:

А) поддержание хорошего настроения в коллективе (тогда и с работой не будет хлопот);

Б) своевременное выполнение заданий (тогда и подчиненные будут довольны).

**6.**Вы – руководитель организации и должны представить «наверх» план определенных работ. Как вы поступите?

А) составите проект плана, доложите о нем начальству и попросите поправить, если что не так;

Б) выслушаете мнение подчиненных специалистов и составите план, принимая только те предложения, которые согласуются с вашей точкой зрения;

В) поручите составить проект плана подчиненным, послав для согласования в вышестоящую инстанцию своего заместителя или другого компетентного работника;

Г) разработаете проект совместно со специалистами, доложите о плане руководству, обосновывая его положения.

**7.**На ваш взгляд, наилучших результатов достигает тот руководитель, который:

А) бдительно следит, чтобы все подчиненные точно выполняли свои функции;

Б) подключает подчиненных к решению общей задачи, руководствуясь принципом «доверяй и проверяй»;

В) заботится о работе, но за суматохой дел не забывает о тех, кто ее выполняет.

**8.**Считаете ли вы ответственность за свою собственную работу равнозначной вашей ответственности за итоги работы всего коллектива:

А) да;

Б) нет.

**9.**Ваш поступок встречен критически другими. Как вы будете себя вести?

А) не поддаваясь защитной реакции, не поспешите с возражениями, а сумеете трезво взвесить все «за» и «против»;

Б) не спасуете, а постараетесь доказать свое преимущество;

В) в силу вспыльчивости характера не сумеете скрыть свою досаду и, возможно, обидитесь и разгневаетесь;

Г) промолчите, но своих взглядов не измените, и поступать будете по-прежнему.

**10.**Что вы считаете наиболее действенным в решении воспитательных задач:

А) премирование;

Б) наказание.

**11.**Что бы вы хотели:

А) чтобы другие видели в вас хорошего друга;

Б) чтобы никто не усомнился в вашей четкости и решительности оказать помощь в нужный момент;

В) вызывать у окружающих восхищение вашими качествами и достижениями.

**12.**Нравится ли вам принимать самостоятельные решения?

А) да;

Б) нет.

**13.**Если вы должны принять важное решение или дать заключение по ответственному вопросу, то:

А) делаете ли это безотлагательно и, сделав, не возвращаетесь ли снова и снова к этому делу;

Б) делаете ли это быстро, но потом долго мучаетесь сомнениями: «а не лучше было бы так или так?»;

В) стараетесь ли вы не делать никаких шагов как можно дольше.

Пользуясь табличкой-ключом, подсчитайте сумму баллов, набранных вами в ходе испытания.

**Ключ для подсчета баллов:**

а-0; б-2; в-4.

а-2; б-0; в-6; г-0.

а-0; б-3; в-2

а-6; б-2; в-0.

а-3; б-5.

а-3; б-0; в-1; г-0.

а-2; б-6; в-4.

а-6; б-0.

а-6; б-2; в-0; г-0.

 а-3; б-0.

 а-3; б-5; в-0.

 а-3; б-0.

 а-6; б-3; в-0.

**Вы набрали больше 40 баллов.** У вас много задатков хорошего руководителя. Вы верите в людей, в их знания, добрые качества. Требовательны к себе и своим коллегам. Не станете терпеть в своем коллективе бездельников и не будете стараться завоевать дешевый авторитет. Для добросовестных сотрудников вы не только начальник, но и хороший товарищ, который в трудных ситуациях сделает все возможное для оказания помощи и поддержки.

**Вы набрали от 10 до 40 баллов.**Вы можете руководить определенными работами и объектами, но нередко сталкиваетесь с трудностями. Стараетесь быть для своих подчиненных опекуном, но иногда можете выместить на них свое дурное настроение. Оказываете подчиненным помощь, даете разного рода советы, не обращая внимания на то, есть ли в этом необходимость.

**Вы набрали меньше 10 баллов.** Скажем откровенно: у вас мало шансов быть хорошим руководителем. Вам необходимо пересмотреть многие свои взгляды и отказаться от укоренившихся привычек. Прежде всего, потребуется обрести веру в людей и самого себя.

     Не огорчайтесь, если вы набрали небольшое количество баллов. Попробуйте взглянуть на себя со стороны и объективно оценить свои сильные и слабые стороны в руководстве коллективом, а главное – справиться с недостатками и оптимизировать свою деятельность.

**Практическое занятие № 3**

**Тема: «Организация и ее среда»**

**Организация** - это группа людей, деятельность которых сознательно координируется для достижения общей цели или целей.

Группа может считаться организацией, если она соответствует следующим требованиям: 1) наличие, по крайней мере, двух людей, которые считают себя частью этой группы;

2) наличие общей для всех членов группы цели - желаемого конечного состояния или результата;

3) наличие членов группы, которые сознательно работают вместе для достижения значимой для всех цели.

Выделяют **формальные и неформальные** организации.

Приведённое выше определение дано для формальной организации.

Существуют и **неформальные организации**, группы которые возникают спонтанно, но где люди вступают во взаимодействие друг с другом достаточно регулярно. Неформальные организации существуют во всех формальных организациях, за исключением, быть может, очень маленьких. И хотя у них нет руководителей, неформальные организации очень важны.

Сложные организации имеют не одну, а целый набор взаимосвязанных целей. Эти цели не только взаимосвязаны, но и взаимозависимы.

Приведём пример, универмаг может добить добиться своих целей - получить запланированную прибыль и установленный темп роста продаж, только если добьётся закупки необходимых товаров по нужной цене, если служба маркетинга обеспечит достаточный приток покупателей, а продавцы сумеют эффективно работать с клиентами.

**Общие черты организаций**.

1. Организацией необходимо управлять

2. Организации, имеют общие черты

3. Организация имеет горизонтальное разделение труда, разделяя работу на компоненты

4. Организация имеет вертикальное разделение труда, работу по координации выполняет руководитель

5. Организация имеет подразделения

6. Преобразование ресурсов организацией

7. Достижение результатов организацией

Организации всегда используют два основных вида ресурсов:

**Человеческие ресурсы** - труд, прежде всего, человеческий капитал, т.е. труд квалифицированного персонала.

**Капитал,** в том числе собственно капитал-финансовые ресурсы, а так же капитал, вложенный в технологию, включая оборудование, материалы, энергию, информацию.

Процесс преобразования ресурсов наиболее нагляден в производственных организациях. В организациях обслуживания, в некоммерческих организациях также используют перечисленные ресурсы.

**Значимость от внешней среды**. Одной из важнейших черт организации является её взаимосвязь с внешней средой. Любая организация зависит от окружающего мира, как в части получения ресурсов, так и части отношения потребителей, которые используют результаты её деятельности.

**Понятие «внешняя среда»** включает в себя экономические условия, потребителей, профсоюзы, законодательство, конкурирующие организации, общественные взгляды, технику и технологию, другие составляющие.

**Управление.** Организация может добиться своих целей, если задачи, решаемые её персоналом, будут координироваться путём вертикального разделения труда. Поэтому управление является значимой для организации деятельностью. В организации должны назначаться руководители и определяться круг их обязанностей и ответственности.

В небольших организациях управленческие функции часто могут совмещаться с другими видами работ. Приведём пример, в небольшом магазине директор может управлять делом, совершать закупки товаров, а иногда и подменять продавца. По мере роста организации работа по управлению должна всё более четко отделяться от неуправленческой работы. В крупных организациях руководители лишь иногда выполняют работу, не связанную с координацией работы других, например, ведут переговоры с крупными клиентами.

Деятельность организации зависит от влияния внешних и внутренних факторов.

**Внешняя среда** - это окружение организации, состоящее из определенного набора факторов прямого и косвенного воздействия на организацию, вынуждающее ее действовать определенным образом.

**Характеристики внешней среды:**

***1. сложность*** (число факторов, на которые организация обязана реагировать);

***2. подвижность*** (скорость, с которой происходят изменения в окружении организации);

***3 .неопределенность*** (относительное количество информации и уверенность в ее точности);

***4. взаимосвязанность факторов*** (уровень силы, с которой изменение одного фактора воздействует на другие факторы).

**Основной целью анализа внешней среды** - выявление возможностей и угроз для организации.

Внешняя среда рассматривается как совокупность двух относительно самостоятельных подсистем:

**1. среда косвенного воздействия - это макросреда;**

**2. среда прямого воздействия - это микросреда или деловая среда**.

**Среда косвенного воздействия** создает общие условия среды нахождения организации и определяется следующими факторами:

***1. Политико-правовые факторы*** – включает в себя законодательство, регламентирующее коммерческую деятельность, уровень политической стабильности, уровень правовой грамотности в обществе и пр.

***2. Экономические факторы* -** это уровень экономического развития страны, региона, структура экономики, уровень инфляции, курс валют, уровень жизни населения и т.д.

***3. Демографические факторы* –** это динамика численности населения, половозрастная структура населения, структура населения по доходам и социальным слоям и пр.

***4. Социально-культурные факторы* -** это традиции общества, изменения в менталитете, сложившиеся стереотипы поведения и т.д.

***5. Научно-технические факторы* -** это степень внедрения научно-технических достижений, уровень компьютеризации экономики, используемые технологии.

***6. Природные факторы* -** это сырьевая и энергетическая ситуация, естественные природно-климатические условия для ведения бизнеса.

**Среда прямого воздействия, ещё её называют** **микросреда или** **деловая среда** - представлена факторами, которые оказывают непосредственное воздействие на организацию:

***1. Клиенты -*** этопокупатели организации, потребители, социальные институты, являющиеся покупателями или потребителями продукта организации.

***2. Поставщики***- это деловые фирмы и отдельные лица, обеспечивающие организацию ресурсами, необходимыми для производства конкретных товаров или услуг.

***3..Конкуренты*** - это все те объекты и явления внешней среды, которые делают продукт компании менее ценным для потребителя.

**Конкурент** - это организация (или человек) - предлагающий потребителю альтернативный вариант удовлетворения его желаний и потребностей.

***4. Финансово - кредитные учреждения и другие организации инфраструктуры рынка*** - организации, обеспечивающие извне бесперебойную работу организации, непосредственно участвующие в ее финансовом цикле, в них входят коммерческие банки, инвестиционные фонды.

***5. Контролирующие организации*** - государственные органы, осуществляющие надзор за деятельностью организации: налоговые, санитарные и другие инспекции, социальные, пенсионные фонды, различные комиссии.

***6.******Внешние заинтересованные лица*** - лица, заинтересованные в процветании организации, исходя из своих личных или корпоративных интересов, такими являются акционеры, дочерние компании, члены семей работников организации.

***7. Общественность*** - партии, объединения, союзы, общества, формирующие общественное мнение, отношение в сознании населения и ее продукции.

Управление, с точки зрения влияния факторов внешней среды, есть процесс приспособления деятельности организации к требованиям окружающей среды или учета таких требований в ее деятельности.

В зависимости от миссии, на реализацию которых направлена деятельность организации, формируется ее внутренняя среда.

**Внутренняя среда** - это все основные элементы и подсистемы, обеспечивающие осуществление протекающих в организации процессов, которые находятся внутри организации, и контролируется ею.

**Цель анализа внутренней среды** - выявление сильных и слабых сторон организации.

К **внутренним факторам** развития организации относятся:

***1 .Цели организации*** есть конкретные конечные состояния или желаемый результат, которого стремится добиться группа, работая вместе.

***2. Структура организации*** отражает сложившееся в ней разделение труда, связи и отношения между подразделениями.

***3. Технологии****,* используемые в организации, включают способы получения конечных продуктов, необходимые для этого сырье, материалы, технические средства

***5. Информационные системы***, обеспечивая быструю обработку информации, оказывают большое влияние на эффективность организации

***6. Персонал*** - это совокупность работников различных профессионально-квалификационных групп, занятых в организации, входящих в ее списочный состав и состоящих с организацией в трудовых отношениях, регулируемых наймом и увольнением в соответствии с Трудовым кодексом РФ.

***7. Организационная культура*** -- это система ценностей, убеждений, принципов, норм поведения, разделяемых членами организации, которые определяют как отношения внутри организации, так и взаимодействие с внешней средой.

Все составляющие внутренней среды организации тесно между собой взаимосвязи.

**Управление с точки зрения внутренней среды** означает воздействие на одну или несколько внутренних переменных и контроль за реакцией других внутренних переменных на такое воздействие.

В зависимости от направленности действия все факторы можно объединить в две группы: **позитивные и негативные.**

1. **Позитивные** - это такие факторы, которые благотворно влияют на деятельность организации
2. **Негативные** - отрицательно.

**Задание 1.**Разработать текст миссии фирмы.

**Задание 2.**Составьте схему внешней среды организации.

**Задание 3**. Составьте схему внутренней среды организации.

**Задание 4.**Исходя из нижеперечисленных факторов внешней среды, обоснуйте, какие из них способствуют, какие затрудняют развитие организаций.

**Цель:**выработка навыков анализа возможностей и угроз со стороны внешней среды.

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| № | Факторы | Способствуют (+) | Затрудняют (-) |
| 1 | Природные ресурсы России |  |  |
| 2 | Трудовые ресурсы России (количество, уровень образования, квалификации, культуры) |  |  |
| 3 | Территория страны |  |  |
| 4 | Национальный менталитет (образ жизни, деятельности, психология, традиции, привычки населения) |  |  |
| 5 | Международные отношения (международное положение страны, отношение различных, в т.ч. развитых, стран к рыночным преобразованиям в России) |  |  |
| 6 | Государственно-политическое устройство страны (государственные органы власти и управления) |  |  |
| 7 | Состояние правопорядка в стране |  |  |
| 8 | Отношения собственности (государственной, коллективной, кооперативной, частной) |  |  |
| 9 | Монополизация экономики |  |  |
| 10 | Состояние развития конкуренции |  |  |
| 11 | Развитие инфраструктуры (информации, транспорта, связи, банковской системы, товароснабжения, маркетинга, рекламы, страхового дела, аудита) |  |  |
| 12 | Уровень экономического развития страны (объемы и динамика производства, производительности труда) |  |  |
| 13 | Инфляция (уровень и динамика) |  |  |
| 14 | Налогообложение (уровень и динамика) |  |  |
| 15 | Уровень жизни населения (зарплата, пенсии, пособия, стипендии) |  |  |
| 16 | Безработица |  |  |
| 17 | Социальная защищенность населения (система трудоустройства, подготовки и переподготовки кадров, уровень минимальной заработной платы, пенсий, пособий, стипендий) |  |  |
| 18 | Конвертируемость рубля |  |  |

**Задание 5. Факторы внутренней и внешней среды**

Заполните пустые строки.

Перечень внешних опасностей и возможностей включает результаты анализа следующих групп факторов:

1) экономических (фаза развития экономики, изменение [доходов населения](https://pandia.ru/text/category/dohodi_naseleniya/),...);

2)....................................;

3)………………………;

4)………………………;

5)………………………;

6)………………………;

7) социального поведения.

Перечень внутренних сильных и слабых сторон включает результаты изучения следующих аспектов организации:

1).......................................;

2).......................................;

3).......................................;

4).......................................;

5) культура и образ корпорации.

**Задание 6. Внутренняя и внешняя среда организации**

Дополните перечень переменных внутренней и внешней среды организации.

Внутренняя среда:

• цели;

• ………….;

• [организационная структура](https://pandia.ru/text/category/organizatcionnaya_struktura/);

• технологии;

• ресурсы;

•…………

•…………

Внешняя среда:

*А. Переменные прямого воздействия*:

• ……………..;

• конкуренты;

•……………..;

•……………..;

*Б. Переменные косвенного воздействия:*

• политика;

• демография;

•……………..;

•……………...;

**Контрольные вопросы**

1. Что такое организация?
2. Назовите причины создания организаций.
3. Назовите основные признаки организаций.
4. Назовите основные функции организации.
5. Что такое формальная организация? Приведите примеры.
6. Что такое неформальная организация? Приведите примеры.
7. Приведите примеры коммерческих организаций.
8. Приведите примеры некоммерческих организаций.
9. По каким признакам классифицируются организации?
10. Дайте характеристику органам управления коммерческими организациями.
11. Что такое внешняя среда организации?
12. Назовите характеристики внешней среды предприятия.
13. Дайте характеристику факторов внешней среды прямого воздействия.
14. Дайте характеристику факторов внешней среды косвенного воз действия.
15. Объясните взаимосвязь факторов внешней среды организации. Приведите примеры.
16. Дайте характеристику внутренней среды предприятия. Назовите внутренние переменные организации.
17. Охарактеризуйте функциональные области организации.
18. Дайте характеристику целей организации.
19. В каком случае можно говорить о существовании организационной культуры на предприятии?
20. Объясните взаимосвязь внутренних переменных организации. Приведите примеры.

**Практическое занятие № 4**

**Тема: Проектирование организационных структур управления.**

**Цель:**изучить существующие организационные структуры управления предприятием, приобрести навыки анализа организационных структур, уметь составлять самостоятельно схемы организационных структур.

**Ход работы:**

1. Анализ ситуационной задачи;

2. Определить и изобразить организационную структуру.

**Задание 1**

**Ответить на вопросы:**

а) Какие виды организационных структур управления относятся к иерархическому типу?

б) Что такое организационная структура управления предприятием?

в) Назовите  и кратко охарактеризуйте типы структур управления?

**Дидактические и ситуационные задания**

**Задание № 2**

Изобразите дивизионную структуру управления Металлургического завода, охарактеризуйте ее, покажите преимущества и недостатки.

**Задание № 3**

     Изобразите линейную организационную структуру ОАО Агромолочного комбината «Рязанский», охарактеризуйте ее, покажите преимущества и недостатки.

Перечислите, в каких предприятиях и почему их следует применять?

**Задание № 4**

      Изобразите линейно-функциональную организационную структуру любой Городской больницы. Охарактеризуйте ее, покажите преимущества и недостатки.

**Задание № 5**

  Изобразите штабной тип организационной структуры пожарной части, охарактеризуйте ее, покажите преимущества и недостатки.

**Ситуационное задание № 6**

АО Машиностроительный завод г. Тольятти занимается производством и продажей автомобилей. Данное предприятие имеет следующий аппарат:

1. отдел прогнозирования и планирования маркетинга;
2. технологический отдел;
3. отдел сбыта;
4. отдел по исследованию рынка;
5. бухгалтерию.

Работники этих подразделений входят в подчинение руководителям служб: управляющему планового отдела, технологу, управляющему службой рыночных исследований, главному бухгалтеру, товароведу - маркетологу. Управление заводом осуществляет совет директоров.

1. Определите тип и изобразите схему данной структуры.

2. Назовите ее достоинства и недостатки.

**Ситуационное задание № 7**

ЧП «Ирина» осуществляет торговлю обувью мужского, женского и детского ассортимента. Режим работы магазина с 10 - 00 до 20- 00 ч., без перерыва на обед и выходных дней. Общая площадь магазина 120 кв.м. Площадь торгового зала 80кв.м. Штат магазина 15 человек.

Составьте:

1. Схему организационной структуры управлением организации.

2. Обоснуйте свой выбор.

3. Опишите достоинства и недостатки данной структуры.

**Практическое занятие № 5**

**Тема: «Деловое общение на предприятии»**

**Цели:**

* Уяснить сущность и цели деловой встречи, беседы.
* Изучить основные этапы процесса подготовки и проведения деловой встречи, беседы.
* Получить определенные навыки в подготовке и проведении деловых встреч, бесед.

     Результативность управленческой деятельности во многом определяется владением менеджерами искусством делового общения. В любом деле успех более чем на 50% зависит от умения налаживать личные контакты и толково вести деловые встречи, беседы.

     Процесс проведения деловых встреч можно разделить на несколько *этапов:*

1. определить цели встречи (беседы);
2. подготовиться к встрече (беседе);
3. работать по плану, учитывая прошлый опыт;
4. собрать информацию о данной организации и ее деятельности;
5. составить рабочий план беседы.

**В день встречи следует:**

1. позвонить для подтверждения договоренности;
2. просмотреть утреннюю деловую прессу , чтобы быть в курсе событий, которые могут иметь значение для потенциального клиента;
3. аккуратно, по-деловому одеться;
4. прийти с запасом времени.

***Проведение встречи (беседы).***

     Задачами проведение встречи **первой фазы беседы** являются:

1. установление контакта с собеседником;
2. создание приятной атмосферы для беседы;
3. привлечение внимания;
4. пробуждение интереса к беседе.

**Правильное *начало беседы*** предполагает точное описание целей беседы, взаимное представление собеседников, объявление последовательности рассмотрения вопросов.     При этом следует выяснить, каким временем партнер располагает.

     Нужно избегать любых проявлений неуважения, пренебрежения к собеседнику.

***Элементами фазы передачи информации*** *являются:*

1. информирование собеседника
2. постановка вопросов
3. наблюдение за реакциями собеседника
4. проявлять терпения, внимания, такта и сосредоточенности
5. нельзя допускать и «давления» авторитетом мысленно
6. на первое место выдвигать собеседника, его задачи и проблемы
7. мысленно поставить себя на его место, подумать : что его может интересовать, с чем он может согласиться, от чего отказаться

***Фаза аргументации.***Необходимо  хорошо владеть материалом и четко определить цели, которые хотим достигнуть.

     При этом рекомендуется:

        оперировать простыми, ясными понятиями;

        применять достоверные аргументы;

        иметь в виду, что три-четыре ярких довода достигают большего эффекта, чем множество мелких;

        наиболее сильные аргументы оглашать в начале;

        всегда открыто признавать правоту собеседника, когда он прав, даже если это может иметь для нас неблагоприятные последствия. Это дает нам право требовать такого же поведения со стороны собеседника;

        избегать пустых фраз;

        как можно нагляднее, на конкретных примерах. Излагать собеседнику свои доказательства, идеи;

        учитывать, что убедительность доказательств зависит от восприятия слушателей, поэтому, сначала следует выявить позицию собеседника, настроить  его благожелательно по отношению к вам. Это достигается путем прямого обращения к собеседнику  «Что вы думаете об этом предложении?» Можно выразить свое одобрение: «Это отличная идея!», «Вы совершенно правы!»;

        постараться обобщить факты и сведения, сделать выводы и предложить их собеседнику, потому что факты сами за себя никогда не говорят.

Замечания и доводы собеседника нужно воспринимать не как препятствия в ходе беседы, а как ориентиры для нашей аргументации и дополнительных объяснений.

**Способы нейтрализации замечаний или возражений:**

1. Ссылки на авторитеты как метод опровержения замечаний, на опыт и высказывания авторитетного для собеседника человека;

2.  «Сжатие» нескольких замечаний, возражений. Воздействие существенно смягчается, если на них отвечать одной фразой, сконцентрировав в ней все существенное, и избегать дискуссий;

3. Условное согласие, т.е. сначала признать правоту собеседника, а потом постепенно перетягивать его на свою сторону.

4. Метод «да, но…». Он основан на том, что мы до определенного момента соглашаемся с собеседником, чтобы уменьшить его желание противоречить нам.

     Причем нам не следует противоречить открыто и грубо, даже если собеседник не прав. Не нужно говорить, к примеру: «…Вы совершенно не правы!». К позиции и мнению собеседника, во всяком случае, нужно относиться с уважением.

5. Признание правоты собеседника. Это нужно сделать, сказав: «Это интересный подход к проблеме, который я, честно говоря, упустил из виду. При принятии решения мы его обязательно учтем».

6. Лаконичность ответа. Чем более сжато мы ответим на замечания, тем это будет убедительнее.

     При *окончании беседы* необходимо учитывать следующее.

     Нельзя допустить, чтобы после окончания беседы у собеседника остались путаные представления. Присутствующим должна быть понятна каждая деталь нашего вывода.

     Конец сообщения запоминается лучше всего. Поэтому следует отделить завершение беседы от предыдущего. Например, «Давайте подведем итоги».

***После встречи*рекомендуется следующее:**

1. выполнить анализ проведенной встречи и беседы, дать ей оценку
2. при благоприятном исходе встречи следует (сразу после встречи) составить краткое (1-2 страницы) письмо – коммерческое предложение, где подтвердить оговоренные во время встречи решения, включив в него план реализации проекта и смету
3. можно приложить дополнительные материалы как подтверждение нашей высокой репутации

**Ситуационные задание по теме.**

ОАО «Мотос» находится в Подмосковье и осуществляет производство мототехники. Важными комплектующими изделиями этой техники являются мотошины. Общество заинтересовано в закупке более дешевых отечественных шин, однако его не устраивает качество этих изделий, так как оно отрицательно влияет на конкурентоспособность мототехники на внутреннем и внешнем рынках.

     ООО «Владшина» расположено в г. Владимире. Оно производит авто- и мотошины. 95% их реализуется российским потребителям, 5% идет на экспорт. В последнее время общество ощущает значительную конкуренцию со стороны зарубежных производителей. Весьма заинтересовано в получении заказа на производство автошин от ОАО «Мотос».

     Руководство ООО «Владшина» получило согласие на деловую встречу (беседу) с представителями ОАО «Мотос» по вопросу возможной закупки акционерным обществом шинопродукции. Встреча должна состояться через неделю.

      Необходимо разделить группу на две подгруппы. Одна подгруппа должна играть роль команды представителей ОАО на переговорах с ООО, другая подгруппа – команды представителей общества «Владшина».

     Кроме того, следует выделить двух студентов для наблюдения за действиями двух команд – студенческих подгрупп.

     Обеим подгруппам следует провести необходимую работу по подготовке к указанной деловой встрече, включая составление рабочих планов беседы.

     Провести деловую встречу и переговоры в указанное время, используя приведенные рекомендации.

     В случае успешных переговоров ООО должно получить от ОАО просьбу на подготовку официального детального коммерческого предложения.

     Подгруппа студентов, исполняющая роль сотрудников ООО, должна подготовить также подробное коммерческое предложение с приложенными к нему необходимыми документами.

      Преподаватель, используя наблюдения двух студентов-помощников, должен сделать выводы и заключение по подготовке и проведению двумя командами встречи - переговоров, по составлению коммерческого предложения.

**Тест: «Ваш стиль общения»**

     Этот тест поможет взглянуть на себя «со стороны», узнать, достаточно ли вы корректны в отношениях со своими сотрудниками, коллегами, членами семьи.

**Инструкция**

     На каждый вопрос даны три варианта ответов. Выберите тот, который вас устраивает. Если ни один ответ вам не подходит, перейдите к следующему вопросу.

     Для сравнения «портрета», который вы получили, попросите того, чье мнение для вас значимо, ответить вместо вас.

**Опросник**

**1.**Склонны ли вы искать пути к примирению после очередного служебного конфликта?

А) всегда;

Б) иногда;

В) никогда.

**2.**Как вы ведете себя в критической ситуации?

А) внутренне киплю;

Б) сохраняю полное спокойствие;

В) теряю самообладание.

**3.**Каким считают вас коллеги?

А) самоуверенным и завистливым;

Б) дружелюбным;

В) спокойным и независтливым.

**4.**Как вы отреагируете, если вам предложат ответственную должность?

А) приму ее с некоторыми опасениями;

Б) соглашусь без колебаний;

В) откажусь от нее ради собственного спокойствия.

**5.**Как вы прореагируете, если кто-либо из коллег без разрешения возьмет с вашего стола какой-нибудь документ?

А) выдам ему по первое число;

Б) заставлю вернуть;

В) спрошу, не нужно ли ему еще что-нибудь.

**6.**Какими словами вы встретите жену (мужа), если она (он) вернулась (вернулся) с работы позже обычного?

А) «Что тебя так задержало?»;

Б) «Где ты торчишь допоздна?»;

В) «Я уже начал (а) волноваться!».

**7.**Как вы ведете себя за рулем автомобиля?

А) стараюсь обогнать машину, которая показала мне хвост;

Б) мне безразлично, сколько автомобилей обошло меня;

В) увеличу скорость, чтобы никто не опередил меня.

**8.**Какими вы считаете свои взгляды на жизнь?

А) сбалансированными;

Б) легкомысленными;

В) крайне жесткими.

**9.**Что вы предпринимаете, если не все удается?

А) пытаюсь свалить вину на другого;

Б) смиряюсь;

В) становлюсь осторожным.

**10.**Как вы отреагируете на мнение, суждения о современных подростках?

А) «Пора бы уже запретить юнцам такие развлечения»;

Б) «Надо дать им возможность организованно и культурно отдыхать»;

В) «Не следует с детьми возиться».

**11.**Как вы выразите свое ощущение, если должность, которую вы хотели занять, досталась другому?

А) «И зачем я только на это нервы тратил (а);

Б) «Видно, этот человек начальнику приятнее»;

В) «Может быть, мне это удастся в другой раз».

**12.**Какие чувства испытываете, когда смотрите страшный фильм?

А) страх;

Б) скуку;

В) искреннее удовольствие.

**13.**Как вы будете себя вести, если в результате дорожной пробки вы опоздали на важные деловые переговоры?

А) буду нервничать во время переговоров;

Б) попытаюсь вызвать снисходительность партнеров;

В) просто огорчусь.

**14.**Как вы относитесь к своим спортивным успехам?

А) победа – моя цель;

Б) чувствую себя вновь молодым и это ощущение ценю;

В) если проигрываю, очень сержусь.

**15.**Как вы поступаете, если вас плохо обслужили в ресторане?

А) терплю, избегая скандалов;

Б) вызываю метрдотеля и делаю ему замечание;

В) отправляюсь с жалобой к директору ресторана.

**16.**Как вы поступите, если вашего ребенка обидели в школе?

А) поговорю с учителем;

Б) устрою скандал родителям обидчика;

В) посоветую своему ребенку дать сдачи обидчику.

**17.**Какой вы человек?

А) средний;

Б) самоуверенный;

В) пробивной.

**18.**Что вы скажете подчиненному, если столкнулись с ним в дверях?

А) «Простите, это моя вина»;

Б) «Ничего, пустяки»;

В) «А повнимательнее вы не могли быть?».

**19.**Какова ваша реакция на статью в газете о хулиганстве среди молодежи?

А) «Когда же будут, наконец, приняты конкретные меры?»;

Б) «Надо бы ввести суровые наказания!»;

В) «Нельзя же все валить на молодежь – виноваты и воспитатели».

**20.** Какое животное вы любите?

А) тигра;

Б) кошку;

В) медведя.

**Подведите итоги**

Используя ключ, оцените свой стиль общения.

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Варианты  ответов | Оценки ответов на вопросы (в баллах) | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 | 13 | 14 | 15 | 16 | 17 | 18 | 19 | 20 |
| А | 1 | 2 | 3 | 2 | 3 | 2 | 2 | 2 | 3 | 3 | 1 | 3 | 1 | 2 | 1 | 1 | 1 | 1 | 2 | 3 |
| Б | 2 | 1 | 2 | 3 | 2 | 3 | 1 | 1 | 2 | 1 | 2 | 2 | 2 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 1 | 2 |
| В | 3 | 3 | 1 | 1 | 1 | 1 | 3 | 3 | 1 | 2 | 3 | 1 | 3 | 1 | 2 | 3 | 2 | 2 | 3 | 1 |

**34 балла и менее.** Вы чрезмерно миролюбивы, что обусловлено недостаточной уверенностью в собственных силах и возможностях. Побольше решительности вам не помешает. К критике «снизу» относитесь доброжелательно, но побаиваетесь критики «сверху».

**35 – 44 балла.**Вам сопутствует успех в жизни. В вас достаточно «здорового честолюбия», вы умеренно агрессивны, к критике относитесь доброжелательно, если она деловая и без претензий.

**45 баллов и более.** Вы излишне агрессивны и неуравновешенны, нередко бываете чрезмерно жестоким по отношению к другим. Надеетесь дойти до управленческих «верхов», рассчитывая на свои силы. Добиваясь успехов в какой-либо области, можете пожертвовать интересами окружающих. К критике относитесь двойственно: критику «сверху» принимаете, а критику «снизу» воспринимаете болезненно, порой небрежно. Можете преследовать критиков «снизу».

**Практическое занятие № 6**

**Конфликты в управленческой деятельности**

*Управление конфликтами. Основные варианты решения конфликтов.*

**Цель:**  уяснить сущность управленческих конфликтов. Изучить классификацию, положительные и отрицательные последствия конфликтов;

***Конфликт*** *–*это противоречие между двумя или более сторонниками, когда каждая сторона делает так, чтобы были приняты ее точка зрения или цель, и мешает другой стороне делать то же самое.

     Конфликты выполняют следующие основные **негативные функции:**

1. большие материальные, эмоциональные затраты на участие в конфликте;
2. увольнение сотрудников, снижение дисциплины, ухудшение социально-психологического климата в коллективе;
3. представление о побежденных группах как о врагах;
4. после завершения конфликта – уменьшение степени сотрудничества между частью сотрудников;
5. сложное восстановление деловых контактов («шлейф конфликта»).

     Конфликты также могут выполнять некоторые ***позитивные функции:***

1. разрядка напряженности между конфликтующими сторонами;
2. получение новой информации об оппоненте;
3. сплочение коллектива организации при борьбе с внешним врагом;
4. стимулирование к изменению и развитию;
5. снятие синдрома покорности у подчиненных;
6. диагностика возможных оппонентов.

**Основные причины конфликтов:**

1.     распределение ресурсов между работниками  или подразделениями;

2.     взаимозависимость заданий;

3.     различия в целях;

4.     различия в оценке ситуации и мнениях;

5.     различия в манере поведения и жизненном опыте;

6.     неудовлетворительные коммуникации.

**Задание 1.**Дать определения терминов:

**Конфликтная ситуация – это**

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

**Инцидент – это**

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

**Управление конфликтами – это**

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

      Конфликтологами разработаны и продолжают разрабатываться способы предотвращения, профилактики конфликтов и методы их "безболезненного" разрешения. В идеале считается, что менеджер должен не устранять конфликт, а управлять им и эффективно его использовать. И первый шаг в управлении конфликтом состоит в понимании его источников. Менеджеру следует выяснить: это простой спор о ресурсах, недоразумение по какой-то проблеме, разные подходы к системе ценностей людей или это конфликт, возникший вследствие взаимной нетерпимости (непереносимости). психологической несовместимости. После определения причин возникновения конфликта, он должен минимизировать количество его участников. Установлено, что чем меньше лиц участвует в конфликте, тем меньше усилий потребуется для его разрешения.

**Задание 2.**

Определите природу и тип известного Вам конфликта (причины, объект, субъект). Разработайте свою модель эффективного управления конфликтом.

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

**Задание 3.**

Назовите и поясните четыре фазы развития конфликта.

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

**Задание 4. Ответьте на вопросы:**

1.Что лежит в основе конфликта?

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

2. Что должен делать менеджер для того, чтобы в коллективе не возникало конфликтных ситуаций?

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

3. В чем суть управления конфликтными ситуациями?

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

4.Кратко опишите основные виды конфликтов.

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

**Решение ситуационных задач**

**по теме «Конфликтные ситуации»**

*Порядок выполнения задания*

Каждому студенту предлагается выполнить задания с конкретными ситуациями, письменно ответив на вопросы, приведенные в конце каждой задачи.

Для решения задач необходимо самостоятельно проработать дополнительную литературу по разделу «Теоретические основы конфликтологии».

Задания выполняются индивидуально.

Варианты решения задач должны быть достаточно развернутыми, обоснованными и опираться на использование таких основных понятий, как «конфликт», «причина конфликта», «конфликтная ситуация», «инцидент».

**Задача 1**

Вас недавно назначили инспектором по кадрам. Вы еще плохо знаете сотрудников фирмы, сотрудники еще не знают вас в лицо. Вы идете на совещание к генеральному директору. Проходите мимо курительной комнаты и замечаете двух сотрудников, которые курят и о чем-то оживленно беседуют. Возвращаясь с совещания, которое длилось один час, вы опять видите тех же сотрудников в курилке за беседой.

***Вопрос****.* Как бы вы поступили в данной ситуации? Объясните свое поведение.

**Задача 2**

Вы – начальник торгового отдела. В отделе напряженная обстановка, срываются сроки выполнения работ. Не хватает сотрудников. Выезжая в командировку, вы случайно встречаете свою подчиненную – молодую женщину, которая уже две недели находится на больничном. Но вы находите ее в полном здравии. Она кого-то с нетерпением встречает в аэропорту.

***Вопрос***. Как вы поступите в этом случае? Объясните свое поведение.

**Задача 3**

Одна сотрудница высказывает другой претензии по поводу многочисленных и часто повторяющихся ошибок в работе. Вторая сотрудница принимает высказываемые претензии за оскорбление. Между ними возникает конфликт.

***Вопрос***. В чем причина конфликта? Определите конфликтную ситуацию.

**Задача 4**

Руководитель принял на работу специалиста, который должен работать в подчинении у его заместителя. Прием на работу не был согласован с заместителем. Вскоре проявилась неспособность принятого работника выполнять свои обязанности. Заместитель служебной запиской докладывает об этом руководителю...

***Вопрос***. Как бы вы поступили на месте руководителя? Проиграйте возможные варианты.

**Задача 5**

В ответ на критику со стороны подчиненного, прозвучавшую на служебном совещании, начальник начал придираться к нему по мелочам и усилил контроль за его служебной деятельностью.

***Вопрос***. В чем причина конфликта? Определите конфликтную ситуацию.

**Практическое занятие № 7**

**Разрешение конфликтов в управленческой деятельности**

**Психологический тест:  «*КОНФЛИКТНАЯ ЛИЧНОСТЬ*»**

**Цель:** Тест позволяет оценить степень  Вашей конфликтности или тактичности.

**Инструкция:**

Выберите один из трех предложенных вариантов ответа – А, Б, В.

**1.Представьте, что в общественном транспорте начинается спор.**

Что вы предпринимаете:

А) избегаете вмешиваться в ссору;

Б) можете вмешаться, встать на сторону потерпевшего, кто прав;

В) всегда вмешиваетесь и до конца отстаиваете свою точку зрения.

**2.На собрании вы критикуете руководство за допущенные ошибки:**

 А) нет;

 Б) да, но в зависимости от вашего личного отношения к нему;

  В) всегда критикуете за ошибки.

**3.Ваш непосредственный начальник излагает свой план работы, который вам кажется нерациональным. Предложите ли вы свой план, который кажется вам лучше:**

А) если другие вас поддержат, то да;

Б) разумеется, вы будете поддерживать свой план;

В) боитесь, что за критику вас могут лишить премиальных.

**4.Любите ли вы спорить со своими коллегами, друзьями:**

А) только с теми, кто не обижается, и когда споры не портят ваши отношения;

Б) да, но только по принципиальным, важным вопросам;

В) вы спорите со всеми и по любому поводу.

**5.Кто-то пытается пролезть вперед вас без очереди:**

А) считая, что и вы не хуже него, попытаетесь обойти очередь;

Б) возмущаетесь, но про себя;

В) открыто высказываете свое негодование.

**6.Представьте себе, что рассматривается рационализаторское предложение, экспериментальная работа вашего коллеги, в которой есть смелые идеи, но есть и ошибки. Вы знаете, что ваше мнение будет решающим. Как вы поступите:**

А) выскажетесь и о положительных, и  отрицательных сторонах этого проекта;

Б) выделите положительные стороны в его работе и предложите предоставить ее;

В) станете критиковать ее: чтобы быть новатором, нельзя допускать ошибки.

**7.Представьте: свекровь (теща) постоянно говорит вам о необходимости экономии и бережливости, о вашей расточительности, а сама то и дело покупает дорогие вещи. Она хочет знать ваше мнение о своей последней покупке. Что вы ей скажете:**

А) что одобряете покупку, если она доставила ей удовольствие;

Б) говорите, что эта вещь безвкусна;

В) постоянно ругаетесь, ссоритесь с ней из-за этого.

**8. Вы встретили подростков, которые курят. Как вы реагируете:**

А) думаете: «Зачем мне портить себе настроение из-за чужих, плохо воспитанных озорников?»;

Б) делаете им замечание;

В) если бы это было в общественном месте, то вы бы их отчитали.

**9.В ресторане вы замечаете, что официант обсчитал вас:**

А) в таком случае вы не даете ему чаевые, которые заранее приготовили, если бы он поступил честно;

Б) попросите, чтобы он еще раз при вас подсчитал сумму;

В) это будет поводом для скандала.

**10. Вы в доме отдыха. Администратор занимается посторонними делами, сам развлекается вместо того, чтобы выполнять свои обязанности: не следит за уборкой в комнате, разнообразием меню. Возмущает ли вас это:**

А) да, но если вы даже и выскажете ему какие-то претензии, это вряд ли что-то изменит;

Б) вы находите способ пожаловаться на него, пусть его накажут или даже уволят с работы;

В) вы вымещаете недовольство на младшем персонале: уборщицах, официантках.

**11.Вы спорите с вашим сыном-подростком и убеждаетесь, что он прав. Признаете ли вы свою ошибку:**

А) нет;

Б) разумеется, признаете;

В) какой же у вас авторитет, если вы признаетесь, что были не правы?

**КЛЮЧ:**

Каждый вариант ответа получает определенное количество очков:

Ответ «а» - 4 очка;

Ответ «б» -2 очка;

Ответ «в» - 0 очков.

Подсчитайте сумму набранных очков.

**Результат:**

**От 30 до 44 очков:**

     Вы тактичны. Не любите конфликтов, даже если и можете их сгладить, легко избегаете критические ситуации. Когда же вам приходится вступать в спор, то вы учитываете, как это отразится на вашем служебном положении или приятельских отношениях. Вы стремитесь быть приятным для окружающих, но, когда им требуется помощь, вы не всегда решаетесь ее оказать. Не думаете ли вы, что тем самым вы теряете уважение к себе в глазах других?

**От 15 до 29 очков**

     О вас говорят, что вы конфликтная личность. Вы настойчиво отстаиваете свое мнение, невзирая на то, как это повлияет на ваши служебные или личные отношения, и за это вас уважают.

**От 10 до 14 очков**

     Вы ищете поводов для споров, большая часть которых излишня, мелочна. Любите критиковать, но только когда это выгодно вам. Вы навязываете свое мнение, даже если не правы. Вы не обидитесь, если вас будут считать любителем поскандалить? Подумайте, не скрывается ли за вашим поведением комплекс неполноценности?

**Психологический анализ конфликтных ситуаций и разработка конструктивных способов их разрешения**

**Ситуационные задания**

**1 ситуация «Сотрудники» -** Два сотрудника не хотят работать в одном отделе. Постоянно скандалят, не воспринимают друг друга. Между ними произошёл следующий диалог:

**-** Вы опять не сделали срочную работу. Мне приходится её делать за вас.

**-** Вы мне не начальник. Я сам знаю, что мне делать.

**(Предложите своё оптимальное решение ситуации).**

1. **ситуация «Премия»**

Молодой сотрудник пришёл к начальнику требовать премию (повышение зарплаты): «За прошлый месяц я выполнил практически всю работу, зарплата у меня такая же, как и у остальных сотрудников, а премии мне вообще не дали! Я считаю, что надо оплачивать вложенный труд, и прошу повысить мне зарплату или начислить премию».

Начальник: «У вас ещё нет опыта, и со сложной работой вы не справитесь».

**(Предложите возможные пути решения этой проблемы).**

1. **ситуация «Обида»**

Молодая сотрудница Маша пожаловалась, что её обижает сотрудница Тамара, и попросила перевести её в другой отдел. При этом оказалось, что рабочие места их находятся рядом и что Тамара действительно часто делает Маше замечания, многие из которых несправедливы. При этом Тамара объяснила, что Маша годится ей во внучки, а потому все замечания её должна принимать с благодарностью. Начальнику отдела показалось, что Маша своей подвижностью и непоседливостью раздражает пожилую Тамару. **(«В этой ситуации я…» - дополните фразу).**

1. **ситуация «Противоположность характеров»**

Сотрудница Таня постоянно ссорилась с Лизой – коллегой по работе. Обе пользовались уважением в коллективе, но по характеру были противоположны друг другу. Таня постоянно смеялась, шутила, много говорила, причём любила рассказывать о себе, так что все были в курсе её личных дел. Она говорила, что любит всех коллег, кроме Лизы, так как та скрытная, и наверное, хитрая, - всё время молчит, а сама себе на уме. Таня постоянно поддразнивала и высмеивала Лизу, которая была спокойная и выдержанная, никогда ни с кем не откровенничала. Однако к коллегам была всегда внимательна, проявляла заинтересованность и доброжелательность, давала дельные советы по работе. Если Таня задевала её, обычно отшучивалась: «И откуда берутся такие несерьёзные?» Это давало Тане новый заряд отрицательной энергии. И она продолжала нападки с удвоенной силой. **(«По-моему мнению, конфликт заключается в …» - окончите фразу).**

**Задание 5. Проведение тренинговых упражнений**

**Упражнение «Просьба – отказ»**

Цель: развитие навыков вежливого отказа в различных жизненных ситуациях.

**Инструкция:** Выбираются по желанию два участника. Задача одного просить о чем-либо, а другого – отказать, при этом грубить и говорить слово «нет» нельзя.

**Ситуации для работы:**

* попросить бижутерию на вечер, денег взаймы, решить задачу по математике, пойти погулять и др.
* нужно попросить у собеседника то, в чем ему будет трудно отказать, например, помощь, купить в аптеке лекарство, подарок, второй участник должен отказать словами «Нет, нет, нет»

**Практическое занятие № 8**

**Тема: «Управленческое решение».**

**Цель:**

        узнать, что такое рациональное управленческое решение, получить представление о его этапах;

        научиться выбирать методы принятия рационального управленческого решения;

        узнать, каким образом классифицируются управленческие решения.

Труд руководителя – это бесконечный процесс принятия решений.

**Управленческое решение –**это творческий акт субъекта управления, направленный на устранение проблем, которые возникли в объекте управления, это выбор наилучшей альтернативы из числа возможных, предполагающей набор эффективных действий по совершенствованию организации управления предприятием.

Управленческие решения можно классифицировать по нескольким основаниям.

**Задание 1.**

Написать классификацию управленческих решений.

1. по уровню принятия различают:

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

2. по периоду их действия выделяют:

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

3. по количеству целей выделяют:

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

4.по степени структурированности выделяют:

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

 5.по длительности действия выделяют:

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

**Задание 2**

Расписать, какие стадии или этапы проходит любое управленческое решение.

*Первая стадия -*\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

*Вторая стадия -*\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

*Третья стадия -*\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

**Методы эффективного решения**

**Метод управления** – это совокупность приемов и способов воздействия субъекта управления на управляемый объект для достижения целей, т.е. руководителя на управляемый им коллектив.

            Методы менеджмента отвечают на вопрос, каким способом воздействовать на работников (или организацию), чтобы они работали наиболее эффективно.

         Методы эффективных управленческих решений – это конкретные способы, с помощью которых может быть решена проблема. Их существует довольно много, например:

***декомпозиция***– представление сложной проблемы как совокупности простых вопросов;

***диагностика***– поиск в проблеме наиболее важных деталей, которые решаются в первую очередь. Этот метод применяется при ограниченных ресурсах.

Следует различать методы принятия управленческих решений на основе *математического моделирования* и *методы, основанные на психологических приемах работы в группах.*

**Уровни принятия решений**

       Различия, существующие в типах решений, и различия в трудности проблем, требующих решения, определяют *уровень принятия решений.*М.Вудкок и Д.Френсис выделяют четыре уровня принятия решений, для каждого из которых требуются определенные управленческие навыки: рутинный, селективный, адаптационный, инновационный. Выбор каждого из них определяется конкретными требованиями к работе и задачами, предъявляемыми к способностям менеджера.

**Задание 3.**

Расписать уровни принятия управленческих решений:

*Первый уровень -*\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

*Второй уровень -*\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

*Третий уровень -*\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

*Четвертый уровень*\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

**ПРАКТИЧЕСКОЕ  ЗАНЯТИЕ № 9**

**Тема: Принятие управленческого решения»**

**Цель:**

* закрепление теоретических знаний;
* решение ситуаций по теме;
* определение умения влиять на окружающих.

**Контрольные вопросы и логические упражнения**

* 1. **Выполните тест**

**Тест «Решение управленческих проблем»**

**1. Как следует отнестись к накоплению информации о проблеме?**

**1)**чем больше информация, тем лучше

**2)**избыток информации также вреден, как и ее недостаток

**3)**получение максимума информации о проблеме – обязанность руководителя

**4)** избыточный объем информации – залог успеха

**2. Для чего осуществляется делегирование своих полномочий другим руководителям?**

**1)**для оптимального решения комплексной задачи

**2)**для сохранения «группового» стиля работы

**3)**для проверки квалификации рабочих

**4)** все перечисленное

**3. Что означает «принять решение»?**

**1)**перебрать все возможные альтернативы

**2)**перебрать несколько альтернатив, дающих наиболее эффективные возможности решения проблемы

**3)**отдать распоряжение о выборе возможной альтернативы

**4)** отдать распоряжение к реализации конкретного плана

**4. Какой смысл вкладывается в слово «риск» при принятии решений?**

**1)**степень значимости проблемы для общей деятельности фирмы

**2)**степень влияния неправильно решенной проблемы на служебное положение руководителя

**3)**уровень определенности, с которой можно прогнозировать результат

**4)** уровень превышения своих полномочий

**5. Какова причина, по которой требуется проверка результата принятого решения?**

**1)**если решение хорошее, вы будете знать, что делать в аналогичной ситуации, если плохое – будете знать, что не следует делать

**2)**по точности реализации решения возможна оценка квалификации подчиненных

**3)**проверка надежности административной структуры

**4)** проверка надежности экспертной структуры

**6. Для каких целей в процессе принятия решений используется «мозговая атака»?**

**1)**интенсификация мыслительного процесса

**2)**анализ нестандартных решений

**3)**выявление альтернатив

**4)** вовлечение всех участников в процесс принятия решений

**7. Кому принадлежит авторство идей при использовании коллективных методов принятия решений**

**1)** организации, где работают участники совещания

**2)** всем участникам совещания

**3)** участнику, выдвинувшему первоначальный вариант решения

**4)** участнику, выдвинувшему окончательный вариант решения

**Задание 2**

Укажите стиль принятия управленческого решения по классификации В.Вруума и Ф.Йеттона при следующих условиях:

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| № | Условия принятия решения | Стиль принятия решения – название и классификация по номеру |  |
| 1 | На предприятии создалась ситуация, требующая немедленного изменения технологического процесса. Для руководителя, имеющего достаточный опыт и квалификацию, может быть важным мнение главного технолога и начальника планово-экономического отдела. |  |  |
| 2 | В связи с предстоящим сокращением численности работников на предприятии образовались оппозиционные мини-группы, лидеры которых отстаивают личные мнения, создалась конфликтная ситуация |  |  |
| 3 | Проблема, возникшая на предприятии, нова и неординарна. Руководитель не располагает достаточным количеством информации для ее решения, и для него важны мнения сотрудников. В коллективе царит атмосфера демократии и взаимопонимания. |  |  |
| 4 | В организации предстоит провести сокращение численности работников. Предстоящее решение не совпадает с личными целями сотрудников. Руководитель пользуется авторитетом и его мнение воспринимается позитивно членами группы. |  |  |
| 5 | Проблема, по которой предстоит принять решение, является для руководителя достаточно сложной и новой. У него недостаточно информации, которую легко получить от подчиненных. Однако групповое обсуждение нецелесообразно. |  |  |
| 6 | При принятии решения возникли разногласия и голоса разделились на равные части. Времени для дальнейшего обсуждения недостаточно. Имеются результаты объективного анализа. |  |  |

**Задание 3**

Заполните таблицу, указав, какой способ принятия управленческого решения (коллективный или индивидуальный) предпочтительнее:

1. в условиях дефицита времени;
2. для избежания субъективизма;
3. для большей продуманности возможных последствий;
4. при наличии конфликтной ситуации;
5. при низкой квалификации сотрудников;
6. для снижения сопротивления несогласных.

|  |  |
| --- | --- |
| Коллективный способ | Индивидуальный способ |
|  |  |

**Задание 4**

Прочтите афоризмы о психологии принятия решений и объясните их смысл:

1.обсуждать надо часто, решать – однажды

1. не столь опасно принять дурное решение, как не решиться ни на что или решиться слишком поздно

**Задание 5**

Заполните таблицу, указав вид принимаемого решения (запрограммированное или незапрограммированное) в зависимости от ситуации:

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Ситуация | Вид решения | |
| Новые, неординарные условия |  |  |
| Число возможных альтернатив ограниченно, и они легко формулируются |  |  |
| Стандартные, регулярно повторяющиеся ситуации |  |  |
| Ситуация, где требуются глубокие знания, интуиция |  |  |

**Задание 6**

**Тест:**руководитель, принимая управленческое решение, должен уметь повлиять на подчиненных с тем, чтобы убедить их в правильности решения, заручиться поддержкой, что обеспечит качественное исполнение решения. Проверьте наличие у вас такой способности.

Ответьте «да» или «нет» на следующие вопросы:

1. Способны ли вы представить себя в роли актера или политического деятеля?
2. Раздражают ли вас люди, одевающиеся и ведущие себя экстравагантно?
3. Способны ли вы разговаривать с другим человеком на тему своих интимных переживаний?
4. Немедленно ли вы реагируете, когда замечаете малейшие признаки неуважительного отношения к своей особе?
5. Портится ли у вас настроение, когда кто-то добивается успеха в той области, которую вы считаете для себя самой важной?
6. Любите ли вы делать что-то очень трудное, чтобы продемонстрировать окружающим свои незаурядные возможности?
7. Могли бы вы пожертвовать всем, чтобы добиться в своем деле выдающегося результата?
8. Стремитесь ли вы к тому, чтобы круг ваших друзей был не изменен?
9. Любите ли вы вести размеренный образ жизни со строгим распорядком всех дел и даже развлечений?
10. Любите ли вы менять обстановку у себя дома и переставлять мебель?
11. Любите ли вы пробовать новые способы решения старых задач?

12. Любите ли вы дразнить самоуверенных и заносчивых людей?

13. Любите ли доказывать, что ваш начальник или кто-то весьма авторитетный в чем-то не прав?

**Оценка результатов.**Подсчитайте набранное вами количество баллов по приведенной таблице и напишите ваш вывод.

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Ответ | Вопрос | | | | | | | | | | | | |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 | 13 |
| Да | 5 | 0 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 0 | 0 | 5 | 5 | 5 | 5 |
| Нет | 0 | 5 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 5 | 5 | 0 | 0 | 0 | 0 |

**35-65 баллов.**Вы человек, который обладает великолепными предпосылками, чтобы эффективно влиять на других, менять их модели поведения, учить, управлять, наставлять на путь истинный. В подобного рода ситуациях вы обычно чувствуете себя как рыба в воде. Вы убеждены, что человек не должен замыкаться в себе, избегать людей, держаться на обочине и думать только о себе. Он должен делать что-то для других, руководить ими, указывать им на допущенные ошибки, учить их, чтобы они лучше чувствовали себя в окружающей действительности. Тех же, кому не нравится такой идеал отношений, по вашему мнению, не следует щадить. Вы наделены даром убеждать окружающих в своей правоте, однако вам надо быть очень осторожным, чтобы ваша позиция не стала чрезмерно агрессивной. В этом случае вы легко можете превратиться в фанатика или тирана.

**30 и меньше баллов.**Увы, хотя вы часто бываете правы, убедить в этом окружающих вам удается далеко не всегда. Вы считаете, что ваша жизнь и жизнь окружающих должны быть подчинены строгой дисциплине, здравому рассудку и хорошим манерам и ход ее должен быть вполне предсказуем. Вы не любите ничего делать «через силу». При этом вы часто бываете слишком сдержанны, не достигая из-за этого желанной цели, а зачастую оказываясь и неправильно понятым.   А жаль!

**Практическое занятие № 10**

**Тема: Выявление лидерских качеств**

**Цель:**создание условий для раскрытия лидерского потенциала обучающихся, освоения ими активного стиля общения, умения убеждать.

**Задачи:**

* Выявить ребят, обладающих лидерскими и организаторскими способностями.
* Отработать навыков групповой деятельности, развивать и реализовать творческих способностей.
* Психологическая разгрузка.

**Задание 1**

Пройдите **тест «Лидер ли я?»**

**Инструкция к тесту:** «Внимательно прочтите каждое из десяти суждений и выберите наиболее подходящий для вас ответ в буквенной форме. Работая с опросником, помните, что нет ни плохих, ни хороших ответов. Немаловажным фактором является и то, что в своих ответах надо стремиться к объективности и записывать тот ответ, который первым приходит в голов».

**Тестовый материал**

1.Что для вас важнее в игре?

А)Победа.

Б)Развлечение.

2.Что вы предпочитаете в общем разговоре?

А)Проявлять инициативу, предлагать что-либо.

Б)Слушать и критиковать то, что предлагают другие.

3.Способны ли вы выдерживать критику, не ввязываться в частные споры, не оправдываться?

А)Да.

Б)Нет.

4.Нравится ли вам, когда вас хвалят прилюдно?

А)Да.

Б)Нет.

5.Отстаиваете ли вы свое мнение, если обстоятельства (мнение большинства) против вас?

А)Да.

Б)Нет.

6.В компании, в общем деле вы всегда выступаете заводилой, придумываете что-либо такое, что интересно другим?

А)Да.

Б)Нет

7.Умете ли вы скрывать свое настроение от окружающих?

А)Да.

Б)Нет.

8.Всегда ли вы немедленно и безропотно делаете то, что вам говорят старшие?

А)Нет.

Б)Да.

9.Удается ли вам в разговоре, дискуссии, убедить, привлечь на свою сторону тех, кто раньше был с вами не согласен?

А)Да.

В)Нет.

10.Нравится ли вам учить (поучать, воспитывать, обучать, давать советы) других?

А)Да.

Б)Нет.

**Обработка и интерпретация результатов теста:**

Подсчитать общее количество “А” и “B” ответов.

Высокий уровень лидерства - А = 7-10 баллов.

Средний уровень лидерства - А = 4-6 баллов.

Низкий уровень лидерства - А = 1-3 балла.

Преобладание ответов “B” свидетельствует об очень низком или деструктивном лидерстве.

Вопросы  для обсуждения:

1.Довольны ли вы полученным результатом?

2.Узнали ли для себя что – то новое?

**Задание 2.**

**Тест «Капитан – рулевой – пассажир».**

Если вы хотите лучше узнать себя, ответьте Да, Нет, Не знаю на каждый из 15 вопросов. Это, конечно, не экзамен, но всё-таки важно, чтобы вы, отвечая, не старались лукавить перед собой.

1.  Я всегда чувствую ответственность за всё, что происходит в моей жизни.

2.  В моей жизни не было бы столько проблем, если бы некоторые люди изменили отношение ко мне.

3.  Я предпочитаю действовать, а не размышлять над причинами неудач.

4.  Иногда мне кажется, что я родился под счастливой звездой.

5.  Я считаю, что неудачники сами виноваты в своих неудачах.

6.  Иногда я думаю, что за многое в моей жизни ответственны те люди, под влиянием которых я стал таким, каков я есть.

7.  Если я простужаюсь, предпочитаю, лечиться самостоятельно, не прибегая к помощи врача.

8.  Я считаю, что во вздорности и агрессивности, которые меня так раздражают в каком-либо человеке, виноваты другие люди.

9.  Считаю, что любую проблему можно решить, и не понимаю тех, кто не справляется со своими трудностями.

10.  Я люблю помогать людям, потому что чувствую благодарность за то, что другие сделали для меня

11.  Если возникает конфликт, то я, размышляя, кто виноват, начинаю анализ с себя.

12.  Если черная кошка перебежит мне дорогу, я перехожу на другую сторону.

13. Я считаю, что каждый человек, независимо от обстоятельств, должен быть сильным, уверенным и самостоятельным.

14.  Я знаю свои недостатки, но хочу, чтобы окружающие относились к ним снисходительно.

15.  Обычно я мирюсь с ситуацией, повлиять на которую не в состоянии.

**Обработка результатов:**

На 1,3, 5,7,9,11,13: да-10баллов, не знаю – 5 баллов, нет – 0 баллов.

На 2,4,6,8,10,12,14,15: да - 0 баллов, не знаю – 5 баллов, нет – 10 баллов.

**От 100 до 150 баллов.** Вы лидер, капитан собственной жизни. Вы чувствуете ответственность за всё, что с вами происходит, много берете на себя, преодолеваете трудности, не преувеличивая их, не возводя в ранг серьёзных жизненных проблем. Вы всегда видите перед собой цель и думаете над тем, как её достичь. Умеете подключить к решению важных для вас задач других людей. Что вы чувствуете в сложные периоды жизни, и что происходит в вашей душе – для окружающих всегда загадка.

**От 50 до 99 баллов.** Вы охотно становитесь рулевым, но можете при необходимости передать штурвал в верные руки. При оценке причин собственных трудностей вы всегда мыслите реалистично. Гибкость, рассудительность и четкость – в вашей натуре. Вы способны брать ответственность на себя в сложных ситуациях, когда нужно это сделать. Вы умеете жить в согласии с другими людьми, не нарушая внутреннего согласия с собой.

**49 баллов и меньше**. Вы – пассажир на корабле этой жизни, легко подчиняетесь внешним силам, говоря, что так сложились обстоятельства, судьба. В своих  трудностях обвиняете кого угодно, только не себя, потому что не желаете нести ни какой ответственности ни за что. Настоящая независимость кажется вам недостижимой. Тем не менее вы умеете мирно сосуществовать с другими людьми.

**Выводы.** Если по результатам этого теста вы не оказались лидером, то не стоит расстраиваться, ведь лидером не рождаются, а добиваются этого упорным трудом, развивая в себе лидерские качества.

**Задание 3.**

**Ответить на вопросы объяснить свой ответ**

* Внешний вид лидера имеет значения
* Лидер должен работает во благо других
* Лидер должен управляет при помощи силы
* Лидер должен уметь подчиняться
* Лидер должен уметь убеждать

Каждый выбирает ответ на это утверждение. Объясните и опишите свой выбор.

**Задание 4.**

**Причины, по которым кандидатам отказывают в работе после собеседования**

**Подчеркните или выпишите те из причин, которые для вас являются основани­ем для отказа кандидату в работе**

• жалкий внешний вид,

• манеры всезнайки,

• неумение изъясняться: слабый голос, плохая дикция, грамматические ошибки,

• отсутствие плана карьеры: отсутствие четких целей и задач,

• недостаток искренности и уравновешенности,

• отсутствие интереса и энтузиазма,

• чрезмерная концентрация на деньгах

• низкая успеваемость во время учебы,

• нежелание начать снизу: ожидает слишком многого и слишком быстро

•стремление к самооправданию, уклончивость, ссылка на неблагоприятные факторы,

• недостаток такта,

• недостаточная зрелость,

• презрительные отзывы о предыдущих работодателях,

• недостаточное умение ориентироваться в обществе,

• выраженное нежелание учиться,

• недостаточная живость,

• нежелание смотреть в глаза интервьюеру,

• вялое, «рыбье» рукопожатие,

• нерешительность,

• бездельничанье во время отпуска, приоритет пляжных удовольствий,

• неудачная семейная жизнь,

• трения с родителями,

•  неряшливое обращение,

•  желание получить работу на короткое время,

•  мало чувства юмора,

•  мало знаний по специальности,

•  несамостоятельность (за него .принимают решения родители или кто-либо другой),

•  отсутствие интереса к компании или отрасли,

•  подчеркивание того, с кем имеет знакомство,

•  нежелание отправляться туда, куда потребуется,

•  цинизм,

•  низкий моральный уровень,

•  лень,

•  нетерпимость при сильно развитых предубеждениях,

•  узость интересов,

•  неумение ценить время (проводит много времени в кино),

•  плохое ведение собственных финансовых дел,

•  отсутствие интереса к общественной деятельности,

•  неспособность воспринимать критику,

•  отсутствие понимания ценности опыта,

•  радикальность идей,

•  опоздание на интервью без уважительной причины,

•  отсутствие каких- либо сведений о компании,

•  отсутствие вопросов о работе со стороны интервьюируемого,

•  сильно давящий тип,

•  неопределенность ответов

**Задание 5**

**Закончи предложения**

По способу утверждения лидерства разделяют на:

1)

2)

По типу авторитета:

1)

2)

3)

Стили руководства разделяют на;

1)

2)

3)

Имидж и ролевое назначение лидера это:

**1)**

**2)**

**3)**

4)

Тактика достижения поставленных целей

1)

2)

3)

Последствия деятельности это:

1)

2)

Перечислите какими определенными качествами обладают лидеры:

**1)**

**2)**

**3)**

**4)**

**5)**

**Задание 6  
Контрольные вопросы выберите правильный вариант ответа:**

**1.На практике под термином лидерство чаще всего подразумевают \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ лидерство**

**Варианты ответа:**

Неформальное

Формальное

Деструктивное

Харизматическое

**2.** **Вопрос:**

**Какими важнейшими чертами характера должен обладать руководитель?**

**Варианты ответа:**

целеустремленность;

решительность;

настойчивость;

инициативность;

всё перечисленное.

**3.** **Вопрос:**

**Какие существуют типы лидеров?**

Варианты ответа:

лидеры-организаторы;

лидеры-инициаторы;

лидеры-эрудиты;

все указанные.

**4.** **Вопрос:**

**Каково обязательное условие лидерства?**

**Варианты ответа:**

умение побеждать в спорах;

обладание властью в конкретных формальных или неформальных организациях;

физическая сила;

ум и выдающиеся способности;

ни одно из указанных условий.

**5.** **Вопрос:**

**Какой личный стиль лидера оказывает наиболее благоприятное влияние на отношения с группой?**

Варианты ответа:

авторитарный;

демократический;

силовой;

прагматически

**Практическое занятие № 11**

**Тема: Лидерство**

**Ситуационные упражнения**

**Упражнение 1**

По результатам деятельности предприятия (рост объема продаж, прибыли), с учетом ситуации на рынке сырья, цен конкурентов, запросов потребителей, руководством производственного предприятия "Лакома" было решено снизить цены на некоторые виды продукции.

Прошел месяц после принятия этого решения. Директор предприятия "Лакома" получил информацию, что один из менеджеров по продажам реализует товар заказчикам по старым ценам, а разницу оставляет себе.

**Задание**

1. Какими должны быть действия директора предприятия по отношению к менеджеру, работников отдела сбыта?

2. Определите методы менеджмента, которые целесообразно применять в данной ситуации.

3. Какие общие функции менеджмента целесообразно усилить руководству организации?

**Упражнение 2**

К начальнику цеха обратился мастер с рационализаторским предложением. Руководитель не принял идею подчиненного и даже уверил в ее непригодности к внедрению. Как оказалось позже, начальник цеха присвоил себе рационализаторскую идею, обратился к высшему руководству предприятия с пропорцией о ее внедрении. Расчеты показали, что реализация этой идеи обеспечить экономию материальных ресурсов на 25%. Идея была поддержана и "рационализатор" получил материальное вознаграждение. Мастер узнал о незаконном присвоении своей идеи и обратился к дирекции с просьбой решить этот спорный вопрос. Работники цеха поддержали мастера и подтвердили справедливость информации.

**Задание**

1. Какими должны быть действия высшего руководства предприятия по отношению к начальнику цеха?

2. Какими должны быть действия высшего руководства предприятия по отношению к мастеру?

3. Какие методы менеджмента будут уместными в этой ситуации?

4. Какие меры следует предпринять для недопущения подобной ситуации в будущем?

**Ответы на задания**

**Решение 1**

1.Директор предприятия «Лакома» обязан отреагировать на полученную информацию и удостоверится в ее правдивости. Если виновность менеджера подтвердиться, то директор должен наказать данного работника, сделав ему предупреждение или выговор, наказать его материально, т.е. менеджер должен заплатить штраф или уволить его. Наказание директор обязан обговорить с профсоюзом работников и при принятии решения должен опираться на коллективный договор.

2. В данной ситуации целесообразно применить:

- экономические методы- это система приемов и способов влияния на исполнителей с помощью конкретного измерения затрат и результатов. В качестве основных методов здесь выступает система заработной платы и премирования.

-административные методы- это методы прямого действия, которые носят директивный характер обязанностей , основанный на дисциплине, ответственности, власти, принуждению.

3. Руководству организации «Лакома» необходимо усилить функцию мотивации и функцию контроля. Особое внимание следует уделить особенно последней. Функция мотивации- это деятельность, имеющая целью активизировать людей, работающих в организации, и побудить их эффективно трудиться для выполнения целей, поставленных в планах. Функция контроля- это процесс, обеспечивающий достижение целей организации. Существуют три аспекта управленческого контроля. Первый аспект- установление стандартов- это точное определение цели, которая должна быть достигнута в определенное время. Оно основывается на планах, разработанных в процессе планирования. Второй аспект -это измерение того, что было в действительности достигнуто в определенный период, и сравнения достигнутого с ожидаемыми результатами. Если эти обе фазы выполнены правильно, то руководство организации не только знает о том, что в организации существует проблема, ему известен и источник этой проблемы. Третий аспект- стадии, на которой выполняются действия, если это необходимо, для коррекции серьезных отклонений от начального плана.

**Решение 2**

1.Начальник цеха должен быть наказан в соответствии с коллективным договором и соглашением между высшим руководством и профсоюзом работников.

2.Высшее руководство организации обязано наградить мастера материальным вознаграждением в том же размере, в котором оно было выплачено начальнику цеха.

3.В данной ситуации уместными будут административные, экономические и социально-психологические методы.

Административные- это методы прямого действия, которые носят директивный характер обязанностей , основанный на дисциплине, ответственности, власти, принуждению. Экономические- это система приемов и способов влияния на исполнителей с помощью конкретного измерения затрат и результатов. В качестве основных методов здесь выступает система заработной платы и премирования. Социально-психологические методы - эти методы основаны на использовании моральных стимулов, особенных способов коммуникаций, образов, метафор и других способов влияния на эмоции людей.

4.Следует тщательней отбирать людей на руководящие должности и воспитывать в них дух единства. Больше стимулировать работников и наказывать за подобные деяния.

**Список использованной литературы**

1.     Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент. – М., Гардарика, 2018.

2.     Герчикова И.Н. Менеджмент: учебник. М., ЮНИТИ-ДАНА, 2018.

3.     Драчева Е.Л., Юликов Л.И. Менеджмент. М., ИД «Академия», 2019.

4.     Пугачев В.П. Тесты, деловые игры, тренинги в управлении персоналом. М., Аспект Пресс, 2019.

5.     Семенов А.К., Набоков В.И. Основы менеджмента: Практикум. М., Издательско-торговая корпорация «Дашков и К», 2019.

Интернет - ресурсы

1. www.ecsocman.edu.ru

2. www.ptpu.ru

3. http://www.mokinsey.com