

Департамент внутренней и кадровой политики Белгородской области
Областное государственное автономное
профессиональное образовательное учреждение
«Белгородский индустриальный колледж»

Рассмотрено
цикловой комиссией
Протокол заседания № 1
От « 31 » августа 2020г.
Председатель цикловой комиссии

_____ / Макаренко О.С./

**МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ДЛЯ ПРАКТИЧЕСКИХ РАБОТ
ПО УЧЕБНОЙ ДИСЦИПЛИНЕ**

**«ОП.12 МЕНЕДЖМЕНТ В ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ
ДЕЯТЕЛЬНОСТИ»**

по специальности:

**09.02.07 «Информационные системы и программирование»
(квалификация разработчик веб и мультимедийных приложений)**

Разработчик:
Преподаватель БИК
_____ Савченко В.А.

Белгород 2020 г.

Введение

Методические указания для студентов предназначены с целью оказания помощи при выполнении практических работ по дисциплине «ОП.12 Менеджмент в профессиональной деятельности» для специальности 09.02.07 «информационные системы и программирование» (квалификация разработчик веб и мультимедийных приложений).

Практические работы проходят в форме решения ситуационных задач. Составления отчетов по практическим работам. Обновление и развитие современного общества немыслимо без инновационных преобразований, которые на сегодня осуществляются в России. Совершенствование хозяйственного механизма, перевод его на рыночные рельсы, системное внедрение новой техники, компьютеров, технологий, требуют новаторских подходов к изысканию путей и способов реализации этих целей, которые, прежде всего, должны быть ориентированы на отдельную личность.

При выполнении практических работ необходимо выполнить следующие этапы:

- определение практической цели практической работы;
- конкретизация познавательной (проблемной или практической) задачи;
- самооценка готовности к практической работе;
- планирование практической работы;
- реализация программы;
- осуществление в процессе выполнения практической работы управленческих актов: слежение за ходом самой работы, самоконтроль, промежуточный и конечный результат в работе.

В методических указаниях даны цели и задачи практических работ, учебные задания. Порядок выполнения работы, представлены требования к работе, дан перечень литературы.

Критерии оценки практической работы:

Критериями оценки результатов практической работы студента являются:

- уровень освоения студентом учебного материала;
- умения студента использовать теоретические знания при выполнении практических задач;
- обоснованность и четкость изложения ответа;
- оформление материала в соответствии с требованиями.

Тематическое планирование практических работ

№	Наименование практических работ	Объем часов
Практическая работа №1	Анализ основных функций управления на примере организации.	2ч
Практическая работа №2	Разработка системы мотивации членов коллектива	2ч
Практическая работа №3	Анализ конкретных конфликтных ситуаций в трудовом коллективе. Составление модели развития конфликта	2ч
Практическая работа №4	Решение тестов на оценку уровня конфликтности личности и на наличие признаков стресса.	2ч
Практическая работа №5	Разработка и принятие решений в зависимости от сложившейся ситуации	2ч
Практическая работа №6	Тестирование личности на способность к коммуникативности и деловому общению.	2ч
Практическая работа №7	Составление плана деловой беседы и переговоров	2ч
Итого:		14ч

Практическая работа №1.

Тема: Анализ основных функций управления на примере организации.

Цель: Закрепление пройденного теоретического материала на практике.

Оснащенность: канцелярские принадлежности, письменное задание.

Контрольные вопросы:

1. Перечислите основные функции организации.
2. Что такое мотивация?
3. Сущность контроля?
4. На какие три вопроса отвечает функция планирования?

Методические указания:

Широкое распространение получила точка зрения, что существует применимый к любой организации процесс управления, заключающийся в реализации функций которые должен выполнять каждый руководитель. К основным функциям управления относятся: функция планирования; функция организации; функция мотивации; функция контроля.

Задание №1.

Механосборочный цех имеет большую номенклатуру различных изделий. В цехе 4 участка: механический участок, участок станков с ЧПУ, слесарный и сборочный. Общая численность работающих в цехе 250 человек. Производственные площади и технологическое оборудование позволяют выполнять плановые задания. Однако в цехе за последнее время увеличилась текучесть кадров на механическом участке, недокомплект наладчиков станков с ЧПУ, участились случаи нарушения трудовой дисциплины. Нарушаются сроки ремонта и накладки оборудования. Такое положение сказалось на результатах деятельности цеха. Так в 2011 году цех всего 2 раза выполнял плановое задание. За 2 последних года сменилось два начальника участка и три мастера. В цехе отсутствуют сменно-суточные задания и отчетность за каждые сутки.

Краткая технико-экономическая характеристика механосборочного цеха.

Показатели	Количество
Общая площадь цеха, м ²	14000
В тм производственная площадь, м ²	9000
Стоимость основных производственных фондов, руб.	3500
Среднегодовая численность работников цеха, чел.	300

Задание № 2

Предприятие «Норд» - одно из ведущих предприятий России по производству бытовых холодильников трех марок: «Норд», «Пурга», «Фриз». Объем ежегодного выпуска (тыс. шт.) 300, 700, 450 соответственно. Цены варьируются в пределах 1100-1200 рублей за единицу. В последние годы руководство предприятия сумело использовать постоянный рост спроса на их продукцию внутри страны и существенно увеличить объем выпуска холодильников. В 2012 году предприятие изготовило 1450 тысяч бытовых холодильников (загружено 80-90 имеющихся производных мощностей). Продукция имеет хорошую репутацию в стране, т.к. по показателям надежности, экономичности, материалоемкости превышает показатели конкурентов на внутреннем рынке. Кроме того, изготовление «Норд» холодильники имеют привлекательный дизайн. Затраты на рекламу товара незначительны. Реализуется товар только внутри страны. Экспорт продукции не осуществляется.

ЗАДАНИЕ: на основании исходных данных:

1. Определите слабые и сильные стороны организации.
2. Куда организации следует «двигаться» т.е. цель организации?
3. Каким образом она может достичь цели?
4. Как организовать работу на предприятии, чтобы она была эффективной.
5. Чем и как вы будете мотивировать труд рабочих для достижения поставленной цели?
6. Кто будет осуществлять контрольную функцию?

Задание № 3.

В российской экономической литературе излагается мнение о том, что имеется пять базовых направлений в работе менеджера, какой бы областью он ни занимался. Их результатом является интеграция ресурсов для поддержания жизнеспособности и развития организации. Во – первых, менеджер устанавливает цели. Он определяет конкретные задачи и пути их решения для достижения цели. Во-вторых, менеджер организует фирму как систему на их выполнение. Он анализирует виды деятельности, решения, необходимые для достижения целей. Затем выявляет проблемы, ставит задачи, группирует проблемы и задачи и поручает конкретным сотрудникам их выполнение.

В-третьих, менеджер поддерживает мотивацию труда и коммуникации внутри фирмы. Он составляет команду из людей, ответственных за определенные работы. Делая это с помощью различных приемов, путем

кадровых решений (об оплате труда, назначениях, повышениях и др.), а также множества решений, повышающих качество труда и жизни сотрудников. При этом осуществляются постоянные связи менеджера с подчиненными, начальниками, коллегами.

В-четвертых, менеджер создает систему контроля. Он определяет единицы измерения, фиксируя показатели, сориентированные на работу всей организации и в то же время на работу конкретного сотрудника. Он анализирует и оценивает достигнутые результаты, сообщая о них своему руководству, подчиненным и коллегам.

В-пятых, менеджер способствует росту деловой карьеры людей, обеспечивая условия, способствующие продвижению по «служебной лестнице» членов организации.

Вопросы:

1. Все ли главные аспекты многообразной деятельности современного менеджера здесь учтены?
2. Что на ваш взгляд нужно добавить, чтобы общая характеристика действий менеджера стала более полной?
3. Какие направления в работе менеджера являются приоритетными?
4. Какие особенности в деятельности менеджера в российских условиях вы хотели бы отметить? Чем эти особенности обусловлены?

Задание № 4.

Сейчас особое значение имеет контроль за выполнением планов предприятия. Его цель – убедиться в достижении намеченных результатов (запланированных показателей). Контроль осуществляется высшим руководством и руководством среднего звена фирмы. При необходимости принимаются решения по исправлению положения. Процесс контроля за выполнением планов включает следующие этапы:



Вопросы:

1. Какова, по вашему мнению, роль контроля, его совершенствования в бизнесе?
2. Какие особенности в организации контроля за деятельностью предприятия в целом и за деятельностью его составных звеньев характерны для российской практики?
3. Какие этапы и элементы контроля, по вашему мнению, имеют особое значение для обеспечения высокого конечного хозяйственного результата работы фирмы?

Практическая работа № 2

Тема: «Разработка системы мотивации членов коллектива»

Цель: Научиться разрабатывать системы мотивации по управлению персоналом.

Оснащенность: канцелярские принадлежности, задание.

Контрольные вопросы:

1. Что такое мотивация и мотив?
2. Критерии мотивации?
3. Теории мотивации?
4. Что является основой мотивации?
5. Зачем нужна мотивация?

Методические указания:

Задание 1.

1. Опишите ситуации, в которых сегодня можно эффективно использовать мотивацию типа «кнута и пряника».
2. Какие способы мотивации лучше всего подходят для стимулирования:
 - быстрого выполнения задания;
 - риска;
 - изобретения;
 - самостоятельности в работе;
 - точности и актуальности;
 - новых идей?
3. Внимательно прочитайте описание практической ситуации и ответьте на вопросы.

Задание 2. Практическая ситуация

В середине 1990-х гг. в России стало очевидным: примитивные механизмы мотивации не работают, возможности простого материального стимулирования исчерпаны.

Характерным примером является история с медицинскими представителями. Именно в это время на российском рынке появились многочисленные частные фармацевтические компании, которые торговали медикаментами. Остро встал вопрос подбора персонала, имеющего соответствующую квалификацию. Развернув активную деятельность, фирмы набирали большой штат медицинских представителей, которые должны были содействовать продажам

фармацевтических препаратов. Эти сотрудники, по сути, были продавцами. Основная задача такого работника заключалась в том, чтобы убедить врачей выписывать рецепты на предлагаемые ими лекарства, а аптеки — заказывать соответствующую продукцию. Фармацевтические компании отбирали наиболее квалифицированных медицинских работников. Многие обладали учеными степенями, имели большую клиническую практику, могли говорить с врачами и провизорами на профессиональном языке. Новая работа гарантировала существенное (часто десятикратное) увеличение оклада, поэтому от соискателей не было отбоя.

Однако энтузиазм, на первых порах подогреваемый достойным материальным вознаграждением, спустя 3—4 месяцев сменился унынием, а через полгода-год у медицинских представителей начался период глубокой депрессии. Работа в качестве продавца быстро надоела образованным, творческим людям.

Действительно, квалифицированные медики постепенно стали осознавать, что оставили интересную основную профессию, которой долго учились и в которой имели опыт работы. В результате начался отток таких специалистов из торговых компаний.

ОТВЕТЬТЕ НА ВОПРОСЫ:

1. Насколько велика роль менеджера в создании системы мотивации труда персонала?
2. Какие факторы мотивации (кроме заработной платы) вам известны?
3. Анализируя изложенные причины снижения основного фактора мотивации — денег, предложите свой вариант комплексной системы мотивации труда для медицинских представителей фармацевтической компании. Каким образом менеджеры фармацевтических компаний могут сохранить квалифицированных специалистов?

Задание 3.

Тест №1. «Определение степени мотивации личности к успеху»

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

1. Когда имеется выбор между двумя вариантами, его лучше сделать быстрее, чем отложить на определенное время?
2. Я легко раздражаюсь, когда замечаю, что не могу на все 100% выполнить задание.
3. Когда я работаю, это выглядит так, будто я все ставлю на карту.
4. Когда возникает проблемная ситуация, я чаще всего принимаю решение одним из последних.
5. Когда у меня два дня подряд нет дел, я теряю покой.
6. В некоторые дни мои успехи ниже средних.
7. По отношению к себе я более строг, чем по отношению к другим.
8. Я более доброжелателен, чем другие.
9. Когда я отказываюсь от трудного задания, то полем сурово осуждаю себя, так как знаю, что, выполняя его, я добился бы успеха.
10. В процессе работы я нуждаюсь в небольших паузах для отдыха.
11. Усердие — это не основная моя мечта.

12. Мои достижения в труде не всегда одинаковы.
13. Меня больше привлекает другая работа, чем та, которой я занят.
14. Порицания меня больше стимулируют, чем похвала.
15. Я знаю, что мои коллеги считают меня деловым человеком.
16. Препятствия делают мои решения более твердыми.
17. Во мне легко пробудить честолюбие.
18. Когда я работаю без вдохновения, это обычно заметно.
19. При выполнении работы я не рассчитываю на помощь других.
20. Иногда я откладываю то, что должен был сделать сейчас.
21. Нужно полагаться только на самого себя.
22. В жизни мало вещей более важных, чем деньги.
23. Всегда, когда мне предстоит выполнить задание, я ни о чем другом не думаю.
24. Я менее честолюбив, чем многие другие.
25. В конце отпуска я обычно радуюсь, что скоро выйду на работу.
26. Когда я расположен к работе, я делаю ее лучше и квалифицированнее, чем другие.
27. Мне проще и легче общаться с людьми, которые могут упорно работать.
28. Когда у меня нет дел, я чувствую, что мне не по себе.
29. Мне приходится выполнять ответственную работу чаще, чем другим.
30. Когда мне приходится принимать решение, я стараюсь делать это как можно лучше.
31. Мои друзья иногда меня считают ленивым.
32. Мои успехи в какой-то мере зависят от моих коллег.
33. Бессмысленно противодействовать воле руководителя.
34. Иногда не знаешь, какую работу придется выполнять.
35. Когда что-то не ладится, я нетерпелив.
36. Я обычно обращаю мало внимания на свои достижения.
37. Когда я работаю вместе с другими, я достигаю больших результатов, чем другие.
38. Много, за что я берусь, я не довожу до конца.
39. Я завидую людям, которые не очень загружены работой.
40. Я не завидую тем, кто стремится к власти и положению.
41. Когда я уверен, что стою на правильном пути, для доказательства своей правоты я предпринимаю меры вплоть до крайних.

Ключ.

Оцените результаты.

Поставьте себе по одному баллу:

за каждый ответ «да» на вопросы

№ 2, 3, 4, 5, 7, 8, 9, 10, 14, 15, 16, 17, 21, 22, 25, 26, 27, 28, 29, 30, 32, 37, 41;

и за каждый ответ «нет» на вопросы:

№ 6, 13, 18, 20, 24, 31, 36, 38, 39.

32 – 28 баллов.

У Вас очень сильная мотивация к успеху, Вы упорны в достижении цели, готовы преодолеть любые препятствия.

27 – 15 баллов.

У Вас средняя мотивация к успеху, такая же, как у большинства людей. Стремление к цели приходит к Вам в форме приливов и отливов. Порой Вам хочется все бросить, так как Вы считаете, что цель, к которой Вы стремитесь, недостижима.

14 – 0 баллов.

Мотивация к успеху у Вас довольно слабая, Вы довольны собой и своим положением. На работе «не горите», убеждены, что независимо от Ваших усилий все пойдет своим чередом.

Практическая работа № 3.

Тема: Анализ конкретных конфликтных ситуаций в трудовом коллективе. Составление модели развития конфликта.

Цель: Научиться анализировать конфликтные ситуации и вырабатывать методы по их устранению.

Оснащенность: канцелярские принадлежности, задание.

Контрольные вопросы:

1. Дайте определение конфликту.
2. Основные причины конфликтов?
3. Главные производственные конфликты?
4. Методы решения конфликтов?

Методические указания:

Конфликты бывают открытыми и скрытыми. Если первые лежат на поверхности, видны невооруженным глазом, то вторые скрыты от глаз наблюдателя.

Они распознаются по косвенным признакам, среди которых главное - это напряженность в межличностном общении. Задачи руководителя - поднять скрытые конфликты на поверхность и разрешить их.

Стратегия здесь предельно проста: нужно выяснить причину конфликта, определить цели конфликтующих сторон, наметить сферы сближения точек зрения конфликтующих и уточнить поведенческие особенности субъектов конфликта. Для этого следует провести зондаж обстановки путем постановки серии вопросов:

Причина конфликта. Осознают ли конфликтующие стороны причину конфликта? Нужна ли им помощь для выхода из конфликта? Где находится причина конфликта, внутри группы или за ее пределами? Обращались ли конфликтующие за помощью?

Цели конфликтующих. В чем конкретно заключается цель деятельности конфликтующих? Все ли стремятся к этой цели? Есть ли общая цель, которая могла бы объединить усилия конфликтующих? Разногласия сторон касаются цели деятельности, или средств для ее достижения?

Сферы сближения. По каким проблемам конфликтующие могли бы выработать общие взгляды? Это, конечно, проблемы деловой и эмоциональной атмосферы, способствующей установлению благоприятного психологического климата в организации.

Субъекты конфликта. Кто является лидером мнений? Кто дирижирует ситуацией? Кто выслушивает оппонента, а кто только ставит вопросы? Как относятся люди друг к другу? Каковы особенности языковых и неязыковых факторов общения (осанка, поза, жесты)? Кто пассивен? Действуют ли среди конфликтующих общепринятые нормы поведения?

Проведенный указанным способом зондаж даст возможность составить общее представление о всех аспектах конфликтной ситуации. Для этого нужно, используя форму семантического дифференциала, подготовить шкалу оценки. Несмотря на тот факт, что такая шкала должна, естественно, отражать конкретные ситуации, ее форма может быть близка к предлагаемому ниже варианту.

ШКАЛА ГЛУБИНЫ КОНФЛИКТА

1.Стороны осознают причину конфликта	1 2 3 4 5	Стороны не осознают причину конфликта
2.Причина конфликта имеет эмоциональный характер	1 2 3 4 5	Причина конфликта имеет материальный (служебный) характер
3.Цель конфликтующих устремленность к социальной справедливости	1 2 3 4 5	Цель конфликтующих получение привилегий
4.Есть общая цель, к которой стремятся все	1 2 3 4 5	Общей цели нет
5.Сферы сближения выражены	1 2 3 4 5	Сферы сближения не выражены
6.Сферы сближения касаются эмоциональных проблем	1 2 3 4 5	Сферы сближения касаются материальных (служебных) проблем
7.Лидеры мнений не выделяются	1 2 3 4 5	Замечено влияние лидеров мнений
8.В процессе общения оппоненты придерживаются норм поведения	1 2 3 4 5	В процессе общения оппоненты не придерживаются норм общения

Шкала дает возможность определить:

а) тактику разрешения конфликта;

б) характер поведения субъекта деятельности, то есть того, кто улаживает конфликт.

Для этого необходимо ценить глубину конфликтной ситуации в пятибалльном измерении. При этом следует принять сильную выраженность факторов левой стороны за 1 балл, а правой - за 5 баллов. Найти общую сумму баллов, которая выразит глубину конфликта.

Показатель в 35 - 40 баллов свидетельствует о том, что конфликтующие заняли по отношению друг к другу жесткую позицию: 25 - 34 балла указывает на колебания в отношениях конфликтующих менее 24-х баллов говорит о случайности возникшего конфликта.

Локус поведения субъекта деятельности (менеджера) может быть представлен треугольником, на вершине которого обозначаются роли субъекта и тактика его деятельности. Выделяются три роли: обвинитель, воспитатель, консультант.

Если по шкале глубины конфликта набрано 35 - 40 баллов, субъект деятельности (руководитель) принимает на себя роль обвинителя; если 25-34 балла - роль консультанта; если менее 24-х баллов - роль воспитателя. Тогда, в первом случае, для разрешения конфликта прибегают главным образом к административным мерам, во втором - к психологическим, в третьем - к педагогическим. Обратимся и оценим глубину ситуации «Служебный конфликт»:

- Причина конфликта не осознают; сам конфликт возник на служебной основе.
- Цели конфликтующих сторон сформировались на базе служебных неурядиц, общая цель деятельности служит у конфликтующих яблоком раздора.
- Сферы сближения конфликтующих не выражены, найти их можно только на базе общения, руководитель, вступивший в конфликт с подчиненными, прибегает к грубостям.

Естественно, глубину конфликта здесь можно оценить в 34 - 40 баллов.

Задание №1

Анализ конкретной ситуации

Заводу было дано задание освоить новое изделие. Сложностей для этого руководство завода не видело. Быстро создали бригаду в 16 человек. Бригадиром был назначен опытный кадровый рабочий А., имеющий большой бригадирский опыт работы на других участках. Было установлено ненапряженное плановое задание, и рабочие приступили к изготовлению изделий. Однако вскоре выяснилось, что бригада не справляется с заданием. Никакие меры, предпринимаемые администрацией, в том числе и аккордная оплата, не помогли.

Производительность труда оставалась низкой. Кроме того, в бригаде одна за другой возникали конфликтные ситуации, шли жалобы по разным поводам, были случаи отказа от работы.

После откровенных бесед с рабочими администрация завода выявила феномены несовместимости в бригаде. Оказалось что там кроме назначенного бригадира работают два активных рабочих “Б” и “В”, вокруг которых группировалось по несколько человек. Как правило, мнения этих рабочих шли вразрез с мнением бригадира. В сущности вся бригада была “поделена” между тремя лидерами”.

Администрация завода учла психологическую ситуацию в бригаде и приняла соответствующее решение, после чего план стал выполняться и перевыполняться.

Задание:

1. Выберите из предложенных ниже альтернатив одну, которая была реализована на заводе:
 - а) бригадира А. перевели на другой участок;
 - б) рабочих Б и В перевели в другую бригаду. Бригадиром остался А.;
 - в) бригаду разделили на две, назначив бригадирами А. и В.
 - г) бригаду разделили на две, назначив бригадирами А. и одного из активных рабочих (Б.,В).
 - д) один из активных рабочих (Б. или В.) перешел в другую бригаду;
 - е) бригаду разделили на две, бригадирами назначили А. и Б., который взял к себе в бригаду В.

Вопросы:

1. Почему Вы выбрали именно такую альтернативу?
2. Спрогнозируйте поведение коллектива бригады после нормализации отношений.

Задание № 2.

Анализ конкретной ситуации.

В доменном цехе металлургического завода произошла авария. «Но авария не техническая, хотя и не обошлось без таковой, как сказал директор, - это была авария в человеческих взаимоотношениях». Доменный цех считался на заводе благополучным. Но после назначения нового начальника начались неприятности за неприятностью.

Начальником цеха выдвинули ветерана, проработавшего на заводе более четверти века. Он вырос в цехе. Все его знали как активного и способного работника. Когда его назначили начальником цеха, никто не удивился, но никто и предположить не мог, что он так резко изменит свое поведение. Начальник цеха так возомнил о себе, что перестал считаться с мнениями специалиста. Даже с коллегами, которые пытались дать совет, входил в конфликт и месяцами не разговаривал. Перессорился со всеми, кто был с ним на разных, подчиненных заставил трепетать перед ним. Все затаились, появилось ощущение беды. И она пришла.

«Был крупный перебой с рудой. Наконец, она поступила. Но оказалась не та, что надо. А он сам не глянул, с других не спросил. От

предостережений, как всегда, отмахнулся. «Без вас знаю, что делаю!»

Чугун из печи выпустить не смогли. «Козел» выбивали более двадцати суток... Авария стряслась летом, но до конца года из прорыва выйти так и не удалось. С последствиями помогали справляться специалисты из разных городов страны.

Задание:

1. Почему эту аварию назвали аварией в человеческих отношениях?
2. Какой стиль руководства был присущ начальнику цеха?
3. Как по Вашему мнению можно было предотвратить аварию?
4. Как бы Вы наладили слаженную работу в цехе?

Задание № 3.

Исходная информация:

Эффективность использования менеджером своего рабочего времени во многом зависит от взаимодействия с помощниками и конечно с секретарем.

Обычно секретарь назначается руководителю, имеющему большой объем работы. Главная задача секретаря - обеспечить своему начальнику спокойную работу, освободив его от рутинных забот. На практике между руководителем и секретарем складываются специфические деловые отношения:

- а) начальник объясняет секретарю свое представление о задачах, стоящих перед предприятием и своей роли в решении этих задач. В связи с этим он высказывает свое мнение о роли секретаря в этом процессе и его задачах;
- б) секретарь высказывает свое видение роли начальника в решении задач предприятия и о своих задачах по оказанию помощи в работе начальника;
- в) начальник и секретарь договариваются между собою о том, как конкретно секретарь будет помогать начальнику на всех этапах управления, при осуществлении менеджерских функций планирования, организации, мотивации и контроля.

Итак, эффективность использования рабочего времени руководителем в конечном счете зависит от культуры его менеджерской деятельности. Ниже дается набор полярных профилей, позволяющих оценить уровень этой культуры. Окружите цифру, характеризующую степень выраженности у Вас менеджерской культуры. При этом примите во внимание, что показатель в семь баллов характеризует высокую степень оцениваемого фактора:

1. Планирует свою работу и	7 6 5 4 3 2 1	Не планирует работу ни свою,
----------------------------	---------------	------------------------------

работу своего участка		ни своего участка
2. Выполняет сначала трудную работу	7 6 5 4 3 2 1	Выполняет сначала приятную и знакомую работу
3. Доверяет своим подчиненным выполнять порученную работу	7 6 5 4 3 2 1	Не доверяет своим подчиненным выполнять работу. Все делает сам
4. Выполняет работу в интересах своих подчиненных	7 6 5 4 3 2 1	Не умеет выполнять работу в интересах подчиненных
5. Руководит персоналом путем постановки целей и задач, опираясь на самоуправление	7 6 5 4 3 2 1	Направляет работу персонала непосредственно
6. Побуждает инициативу подчиненных по принятию решений	7 6 5 4 3 2 1	Много принимает решений за своих подчиненных
7. Знает своих подчиненных и интересуется их планами	7 6 5 4 3 2 1	Не знает своих подчиненных и не интересуется их планами
8. Ведет разговор со своими подчиненными откровенно	7 6 5 4 3 2 1	Не хочет или не умеет разговаривать откровенно со своими подчиненными
9. Верит в способности своих подчиненных	7 6 5 4 3 2 1	Не верит в способности своих подчиненных
10. Определяет приоритетность своих работ	7 6 5 4 3 2 1	Не определяет приоритетность своих работ

Обработка результатов и выводы:

1. Подсчитайте общее количество баллов. Максимум, что Вы можете получить - это 70 баллов. Показатель в 40 баллов свидетельствует о среднем уровне менеджерской культуры. Показатель менее 20 баллов сигнализирует о низком уровне.
2. Уровень менеджерской культуры коррелирует с умением управлять временем: высокий или низкий показатель в одном измерении соответствует аналогичному показателю в другом.
3. Умение управлять временем - это не просто процесс перераспределения минут и часов своей активности. Данное умение в своей основе базируется на эрудиции менеджера, обладающего общей менеджерской культурой.

Практическая работа № 4

Тема: Решение тестов на оценку уровня конфликтности личности

и на наличие признаков стресса.

Цель: Протестировать себя на уровень конфликтности и подверженности стрессам.

Оснащенность: тестовые задания, канцелярские принадлежности.

Контрольные вопросы:

1. Природа и причины стресса?
2. Методы снятия стресса?
3. Взаимосвязь конфликта и стресса?

Методические указания:

Термин «конфликт» в переводе с латинского означает «столкновение». Конфликт это отсутствие согласия между двумя или более сторонами, которые могут быть конкретными группами, личностями, организациями. Каждая сторона делает все, чтобы принята была ее точка зрения или цель и мешать другой стороне, делать то же самое. Роль конфликтов, в основном, зависит от того, насколько эффективно им управляют. Чтобы управлять конфликтом, необходимо понимать причины возникновения конфликтной ситуации. Каждый конфликт имеет свою причину или источник возникновения.

Стресс – это обычное и часто встречаемое явление. Все мы временами испытываем его. Это может быть как ощущение пустоты в глубине желудка, как повышенная раздраженность и бессонница во время экзаменационной сессии. Незначительные стрессы неизбежны и безвредны. Именно чрезмерный стресс создает проблемы для человека. Для руководителей такой стресс характеризуется чрезмерной психологической и физиологической напряженностью. Исследования показали, что к физиологическим признакам стресса относятся: язва, мигрень, гипертония, астма, боль в спине, в груди, а к психологическим: раздражительность, потеря аппетита, пониженный интерес к межличностным отношениям и т.д.

Причинами стресса являются факторы, связанные с работой и деятельностью организации или события личной жизни индивида.

Тест № 1. На наличие признаков стресса.

Дайте ответы «да» или «нет» на следующие вопросы

1. Часто ли вам хочется плакать?
2. Грызете ли ногти, притоптываете ли ногой, крутите ли волосы?
3. Вы нерешительны?
4. Ощущаете ли вы, что вам не с кем поговорить?
5. Часто ли вы раздражаетесь и замыкаетесь в себе?
6. Едите ли вы, когда не испытываете голода?
7. Возникает ли у вас ощущение, что не можете справиться с чем-либо?
8. Возникает ли у вас чувство, что вы вот-вот «взорветесь», часто ли вы «впадает в бешенство»?
9. Пьете ли вы, курите, чтобы успокоиться?
10. Страдаете ли вы бессонницей?

11. Вы постоянно пребываете в мрачном настроении и с подозрением относитесь к намерениям окружающих?
12. Вы водите машину на больших скоростях и часто рискуете?
13. Вы утратили энтузиазм и надежду на лучшее?
14. Вы утратили интерес к половой жизни?

Оценка результатов

Если вы ответили «да» на 5 и более вопросов, то ваши нервы находятся на пределе, и вам нужно предпринять какие-то шаги с тем, чтобы исправить это положение. Возможно, вам даже следовало бы обратиться к врачу.

Тест № 2.

В каждой из приведенных ниже 6 групп ответов надо выбрать те, которые соответствуют вашему характеру.

1. А) в работе, в отношениях с представителями противоположного пола, в спортивных или азартных играх вы не боитесь соперничества и проявляете агрессивность;
Б) если в игре вы теряете несколько очков и если представитель (представительница) противоположного пола не реагирует должным образом на самые первые ваши знаки внимания, то вы сдаетесь и «выходите из игры»;
В) вы избегаете какой бы то ни было конфронтации.
2. а) вы честолюбивы и хотите много достичь;
Б) вы сидите и ждете «у моря погоды»;
В) вы ищите предлог увильнуть от работы;
3. а) вы любите работать быстро, и часто вам не терпится поскорее закончить дело;
Б) вы надеетесь, что кто-то будет вас «подстегивать»;
В) когда вы вечером приходите домой, то думаете о том, что сегодня было на работе?
4. а) вы разговариваете слишком быстро и слишком громко. В беседе вы высказываетесь чересчур категорично и перебиваете других.
Б) когда вам отвечают «нет» вы реагируете спокойно;
В) вам трудно удастся выразить ваши чувства и тревоги.
5. а) вам часто становится скучно,
б) вам нравится ничего не делать.
в) вы действуете в соответствии с желаниями других людей, а не своими собственными.
6. а) вы быстро ходите, едите и пьете
б) если вы забыли что-то сделать, вас это не беспокоит.
В) вы сдерживаете свои чувства.

Оценка результатов

За ответы на вопросы начисляются балы:

- А) – 6 баллов
- Б) – 4 балла
- В) – 2 балла

24-26 баллов. Вы в высшей степени подвержены стрессу, у вас даже могут проявиться симптомы болезней, вызванных стрессом, таких, как сердечная недостаточность, язвенная болезнь, болезни кишечника с вами, должно быть очень трудно ужиться. Самое главное для вас сейчас – научиться успокаиваться, это нужно и вам, и вашей жене (мужу), и детям.

18-24 баллов. Вы человек спокойный и неподверженный стрессу. Если вы набрали не намного больше 18 баллов, то вам можно посоветовать быть терпимее к окружающим. Это позволит вам добиться большего.

12-18 баллов. Ваша бездеятельность тоже может стать причиной стресса. Вы, наверное, очень раздражаете ею своих близких. Побольше уверенности в себе! Вам стоит составить перечень своих положительных качеств и совершенствовать каждое из них.

Тест № 3.

Ваш способ реагирования в конфликте (Кеннет У. Томас).

Тест позволит определить основные способы реагирования на конфликтные ситуации. К.Томас по 12 суждениям из 30 пар выявляет пять возможных вариантов поведения человека в конфликтной ситуации: соперничество, сотрудничество, компромисс, избегание, приспособление. Выберите то суждение, которое наиболее типично для вашего поведения.

1.

- а) Иногда я представляю возможность другим взять на себя ответственность за решение спорного вопроса;
- б) Чем обсуждать то, в чем мы расходимся, я стараюсь обратить внимание на то, в чем мы оба согласны;

2.

- а) Я стараюсь найти компромиссное решение;
- б) Я пытаюсь уладить дело с учетом интересов другого человека и моих собственных;

3.

- а) Обычно я настойчиво стремлюсь добиться своего;
- б) Иногда я жертвую своими собственными интересами ради интересов другого человека;

4.

- а) Я стараюсь найти компромиссное решение;
- б) Я стараюсь не задеть чувств другого человека;

5.

- а) Улаживая спорную ситуацию, все время пытаюсь найти поддержку у другого человека;
- б) Стараюсь делать все, чтобы избежать бесполезной напряженности;

6.

- а) Я пытаюсь избежать неприятностей для себя;
- б) Я стараюсь добиться своего;

7.

- а) Стараюсь отложить решение спорного вопроса, с тем, чтобы со временем решить его окончательно;
- б) Считаю возможным в чем — то уступить, чтобы добиться в другом;

8.

- а) Обычно я настойчиво стремлюсь добиться своего;
- б) Первым делом стараюсь определить то, в чем состоят все затронутые интересы и спорные вопросы;

9.

- а) Думаю, что не всегда стоит волноваться из-за каких - то возникших разногласий;

- б) Я предпринимаю усилия, чтобы добиться своего;
10.
- а) Я твердо стремлюсь добиться своего;
б) Я пытаюсь найти компромиссное решение;
11.
- а) Первым делом стараюсь ясно определить то, в чем состоят все затронутые вопросы и интересы;
б) Стараюсь успокоить другого и, главным образом, сохранить наши отношения.
12.
- а) Зачастую избегаю занимать, позицию, которая может вызвать споры.
б) Даю возможность другому в чем-то остаться при своем мнении, если он также идет навстречу.
13.
- а) Предлагаю среднюю позицию.
б) Настаиваю, чтобы все было сделано по-моему.
14.
- а) Сообщаю другому свою точку зрения и спрашиваю о его взглядах,
б) Пытаюсь доказать другому логику и преимущество моих взглядов.
15.
- а) Стараюсь успокоить другого и сохранить наши отношения.
б) Стараюсь сделать все необходимое, чтобы избежать напряжения.
16.
- а) Стараюсь не задеть чувств другого.
б) Обычно пытаюсь убедить другого в преимуществах моей позиции.
17.
- а) Обычно настойчиво стремлюсь добиться своего.
б) Стараюсь сделать все, чтобы избежать бесполезной напряженности.
18.
- а) Если это сделает другого счастливым, я дам ему возможность настоять на своем.
б) Дам возможность другому остаться при своем мнении, если он идет мне навстречу.
19.
- а) Первым делом пытаюсь определить то, в чем состоят все затронутые интересы и спорные вопросы.
б) Стараюсь отложить спорные вопросы, с тем чтобы со временем решить их окончательно.
20.
- а) Пытаюсь немедленно преодолеть наши разногласия.
б) Стараюсь найти наилучшее сочетание выгод и потерь для нас обоих.
21.
- а) Во время переговоров стараюсь быть внимательным к другому,
б) Всегда склоняюсь к прямому обсуждению проблемы.
22.
- а) Пытаюсь найти позицию, которая находится посередине между моей и позицией другого человека.
б) Отстаиваю свою позицию
23.
- а) Как правило, я озабочен тем, чтобы удовлетворить желания каждого из нас.
б) Иногда предоставляю другим взять на себя ответственность за решение спорного вопроса.
24.
- а) Если позиция другого кажется ему очень важной, я стараюсь идти ему навстречу.
б) Стараюсь убедить другого пойти на компромисс.
25

- .а) Пытаюсь убедить другого в своей правоте.
 б) Веду переговоры, стараюсь быть внимательным к аргументам другого.
 26.
 а) Обычно я предлагаю среднюю позицию.
 б) Почти всегда стремлюсь удовлетворить интересы каждого из нас.
 27.
 а) Зачастую стремлюсь избежать споров.
 б) Если это сделает другого человека счастливым, я дам ему возможность настоять на своем.
 28.
 а) Обычно настойчиво стремлюсь добиться своего.
 б) Улаживая ситуацию, обычно стремлюсь найти поддержку у другого.
 29.
 а) Предлагаю среднюю позицию.
 б) Думаю, что не всегда стоит волноваться из-за возникающих разногласий.
 30.
 а) Стараюсь не задеть чувств другого.
 б) Всегда занимаю такую позицию в споре, чтобы мы совместно могли добиться успеха.

Ключ:

Соперничество: 3а, 6б, 8а, 9б, 10а, 13б, 14б, 16б, 17а, 22б, 25а, 28а.

Сотрудничество: 2б, 5а, 8б, 11а, 14а, 19а, 20а, 21б, 23а, 26б, 28б, 30б.

Компромисс: 2а, 4а, 7б, 10б, 12б, 13а, 18б, 20б, 22а, 24б, 26а, 29а.

Избегание: 1а, 5б, 7а, 9а, 12а, 15б, 17б, 19б, 21а, 23б, 27а, 29б.

Приспособление: 1б, 3б, 4б, 6а, 11б, 15а, 16а, 18а, 24а, 25б, 27б, 30а.

Полученные количественные оценки сравниваются между собой для выявления наиболее предпочитаемой формы социального поведения в ситуации конфликта, тенденции его взаимоотношений в сложных условиях.

Тест № 4. На конфликтность

- В общественном транспорте начался спор на повышенных тонах Ваша реакция?
 - не принимаете участия;
 - коротко высказываетесь в защиту стороны, которую считаете правой;
 - активно вмешиваетесь, чем «вызываете огонь на себя».
- Выступаете ли вы на собраниях с критикой руководства?
 - нет;
 - только если имеете для этого веские основания;
 - критикуете по любому поводу не только начальство, но и тех, кто его защищает.
- Часто ли спорите с друзьями?
 - только если эти люди необидчивые;
 - лишь по принципиальным вопросам;
 - споры — ваша стихия.
- Очереди, к сожалению, прочно вошли в нашу жизнь. Как вы реагируете, если кто-то полезет в обход?
 - возмущаетесь в душе, но молчите: себе дороже;
 - делаете замечание;
 - проходите в перед и начинаете наблюдать за порядком.
- Дома на обед подати недосоленное блюдо. Ваша реакция?
 - не будете поднимать бучу из-за пустяков;
 - молча возьмете солонку;
 - не удержитесь от едких замечаний и, быть может, демонстративно откажетесь от еды
- Если на улице, в транспорте вам наступили на ногу; как вы поступите?
 - с возмущением посмотрите на обидчика;

- б - сухо сделаете замечание;
в - выскажете, не стесняясь в выражениях
7. Если кто-то из близких купил вещь, которая вам не понравилась, что вы сделаете?
а - промолчите;
б - ограничитесь коротким тактичным комментарием;
в - устроите скандал
8. Не повезло в лотерее. Как вы к этому отнесетесь?
а - постараетесь казаться равнодушным, но в душе дадите себе слово никогда больше не участвовать в ней;
б — не скроете досаду; но отнесетесь к происшедшему с юмором, пообещав взять реванш;
в - проигрыш на долго испортил настроение.

Оценка результатов:

За ответы на вопросы начисляются баллы:

а- 4балла;б -2 балла;в - 0 баллов.

22-32 балла. Вы тактичны и миролюбивы, ловко уходите от споров и конфликтов, избегаете критических ситуаций на работе и дома. Изречение «Платон мне друг, но истина дороже», никогда ни было вашим девизом. Может быть, поэтому вас иногда называют приспособленцем. Наберитесь смелости, и если обстоятельства сложились так, чтобы вы высказали свое мнение, сообщите его, невзирая на лица.

12-20 баллов. Вы слывете человеком конфликтным. Но на самом деле конфликтуете лишь тогда, когда нет иного выхода и другие средства исчерпаны. Вы твердо отстаиваете свое мнение, не думая о том, как это отразится на вашем служебном положении или приятельских отношениях. При этом не выходите за рамки корректности, не унижаетесь до оскорблений. Все это вызывает к вам уважение.

До 10 баллов. Споры и конфликты - это воздух, без которого вы не можете жить. Любите критиковать других, но если слышите замечания в свой адрес, можете «съесть живьем». Ваша критика — ради критики, а не для пользы дела. Очень трудно приходится тем, кто рядом с вами — на работе и дома. Ваша несдержанность и грубость отталкивает людей. Не поэтому ли у вас нет настоящих друзей? Словом, постарайтесь перебороть свой вздорный характер!

Задание № 5

Конфликты в коллективе могут стоить менеджеру не малых нервов, фирме – убытков. Поэтому лучше, если руководителю удастся вовремя их распознавать и сделать соответствующие выводы.

Признаки конфликтов, как правило, одни и те же:

- дело, над которым работает коллектив, перестает быть общим. Каждый трудится сам по себе. Дружеская помощь оказывается «не в ходу»;
- сотрудники перестают доверять друг другу, делиться рабочими и личными планами;
- во время разговора сотрудников больше внимание уделяется негативным факторам. Собеседник скорее выскажет замечание в адрес коллеги, чем тепло отзовется о нем.

Каждый из этих признаков – серьезный настораживающий сигнал, но удалить конфликт еще не поздно. Для этого придется чуть-чуть изменить принятый вами режим работы, например, распределять задания не «тет-а-тет», а на общем собрании, ввести в практику

открытый обмен мнениями, регулярное совместное подведение итогов.

Иногда и руководитель, сам того не замечая, может провоцировать конфликт. Поэтому, прежде чем начинать действовать, проанализируйте собственное поведение. Помните, вам в качестве руководителя недопустимо:

- скрывать какую-либо деловую информацию от своих подчиненных;
- высказывать особое расположение кому-либо из сотрудников;
- безропотно отдавать людей «на растерзание» вышестоящему начальству;
- недооценивать профессионализм своих коллег.

Вопросы:

1. Что должен делать менеджер для того, чтобы в коллективе не возникало конфликтных ситуаций?
2. Если уж конфликтная ситуация стала реальностью, то как ею управлять?
3. Каковы должны быть ваши действия как менеджера при разрешении конфликта?

Практическая работа № 5

Тема: Разработка и принятие решений в зависимости от сложившейся ситуации.

Цель: Научиться принимать решения в зависимости от сложившейся ситуации на производстве.

Оснащенность: канцелярские принадлежности, задание.

Контрольные вопросы:

6. Что такое решение?
7. Какие решения бывают?
8. Методы принятия решений?
9. Подходы принятия решений?

Методические указания:

Решение – выбор альтернативы. В управлении принятие решения более систематический процесс, чем в частной жизни. Менеджер выбирает направление действий не только для себя, но и для организации и ее работников. Принятие управленческих решений – это одна из основных и наиболее ответственных функций, выполняемых руководителями в процессе управления. От правильности и своевременности управленческих решений зависит эффективность управления, а следовательно и эффективность работы всей организации. Управленческое решение – это директивный документ, организующий совместную деятельность коллектива. Но с другой стороны, управленческое решение – это суждение, выбор оптимального варианта из имеющихся альтернатив. В идеале – это выбор между правильным и неправильным. Умение и искусство принятия взвешенного решения отличают профессиональных и компетентных менеджеров.

Задание № 1.

Существуют задачи, в которых приводятся ситуации, когда менеджер может почувствовать себя в затруднительном положении из-за того, что принятые в этих ситуациях решения в некоторых случаях не будут соответствовать понятиям «справедливость» и «этика» в моральных традициях общества, но будут вполне приемлемыми в сфере предпринимательской деятельности.

Примите решения по каждой ситуации и обоснуйте его:

1. Вы - главный менеджер на крупной фирме по производству всемирно известных сигарет. У фирмы имеются многочисленные фабрики по всему миру. Она достигла большого объема продаж. Появилась возможность открыть еще фабрику в одной из стран СНГ, и от вас зависит решение - подписать новый контракт или нет. С одной стороны, строительство данной фабрики обеспечит новыми рабочими местами этот регион, тем самым решится актуальная для этого региона проблема безработицы; с другой - это принесет большой доход вашей фирме. Однако вы, занимаясь производством и продажей крупных партий сигарет, до сих пор не были убеждены в том, что курение вызывает рак. Недавно вам в руки попал отчет об исследовании, в котором была установлена прямая связь между курением и онкологическими заболеваниями. **Каково будет ваше решение?**

Подпишите вы новый контракт или нет? Почему?

2. Вы - менеджер по маркетингу на фирме, выпускающей бытовую технику. Фирма с помощью дорогостоящих исследований попыталась усовершенствовать один из выпускаемых товаров, а именно - пылесос. Пылесос по прежнему не ионизирует воздух, хотя именно к этому результату пытались прийти в результате исследований. Поэтому новый тип пылесоса не стал по настоящему усовершенствованной новинкой. Вы знаете, что появление надписи «Усовершенствованная новинка» на упаковке и в рекламе средств массовой информации повысит значительно сбыт товара.

Какое решение вы примете? Сделаете вы такую надпись или нет? Почему?

3. Вы - менеджер на фирме, производящей программные продукты для ПЭВТ. На одной из презентаций вы знакомитесь с молодой дамой (молодым человеком), которая (ый) недавно была (был) управляющей (им) на фирме - конкуренте. По какой то причине она (он) был(был) уволен(а) и теперь держит обиду на эту фирму. Вы можете начать ухаживать или, наоборот, принять ухаживания. Или можете взять ее (его) на работу. В ином случае, можете просто пообещать взять ее (его) на работу. Обида так сильна, что она (он) с удовольствием расскажет обо всех планах конкурента. **Пойдете ли вы на тот или иной шаг? Почему?**

4. Вы - менеджер из крупной компании по продаже автомобилей. Компания имеет широкую сеть дилеров, недавно у одного из них, работающего на важной сбытовой территории, начались неурядицы в

семье. Дело идет к разводу, но дилер пытается приостановить и изменить решение, принятое его женой. В недалеком прошлом это был один из самых опытных и результативных продавцов вашей фирмы и имел торговую привилегию. Удастся ли ему сохранить семью, как скоро войдет в норму его семейная жизнь? Сейчас же большое количество продаж теряется, вы как менеджер имеете юридическую возможность ликвидировать выданную этому дилеру торговую привилегию и заменить его. **Как вы поступите? Почему?**

5. Вы - менеджер по производству на фирме, выпускающей холодильники. Недавно вы узнали, что конкурирующая фирма придала своим холодильникам свойство, которого в ваших холодильниках нет, но которое окажет большое влияние на сбыт. Например, в холодильниках «NO FROST» теперь можно хранить продукты не только в вакуумной упаковке, но и обычные, не боясь их усыхания: На ежегодной специализированной выставке фирмы - конкурента будет офис для гостей, и на одном из приемов для своих дилеров глава фирмы расскажет им об этом новом свойстве холодильника и о том, каким образом это было достигнуто. Вы можете послать своего сотрудника на этот прием под видом нового дилера, чтобы узнать о нововведении. **Пойдете ли вы на такой шаг? Почему?**

6. Вы - главный менеджер известной фирмы, и изо всех сил стараетесь добиться заключения выгодного контракта на большую сумму продаж с одной компанией. В ходе переговоров узнаете, что представитель покупателя подыскивает себе более выгодную работу. У вас нет желания брать его к себе на работу, но если вы намекнете ему об этой возможности, он скорее всего передаст заказ именно вам.

Как поступите вы? Почему?

7. Вы - менеджер по маркетингу и хотите сделать выборочный опрос потребителей об их реакциях на товар конкурента. Для этого вы должны провести опрос якобы от лица несуществующего «Института маркетинга и конъюнктуры рынка». **Сделаете ли вы такой опрос? Почему?**

8. Вы - менеджер по персоналу. В вашу фирму пришла молодая способная женщина, желающая стать торговым агентом. Уровень ее квалификации значительно выше, чем у претендентов мужчин на эту должность. Но прием ее на работу неизбежно вызовет отрицательную реакцию со стороны ряда ваших торговых агентов, среди которых женщин нет, а также может раздосадовать некоторых важных клиентов фирмы. **Возьмете ли вы эту женщину на работу? Почему?**

9. Вы - менеджер туристической фирмы. К вам пришла женщина, желающая отдохнуть в Греции. У вас же есть горящий тур на Мертвое море в Израиль. У женщины явные проблемы с давлением, отдышка. Вы знаете, что гипертоникам на Мертвое море ехать противопоказано.

Как вы поступите?

10. Вы – менеджер фирмы, выпускающей средства по уходу за волосами. Фирма приступила к выпуску нового шампуня, препятствующего образованию перхоти и эффективного даже при

разовом применении. Однако специалист по маркетингу вашей фирмы рекомендует в инструкции на этикетке указать, что шампунь следует менять дважды при каждом мытье головы. Дополнительного эффекта потребитель не получит, но шампунь будет расходоваться в два раза быстрее, и, следовательно, увеличится объем продаж. **Что вы предпримите? Почему?**

Задание № 2. Поиск решения

Исходная информация:

На предприятии проведена комплексная реконструкция ряда цехов, в ходе которой были внедрены новейшие методы обработки продукции, средства механизации и автоматизации производственных процессов и другие усовершенствования.

Большинство из реконструированных цехов быстро освоили новую технику и технологию, в кратчайшие сроки превысили проектную мощность.

Угрожающее положение с выполнением производственных планов и освоением новых условий работы сложилось в цехах №2 и №4. При прочих равных условиях в этих двух цехах организация производства, использование новой техники и технологии длительное время отставало от необходимых требований, что не позволяло увеличить объем выпускаемой продукции.

Начальник цеха №2 - инженер - технолог то. Т., 26 лет, работает на заводе 3,5 года после окончания института. Обладая теоретическими знаниями. Он еще не приобрел необходимых навыков организаторского характера, хотя проявляет в этом большую настойчивость.

Цехом №4 руководит тов. Н., 57 лет, работает на данном предприятии уже более 25 лет, в том числе начальником цеха 18 лет. У него нет специального образования, но есть большой опыт практической работы и хорошие организаторские способности. Однако отсутствие специальных знаний мешает ему в решении многих производственных вопросов.

Ответьте на вопросы:

1. Что следует предложить для укрепления руководства цехами?
2. Как помочь начальникам оставшихся цехов в приобретении необходимых знаний, опыта и умений для улучшения работы?

Практическая работа №6

Тема: Тестирование личности на способность к коммуникативности и к деловому общению.

Цель: Научиться взаимодействовать с людьми в коллективе, обществе.

Оснащенность: канцелярские принадлежности, бланки.

Контрольные вопросы:

1. Зачем нужно общение?
2. Что такое деловое общение?
3. Что такое коммуникативность?

Методические указания:

Общение – это тонкий и деликатный процесс взаимодействия людей. В общении наиболее раскрываются индивидуальные способности всех участников этого процесса. Общение – то основная форма человеческого бытия – это извечно свойство человека. Французский писатель Антуан де Сент-Экзюпери называл общение людей роскошью. Эта роскошь делает человека человеком. Отсутствие или недостаток общения деформируют человеческую личность.

Таким образом, общение – важнейшая форма взаимодействия людей. Оно лежит в основе практически всего, что мы делаем. Менеджеры расходуют на различного рода общение 80% своего рабочего времени. Общение – это постоянный процесс, который люди используют для того, чтобы передавать цели организации. Способность к общению всегда относится к числу важнейших человеческих качеств. К людям, легко вступающим в контакты и умеющим располагать к себе, мы относимся с симпатией, а с замкнутыми, мы стараемся либо вообще не общаться, либо обращаться, но в случае крайней необходимости.

ТЕСТ 1:

“на терпимость к людям, гибкость в общении”

1. Вас посетила гениальная идея. Расстроит ли вас равнодушие коллег?
А – да;
Б – нет.
2. Испытываете ли вы раздражение, встретив нетрезвого человека в общественном месте?
А – да, вам он не приятен;
Б – если он держится в рамках приличий, то вам все равно.
3. Когда вам приходится общаться с человеком из другой социальной среды, легко ли вам найти с ним общий язык?
А – да;
Б – нет.
4. Как вы реагируете, когда над вами подшучивают?
А – стараетесь ответить в той же манере;
Б – чувствуете раздражение.
5. Услышав неприятную для вас новость, сохраняете ли вы спокойствие?
А – да;
Б – нет.
6. Если вы привели в компанию приятеля и он привлек всеобщее внимание, как вы реагируете?
А – расстраиваетесь, что из-за этого вы лишаетесь внимания общества;
Б – радуетесь за него.

Оценка результатов:

За ответы на вопросы начисляются баллы:

Вопросы		1	2	3	4	5	6
Ответ	А	0	2	2	2	2	0
	Б	2	2	0	0	0	2

Тест № 2.

На способность к взаимодействию с другими людьми

- Как часто вы стараетесь бывать среди людей?
 А – очень часто;
 Б – часто;
 В – когда как;
 Г – редко;
 Д – очень редко.
- Как часто вам хотелось бы быть вовлеченным в деятельность других людей?
 А – очень часто;
 Б – часто;
 В – когда как;
 Г – редко;
 Д – очень редко.
- Как часто вы стараетесь участвовать в коллективных мероприятиях?
 А – очень часто;
 Б – часто;
 В – когда как;
 Г – редко;
 Д – очень редко.
- Как часто вы хотите, чтобы вас оставили в покое?
 А – очень часто;
 Б – часто;
 В – когда как;
 Г – редко;
 Д – очень редко.
- Как часто вы чувствуете беспокойство по поводу встречи с незнакомым человеком?
 А – очень часто;
 Б – часто;
 В – когда как;
 Г – редко;
 Д – очень редко.
- С каким количеством людей вы бы хотели близко взаимодействовать?
 А – очень часто;
 Б – часто;
 В – когда как;
 Г – редко;
 Д – очень редко.

7. От какого количества людей вы бы хотели держаться на расстоянии?
- А – очень часто;
 Б – часто;
 В – когда как;
 Г – редко;
 Д – очень редко.
8. Много ли есть людей, с которыми вы можете близко общаться довольно долгое время?
- А – очень часто;
 Б – часто;
 В – когда как;
 Г – редко;
 Д – очень редко.

Оценка результатов

За ответы на вопросы начисляются баллы:

Вопрос								
Ответ	1	2	3	4	5	6	7	8
А	5	5	5	1	1	5	1	5
Б	4	4	4	2	2	4	2	4
В	3	3	3	3	3	3	3	3
Г	2	2	2	4	4	2	4	2
Д	1	1	1	5	5	1	5	1

38 и более баллов. Вы прирожденный коммуникатор. Среди людей вы чувствуете себя свободно, как рыба в воде. Вы легко устанавливаете контакты. У вас много знакомых, и это раскрывает перед вами дополнительные возможности.

19 – 35 баллов. В обществе вы чувствуете себя достаточно уверенно, но есть немало персон и компаний, которых вы предпочитаете избегать. Если ваша работа связана с людьми, задумайтесь, не стоит ли вам уделить часть времени и средств на тренинг общения – это окупится сторицей.

18 и менее баллов. Похоже, вы из тех робких натур, для которых даже телефонный звонок – проблема. Скорее всего, вы немало теряете, не смотря на свои способности в других областях. Работайте над собой.

Задание № 3. На умение вести деловые переговоры

Как лучше работать с партнером, клиентом? Этот вопрос стоит перед каждым менеджером, здесь можно использовать следующие подходы:

1. Создать доверительную атмосферу при переговорах.
2. Попросить партнера более подробно рассказать о проблеме. Это будет способствовать более четкому определению позиций сторон.
3. Помочь партнеру глубже вникнуть в ситуацию, делая по ходу беседы краткие, запоминающиеся обобщения – заключения.

4. Ориентировать партнера к творческим рассуждениям, чтобы проблема получила более разностороннее освещение.
5. Убедить партнера, что откладывать решение сложившейся ситуации невыгодно, это позволит определить реальность намерений партнера о сотрудничестве с вами.
6. Изложить собственное решение проблемы, но наряду с другими возможными. Тогда партнер выберет решение самостоятельно, но скорее всего предложенное вами.

Вопросы:

1. Какой из намеченных подходов, на ваш взгляд, наиболее эффективен?
2. Какие подходы в деловых переговорах, способствующие их успеху, вы могли бы еще предложить?

Тест № 4. На умение вести деловые беседы.

В условиях рынка человек меняет работу, как правило, часто. При устройстве на новое место ему обязательно приходится проходить собеседование, в том числе и менеджеру. Здесь главное: как можно лучше себя представить. При собеседовании целесообразно учесть следующие советы:

- будь подготовлен. Неплохо иметь информацию о компании, с которой ведутся переговоры, о том, что происходит сегодня в этом секторе рынка, что делают основные конкуренты. Постараться что-либо узнать о человеке, который будет вести диалог, определить свою готовность ответить на типичные в таких случаях вопросы: «Расскажите немного о себе» или «Что вы считаете своим самым важным профессиональным достижением»?
- правило двух минут. Согласно многочисленным исследованиям при собеседовании 80% впечатлений о кандидате получаются в первые две минуты. В данной ситуации немаловажную роль играют такие мелочи, как приветствие и рукопожатие, короткий, а не длинный диалог, рекомендации психологов смотреть собеседнику в глаза;
- главное-контакт. Чем раньше вы переведете разговор о вас на разговор о компании, о вашей будущей работе или о профессиональной деятельности собеседника, тем больше у вас шансов «разбить лед» на ранней стадии беседы и найти «точки соприкосновения» с человеком, от которого в этот момент зависит ваш успех или неудача. Важно понять, с каким человеком вы разговариваете, и в зависимости от этого скорректировать свое поведение;
- слушайте внимательно. Старайтесь внимательно слушать беседующего с вами. Люди любят, когда их слушают, и вам обеспечены дополнительные «баллы», если вы покажете, что умеете это делать;
- сделайте паузы в словах. Отвечая на вопрос, рекомендуется делать паузы (приблизительно каждые две минуты), чтобы понять,

насколько собеседника устраивает и интересует то, о чем вы говорите;

- умеете правильно задавать свои вопросы. О ваших способностях будут судить не только по вашим ответам, но и по вашим вопросам. По ним должно быть понятно, что вы немало знаете о компании, о рынке и о характере работы, которую вы хотите выполнять;
- особенно важно последнее слово. Можно, например, подвести краткий итог беседы и отметить, что вы теперь еще больше уверены в том, что вполне подходите для этой работы;

Вопросы:

1. Какие еще советы, рекомендации вы дали бы самому себе для беседы при устройстве на работу?
2. Со всеми ли советами вы согласны? Если нет – почему?
3. Как вы думаете, зачем нужно до собеседования продумать весь его сценарий и стараться направлять свои действия?

Практическая работа № 7.

Тема: Составление плана проведения деловой беседы и переговоров.

Цель: научиться составлять планы проведения деловых совещаний, бесед и переговоров.

Оснащенность: канцелярские принадлежности, тестовые задания.

Методические указания:

Деловые встречи – совещания – одна из важнейших форм управленческой деятельности. Во время совещания происходит обмен информацией между подчиненными и руководителем, принимаются управленческие решения.

Деловое совещание это способ привлечения коллективного разума к выработке оптимальных решений по актуальным и наиболее сложным вопросам, возникающим в организации. На совещании сотрудники учатся работать в коллективе, комплексно подходить к решению общих задач, достигать компромиссов и приобретают культуру общения.

Для некоторых сотрудников деловое совещание это единственная возможность видеть и слышать руководителей высших уровней управления.

Проведение любого совещания имеет определенные цели и четыре обязательных этапа.

Деловая беседа. Менеджер должен уметь вести деловые беседы. От этого во многом зависит успех или неуспех дела. Любая деловая индивидуальная беседа состоит из трех этапов.

Деловые переговоры. Переговоры это средство, взаимосвязь между людьми, предназначены для достижения соглашения, когда обе стороны имеют совпадающие либо противоположные интересы.

Переговоры это всегда торг. Переговоры предназначены в основном для того, чтобы с помощью взаимного обмена мнениями получить

отвечающее интересам обеих сторон соглашения и достичь результатов, которые бы устроили всех его участников.

Задание № 1.

Ознакомьтесь с ситуацией и ответьте на вопрос.

Ситуация. Госпожа Иванова два года назад закончила обучение в колледже и работает экономистом. Недавно она узнала о вакансии должности заместителя начальника отдела. Администрация ищет достойного кандидата среди своих сотрудников.

Какие действия должна предпринять госпожа Иванова, чтобы продвинуться по службе?

Задание №2.

Ознакомьтесь с ситуацией и ответьте на вопрос.

Ситуация. Представьте, что на переговорах партнеры решили вывести вас из себя. С этой целью они используют различные приемы, в том числе намекают на некоторые известные им подробности вашей частной жизни. Каковы должны быть ваши действия?

Задание № 3.

Ознакомьтесь с ситуацией и ответьте на вопрос.

Ситуация. Госпожа Петрова открывает свое дело и ей необходимо получить кредит в банке. На решающую встречу, она пришла вовремя с необходимыми документами, одетая в джинсы, свитер и кроссовки.

Объясните одну из возможных причин отказа банка в кредите.

Задание № 4.

Составьте план публичного выступления по теме, выбранной вами.

Примерная тематика выступлений:

1. «Моя профессия – бухгалтер».
2. «Образование сегодня и его проблемы».
3. «Успех фирмы и его составляющие».

Задание № 5.

Исправьте текст, сделав его «разговорным» а не «книжным»:

- В деле получения высоких надоев молока первостепенное значение имеет состав поголовья скота.
- Обязательным элементом зимнего содержания дороги является ее очистка от снега.
- В данный момент я читаю интересную книгу.
- Мой друг получил жилплощадь.
- Заводная игрушка вышла из строя.

Задание № 6.

Вы руководитель производственно-коммерческой фирмы «ЛУЧ». Вам следует организовать и провести совещание по результатам работы фирмы за прошедший год. На фирме имеется актовъ зал на 30 человек. Количество работающих на предприятии 50 человек.

Разработайте технологию проведения делового совещания, используя все этапы проведения делового совещания..

Задание № 7.

На складе Вашей организации скопилось большое количество нереализованной продукции. Отдел маркетинга провел исследование

рынка и обнаружил в одном из регионов большую потребность в Вашей продукции.

Проведите переговоры с представителями торговли по реализации Вашей продукции, используя и дополнив следующую схему:

1 этап. Подготовка переговоров.

2 этап. ??????????

3 этап ??????????

4 этап Анализ итогов деловых переговоров.