

**МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ  
ПО ВЫПОЛНЕНИЮ ПРАКТИЧЕСКИХ РАБОТ**

---

по учебному предмету

---

**ОП.12 Менеджмент в профессиональной деятельности**

---

(код и наименование УД или МДК)

---

по специальности:

---

**09.02.07 Информационные системы и программирование**

---

(код и наименование специальности)

Одобрено на заседании  
предметно-цикловой комиссии  
информационно-математических и  
экономических дисциплин  
Протокол № 1 от «15» августа 2020 г.  
Председатель комиссии:  
И.Г.Наговицын /И.Г.Наговицын

УТВЕРЖДАЮ

Зам. директора

М.Г.Целищева М.Г. ЦЕЛИЩЕВА  
«15» августа 2020 г.

Организация-разработчик: ГБПОУ КАТК

Составитель: Бердникова Е.С.

## СОДЕРЖАНИЕ

1 Пояснительная записка .....	4
2 Перечень практических работ УП ОП.12 Менеджмент в профессиональной деятельности	10
3 Инструктивно-методические указания по выполнению практических работ .....	10
4 Используемая литература и Интернет источники .....	30

## 1 Пояснительная записка

Данные методические рекомендации составлены в соответствии с содержанием рабочей программы УП ОП.12 Менеджмент в профессиональной деятельности специальности 09.02.07 Информационные системы и программирование.

УП ОП.12 Менеджмент в профессиональной деятельности изучается в течение 1 семестра. Общий объем времени, отведенный на практические занятия по УП, составляет в соответствии с учебным планом и рабочей программой – 14 часов.

Практические работы проводятся после изучения соответствующих разделов и тем УП ОП.12 Менеджмент в профессиональной деятельности. Выполнение обучающимися практических работ позволяет им понять, где и когда изучаемые теоретические положения и практические умения могут быть использованы в будущей практической деятельности.

В результате выполнения практических работ, предусмотренных программой по УП ОП.12 Менеджмент в профессиональной деятельности обучающийся должен:

<b>Результаты обучения (освоенные умения, усвоенные знания)</b>	<b>Основные показатели оценки результата</b>
<b>У1</b> - оформлять первичные документы по учету рабочего времени, выработки, заработной платы, простоев;	Применяет знания по правильному оформлению первичных документов по учету рабочего времени, выработки, заработной платы, простоев. Демонстрирует умение оформлять документы.
<b>У2</b> - рассчитывать основные технико-экономические показатели деятельности подразделения (организации);	Осуществляет расчет основных технико-экономических показателей деятельности подразделения (организации). При решении экзаменационных задач применяет знания методологической базы расчета показателей. Делает выводы, аргументирует (поясняет, разъясняет) результаты полученных расчетов.
<b>У3</b> - разрабатывать бизнес-план.	Осуществляет разработку бизнес-плана, применяет знания: структуры бизнес-плана. Учитывает отраслевую специфику бизнес-планирования.
<b>У4.</b> применять методы и способы поиска работы;	Применяет методы и способы поиска работы;
<b>У5.</b> составлять профессиональное резюме и пакет документов, необходимых для успешного прохождения собеседования;	Составляет профессиональное резюме и пакет документов, необходимых для успешного прохождения собеседования;
<b>У6.</b> проводить беседу с работодателем, использовать технологию телефонных переговоров.	Проводит беседу с работодателем, использовать технологию телефонных переговоров.

<p><b>3 1</b> -материально-технические, трудовые и финансовые ресурсы отрасли и организации, показатели эффективного использования;</p>	<p>Воспроизводит, демонстрирует знания о материально-технических, трудовых и финансовых ресурсах отрасли и организации. Имеет представление о показателях эффективно го использования ресурсов Применяет данные знания при решении задач</p>
<p><b>3 2</b>-методики расчета основных технико-экономических показателей деятельности организации;</p>	<p>Воспроизводит, демонстрирует знания методики расчета основных технико-экономических показателей деятельности организации, применяет данные знания при решении ситуационных задач</p>
<p><b>3 3</b>-методику разработки бизнес-плана;</p>	<p>Демонстрирует знания методики разработки бизнес- плана, применяет данные знания при создании бизнес- плана</p>
<p><b>3 4</b>-механизмы ценообразования на продукцию (услуги), форму оплаты труда в современных условиях;</p>	<p>Демонстрирует знания механизмов ценообразования на продукцию (услуги), формы оплаты труда в современных условиях. Применяет данные знания при решении ситуационных задач по расчету цены на продукцию</p>
<p><b>3 5</b>-основы маркетинговой деятельности, менеджмента и принципы делового общения;</p>	<p>Воспроизводит, демонстрирует знания основ маркетинговой деятельности, менеджмента. Применяет принципы делового общения.</p>
<p><b>3 6</b>-основы организации работы коллектива исполните лей;</p>	<p>Имеет представление об основах организации работы коллектива исполнителей.</p>
<p><b>3 7</b>-основы планирования , финансирования и кредитования организации;</p>	<p>Воспроизводит, демонстрирует знания основ планирования, финансирования и кредитования организации, применяет данные знания при решении ситуационных задач</p>
<p><b>3 8</b>-особенности менеджмента в области профессиональной деятельности;</p>	<p>Демонстрирует знания особенностей менеджмента в области профессиональной деятельности, применяет данные знания при решении ситуационных задач</p>
<p><b>3 9</b>-производственную и организационную структуру организации.</p>	<p>Демонстрирует знания производственной и организационной структуры организации, применяет данные знания при решении ситуационных задач</p>
<p><b>3 10</b> - коррупция в международном экономическом сотрудничестве.</p>	<p>Демонстрирует знания коррупции в международном экономическом сотрудничестве.</p>
<p><b>3 11</b>- национальный план противодействия коррупции.</p>	<p>Демонстрирует знания национального плана противодействия коррупции.</p>
<p><b>312</b>.обеспечивать безопасные условия труда в профессиональной деятельности;</p>	<p>Демонстрирует знания по обеспечению безопасных условий труда в профессиональной деятельности;</p>
<p><b>313</b>.анализировать травмоопасные и вредные факторы в профессиональной</p>	<p>Анализируют травмоопасные и вредные факторы в профессиональной деятельности</p>

деятельности	
<b>314.</b> использовать экобиозащитную и противопожарную технику;	Демонстрирует знания по использованию экобиозащитной и противопожарной техники;
<b>315.</b> особенности регионального рынка труда, перечень и возможности социальных институтов, предоставляющих информацию о рынке труда для соискателей	Воспроизводит особенности регионального рынка труда, перечень и возможности социальных институтов, предоставляющих информацию о рынке труда для соискателей
<b>316.</b> свои личные и профессиональные качества, способствующие адаптации на рынке труда и в профессиональном коллективе;	Демонстрирует свои личные и профессиональные качества, способствующие адаптации на рынке труда и в профессиональном коллективе;
<b>317.</b> основы делового общения, способы профилактики конфликтов;	Демонстрирует основы делового общения, способы профилактики конфликтов;
<b>318.</b> пути построения профессиональной карьеры.	Воспроизводит пути построения профессиональной карьеры.

Вышеперечисленные умения, знания и практический опыт направлены на формирование следующих профессиональных и общих компетенций обучающихся:

<b>Результаты обучения (освоенные ОК, ПК)</b>	<b>Основные показатели оценки результата (ОПОР)</b>
ОК 1. Понимать сущность и социальную значимость своей будущей профессии, проявлять к ней устойчивый интерес.	Понимает сущность и демонстрирует интерес к будущей специальности, проявляет эмоциональную устойчивость, психологическую готовность к выполнению функциональных обязанностей по выбранной специальности

<p>ОК 2. Организовывать собственную деятельность, выбирать типовые методы и способы выполнения профессиональных задач, оценивать их эффективность и качество</p>	<p>Обосновывает постановку цели, выбора и применения методов и способов при организации собственной деятельности в процессе промежуточной аттестации. Демонстрирует способность к анализу, контролю и оценки рабочих ситуаций (при выполнении экзаменационных заданий практической направленности) Проводит самоанализ и коррекцию результатов собственной работы</p>
<p>ОК 3. Принимать решения в стандартных и нестандартных ситуациях и нести за них ответственность</p>	<p>Находит решение и применяет его в стандартных и нестандартных ситуациях (при выполнении заданий экзаменационного билета) и берет на себя ответственности за принятые решения</p>
<p>ОК 4. Осуществлять поиск и использование информации, необходимой для эффективного выполнения профессиональных задач, профессионального и личностного развития</p>	<p>Демонстрирует умение находить и использовать информацию для эффективного выполнения профессиональных задач, профессионального и личностного развития</p>
<p>ОК 5. Использовать информационно-коммуникационные технологии в профессиональной деятельности.</p>	<p>Демонстрирует навыки использования информационно-коммуникационной технологий при выполнении задач профессиональной направленности, навыки анализа информации с использованием информационно-коммуникационных технологий</p>
<p>ОК 6. Работать в коллективе и команде, эффективно общаться с коллегами, руководством, потребителями.</p>	<p>Демонстрирует навыки использования технологий активного и эффективного взаимодействия при собеседовании с членами экзаменационной комиссии, способность и готовность ксотрудничеству. Проявляет терпимость к другим мнениям и позициям</p>

<p>ОК 7. Брать на себя ответственность за работу членов команды (подчиненных), результат выполнения заданий.</p>	<p>Принимает на себя ответственность за принятые решения (при выполнении экзаменационных заданий практической направленности).</p>
<p>ОК 8. Самостоятельно определять задачи профессионального и личностного развития, заниматься самообразованием, осознанно планировать повышение квалификации</p>	<p>Демонстрирует понимание задач своего дальнейшего профессионального и личностного развития, стремления к самообразованию, планированию дальнейшего повышения квалификации. Обоснованно выбирает варианты реализации профессиональных планов, проектирует профессиональную карьеру</p>
<p>ОК 9. Ориентироваться в условиях частой смены технологий в профессиональной деятельности</p>	<p>Демонстрирует понимание необходимости совершенствования умений ориентироваться в условиях частой смены деятельности</p>
<p>ПК 1.Собирать данные для анализа использования и функционирования информационной системы.</p>	<p>Демонстрирует умение работать с документацией</p>
<p>ПК 2. Консультировать пользователей информационной системы и разрабатывать фрагменты методики обучения пользователей информационной системы.</p>	<p>Демонстрирует умение разработки и внедрения различных программ. Проявляет аналитические способности в оценке деятельности предприятия.</p>



<p>ПК 3. Собирать данные для анализа использования и функционирования системы, участвовать в составлении отчетной документации, принимать участие в разработке проектной документации на модификацию информационной системы.</p>	<p>Демонстрирует способность к моделированию различных ситуаций и нестандартные пути их решения</p>
<p>ПК 4. Собирать данные для анализа использования и функционирования системы, участвовать в составлении отчетной документации, принимать участие в разработке проектной документации на модификацию информационной системы.</p>	<p>Демонстрирует социально- профессиональную мобильность и стремление к профессиональному самообразованию.</p>
<p>ПК 5. Взаимодействовать со специалистами смежного профиля при разработке методов, средств и технологий применения объектов профессиональной деятельности.</p>	<p>Демонстрирует стремление к профессиональному росту на этапе освоения ОПОП специальности</p>
<p>ПК 6. Консультировать пользователей информационной системы и разрабатывать фрагменты методики обучения пользователей информационной системы.</p>	<p>Демонстрирует заинтересованность к профессиональному росту.</p>

## 2 Перечень практических работ УП ОП.12 Менеджмент в профессиональной деятельности

Название практических работ	Количество часов
<b>Тема 1. Сущность и характерные черты современного менеджмента</b>	<b>4</b>
Практическое занятие № 1 Выполнение фрагмента SWOT-анализа (С использованием ПК).	2
Практическое занятие № 2 Решение ситуационных задач по оценке систем мотивации труда	2
<b>Тема 2. Основные функции менеджмента</b>	<b>4</b>
Практическое занятие № 3 Анализ конфликтной ситуации с применением методов разрешения конфликтов	2
Практическое занятие №4 Решение ситуационных задач по принятию управленческих решений	2
<b>Тема 3. Основы управления персоналом</b>	<b>4</b>
Практическое занятие №5 Идентификация рисков предприятия. Распределение рисков по вероятности их возникновения и степени влияния.	2
Практическое занятие №6 Составление плана деловой беседы с заказчиком	2
<b>Тема 4. Особенности менеджмента в области профессиональной деятельности</b>	<b>2</b>
Практическое занятие №7 Определение типа и структурных составляющих конфликтной ситуации.	2
Итого: 14 часов	

## 3 Инструктивно-методические указания по выполнению практических работ

### Практическое занятие №1

**1. Наименование работы** Выполнение фрагмента SWOT-анализа (С использованием ПК).

**2. Продолжительность проведения** – 2 часа

**3. Цель практической работы:** формирование умений и навыков характеристики организации (предприятия ) и ее места в отрасли; оценки сильных и слабых сторон деятельности организации и предполагаемого к выпуску товара (услуги).

**4. Материалы, оборудование, программное обеспечение:** ПК

**5. Задание.**

**Задание № 1.** Определение параметров для анализа сильных и слабых сторон. В программе MS Excel или OpenOffice Calc создать таблицу, в первом столбце которой будет параметр для характеристики предприятия, во втором – сильные стороны, в третьем – слабые. Параметры выбрать по своему усмотрению.

Образец

	Сильная сторона		Слабая сторона
1	Оперативный мониторинг рынка, отлаженная сбытовая сеть	1	Несбалансированные производственные мощности
2	Сертифицированная система качества, высокая квалификация персонала	2	Высокие производственные издержки
3	Широкий ассортимент продукции	3	Сбои в снабжении
4	Дифференцированность сфер деятельности	4	Недостатки в рекламной политике, средний уровень цен на продукцию

5	Наличие промплощадки с развитой инфраструктурой	5	Неучастие персонала в принятии управленческих решений
---	---	---	---

**Задание № 2.** В программе MS Excel или OpenOffice Calc создать и заполнить таблицу угроз и возможностей.

Образец

	Угроза		Возможность
1	Слабое стратегическое планирование деятельности предприятия и его развития	1	Кадровые возможности создания мощной инженерной базы и профессиональной команды менеджеров
2	Существенная зависимость финансового состояния от объемов заказов нескольких крупнейших потребителей	2	Эффективное использование информационных технологий
3	Лицензирование отечественными производителями оборудования своей продукции (оборудования и запчастей)	3	Внедрение функций логистики (управление складскими запасами и системой распределения)
4	Внедрение на рынок оборудования	4	Совершенствование качества продукции
	Угроза		Возможность
	иностранных поставщиков (вытеснение отечественного оборудования)		
5	Интенсивное перевооружение литейных производств	5	Создание специализированного инженерного центра по разработке и производству отдельных элементов оборудования

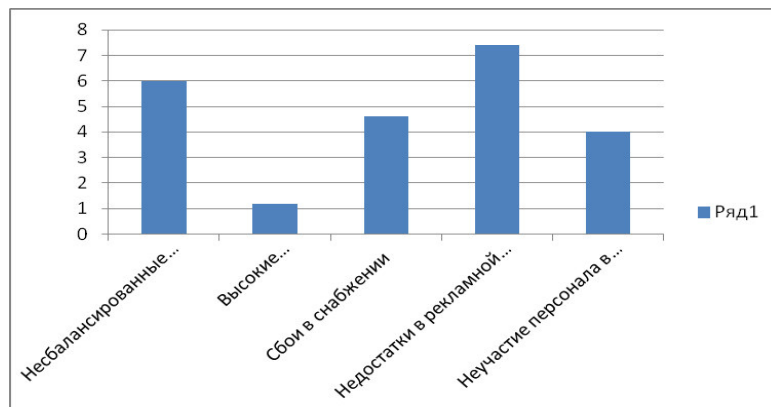
**Задание № 3.** Составить матрицы факторов в MS Excel или OpenOffice. Ведется оценка влияния (для сильных и слабых сторон), вероятности использования (для возможностей и угроз) в баллах. На практике проводить ранжирование факторов должны несколько экспертов. Вы можете смоделировать оценки условных экспертов на свое усмотрение. По каждой позиции ставят от 1 до 6 баллов (в зависимости от степени влияния). Далее находится средний показатель.

Образец. Матрица факторов для анализа сильных сторон

Сильная сторона		№ эксперта										Среднее значение
		Эксперт 1		Эксперт 2		Эксперт 3		Эксперт 4		Эксперт 5		
		балл	ран	балл	ран	балл	ран	балл	ран	балл	ран	
1	Оперативный мониторинг рынка, отлаженная сбытовая сеть	3	5	4	1	2	4	3	2	4	4	9,8
2	Сертифицированная система качества, высокая квалификация персонала	4	4	3	5	4	2	3	4	3	1	10,8
3	Широкий ассортимент продукции	3	2	3	2	3	5	3	5	2	3	9,6
4	Дифференцированность сфер деятельности	4	1	3	4	4	1	3	3	4	2	7,4
5	Наличие промплощадки с развитой инфраструктурой	3	3	2	3	4	3	4	1	3	5	9,2

По образцу матрицы факторов для анализа сильных сторон составить матрицы факторов для анализа слабых сторон, угроз и возможностей.

**Задание № 4.** Если в процессе анализа было выделено слишком много факторов, нужно выбрать самые значимые (ориентируясь на баллы). Самый лучший вариант – до 5 элементов. Оптимально – до 10. Чтобы процесс выбора происходил быстрее, на основе матриц составить диаграммы MS Excel или OpenOffice.



Образец. Диаграмма «Слабые стороны»

**Задание № 5.** Составить перекрестные таблицы в MS Excel или OpenOffice. Это проблемные поля, с помощью которых нужно ответить на ряд вопросов. Какими возможностями компания может воспользоваться посредством сильных сторон? Значит, по вертикали вносим выделенные с помощью матриц сильные стороны. Шапка таблицы – горизонталь – возможности. В ячейке на пересечении – ответ на вопрос.

Сильные, слабые стороны и возможности, которые рассматриваемые в "проблемном поле" – выбираются на основе оценок экспертов.

Само проблемное поле представляет собой сочетание возможных вариантов направлений действий и /или конкретных мероприятий для нейтрализации угроз внешнего окружения.

Образец

### Проблемное поле

		Сильная сторона			Слабая сторона		
		Наличие современной технологии ХТС	Опыт работы на рынке запчастей для горного оборудования	Наличие собственного заготовительного производства (литейное и кузнечнопрессовое производство)	Отсутствие функций логистики (неразвита система распределения; неразвита система управления складскими запасами; отсутствие сервиса)	Несбалансированные производственные мощности	Слабая система мотивации персонала
	Балл	10	8,4	7	7	6	4,6
	Внедрение на рынок						

	оборудования иностранных поставщиков (вытеснение отечественного оборудования)	6,4	Новая производственная стратегия	Поиск новых ниш	Поиск "путей" снижения затрат	6,4	Снижение транспортных, складских издержек	.....	.....
	Слабое стратегическое планирование деятельности предприятия и его развития	5,2	.....	.....	.....	5,2	.....	.....	.....
	Лицензирование отечественными производителям и оборудования своей продукции (оборудования и запчастей)	3,4	.....	.....	.....	3,4	.....	.....	.....
Возможности	Балл		10	8,4	7,6		7,4	6	4,6
	Совершенствование качества продукции	3,2	Производство продукции и на уровне	.....	.....	3,2	.....	.....	.....
			мирового качества						
	Кадровые возможности создания мощной инженерной базы и профессиональной команды менеджеров	2,4	.....	Развитие стратегического маркетинга...	.....	2,4	Выделение и усиление логистических функций...	.....	.....
	Создание специализированного инженерного центра по разработке и производству отдельных элементов металлургического оборудования	2	.....	.....	.....	2	.....	.....	.....

.....

Поля для вашего заполнения

## 6. Контрольные вопросы

1. Приведите определение понятия «ситуационный анализ».
2. Перечислите основные методы ситуационного анализа.
3. Раскройте кратко содержание макросреды, мезосреды, микросреды.
4. Как оценить степень нестабильности внешней среды?
5. Как влияет нестабильность среды на выбор стратегии предприятия?
6. Есть ли отличия в анализе сред предприятий, относящихся к различным отраслям экономики?
7. Какие конкурентные силы действуют в отрасли и каково их влияние?

8. На основании каких показателей можно определить «конкурентную силу» предприятия?

9. Назовите правила проведения SWOT-анализа.

## **Практическое занятие №2**

**1. Наименование работы** Решение ситуационных задач по оценке систем мотивации труда

**2. Продолжительность проведения** – 2 часа

**3. Цель практической работы:** усвоить понятие «мотивация труда», научить студентов принимать эффективные решения, связанные с мотивацией труда персонала.

**4. Задание.**

*Задание № 1.* Решить ситуационную задачу.

### **СИТУАЦИЯ**

Мотивирование работников мясокомбината.

Когда три года назад Павел Иванович Корнилов стал директором и совладельцем приватизированного предприятия «Мясокомбинат», оно находилось в хорошем финансовом положении. Комбинат продавал свою продукцию во все близлежащие регионы, а объем этих продаж рос на 15–20 % в год. Люди покупали продукцию комбината за ее качество. Однако Корнилов вскоре заметил, что работники комбината не уделяют достаточного внимания уровню выполнения своей работы. Они делали крупные ошибки: путали, например, упаковку и наклейки для разных образцов продукции; добавляли в исходную продукцию не те добавки; плохoperемешивали состав колбас и сосисок. Были случаи, когда работники неумышленно портили готовую продукцию средствами для чистки рабочих мест.

В общем, люди делали в течение восьми часов только то, что им было сказано, а затем шли домой.

Для того чтобы повысить мотивированность и обязательства работников комбината, Корнилов и другие руководители предприятия решили ввести в управление систему участия работников в принятии решений. Для начала они доверили работникам проверку качества продукции. В результате не высшее руководство определяло «вкус» продукции, а сами работники делали это на своих участках. Такое положение дел вскоре побудило последних к производству продукции более высокого качества. Работников стало интересовать, во сколько их продукция обходится предприятию, что думают покупатели о различных сортах мясных и колбасных изделий.

Одна из бригад даже разработала технологию внедрения на своем участке специальной пластиковой вакуумной упаковки для скоропортящейся продукции. Для этого членам бригады пришлось собрать необходимую информацию, сформулировать проблему, установить рабочие контакты с поставщиками и другими работниками на мясокомбинате, а также провести обследование универсамов и мясных киосков, чтобы узнать о том, как сделать упаковку лучше. Бригада взяла на себя ответственность за определение качества, а впоследствии и за улучшения в производственном процессе. В итоге, все это привело к тому, что среди работников стали появляться жалобы на тех, чей уровень выполнения работы был низким, чье безразличие мешало улучшению работы. Позже жалобы стали распространяться и на руководящий состав и сопровождались требованиями их переподготовки или увольнения. Было решено, что вместо увольнения они пройдут переподготовку прямо на предприятии с участием всех заинтересованных сторон.

Корнилов совместно с другими высшими руководителями предприятия и представителями рабочих разработали новую систему оплаты, названную «разделенное участие в результатах работы мясокомбината». В рамках этой системы фиксированный процент «доналоговой» прибыли делился каждые шесть месяцев между всеми работниками предприятия. Индивидуальное участие в разделенной прибыли основывалось на результатах оценки уровня выполнения работы каждым из участников этого процесса. Сама система оценки была разработана и проводилась в жизнь группой работников мясокомбината, представлявших его отдельные подразделения. Так, работники предприятия оценивались: по их вкладу в групповую работу; по тому, как они

коммуницируют с членами группы; по их отношению к групповой работе как таковой; по дисциплине посещения работы и по соблюдению техники безопасности.

Кроме того, группы или бригады были ответственны за отбор, подготовку и оценку своих работников, а если это было необходимо, то и за увольнение своих коллег по работе. Они также принимали решения по графику работы, требуемому бюджету, измерению качества и обновлению оборудования. Многое, что раньше являлось работой руководителя группы на таком предприятии, теперь стало частью работы каждого члена группы.

П.И. Корнилов считал, что успех его бизнеса определялся следующим:

- люди хотят быть значимыми. И если это не реализуется, причина – в руководстве;
- люди выполняют работу на том уровне, который соответствует их ожиданиям. Если говорить людям, что вы от них ожидаете, то можно влиять на уровень выполнения ими своей работы и таким образом мотивировать их;
- сами ожидания работников определяются целями, которые они перед собой ставят, и системой вознаграждения;
- любые действия руководства и менеджеров предприятия в значительной мере влияют на формирование у работников ожидания;
- любой работник способен научиться выполнению многих новых разнообразных задач в рамках своей работы;
- результаты деятельности предприятия показывают, кто я такой и что представляет моя работа. Моя работа заключается в создании условий, при которых наивысший уровень выполнения работы каждым служит как его индивидуальным интересам, так и интересам предприятия в целом.

**Вопросы к конкретной ситуации**

1. Каким образом и в какой степени мотивационная политика П.И. Корнилова удовлетворяет потребности из иерархии Маслоу?
2. Объясните успех политики использования мотивационной теории ожидания.
4. Концентрировал ли Корнилов внимание на факторах «здоровья» или на мотивационных факторах Герцберга в своей программе мотивации?
5. Охарактеризуйте существующую на мясокомбинате систему вознаграждения.
6. Возможен ли успех подобной мотивационной программы на предприятиях других отраслей, в том числе отраслей нематериального производства?

**Задание № 2.** Назовите по пять наиболее важных, по вашему мнению, мотивов для следующих лиц:

вас лично на работе (в учебной аудитории):

1. \_\_\_\_\_
2. \_\_\_\_\_
3. \_\_\_\_\_
4. \_\_\_\_\_
5. \_\_\_\_\_

квалифицированного рабочего:

1. \_\_\_\_\_
2. \_\_\_\_\_
3. \_\_\_\_\_
4. \_\_\_\_\_
5. \_\_\_\_\_

служащего в конторе профессионала (врача, юриста, преподавателя):

1. \_\_\_\_\_
2. \_\_\_\_\_
3. \_\_\_\_\_
4. \_\_\_\_\_
5. \_\_\_\_\_

неквалифицированного работника:

1. \_\_\_\_\_
2. \_\_\_\_\_
3. \_\_\_\_\_
4. \_\_\_\_\_
5. \_\_\_\_\_

**Задание № 3.** Проанализируйте ситуации, сложившиеся на фирме, и предложите способы мотивации сотрудников с целью устранения конфликтной ситуации с максимальной пользой для организации (анализ ситуации проводится по заданной ниже схеме мотивационного процесса):

1. Ценного специалиста по маркетингу переманивает конкурент.
2. Из офиса генерального директора происходят утечка информации конкуренту.
3. Работники крупной корпорации противятся слиянию с другой крупной компанией.
4. Опытный (10 лет стажа работы) специалист стал хуже выполнять задания.
5. В организации работают преимущественно женщины, межличностные отношения напряжены.

#### **Схема мотивационного процесса**

1. Анализ ситуации: место сложившейся ситуации (организация, рабочее место), участники ситуации (взаимосвязи, кандидатуры).
2. Определение проблемы: формулирование проблемы, причины и мотивы.
3. Постановка целей мотивации работника (работников): выявление потребностей, определение иерархии потребностей, анализ изменения потребностей, «потребности-стимулы», стратегия, способ мотивацию.
4. Осуществление мотивации: создание отвечающих потребностям условий, обеспечение вознаграждения за результаты, создание уверенности и возможности достижения цели, создание впечатления от ценности вознаграждения.
5. Управление мотивацией: контроль за ходом мотивационного процесса, сравнение полученных результатов с требуемыми, корректировка стимулов.

### **Практическое занятие №3**

- 1. Наименование работы** Анализ конфликтной ситуации с применением методов разрешения конфликтов
- 2. Продолжительность проведения** – 2 часа
- 3. Цель практической работы** обобщить теоретические знания в области сущности конфликтов. Рассмотреть причины возникновения конфликтов и методы их разрешения.
- 4. Задание.**

**Задание № 1.** Проанализируйте ситуацию.

Вы руководитель одного из отделов фирмы. Неожиданно вам позвонил глава фирмы и сообщил, что к нему на прием пришел работник вашего отдела и сказал, что вы относитесь к нему предвзято,



необъективно. Для вас это полная неожиданность. Руководитель просит вас переговорить с работником, уладить дело.

Как вы построите беседу? Какие вопросы зададите? Как начнете беседу? Как завершите?

**Задание № 2.** Проанализируйте ситуацию «Эффективный товаровед».

У предпринимателя – эффективный товаровед, одной из важнейших функций которого является продажа товара за наличные. Этот товаровед выполняет свою работу намного успешнее всех других продавцов товара. Вклад этого работника в экономическое благополучие фирмы весьма существенен. Но вдруг до предпринимателя доходит слух, что его эффективный товаровед продает товар значительно выше установленной фирмой стоимости, а разницу кладет себе в карман. Предприниматель проводит скрытую проверку и убеждается, что так оно и есть. Он в раздумье:

- то ли увольнять нечестного, хотя и очень полезного товароведа;
- то ли делать вид, что ничего необычного не происходит;
- то ли провести с ним беседу.

Предприниматель решил посоветоваться со своим дядей, который два года назад порекомендовал ему на работу этого товароведа,

Выберете для себя одну из трех указанных ролей (предприниматель, дядя, товаровед) и изложите свою позицию в данной конфликтной ситуации.

**Задание № 3.** Проанализируйте ситуацию «Бухгалтер на двоих».

Начинающий предприниматель попросил своего знакомого брокера помочь ему с поисками бухгалтера. Тот, недолго думая, предложил ему догрузить своего собственного.

Так бухгалтер начала работать помимо брокерской конторы, где у нее шла основная зарплата, еще и на полставки у начинающего предпринимателя. Он был благодарен брокеру.

Дела у новичка пошли очень успешно, чего нельзя сказать о брокере. И через полгода брокер стал на него ревниво оглядываться. Кроме того, все хуже и хуже стал относиться к своему бухгалтеру, которую сам же и просил «помочь новичку».

Бухгалтер, чувствуя все больший дискомфорт, обратилась к предпринимателю с просьбой взять ее на полную ставку с тем, чтобы она могла уволиться от брокера, избавиться от его придирок и подозрений. Предпринимателю не хочется платить «черной неблагодарностью» брокеру, но и не хочется бросать в беду прекрасного бухгалтера, чья жизнь становится все более невыносимой, поскольку брокер подозревает ее в передаче предпринимателю «ценной коммерческой информации», чего на самом деле нет.

Выберите одну из предлагаемых ролей, которая в наибольшей степени соответствует вашему жизненному опыту, и итожите нашу позицию в данном конфликте, учитывая возможность различных вариантов развития конфликтной ситуации.

**Задание № 4.** В предложенной ситуации выдайте и проанализируйте следующие элементы и факторы конфликта:

- конфликтную ситуацию;
- объект конфликта;
- предмет конфликта;
- участников конфликта;
- ранг оппонентов;
- среду конфликта;
- переход конфликта из сферы деловых отношений в личностную сферу;
- личностные элементы конфликта.

### **Ситуация**

Шло совещание у начальника управления. Подводились итоги трудового соревнования за год среди предприятий общественного питания. По всем показателям на первое место претендовала столовая № 3. Возражения были только у главного инженера-кулинара управления Евдокимова, сообщившего, что проведенные им на днях анализы в столовой № 3 выявили занижение калорийности пищи против нормы, причиной которой может быть либо недовложение продуктов, либо нарушение технологии. В связи с этим он считает, что присваивать столовой классное место пока рано.

Выступление Евдокимова вызвало негодование директора столовой Ширковой, уже немолодой, но энергичной женщины, с большим опытом работы в общественном питании. «Как вам не стыдно, – обрушилась она на Евдокимова, – использовать служебное положение для сведения личных счетов». А комиссии пояснила: «Моя столовая – ближайшая к управлению и Евдокимов часто заходил к нам обедать. Но в перерыв очереди всегда большие, поэтому он обычно обедал у меня в кабинете, я сама его обслуживала, чтобы никого не отрывать от работы. Но вот однажды, месяца два назад, я не смогла его обслужить – была занята – и попросила Евдокимова пообедать в общем зале. Он, как видите, запомнил этот случай. Его анализам я не верю. У нас всегда аккуратно готовят, я сама бываю на закладке продуктов».

## **5. Контрольные вопросы**

Что такое конфликт в организации? Каковы его структурные элементы?

1. Каковы основные причины конфликтов в организации?
2. Назовите и сравните виды конфликтов в организации.
3. Назовите основные особенности производственных конфликтов.
4. Что такое трудовой конфликт в организации? Какова его значимость сегодня?
5. Как можно управлять конфликтами в организации? Назовите возможные способы регулирования таких конфликтов.
6. Каковы предпосылки успешной профилактики конфликта?
7. Укажите основные трудности предупреждения конфликтов и условия вмешательства в его развитие. Охарактеризуйте сотрудничество как универсальный способ предупреждения конфликтов.
8. Дайте характеристику основных типов конфликтных личностей.
9. Что понимается под стилем отношений в группе? Каковы признаки зрелости трудового коллектива?
10. Охарактеризуйте нормы деловой этики и их значение для предупреждения конфликтов.

## **Практическое занятие №4**

- 1. Наименование работы** Решение ситуационных задач по принятию управленческих решений
- 2. Продолжительность проведения** – 2 часа

**3. Цель практической работы** обобщить теоретические знания в области принятия управленческих решений, изучить на практике методы разработки и принятия управленческого решения.

#### **4. Задание.**

**Задание № 1** Выпуск основной продукции местного автомобильного завода находится на спаде. Прибыль завода стремительно уменьшается. Какие решения можно принять для возвращения устойчивого сбыта продукции завода?

##### *Варианты решений*

###### *Неправильные решения*

1. Провести модернизацию автомобиля, например, оснастить его подушкой безопасности, бортовым компьютером и т.д., для перевода сбыта из области спада в область насыщения сбыта (обратно по кривой жизненного цикла продукции – ЖЦП).

Возможный результат. Как правило, модернизация не приводит к положительным результатам, так как для этого требуется провести существенные и дорогостоящие изменения в основной конструкции автомобиля. Кроме того, ЖЦП обычно носит необратимый характер и возвращение назад невозможно.

2. Можно начать разрабатывать новую сверхсовременную модель автомобиля, чтобы в будущем (через пять – восемь лет) существенно улучшить материальное положение завода. Выпускаемую модель автомобиля продавать до полной потери спроса на него.

Возможный результат. Выпускаемый автомобиль может продержаться на рынке сбыта еще год-два. Затем в течение четырех – шести лет завод не будет поставлять на свои рынки продукцию и потеряет над ними контроль, многие специалисты будут вынуждены уйти с завода – распадется производственная система. Когда появятся новые автомобили для продажи, то заводу придется потратить много средств, чтобы найти и освоить новые рынки сбыта, привлечь требуемых специалистов. Не каждая организация выдержит такие затраты.

###### *Правильное решение*

Материализовать каждый этап ЖЦП и создать устойчивую область сбыта. Поскольку этап спада уже занят, то необходимо подумать об этапах насыщения, зрелости, роста, внедрения и порога нечувствительности.

- Этап насыщения: заключить договор с ведущей автомобильной фирмой о поставке всех комплектующих изделий на модель автомобиля, пользующуюся устойчивым спросом на мировых рынках, для осуществления на заводе их сборки.

- Этап зрелости: заключить договор с той же или другой автомобильной фирмой на поставку технологии и всех комплектующих для сборки модели автомобиля, приходящего на смену предыдущей модели. Технология позволит научиться передовому опыту.

- Этап роста: заключить договор с той же или другой автомобильной фирмой на поставку технологии и основных комплектующих изделий следующего поколения автомобилей. Часть изделий завод будет делать самостоятельно по купленной технологии и осуществлять сборку автомобилей.

- Этап внедрения: заключить договор с той же или другой фирмой на закупку технологии производства новейшей модели автомобиля. Завод самостоятельно будет производить все детали автомобиля и их сборку.

- Этап порога нечувствительности: завод самостоятельно организует научно-исследовательские работы по созданию сверхсовременной модели автомобиля с целью их дальнейшего производства и продажи.

Возможный результат. Все подразделения завода будут полностью загружены работой.

Потенциал завода не растеряется. Перспективы его развития благоприятны.

### ***Вопросы для обсуждения ситуации***

1. Как определялся вариант решения?
2. Как определить вид управленческого решения?
3. Каковы возможные методы принятия управленческих решений?
4. Каковы причины успеха или неуспеха предложенного варианта решения?
5. Какие сложности может иметь реализация предложенных эффективных управленческих решений?

**Задание № 2.** Не углубляясь в подробный анализ и расчеты, поскольку дополнительной информации и данных для этого нет, выполните первый шаг технологии принятия решения приведенной ниже ситуации: определите проблему, сформулируйте цель, поставьте задачу или несколько задач, проранжируйте их по очередности решения. Определите, какую информацию необходимо еще собрать для решения задачи. Определите требования к данному решению и проранжируйте их в порядке убывания степени важности. Продумайте, какой количественный критерий будет использоваться для определения достижения поставленной цели.

### ***Ситуация***

Предприятие N в последнее время испытывает трудности со сбытом продукции. Стиральные машины, выпускаемые предприятием, по техническим характеристикам и диапазону программируемых операций уступают зарубежным машинам того же класса, поступающим на тот же рынок. Новая модель, предложенная отделом главного конструктора, более конкурентоспособна. Однако для освоения ее массового производства требуется реконструкция, модернизация или приобретение нового оборудования. Сумма необходимых капиталовложений и предлагаемые условия кредита (собственных финансовых ресурсов у предприятия нет) обуславливают срок окупаемости через три года при условии запуска новой модели в производство через год.

На совещании у директора завода было высказано мнение, что за этот срок завод успеет обанкротиться. При нынешнем темпе сокращения продаж не хватит денег не только на расчеты по кредиту, но и на выплату заработной платы. В качестве альтернативы предлагалось вкладывать средства в улучшение внешнего вида изделий, расширение рекламы и освоение новых географических рыночных ниш. В то же время обращалось внимание на наличие резервов. Предлагалось за счет организационных мероприятий, не требующих капитальных затрат, повысить производительность, снизить себестоимость изделий и таким образом получить возможность установить конкурентные цены. А в случае роста продаж за счет снижения цен увеличить объем выпуска продукции. Обсуждались и другие варианты.

**Задание № 3.** Определить какие ошибки в технологии принятия решения допустил руководитель, если принимая управленческое решение, он выполнил ряд действий в следующей последовательности:

1. Обратил внимание на то, что на предприятии складывается нежелательная ситуация.
2. Определил критерии оценки результатов управленческого решения.
3. Проанализировал имеющуюся информацию.
4. Разработал альтернативные варианты решения.
5. Выбрал решение.
6. Организовал выполнение решения.

**Задание № 4.** Объясните, есть ли ошибки в решении руководителя. Если ошибки есть, то в чем они заключаются.

### ***Ситуация***

Малое предприятие "Р" занимается розничной торговлей продуктами питания. "Р" арендует помещение внутри жилого квартала, где располагается продовольственный магазин. Дела на предприятии идут не очень хорошо. Падает выручка, растут затраты. Не хватает продавцов. Сотрудники, работающие на

предприятия, стараются увильнуть от работы, плохо обслуживают посетителей магазина, постоянно отлучаются с рабочего места. Вследствие этого товар на полках магазина залеживается и портится. Руководитель предприятия пытается найти выход из создавшегося положения и принимает решение об открытии новой торговой точки.

### **Вопросы по ситуации**

1. Какое решение было бы желательным для повышения эффективности работы предприятия?
2. Какова должна быть технология принятия решения в данной ситуации?
3. Какую информацию не использовал руководитель при принятии решения об открытии новой торговой точки?
4. Какие критерии должен использовать руководитель при принятии данного решения?

### **5. Контрольные вопросы**

1. Как формируется подход к принятию управленческого решения?
2. Что нам дает наличие альтернативы в решениях?
3. Какими должны быть оптимальные условия для принятия управленческого решения?

### **Практическое занятие №5**

**1. Наименование работы** Идентификация рисков предприятия. Распределение рисков по вероятности их возникновения и степени влияния.

**2. Продолжительность проведения** – 2 часа

**3. Цель практической работы** изучение понятия «риска», его видов, классификации рисков, этапов исследования.

**4. Задание.**

**Задание № 1.** Проанализировать систему информационной безопасности условного предприятия (рассмотреть имеющиеся средства и методы защиты информации).

Произвести экспертную оценку рисков существующей системы безопасности, результаты, используя MS Excel или OpenOffice Calc свести в таблицу 1.

Проставить в таблице коэффициент вероятности наступления и коэффициент ущерба от реализации угрозы по 3-бальной шкале. Произведение этих составляющих позволят определить риск. Рассчитать общую сумму рисков. На основе полученных данных выделить три типа риска: низкий, средний, высокий. Построить диаграмму оценки рисков по категориям. Сделать выводы.

Таблица 1. Оценка рисков существующей системы безопасности предприятия

Наименование угрозы	Коэффициент вероятности наступления	Коэффициент ущерба от реализации угрозы	Риск
Стихийные бедствия, аварии, пожары и пр.			
Непреднамеренные ошибки пользователей			
Перебои электропитания			
Вредоносное программное обеспечение			

Халатность пользователей			
Другое			
Сумма рисков:			

**Задание № 2.** Проанализируйте перечень возможных внутриотраслевых рисков, связанных с деятельностью предприятия по производству молочной продукции, оцените вероятность их наступления, основываясь на личном опыте на основе предлагаемой системы оценки рисков, сформулируйте рекомендации.

Исследование риска целесообразно проводить в следующей последовательности:

- выявление объективных и субъективных факторов, влияющих на конкретный вид риска;
- анализ выявленных факторов;
- оценка конкретного вида риска с финансовых позиций, определяющая либо финансовую состоятельность проекта, либо его экономическую целесообразность;
- установка допустимого уровня риска;
- анализ отдельных операций по выбранному уровню риска;
- разработка мероприятий по снижению риска.

#### **Образец решения задания**

Компания «Крокус» занимается производством оборудования для химической промышленности. Руководством компании было принято решение расширить ассортимент своей продукции, добавив его техникой с новой технологией

1. Командой специалистов определены основные объекты данного проекта. Ими являются: прибыль от производства новой техники, общая прибыль компании, увеличение производственных площадей, рекламная кампания и кампания по продвижению товара, маркетинговые исследования, увеличение штата работников, связанное с принятием на работу специалистов по производству нового оборудования, увеличение расходов на заработную плату работникам.

2. Далее были выявлены все возможные факторы риска, причем у одного объекта может быть несколько факторов риска.

3. Затем были определены возможные последствия, которым подвергнется организация, если данные риски все же достигнут ее.

4. Предложены количественные определения как «вероятности», так и «значимости» рисков (таблицы 2, 3).

5. Все данные внесены в таблицу (таблица 4).

Таблица 2. Шкала воздействия (значимость)

Ранг	Категория риска	млн руб.
IV	Граничащий	< 3
III	Существенный	3–5
II	Критический	5–10
I	Катастрофический	> 10

Таблица 3. Шкала вероятности

Ранг	Вероятность возникновения риска	%
------	---------------------------------	---

С	Не обязательно произойдет	< 10
В	Возможно	10–59
А	Почти точно произойдет	60–89

Таблица 4. Результат сценарного анализа и ранжирования рисков

№	Объект риска	Фактор риска	Последствия (описания)	Воздействие (значимость или возможный убыток), млн руб. (X)	Вероятность потерь (возникновения), % (Y)
1	Прибыль от производства нового оборудования	Не вся продукция может быть реализована	Фактическая прибыль от производства нового оборудования окажется меньше ожидаемой	Критический (10)	Не обязательно произойдет (8)
2	Общая прибыль компании	Дополнительные вложения в производство нового оборудования потребуют изъятия части средств из общей прибыли компании	Недополучено прибыли от производства нового оборудования может негативно сказаться на общей прибыли компании	Катастрофический (15)	Возможно (40)
3	Увеличение производственных площадей	Требует дополнительных финансовых вложений	На увеличение производственных площадей будут задействованы средства, которые могут не быть оправданы количеством реализованной продукции	Критический (10)	Возможно (30)
4	Рекламная кампания	Требует дополнительных финансовых вложений	Рекламная кампания не принесет своих результатов, так как потребителя не заинтересует цена или качество продукции	Критический (6)	Почти точно произойдет (60)
5	Увеличение расходов на оплату труда работникам	1. Требует расширения фонда оплаты труда. 2. Необходимо грамотно подойти к подбору нового персонала	Персонал окажется недостаточно квалифицированным и обученным в области производства новой техники	Существенный (5)	Возможно (30)

8. Рассчитаны возможные убытки и их вероятность:

ОУ = убыток (X) •  
вероятность (Y).  $10 \cdot 0,08 =$   
0,8 млн руб.

$15 \cdot 0,4 = 6$  млн руб.

$10 \cdot 0,3 = 3$  млн руб.

$$12. 6 \cdot 0,6 = 3,6 \text{ млн руб.}$$

$$13. 5 \cdot 0,3 = 1,5 \text{ млн руб.}$$

Всего убытки могут составить 14,9 млн руб. Толерантность компании к рискам – 3 млн руб. – текущий уровень.

Всё, что выходит за пределы 3 млн руб., расценивается как существенный риск.

**Задание № 3.** Рассматриваются два инвестиционных проекта. Первый с вероятностью 0,65 обеспечивает доход в 10 млн руб., однако с вероятностью 0,35 убытки могут составить 6 млн руб. Для второго проекта с вероятностью 0,7 можно получить доход 8 млн руб., с вероятностью 0,3 убытки 4 млн руб. Какой из проектов следует реализовать? Ответ аргументировать.

*Образец.* Провести оценку риска двух инвестиционных проектов. Первый с вероятностью 0,7 обеспечивает прибыль 150 тыс. руб., однако с вероятностью 0,3 можно потерять 16,7 тыс. руб. Для второго проекта с вероятностью 0,6 можно получить прибыль 180 тыс. руб. и с вероятностью 0,4 потерять 20,0 тыс. руб. Какой проект выбрать?

1. Определяем среднюю прибыльность каждого проекта:

$$\text{первый проект: } \bar{X}_1 = 0,7 \cdot 150 + 0,3 \cdot (-16,7) = 100 \text{ тыс. руб.};$$

$$\text{второй проект: } \bar{X}_2 = 0,6 \cdot 180 + 0,4 \cdot (-20,0) = 100 \text{ тыс. руб.}$$

2. Находим среднеквадратическое отклонение прибыли:

$$\text{первый проект: } \sigma_1 = [(0,7 \cdot (150 - 100)^2 + 0,3 \cdot (-16,7 - 100)^2)]^{1/2} = 76,4 \text{ тыс. руб.};$$

$$\text{второй проект: } \sigma_2 = [(0,6 \cdot (180 - 100)^2 + 0,4 \cdot (-20,0 - 100)^2)]^{1/2} = 98,0 \text{ тыс.}$$

руб. Таким образом, более предпочтителен второй проект.

### Контрольные вопросы

1. Дайте определение понятию «Риск».
2. Для чего предназначен анализ рисков?
3. Назовите основные цели анализа рисков.
4. Что такое качественный анализ рисков?
5. Дайте определение количественному анализу рисков.
6. Что понимают под риском инвестиций?
7. Как классифицируются риски?
8. Какие виды рисков характерны для инновационного предприятия?
9. Как измеряются риски?

### Практическое занятие №6

**1. Наименование работы** Составление плана деловой беседы с заказчиком

**2. Продолжительность проведения** – 2 часа

**3. Цель практической работы** уяснить сущность и цели деловой беседы; изучить основные этапы процесса подготовки и проведения деловой беседы; получить определенные навыки в подготовке и проведении деловых бесед, в подготовке коммерческих предложений.

**4. Задание.**



**Задание № 1.** Учитывая ситуацию, сложившуюся в фирме, составьте план проведения деловой беседы и спрогнозируйте ее ход.

### ***Ситуация***

В фирме после больших просчетов и ошибок в финансовой сфере возникла ситуация, когда необходимо провести реорганизацию производства и уволить нескольких сотрудников, для того, чтобы сохранить фирму и не обанкротиться. Существующий отдел маркетинговых исследований является одним из наиболее финансовоемких отделов, и было принято решение его ликвидировать. Но так как работающий в этом отделе персонал представляет большую ценность для фирмы, было найдено альтернативное решение проблемы. Отдел выделяется в отдельную неподотчетную компании структуру, которая будет заниматься маркетинговыми исследованиями и обслуживать фирму на льготных условиях. После проведения предварительных расчетов была установлена сумма, необходимая для предоставления отделу независимого статуса.

**Задание № 2.** Проанализируйте речевую ситуацию и начните деловую беседу самым, на Ваш взгляд, подходящим методом.

### ***Ситуация***

Научно-исследовательский институт должен послать сотрудника на стажировку в один из канадских институтов. По условиям возраст командированного – не более 35 лет. Лучшая кандидатура – женщина 36 лет. Ей предложили самой отвезти документы в министерство.

**Задание № 3.** Расположите следующие вопросы в соответствии с техникой постановки вопросов.

1. Вы полномочны решать вопросы о планировании деятельности вашей фирмы в этом направлении?
2. Не кажется ли вам, что сотрудничество с нами по поводу издания этой книги было бы для вашей фирмы выгодным?
3. Не могли бы вы подробнее рассказать о полиграфических возможностях вашей фирмы?

**Задание № 4.** Учитывая данную речевую ситуацию, определите тактику опровержения замечания собеседника. Убедите президента болгарской компании заключить договор о совместной деятельности с российской фирмой для представления интересов болгарской компании в России.

Характеристика президента: президент компании 18 лет провел в России. По его словам, "скорее будет иметь дело с Македонией, чем с русскими". Много раз его компания терпела убытки из-за того, что русские партнеры его подводили. Довольно резкий, скрытый человек, прекрасно знает русский язык. Его сотрудники абсолютно не знают российский рынок.

Дополните предложенный текст (А – представитель российской фирмы, П – президент компании).

А: ...

П: Скажите, а почему я должен вам доверять. Все фирмы, с которыми я сотрудничал, не соблюдали сроки поставки товара, а некоторые брали предоплату и исчезали, причем с помощью ваших органов внутренних дел и арбитражного суда мы не могли найти их дальнейшие координаты. У меня такое ощущение, что у вас все куплено. Скажите, чем вы отличаетесь от них.

А: ...

П: Все это, конечно, хорошо но я не уверен, что вы окажитесь порядочными людьми, честно говоря. Я боюсь заключать этот договор.

А: ...

П: Хорошо, меня это устраивает.

**Задание № 5.** Провести необходимую работу по подготовке к указанной деловой встрече, включая составление рабочих планов беседы. Постарайтесь включить в сценарий специальную терминологию (профессиональную).

### ***Ситуация***

АО "Мотос" находится в ближнем Подмосковье и осуществляет производство мототехники. Важными комплектующими изделиями этой техники являются мотошины. Предприятие 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 "Шина" расположено в г. Владимире. Оно осуществляет производство авто и мотоциклов. 97% их реализуется российским потребителям, 3% идет на экспорт. В последнее время общество ощущает значительную конкуренцию со стороны зарубежных производителей. Весьма заинтересовано в получении заказа на производство автошин от АО "Мотос".

Руководство ООО "Шина" получило согласие на деловую встречу (беседу) с представителями АО "Мотос" по вопросу возможной закупки акционерным обществом шиноподукции. Встреча должна состояться через неделю.

Провести необходимую работу по подготовке к указанной деловой встрече, включая составление рабочих планов беседы.

## **5. Контрольные вопросы**

1. Особенности деловой беседы. Виды деловых бесед.
2. Структурная организация беседы
3. Какие типы вопросов вы знаете? Охарактеризуйте их.
4. Перечислите основные этапы подготовки деловой беседы.

5. Деловые переговоры. Характеристика. Классификация.
6. Этапы деловых переговоров. Тактические приёмы при проведении переговоров.
7. Как может повлиять на ход беседы ваше негативное отношение к собеседнику?

### **Практическое занятие №7**

**1. Наименование работы** Определение типа и структурных составляющих конфликтной ситуации.

**2. Продолжительность проведения** – 2 часа

**3. Цель практической работы** проработать, закрепить теоретический материал о конфликте, его видах, структуре. Формировать умение анализировать конфликтные ситуации.

#### **4. Задание**

**Задание № 1.** Ознакомиться с тремя предложенными ситуациями и ответить на вопросы:

1. Чем различаются данные ситуации?
2. В каких случаях причина конфликта скрытая, а каких явная?
3. В каких случаях конфликт может носить затяжной. А в каких – кратковременный характер?
4. Как развивается конфликт (быстро, медленно)

*Ситуация 1.* Учитель резко отвечает директору после того, как он в очередной раз отчитал его в присутствии детей

*Ситуация 2.* В переполненном автобусе два пассажира возмущаются друг другом, выясняя, кто кому наступил на ногу

*Ситуация 3.* Студентка Светлана случайно услышала, как лучшая подруга обсуждает ее с однокурсницами. На следующий день на просьбу подруги помочь в выполнении домашней работы Светлана ответила отказом

**Задание № 2.** Выделить следующие структурные элементы конфликта:

1. *Субъекты конфликта* – люди, которые вступают в конфликт; активные участники конфликта.

2. *Предмет конфликта* – то, из-за чего происходит конфликт, имеет разное значение для субъектов конфликта; может быть материальным и не материальным.

3. *Мотивы конфликта* – побудительные силы, которые двигают человеком и определяют его действия, как конфликтные (интересы, убеждения, взгляды, цели).

4. *Образ конфликтной ситуации* – отображение предмета конфликта в сознании субъектов конфликта. *Позиции участников по отношению друг к другу* – структурная единица, характеризующая действия субъектов по отношению друг к другу.

#### **Описание конфликта**

Данный конфликт начался совсем недавно (меньше двух месяцев назад) в отделе бухгалтерии в небольшой по численности работающего персонала коммерческой организации, занимающейся предоставлением медицинских услуг.

Когда стало очевидно, что два человека, работающие в отделе, не справляются со своей работой, было решено нанять секретаря для выполнения достаточно простой работы (такой как копирование, распечатка необходимых бумаг, набор текста). Девушка, занявшая это место, действительно могла бы облегчить работу отделу, если бы не начала конфликтовать с бухгалтером.

С самого начала Елена Андреевна заметила, что многие её задания остаются невыполненными и исполняются только при повторном напоминании. Особенно это было заметно на фоне того, что все просьбы руководителя отдела исполнялись молниеносно. Сначала она думала, что Ирина действительно не успевает выполнять все работы (хотя она злилась, потому что её задания вовсе не были менее важными, чем поручения Игоря Сергеевича). Но после того как Елена Андреевна несколько раз увидела секретаря, увлечённой пасьянсом, несмотря на скопившиеся задания, поняла, что её просто игнорируют. Елена Андреевна вспыхнула и стала в достаточно эмоциональной форме излагать свои претензии Ирине. Выяснить у секретаря причины такого отношения к работе не удавалось, поскольку в ответ та только обиженно смотрела и говорила, что она весь день работала и вот только на минуточку решила отдохнуть. И еле слышно буркнула под нос: «Ну не нравишься ты мне...» Елена Андреевна сделала вид, что ничего не слышала. Когда же через пару дней Елена Андреевна, не выдержав, пришла к своему начальнику, тот сказал, что ей просто кажется, а дел у секретаря действительно много. После очередной жалобы, он решил подойти к Ирине, но теперь она даже не оправдывалась, а просто отрицала, что вообще умеет включать игры.

Игорь Сергеевич испытывал к ней симпатию, поэтому сразу ей поверил, а Елену Андреевну попросил понять, что у девушки много работы и она может что-то не успевать. Конфликт долго оставался неразрешённым. Елене надоедало по много раз требовать одного и того же от секретаря, и она делала сама всё, что ей нужно, после того, как Ирина покидала рабочее место.

Но после очередной жалобы начальнику она заметила, что Игорь Сергеевич изобразил на лице чуть ли не страдание. Он посочувствовал Елене Андреевне и «вдруг вспомнил», что ведь они взяли секретаря на неполный рабочий день, а значит и платят ей не столько, сколько планировали, а в два раза меньше. Он пообещал найти ещё одного секретаря на оставшуюся часть дня. И хотя для этого пришлось бы дополнительно вкладывать средства в поиск нового сотрудника, он решил добиться разрешения на это своего начальства. Действительно, вскоре появился ещё один секретарь, и обстановка стала возвращаться в норму.

**Задание № 3.** Определите тип конфликта, рассмотренного в задании № 2.

1. По сфере проявления (производственно-экономический; идеологический; социально- бытовой; семейно-бытовой).
2. По степени длительности и напряженности (бурный, быстро текущий; острый длительный; слабо выраженный, вяло текущий; слабо выраженный и быстро текущий).
3. По числу субъектов (внутриличностный; межличностный; между личностью и

группой; межгрупповой; межгосударственный).

4. По характеру предмета конфликта (реалистический; нереалистический).
5. В зависимости от социальных последствий (деструктивные; конструктивные).

**Задание № 4.** Определите и охарактеризуйте стадии протекания конфликта.

*1. Предконфликтный период.*

Возникновение объективной конфликтной ситуации. Эта стадия началась, когда .....

Осознание объективной проблемной ситуации. Эта стадия наступила, когда .....

Попытка сторон разрешить противоречия. Попыткой разрешить ситуацию были .....

Возникновение предконфликтной ситуации. Эта стадия наступила, когда .....

*2. Открытый конфликт.*

Стадия инцидента.

Эта стадия началась, после того как .....

Стадия эскалации.

.....

Стадия сбалансированного противодействия.

.....

Стадия завершения конфликта.

.....

*3. Постконфликтный период.*

Частичная нормализация отношений.

.....

Полная нормализация отношений.

.....

**5. Контрольные вопросы**

1. Перечислите типы конфликтов и признаки их квалификации.
2. Что является источниками конфликтов?
3. Что является причинами возникновения конфликтов?
4. Каковы структурные элементы конфликта?
5. Назовите факторы определения ситуации как конфликтной.
6. Суть межличностного конфликта.
7. Суть внутриличностного конфликта.
8. Суть межгруппового конфликта.
9. Суть конфликта между личностью и группой

## 4 Используемая литература и интернет источники

### Печатное издание

1. Драчева, Е. Л., Юликов, Л. И. Менеджмент: учебник для студ. учреждений сред. проф. образования. - 2-е изд., стер. - М.: Академия, 2018. - 304 с. ISBN 978-5-4468-6585-7

### Дополнительные источники

1. *Фомин, В. И.* Менеджмент: информационный бизнес : учебное пособие для среднего профессионального образования / В. И. Фомин. — 3-е изд., испр. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2019. — 243 с. — (Профессиональное образование). — ISBN 978-5-534-11623-6. — Текст : электронный // ЭБС Юрайт [сайт]. — URL: <https://biblio-online.ru/bcode/445854>.

2. *Михалева, Е. П.* Менеджмент : учебное пособие для среднего профессионального образования / Е. П. Михалева. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2019. — 191 с. — (Профессиональное образование). — ISBN 978-5-9916-5662-7. — Текст : электронный // ЭБС Юрайт [сайт]. — URL: <https://biblio-online.ru/bcode/431066>.