

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
СТАРООСКОЛЬСКИЙ ТЕХНОЛОГИЧЕСКИЙ ИНСТИТУТ ИМ. А.А. УГАРОВА
(филиал) федерального государственного автономного образовательного учреждения
высшего образования
«Национальный исследовательский технологический университет «МИСиС»
ОСКОЛЬСКИЙ ПОЛИТЕХНИЧЕСКИЙ КОЛЛЕДЖ

МЕНЕДЖМЕНТ В ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

***Методические указания для студентов очной формы обучения по выполнению
практических заданий***

Наименование специальности

09.02.07 Информационные системы и программирование

Квалификация выпускника

Специалист по информационным системам

Старый Оскол, 2021 г.

Составитель:

Василевская Г.Н., преподаватель ОПК СТИ НИТУ «МИСиС»

Содержание

Введение	4
Практическое занятие №1: Выполнение фрагмента SWOT-анализа (С использованием ПК).	5
Практическое занятие №2: Решение ситуационных задач по оценке систем мотивации труда.	6
Практическое занятие №3: Анализ конфликтной ситуации с применением методов разрешения конфликтов.	9
Практическое занятие №4: Решение ситуационных задач по принятию управленческих решений.	15
Практическое занятие №5: Идентификация рисков предприятия. Распределение рисков по вероятности их возникновения и степени влияния.	17
Практическое занятие №6: Составление плана деловой беседы с заказчиком.	19
Практическое занятие №7: Определение типа и структурных составляющих конфликтной ситуации.	22
Список рекомендуемых источников	24

Введение

Дисциплина «Менеджмент в профессиональной деятельности» является частью программы подготовки специалиста среднего звена в соответствии с ФГОС СПО по специальности 09.02.07 Информационные системы и программирование.

Актуальность изучаемой дисциплины, ее практического применения очень высока т.к. она устанавливает базовые знания для получения навыков в области экономической деятельности отрасли. Изучение дисциплины оказывает влияние на формирование квалификации специалиста.

В результате освоения дисциплины обучающийся должен уметь:

- У1.Управлять рисками и конфликтами;
- У2.Управлять конфликтами;
- У3.Организовывать работу коллектива и команды;
- У4.Взаимодействовать с коллегами, руководством, клиентами в ходе профессиональной деятельности;
- У5.Строить систему мотивации труда;
- У6.Владеть этикой делового общения;
- У7.Принимать обоснованные решения;
- У8.Выявлять достоинства и недостатки коммерческой идеи;
- У9.Презентовать идеи открытия собственного дела в профессиональной деятельности;
- У10.Оформлять бизнес-план; рассчитывать размеры выплат по процентным ставкам кредитования;
- У11.Определять инвестиционную привлекательность коммерческих идей в рамках профессиональной деятельности;
- У12.Презентовать бизнес-идею;
- У13.Определять источники финансирования;
- У14.Применять информационные технологии в сфере управления производством;
- У15.Выстраивать траектории профессионального и личностного развития.

В результате освоения дисциплины обучающийся должен знать:

- З1.Функции, виды и психологию менеджмента;
- З2.Основы организации работы коллектива исполнителей;
- З3.Принципы делового общения в коллективе;
- З4.Методы и этапы принятия решений;
- З5.Основы предпринимательской деятельности;
- З6.Основы финансовой грамотности;
- З7.Правила разработки бизнес-планов;
- З8.Порядок выстраивания презентации;
- З9.Кредитные банковские продукты;
- З10.Особенности менеджмента в области профессиональной деятельности;
- З11.Технологии и инструменты построения карьеры.

Методические указания по выполнению практических работ по учебной дисциплине «Менеджмент в профессиональной деятельности» предназначены для обучающихся 4 курса специальности 09.02.07 Информационные системы и программирование.

Практические занятия проводятся с целью обеспечения формирования элементов профессиональных и общих компетенций по видам деятельности ФГОС по специальности 09.02.07 Информационные системы и программирование.

Выполнение обучающимися практических работ направлено на формирование элементов общих и профессиональных компетенций:

ОК 01.Выбирать способы решения задач профессиональной деятельности, применительно к различным контекстам.

ОК 02. Осуществлять поиск, анализ и интерпретацию информации, необходимой для выполнения задач профессиональной деятельности.

ОК 04. Работать в коллективе и команде, эффективно взаимодействовать с коллегами, руководством, клиентами.

ОК 05. Осуществлять устную и письменную коммуникацию на государственном языке с учетом особенностей социального и культурного контекста.

ОК 09. Использовать информационные технологии в профессиональной деятельности.

ОК 10. Пользоваться профессиональной документацией на государственном и иностранном языках.

ОК 11. Планировать предпринимательскую деятельность в профессиональной сфере.

ПК 9.7 Осуществлять сбор статистической информации о работе веб-приложений для анализа эффективности его работы.

ПК 9.10 Реализовывать мероприятия по продвижению веб-приложений в сети Интернет.

Итоговый контроль по данной дисциплине в соответствии с учебным планом по специальности 09.02.07 - зачет в 7 семестре.

Практические задания.

Практическое занятие №1:

Выполнение фрагмента SWOT-анализа (С использованием ПК).

Цель занятия: освоить элементы компетенций ОК 01, ОК 02, ОК 04, ОК 05, ОК 09, ОК 10, ОК 11, ПК 9.7, ПК 9.10.

Студент должен:

знать:

- 38.Порядок выстраивания презентации;
- 39.Кредитные банковские продукты;
- 310.Особенности менеджмента в области профессиональной деятельности.

уметь:

- У11.Определять инвестиционную привлекательность коммерческих идей в рамках профессиональной деятельности;
- У12.Презентовать бизнес-идею;
- У13.Определять источники финансирования;
- У14.Применять информационные технологии в сфере управления производством.

Задание 1.

Используя конспект лекций, дополнительную литературу, а также знания навыки, полученные в ходе предыдущих практических работ, выполните SWOT-анализ условий комплексного развития Белгородской области. Информацию занесите в таблицу. SWOT-анализ должен подробно отражать потенциал социально-эколого-экономического развития и его недостатки.

Задание 2.

Используя конспект лекций, дополнительную литературу, а также знания навыки, полученные в ходе предыдущих практических работ, выполните SWOT-анализ условий внедрения на рынок новой веб-студии. Информацию занесите в таблицу.

Задание 3.

Выполнить SWOT – анализ потенциала развития Оскольского политехнического колледжа СТИ НИТУ «МИСиС». Результаты занести в таблицу. Сделать выводы и рекомендации.

SWOT-анализ

СИЛЬНЫЕ СТОРОНЫ (S):	СЛАБЫЕ СТОРОНЫ (W):
•Имидж; •Сервис; •Расположение в центре города; •Широкий ассортимент услуг; •Конкурентные цены; •Разнообразное меню ресторана; •Возможность заказа номера/резервирования столиков по телефону/электронной почте; •Победы на выставках и кулинарных конкурсах.	•Устаревшее оборудование; •Слабая организация маркетинговой информационной системы; •Отсутствие опыта маркетинговых исследований; •Высокая текучесть кадров.
ВОЗМОЖНОСТИ (O):	УГРОЗЫ (T):
•Обновление оборудования; •Развитие информационных технологий; •Использование современных систем автоматизации; •Возможность обслуживания дополнительных групп потребителей; •Проведение маркетинговых исследований, на основе которых выстроить эффективную стратегию развития бизнеса; •Совершенствование кадровой политики.	•Изменение налоговой или финансовой политики государства; •Ожесточение конкуренции; •Изменение вкусов и потребностей клиентов; •Инфляционные процессы; •Снижение количества проживающих в гостинице.

9

Контрольные вопросы:

1. Цели SWOT – анализа.
2. Использование результатов SWOT – анализа.
3. Структура SWOT – анализа.

Практическое занятие №2:

Решение ситуационных задач по оценке систем мотивации труда.

Цель занятия: освоить элементы компетенций ОК 01, ОК 02, ОК 04, ОК 05, ОК 09, ОК 10, ОК 11, ПК 9.7, ПК 9.10.

Студент должен:

знать:

- 31.Функции, виды и психологию менеджмента;
- 32.Основы организации работы коллектива исполнителей.

уметь:

- У3.Организовывать работу коллектива и команды;
- У4.Взаимодействовать с коллегами, руководством, клиентами в ходе профессиональной деятельности;
- У5.Строить систему мотивации труда.

Задание 1.

Сформулируйте миссии следующих организаций:

Организация	Миссия
Коммерческий банк	
Ювелирная фирма	
Интернет-магазин одежды	
Колледж	
Страховая компания	

Задание 2.

Выберите несколько потребностей и подберите товары (услуги), удовлетворяющие данные потребности разными способами. Заполните таблицу на основании своих ответов.

Группа потребностей	Индивидуальная потребность	Товар (услуга)

<i>Физиологические</i>		

Задание 3.

В истории зарубежного менеджмента имеются многочисленные примеры умелой мотивации труда персонала. Вот лишь некоторые из них.

В США руководящие должности в компаниях все чаще занимают директора по персоналу. Умение работать с людьми оценивается выше прочих способностей. Американцы не жалеют денег на реализацию программ социальной помощи. В фирме «IBM», например, такие затраты достигают 17 тыс. долл. в год на одного работающего. Среди различных льгот – возможность работать на дому, гибкий график рабочего дня, оплата расходов на лечение детей с физическими недостатками, помощь при перемене места жительства.

Во Франции во многих компаниях действует система «зачетных очков». Она учитывает все плюсы сотрудника: профессионализм, тягу к самосовершенствованию (например, изучение иностранного языка), скорость выполнения заданий, организованность и аккуратность. Фиксируют в таблице и минусы: посторонние разговоры по служебному телефону; отсутствие на рабочем месте; время, потраченное на курение. Полученные результаты учитывают при аттестации сотрудников и решении вопросов о перспективах их служебного роста.

Почему менеджеры известных японских компаний «Hitachi» и «Matsushita» работают эффективнее всех прочих? Оказалось, что все, кто устраивается на работу в эти компании, присягают «Главным принципам фирмы», важнейший среди них: «Прекращение работы на минуту — позор для сотрудника!».

В Германии издавна гордится своей социальной политикой концерн «Volkswagen». Заработная плата рабочих на предприятии выше средней по стране. Отпуск достигает 50 дней. Ежегодно сотрудникам продают 100 тыс. автомобилей по себестоимости (но перепродать их они могут не ранее чем через год). Всех, кто стремится иметь собственный дом, администрация поддерживает кредитами из заводской кассы.

ОТВЕТЬТЕ НА ВОПРОСЫ

1. Обобщите примеры зарубежного опыта мотивации труда персонала. Что является главным в мотивации?
2. Имеются ли возможности использования зарубежного опыта в России?
3. Какие дополнительные средства мотивации вы могли бы предложить?

Задание 4.

Небольшая авиакомпания «Continental» несколько лет назад считалась одной из худших в США. До такого состояния компанию довел ее прежний менеджер и хозяин Ф. Лоренцо. Именно Ф. Лоренцо, которому принадлежали еще несколько региональных авиакомпаний, затеял борьбу за тотальное снижение цен на внутренних американских авиарейсах. Разумеется, удешевление достигалось за счет снижения качества обслуживания и экономии на модернизации авиационного парка. Дело дошло до того, что билет на рейс компании «Continental» по маршруту Даллас - Нью-Йорк, т.е. через всю Америку, стоил 49 долл. Но билеты все равно продавались плохо, потому что рейсы компании напоминали лотерею: пассажирам оставалось только гадать, прибудет ли самолет в пункт назначения вовремя, не отменят ли рейс из-за низкой наполняемости пассажирами, окажется ли багаж

в том же городе, куда летит пассажир. Поэтому американцы предпочитали, заплатив побольше за билет другой авиакомпании, отправлять в полет без приключений, в более комфортных условиях и на более современном самолете. В результате компания «Continental» получала около 300 млн долл. убытков в год.

Для того чтобы изменить негативную ситуацию, Ф. Лоренцо пригласил на должность топ-менеджера Г. Бетьюна, директора одного из заводов компании «Boeing». Авиакомпанию «Continental» Г. Бетьюн действительно спас, причем достаточно простыми методами.

Вначале он очень быстро сумел поднять дух нескольких тысяч сотрудников компании. Г. Бетьюн всегда отличался умением создавать в коллективе благоприятный климат. Один из бывших сослуживцев называет его «гигантом мотивации». Новый топ-менеджер подсчитал, что задержки и отмены рейсов, регулярно случающиеся из-за организационной неразберихи, ежемесячно обходятся авиакомпании в 6 млн долл. Эти деньги тратили главным образом на покупку пострадавшим пассажирам билетов других авиакомпаний и оплату номеров в отелях на время задержки рейсов,

Г. Бетьюн объявил коллективу, что по итогам каждого месяца будет отдавать часть этой суммы рядовым сотрудникам, если компания будет входить в тройку лучших в США по соблюдению расписания полетов. Сумма на каждого сотрудника приходилась небольшая — 65 долл., но объявление произвело впечатление на работников компании. Подстегнул ли их чисто спортивный интерес («сможем — не сможем») или необычный ход нового руководителя, но уже через месяц компания поднялась с одного из последних мест по соблюдению графиков на третье. А затем в течение нескольких месяцев подряд держалась на первом месте. Люди, работающие в авиакомпании, вдруг оказались инициативными и предприимчивыми, что не наблюдалось при прежних руководителях. Г. Бетьюн отблагодарил подчиненных не только деньгами, но и собственным вниманием. Он лично облетел все региональные подразделения компании, чтобы вручить работникам чеки на 65 долл. С тех пор компания «Continental» остается наиболее пунктуальной авиакомпанией в Америке.

Проведя «революцию», Г. Бетьюн занялся долгосрочной стратегией. Была разработана новая «Конституция» компании. Этот документ состоит из четырех глав: первая — «Летим к победе» — декларирует отказ от убыточных рейсов и активизацию работы на самых выгодных направлениях; вторая — «Вкладываем в будущее» — обосновывает продажу всех нестратегических активов и оптимизацию системы учета; третья — «Превращаем возможности в реальность» — посвящена механизмам соблюдения графика полетов и снижению потерь багажа; четвертая — «Работаем вместе» — описывает систему регулярного общения между руководителями и рядовыми сотрудниками.

Последняя глава, безусловно, самая любимая для Г. Бетьюна. Большую часть своего времени он проводит, общаясь с работниками разнообразных подразделений и региональных служб компании. Иногда он просто разговаривает с людьми о чем-либо, даже не касаясь рабочих вопросов. Кроме того, один раз в неделю кабинет Г. Бетьюна открыт для всех без исключения сотрудников авиакомпании. Один раз в год всех сотрудников компании аттестуют на знание и понимание «конституции» компании. По результатам этой проверки нерадивого работника могут лишить части годовой премии. Г. Бетьюн считает, что каждый работающий в компании должен знать и разделять ее стратегические цели.

Вот уже несколько лет авиакомпания «Continental» — хорошо управляемое, высокорентабельное предприятие с оригинальной корпоративной культурой. Другие американские авиаперевозчики уже принимают на вооружение некоторые «бетьюнизмы». Компания «Delta» недавно ввела практику регулярных встреч топ-менеджеров с рядовыми

сотрудниками. Компания «TVA» «скопировала» у авиакомпании «Continental» схему начисления премий за соблюдение графика авиарейсов.

ОТВЕТЬТЕ НА ВОПРОСЫ

1. Оцените в комплексе работу топ-менеджера Г. Бетьюна по мотивации персонала авиакомпании «Continental». За счет чего ему удалось «переломить» негативную ситуацию в работе компании?
2. Какую роль играет «конституция» компании в работе с персоналом?
3. Насколько велика роль личности менеджера в управлении компанией и мотивации труда сотрудников?

Контрольные вопросы:

1. Понятие и виды мотивации.
2. Теории мотивации.
3. Современные подходы к мотивации сотрудников.

Практическое занятие №3:

Анализ конфликтной ситуации с применением методов разрешения конфликтов.

Цель занятия: освоить элементы компетенций ОК 01, ОК 02, ОК 04, ОК 05, ОК 09, ОК 10, ОК 11, ПК 9.7, ПК 9.10.

Студент должен:

знать:

- З1.Функции, виды и психологию менеджмента;
- З2.Основы организации работы коллектива исполнителей;
- З3.Принципы делового общения в коллективе.

уметь:

- У1.Управлять рисками и конфликтами;
- У2.Управлять конфликтами;
- У3.Организовывать работу коллектива и команды;
- У4.Взаимодействовать с коллегами, руководством, клиентами в ходе профессиональной деятельности.

Задание 1.

Тест «Умеете ли Вы влиять на других?»

Основа основ в профессии менеджера — умение влиять на окружающих. Но есть ли у Вас такая способность, можете ли Вы повести людей за собой или Вам надо развивать эту черту характера? Помочь в поисках ответа на этот вопрос может приводимый ниже тест

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

1. Способны ли Вы представить себя в роли актера или политического деятеля?
2. Раздражают ли Вас люди, одевающиеся и ведущие себя экстравагантно?
3. Способны ли Вы разговаривать с другим человеком на тему своих интимных переживаний?
4. Немедленно ли Вы реагируете, когда замечаете малейшие признаки неуважительного отношения к своей особе?
5. Портится ли у Вас настроение, когда кто-то добивается успеха в той области, которую Вы считаете для себя самой важной?
6. Любите ли Вы делать что-то очень трудное, чтобы продемонстрировать окружающим свои незаурядные возможности?
7. Могли бы Вы пожертвовать всем, чтобы добиться в своем деле выдающегося результата?

8. Стремитесь ли Вы к тому, чтобы круг Ваших друзей был неизменен?
9. Любите ли Вы вести размеренный образ жизни со строгим распорядком всех дел и даже развлечений?
10. Любите ли Вы менять обстановку у себя дома или переставлять мебель?
11. Любите ли Вы пробовать новые способы решения старых задач?
12. Любите ли Вы ставить на место слишком самоуверенных и заносчивых людей?
13. Любите ли Вы доказывать, что Ваш начальник или кто-то весьма авторитетный в чем-то не прав?

Подсчитайте набранное Вами количество баллов, воспользовавшись для этого приведенной ниже таблицей.

Ключ к тестовому заданию «Умеете ли Вы влиять на других?»

Ответы	Вопросы												
		2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
Да	3	0	5	5	5	5	5	0	0	5	5	5	5
Нет	0	5	0	0	0	0	0	5	5	0	0	0	0

Если Вы набрали:

35-65 баллов - Вы человек, который обладает великолепными предпосылками, чтобы эффективно влиять на других, менять их модели поведения, учить, управлять, наставлять на путь истинный. В подобного рода ситуациях Вы обычно чувствуете себя как рыба в воде. Вы убеждены, что человек не должен замыкаться в себе, избегать людей, держаться на обочине и думать только о себе. Он должен делать что-то для других, руководить ими, указывать на допущенные ошибки, учить их, чтобы они лучше чувствовали себя в окружающей действительности. Вы наделены даром убеждать окружающих в своей правоте. Однако Вам надо быть очень осторожным, чтобы Ваша позиция не стала чрезмерно агрессивной;

меньше 35 баллов - увы, хотя Вы часто бываете правы, убедить в этом окружающих Вам удастся не всегда. Вы считаете, что Ваша жизнь и жизнь окружающих должна быть подчинена строгой дисциплине, здравому рассудку и хорошим манерам и ход ее должен быть вполне предсказуем.

Вы не любите работать «через силу». При этом Вы часто бываете слишком сдержанны, не достигая из-за этого желанной цели, а часто оказываясь и неправильно понятым.

Задание 2.

Тест «Каков Ваш творческий потенциал?»

Тест позволяет оценить уровень Вашего творческого потенциала, умения принимать нестандартные решения [16, с. 149]. Выберите один из предложенных вариантов:

1. Считаете ли Вы, что окружающий мир может быть улучшен?
 - а) Да.
 - б) Нет, он и так достаточно хорош.
 - в) Да, но только в отдельных сферах и направлениях.
2. Думаете ли Вы, что сами можете участвовать в значительных изменениях окружающего мира?
 - а) Да.
 - б) Нет.
 - в) Да, но в некоторых случаях.

3. Считаете ли Вы, что некоторые из Ваших идей принесли бы значительный прогресс в той сфере деятельности, в которой Вы работаете?

- а) Да.
- б) Да, при благоприятных обстоятельствах.
- в) Лишь в некоторой степени.

4. Считаете ли Вы, что в будущем будете играть в обществе столь важную роль, что сможете что-то принципиально изменить?

- а) Да, наверняка.
- б) Это маловероятно.
- в) Возможно.

5. Когда решаете предпринять какое-то действие, думаете ли Вы, что осуществите свое начинание?

- а) Надеюсь.
- б) Иногда сомневаюсь.
- в) Уверен.

6. Испытываете ли вы желание заняться делом, которого абсолютно не знаете?

- а) Да, неизвестное меня привлекает.
- б) Неизвестное меня не интересует.
- в) Все зависит от характера этого дела.

7. Если Вам приходится заниматься незнакомым делом, испытываете ли Вы желание добиться в нем совершенства?

- а) Да.
- б) Удовлетворюсь тем, чего успел добиться.
- в) Да, но только если это нравится.

8. Если дело, которого Вы не знаете, Вам нравится, хотите ли Вы знать о нем все?

- а) Да.
- б) Нет, хочу научиться только самому основному.
- в) Нет, хочу только удовлетворить свое любопытство.

9. Когда Вы терпите неудачу, как Вы поступаете?

- а) Какое-то время упорствуете вопреки здравому смыслу.
- б) Машете рукой на эту затею, так как понимаете, что она нереальна.
- в) Продолжаете делать свое дело, даже когда станет очевидно, что препятствия

непреодолимы.

10. Профессию надо выбирать, исходя из:

- а) Своих возможностей.
- б) Стабильности, значимости, нужности профессии, потребности в ней общества.
- в) Преимуществ, которые она обеспечивает.

11. Путешествуя, могли бы Вы легко ориентироваться на маршруте, по которому уже прошли?

- а) Да.
- б) Нет, боюсь сбиться с пути.
- в) Да, но только там, где местность понравилась и запомнилась.

12. Сразу же после какой-то беседы сможете ли Вы вспомнить все, что говорилось?

- а) Да, без труда.
- б) Всего вспомнить не могу.
- в) Запомню только то, что меня интересует.

13. Когда Вы слышите слово на незнакомом языке, то сможете ли повторить его по слогам, без ошибок, даже не зная его значения?

- а) Да, без затруднений.
- б) Да, если это слово легко запоминается.
- в) Повторю, но не совсем правильно.

14. Что Вы предпочитаете делать в свободное время?

- а) Оставаться наедине, размышлять.
- б) Находиться в компании.
- в) Безразлично, что делать.

15. Вы занимаетесь каким-то делом. Решаете прекратить это занятие только тогда, когда:

- а) Дело закончено и кажется Вам отлично выполненным.
- б) Вы более или менее довольны.
- в) Вам еще не все удалось сделать.

16. Когда Вы один:

- а) Любите мечтать о каких-то даже, может быть, абстрактных вещах.
- б) Любой ценой пытаетесь найти занятие.
- в) Иногда любите помечтать, но о вещах, которые не связаны с работой.

17. Когда какая-то идея захватывает вас, то станете думать о ней:

- а) Независимо от того, где и с кем находитесь?
- б) Можете делать это только в одиночестве?
- в) Только там, где не слишком шумно?

18. Когда Вы отстаиваете какую-то идею:

а) Можете отказаться от нее, если слышите убедительные аргументы оппонентов?

б) Останетесь при своем мнении, какие бы аргументы ни выслушивали?

в) Измените свое мнение, если сопротивление окажется слишком сильным?

Ключ к тестовому заданию «Каков Ваш творческий потенциал?»

Подсчитайте баллы, которые Вы набрали. В итоге оценки:

- 1) за ответ «а» - 3 балла;
- 2) за ответ «б» - 1 балл;
- 3) за ответ «в» - 2 балла.

Вопросы 1, 6, 7, 8 определяют границы Вашей любознательности; вопросы 2, 3, 4, 5 - веру в себя; вопросы 9 и 15 - постоянство; вопрос 10 - амбициозность; вопросы 12 и 13 - слуховую память; вопрос 11 - зрительную память; вопрос 14 - Ваше стремление быть независимым; вопросы 16, 17 - способность абстрагироваться; вопрос 18 - степень сосредоточенности.

Эти способности и составляют основные качества творческого потенциала. Общая сумма набранных баллов покажет уровень Вашего творческого потенциала:

23 и менее баллов - Ваш творческий потенциал, увы, невелик.

Но, быть может, Вы просто недооценивали себя, свои способности к творчеству. Избавьтесь от этого и таким образом решите проблему

24 и более баллов у Вас вполне нормальный творческий

потенциал. Вы обладаете теми качествами, которые позволяют творить, но у Вас есть и проблемы, которые тормозят процесс творчества. Во всяком случае, Ваш потенциал позволит Вам творчески проявить себя.

Задание 3.

Ситуации

Ситуация 1

У Вас «горит» важный контракт. И от Вашей встречи с клиентом зависит очень многое. Вы нервничаете перед встречей и осознаете, что настроены давить на собеседника. Однако Вы решаете держать себя в руках и проявить гибкость, терпение и осторожность. Но уже в середине разговора замечаете, что инициатива «ушла» из Ваших рук, и Вас очень умело заставляют соглашаться с теми пунктами контракта, с которыми соглашаться нельзя. Вы чувствуете, что сейчас все развалится, если Вы что-нибудь не предпримете. Вас охватывает чувство безнадежности. *Ваши действия?*

Ситуация 2

Ваша фирма благополучно миновала все экономические кризисы и ее финансовое положение отличное. Но Вы заметили, что прежний энтузиазм и рвение подчиненных угасли, а впереди - международная выставка и Вам как никогда нужна сплоченная профессиональная команда. *Какими способами Вы поднимете упавший дух команды?*

Ситуация 3

В 1999 г. завод с многолетней историей переживал не самые лучшие времена. Экономическое неблагополучие, отсутствие каких-либо (перспектив, казалось, само по себе является благодатной почвой для возникновения и распространения пассивных настроений, но данная ситуация усугублялась еще и тем, что руководство не отступало от своей закрытой информационной политики.

Работникам не было известно, что происходит в настоящее время и что ожидает завод и всех их в будущем. Постоянные переживания из-за неопределенности ситуации не могли не сказаться на эмоциональном состоянии и поведении людей. Были распространены апатия и подавленность, часто слышалось «мы здесь не хозяева, от нас ничего не зависит». Средний возраст персонала составлял около 45 лет (две трети работников это люди пенсионного или предпенсионного возраста), отмечалась высокая текучесть кадров.

Большинство сотрудников занималось постепенным растаскиванием заводского имущества, а среди рабочих часто можно было наблюдать в конце дня алкогольное опьянение. Относительно высокая заработная плата рассматривалась большинством из них как «моральная компенсация» за неопределенность, отсутствие перспектив, а также за скрытность руководства и его «глухоту» к опасениям, предложениям и пожеланиям рабочих.

Определите, какую роль сыграли слухи в решении проблем организации? Сформулируйте предложения по перестройке процессов коммуникации.

Объясните, можно ли считать слухи полноправным каналом коммуникации в любой организации? Могут ли слухи быть полезны? Каким было отношение руководства к слухам в данной ситуации?

Задание 4.

Проанализируйте любые пять из предложенных десяти ситуаций, сложившихся на фирме, обоснуйте причины и источники их возникновения (явные и неявные) и предложите способы мотивации сотрудников с целью устранения конфликтной ситуации с максимальной пользой для фирмы. Причины возникновения выбранных вами ситуаций сформулируйте сами. В связи с этим будут различны результаты решений данной ситуации.

Ситуации:

1. Ценного специалиста по маркетингу переманивает конкурент.
2. Организация находится на начальной стадии формирования коллектива. Люди с большим трудом «притираются» друг к другу. Происходит много разногласий.
3. Отдел-победитель внутрифирменного соревнования прошлого года в новом году занял предпоследнее место.
4. В плановом отделе в третий раз возникают громкие скандалы между сотрудниками.
5. Из офиса генерального директора происходит утечка информации конкуренту.
6. В организации работают преимущественно женщины, межличностные отношения напряжены.
7. Молодые сотрудники постоянно участвуют в проектах НИР на стороне.

8. В адрес руководства корпорации постоянно поступают анонимки на генерального директора.
9. Работники крупной корпорации противятся слиянию с другой крупной компанией.
10. Опытный (10 лет стажа работы) специалист стал хуже выполнять задания.

Задание 5.

Ситуация «Проблемы Надежды Березкиной».

Шесть лет назад Надежда Березкина закончила механико-математический факультет университета и довольно быстро устроилась работать в банк программистом.

По характеру Надежда человек искренний и открытый. В банке она была душой коллектива, к ней обращались за советом, доверяли даже личные тайны. Однако банк не выстоял в сложные годы перестройки и закрылся. Больше года Надежда пыталась найти работу по специальности, но ничего не получилось, и тогда она решила сменить профессию, стать продавцом. Ей удалось устроиться в кондитерский отдел большого продуктового магазина.

Работа в магазине была организована посменно, в смене было занято пять продавцов и один кассир. Надежда легко вошла в коллектив и стала старательно овладевать профессией. Работала она аккуратно и добросовестно. Открытая и искренняя манера общения привлекали людей, и вскоре у нее появились свои покупатели. Она узнавала их «в лицо» и с удовольствием обсуждала с ними варианты возможной покупки.

Руководитель отдела отмечала хорошую работу нового продавца. Дважды она ставила ее в пример другим девушкам, а по итогам работы за квартал отметила денежной премией. Казалось, что все складывается хорошо, но Надежда стала замечать холодок в отношениях с другими продавцами. Однажды, обслуживая очередного покупателя, она услышала за спиной: «Ишь, выслуживается!». Сначала она даже не отнесла это на свой счет, но потом стала замечать недоверие. Когда в обеденный перерыв обсуждали громкую перебранку, возникшую между продавцом их отдела и покупателем, не стали слушать ее мнение. В другой раз замолчали, когда она подошла к разговаривающим девушкам. Отношения становились все хуже и хуже. С ней уже говорили только по делу. Все ее попытки выяснить, что случилось, наталкивались на глухую стену молчания.

Наконец разразился скандал. В отделе, где работала Н. Березкина, обнаружили недостачу. Так бывало и раньше. Сумма была небольшая, и ее обычно покрывали сообща, но тут вся смена поднялась войной на Надежду, обвинив в недостаче ее. На собрании коллектива прозвучало заявление о том, что она воровка и таким, как она, не место в торговле. Рассерженная необоснованным обвинением, Надежда тоже не осталась в долгу. Она напомнила коллегам о невнимании к покупателям и об обвесах, свидетелем которых являлась неоднократно. Отношения были испорчены окончательно, и Надежда подала заявление об увольнении.

Представьте по возможности более полную характеристику конфликта. Обоснуйте ответ на вопрос: «Является ли конфликт функциональным?».

Выделите составляющие конфликта, определить его причину.

Ответьте на вопрос: «Можно ли было избежать конфликта? Если да, то как? Если нет, то почему?»

Контрольные вопросы:

1. Перечислите основные методы управления.
2. Что включает в себя система методов управления?
3. Раскройте понятие самоменеджмент.

Практическое занятие №4:
Решение ситуационных задач по принятию управленческих решений.

Цель занятия: освоить элементы компетенций ОК 01, ОК 02, ОК 04, ОК 05, ОК 09, ОК 10, ОК 11, ПК 9.7, ПК 9.10.

Студент должен:

знать:

- 33.Принципы делового общения в коллективе;
- 34.Методы и этапы принятия решений.

уметь:

- У7.Принимать обоснованные решения;
- У8.Выявлять достоинства и недостатки коммерческой идеи;
- У9.Презентовать идеи открытия собственного дела в профессиональной деятельности.

Задание 1.

Используя матрицу БКГ, ответьте на вопрос «Что делать?»: А. Господствовать; Б. Инвестировать; В. Зарабатывать; Г. Снять урожай. Если доля реализуемой продукции Вашего предприятия возросла с 1% до 5%

Матрица БКГ

ЗВЕЗДА	ЗНАК ВОПРОСА
ДОЙНАЯ КОРОВА	СОБАКА

Высокая Низкая
Относительная доля рынка

квадрат 1 - ЗВЕЗДА - предприятие, завоевавшее большую долю рынка в растущем секторе экономики;

квадрат 2 - ЗНАК ВОПРОСА - предприятие, завоевавшее небольшие доли рынка в быстро растущих отраслях;

квадрат 3 - ДОЙНАЯ КОРОВА - предприятие, завоевавшее большие доли рынка в зрелых отраслях;

квадрат 4 - СОБАКА - предприятие с низкой долей рынка в отраслях, переживающих стагнацию.

2. Примите правильное решение:

- а) как менеджер крупного предприятия, занимающего монопольное положение в области безалкогольных напитков, приведите доводы против принятия антимонопольного законодательства;
 - б) как глава комиссии по антимонопольному регулированию, приведите доводы в пользу принятия антимонопольного законодательства;
 - в) как потребитель продукции, на чью сторону Вы станете в случае опроса мнений?
3. Какова сущность запрограммированного и незапрограммированного решения?
 4. Назовите основные принципы выработки и принятия решения.
 5. Каким образом черты характера лидера влияют на характер принимаемого им решения?
 6. Перечислите основные требования к методам решения проблем.

Задание 2.

Тест «Решение управленческих проблем»

1. Как следует относиться к накоплению информации о проблеме?

- 1) чем больше информация, тем лучше
- 2) избыток информации также вреден, как и ее недостаток
- 3) получение максимума информации о проблеме – обязанность руководителя

4) избыточный объем информации – залог успеха

2. Для чего осуществляется делегирование своих полномочий другим руководителям?

1) для оптимального решения комплексной задачи

2) для сохранения «группового» стиля работы

3) для проверки квалификации рабочих

4) все перечисленное

3. Что означает «принять решение»?

1) перебрать все возможные альтернативы

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

3) отдать распоряжение о выборе возможной альтернативы

4) отдать распоряжение к реализации конкретного плана

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

1) степень значимости проблемы для общей деятельности фирмы

2) степень влияния неправильно решенной проблемы на служебное положение руководителя

3) уровень определенности, с которой можно прогнозировать результат

4) уровень превышения своих полномочий

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

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

2) по точности реализации решения возможна оценка квалификации подчиненных

3) проверка надежности административной структуры

4) проверка надежности экспертной структуры

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

1) интенсификация мыслительного процесса

2) анализ нестандартных решений

3) выявление альтернатив

4) вовлечение всех участников в процесс принятия решений

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

1) организации, где работают участники совещания

2) всем участникам совещания

3) участнику, выдвинувшему первоначальный вариант решения

4) участнику, выдвинувшему окончательный вариант решения

Задание 3.

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

№	Условия принятия решения	Стиль принятия решения
1	На предприятии создалась ситуация, требующая немедленного изменения технологического процесса. Для руководителя, имеющего достаточный опыт и квалификацию, может быть важным мнение главного технолога и начальника планово-экономического отдела.	
2	В связи с предстоящим сокращением численности работников на предприятии образовались оппозиционные мини-группы, лидеры которых отстаивают личные мнения, создалась конфликтная ситуация	

3	Проблема, возникшая на предприятии, нова и неординарна. Руководитель не располагает достаточным количеством информации для ее решения, и для него важны мнения сотрудников. В коллективе царит атмосфера демократии и взаимопонимания.	
4	В организации предстоит провести сокращение численности работников. Предстоящее решение не совпадает с личными целями сотрудников. Руководитель пользуется авторитетом и его мнение воспринимается позитивно членами группы.	
5	Проблема, по которой предстоит принять решение, является для руководителя достаточно сложной и новой. У него недостаточно информации, которую легко получить от подчиненных. Однако групповое обсуждение нецелесообразно.	
6	При принятии решения возникли разногласия и голоса разделились на равные части. Времени для дальнейшего обсуждения недостаточно. Имеются результаты объективного анализа.	

Задание 4.

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

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

Коллективный способ	Индивидуальный способ

Задание 5.

Прочтите афоризмы о психологии принятия решений и объясните их смысл:

- 1) Если принял решение ты, пусть отныне не дрогнет рука:
можешь выбрать ты смелость советчика, можешь выбрать совет смельчака.
- 2) Обсуждать надо часто, решать – однажды.
- 3) Не столь опасно принять дурное решение, как не решиться ни на что или решиться слишком поздно.

Контрольные вопросы:

1. Понятие и виды решений.
2. Этапы принятия решения.
3. Ответственность за принятие решений.

Практическое занятие №5:

Идентификация рисков предприятия. Распределение рисков по вероятности их возникновения и степени влияния.

Цель занятия: освоить элементы компетенций ОК 01, ОК 02, ОК 04, ОК 05, ОК 09, ОК 10, ОК 11, ПК 9.7, ПК 9.10.

Студент должен:

знать:

- 38.Порядок выстраивания презентации;
- 39.Кредитные банковские продукты;
- 310.Особенности менеджмента в области профессиональной деятельности.

уметь:

- У1.Управлять рисками и конфликтами;
- У13.Определять источники финансирования;
- У14.Применять информационные технологии в сфере управления производством;
- У15.Выстраивать траектории профессионального и личностного развития.

Задание 1.

1. Проанализировать систему информационной безопасности конкретного предприятия (рассмотреть имеющиеся средства и методы защиты информации).
2. Произвести оценку рисков существующей системы безопасности, результаты свести в таблицу 1.

Таблица 1 – Оценка рисков существующей системы безопасности предприятия

Наименование угрозы	Вероятность наступления	Ущерб от реализации	Риск
Стихийные бедствия, аварии, пожары и пр.	3	3	9
Непреднамеренные ошибки пользователей	2	2	4
Перебои электропитания	1	2	2
Вредоносное программное обеспечение	2	3	6
Халатность пользователей	3	2	6
Другое			
Сумма рисков:			27

Задание 2.

Проставить в таблице коэффициент вероятности наступления и коэффициент ущерба от реализации угрозы по 3х бальной шкале. Произведение этих составляющих позволят определить риск. Рассчитать общую сумму рисков. На основе полученных данных выделить три типа риска: низкий (1,2), средний (3,4), высокий (6,9). Построить диаграмму оценки рисков по категориям. Сделать выводы.

- Предложить средства улучшения системы информационной безопасности предприятия, охарактеризовать каждое из них. Провести сравнительный анализ этих средств с их аналогами (допускается использование данных социологических опросов; характеристики технических средств должны соответствовать реальным).
- Провести оценку рисков разработанной системы безопасности и свести данные в таблицу 2 – Оценка рисков разработанной системы безопасности, аналогичную таблице 1. Построить диаграмму количества рисков после принятия разработанной политики безопасности. Сделать выводы.
- Сделать общий вывод (можно ли считать разработанную систему безопасности эффективной, ответ аргументировать).

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.

Практическое занятие №6: Составление плана деловой беседы с заказчиком.

Цель занятия: освоить элементы компетенций ОК 01, ОК 02, ОК 04, ОК 05, ОК 09, ОК 10, ОК 11, ПК 9.7, ПК 9.10.

Студент должен:

знать:

- 32. Основы организации работы коллектива исполнителей;
- 33. Принципы делового общения в коллективе.

уметь:

- У6. Владеть этикой делового общения;
- У9. Презентовать идеи открытия собственного дела в профессиональной деятельности.

Задание 1.

Ситуация 1

Вы видите, что на переговорах Ваш партнер намеренно искажает факты. Как Вы поступите в этом случае?

Ситуация 2

Вы ведете переговоры, Ваш партнер утверждает нечто, безусловно ошибочное, с Вашей точки зрения, и неприемлемое для решения данной проблемы. Вам необходимо переубедить его.

Ситуация 3

На переговорах вместо того, чтобы выдвигать конкретные предложения, оппонент ссылается на Ваши прежние промахи, имевшие место несколько месяцев назад. Как Вы поступите в этом случае?

Ситуация 4

На переговорах между Вами и Вашим партнером произошел конфликт. Вас обоих быстро захватывают отрицательные эмоции. Напряжение стремительно возрастает. Ваши действия в этой ситуации?

Ситуация 5

Вы установили контакт с японской фирмой, с которой хотите заключить договор. Вас приглашают в Японию, встречают как самого дорогого гостя, предлагают обширную программу развлечений с обедом в дорогом ресторане, а когда дело доходит до переговоров, японцы просят подождать пару дней. И потом довольно продолжительное время сообщают Вам о периодически возникающих затруднениях. Как Вы поступите в этой ситуации?

Задание 2.

Тест «Как вести деловые переговоры?»

Чтобы жить в обществе, совсем не обязательно обладать всеми теми способностями, которые вырабатывают в себе дипломаты. Но если Вы все же обладаете секретами умелого ведения бесед, это сильно облегчает отношения с окружающими и помогает лучше достигать своих целей даже в условиях конкуренции. Предлагаемый ниже тест и призван помочь разобраться, одарены ли Вы такой способностью или Вам надо срочно приложить усилия, чтобы овладеть хотя бы минимумом дипломатических навыков.

На каждый вопрос необходимо выбрать один вариант ответа.

1. Во время переговоров на чем Вы настаиваете?
 - а) на соглашении;
 - б) на своем решении;
 - в) на использовании объективных критериев при выборе решения.
2. Стремитесь ли Вы во время переговоров к единственному решению?
 - а) стремлюсь к единственному ответу, приемлемому для друзей;
 - б) стремлюсь к единственному ответу, приемлемому для себя;
 - в) предоставляю множество вариантов на выбор.
3. Ради соглашения идете на уступки или требуете преимуществ?
 - а) примиряюсь с односторонними потерями ради достижения соглашения;
 - б) требую односторонних преимуществ в награду за соглашение;
 - в) продумываю возможность взаимной выгоды.
4. При проведении переговоров намечаете ли Вы «нижнюю границу» - то есть результат переговоров, выраженный в виде худшего из допустимых вариантов?
 - а) открываю свою «нижнюю границу»;
 - б) скрываю свою «нижнюю границу»;
 - в) не устанавливаю «нижнюю границу».
5. Во время переговоров Вы выдвигаете предложения или прибегаете к угрозам?
 - а) прибегаю к угрозам;
 - б) изучаю интересы сторон;
 - в) выдвигаю предложения.
6. Во время переговоров меняете ли Вы свои позиции?
 - а) легко меняю позиции;
 - б) твердо придерживаюсь намеченных направлений;
 - в) сосредоточиваюсь на выгодах, а не на позициях.
7. Во время переговоров доверяете ли Вы их участникам?
 - а) да;
 - б) нет;
 - в) действую независимо от доверия или недоверия.
8. Требовательно ли Вы относитесь к участникам переговоров и решениям?
 - а) да;
 - б) нет;
 - в) стараюсь быть мягким к участникам переговоров и требовательным к решениям.
9. Ради сохранения отношений идете ли Вы на уступки в ходе переговоров?
 - а) уступаю ради сохранения отношений;
 - б) требую уступок в качестве условия продолжения отношений;
 - в) отдаляю спор между людьми от решения задачи переговоров.

Если у Вас преобладают ответы «а», Ваш стиль переговоров - уступчивость, а цель - соглашение.

Если у Вас больше ответов на «б», Ваш стиль - жесткость, давление. Цель - только победа.

Если больше ответов «в», Ваш стиль - сотрудничество. Цель - разумное решение, полученное быстро и в полном согласии.

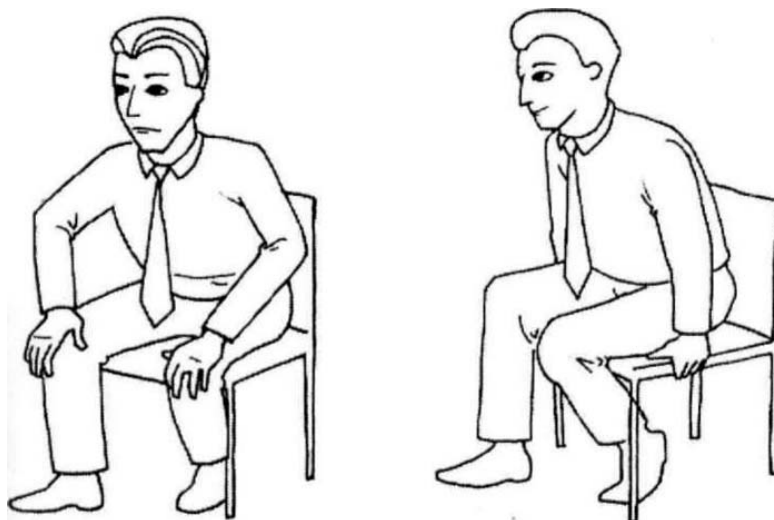
Задание 3.

Опишите каждого участника дискуссии по положению рук на переговорах:



Задание 4.

Опишите двух участников деловой беседы по их расположению:



Задание 5.

Опишите настроение участников беседы по их расположению и жестам:



Задание 6.

Опишите значение данных жестов на деловых переговорах и совещаниях.



Контрольные вопросы

1. Назовите факторы повышения эффективности деловой беседы.
2. Перечислите фазы делового общения.
3. Что включает в себя техника телефонных переговоров?

Практическое занятие №7:

Определение типа и структурных составляющих конфликтной ситуации.

Цель занятия: освоить элементы компетенций ОК 01, ОК 02, ОК 04, ОК 05, ОК 09, ОК 10, ОК 11, ПК 9.7, ПК 9.10.

Студент должен:

знать:

- 31.Функции, виды и психологию менеджмента;
- 32.Основы организации работы коллектива исполнителей.

уметь:

- У1.Управлять рисками и конфликтами;
- У2.Управлять конфликтами.

У3.Организовывать работу коллектива и команды.

У4.Взаимодействовать с коллегами, руководством, клиентами в ходе профессиональной деятельности.

Задание 1.

Вы начальник отдела. Получили задание и едете в командировку. В аэропорту случайно встречаете свою подчиненную – молодую сотрудницу, которая уже две недели не работает. Вам сказали, что она болеет. А вы видите ее не только в полном здравии, но отдохнувшей и даже, как вам показалось, похорошевшей. Она кого-то с большим нетерпением встречает в аэропорту. Во вверенном вам отделе полный завал, не хватает сотрудников, срываются сроки выполнения работ.

Что вы скажете своей сотруднице? С чего начнете разговор? Чем должен завершиться этот инцидент?

Задание 2.

Вы опытный, давно работающий, авторитетный начальник отдела. В канун праздника вы от своего отдела представили фамилии нескольких лучших сотрудников для поощрения. Среди тех, кому должны быть вручены грамота и денежная премия, Сидоров, которого вы лично предупредили о необходимости явиться на торжественное собрание, где ему будут вручены грамота и премия. Сидоров вместе со своей семьей явился на торжественное собрание, но грамоту и премию, по неизвестным для вас причинам, ему не вручили. На следующий день, не успев разобраться в причине недоразумения, вы случайно сталкиваетесь с Сидоровым в коридоре.

Каковы возможные варианты развития возникшей ситуации? Как бы вы повели себя в каждом из них?

Примечание. Каждая из предлагаемых ситуаций может иметь несколько вариантов развития. Например, в ситуации 1 – сотрудница, которая встретила вас, могла находиться на больничном по уходу за ребенком, а в аэропорту встречала человека, который должен был привезти ей дефицитное лекарство. В ситуации 2 – недоразумение могло возникнуть из-за ошибки машинистки, которая печатала приказ о поощрении.

Задание 3.

Вспомните конфликтные ситуации на улице, в общественном транспорте, в учреждениях сферы обслуживания и т. п., свидетелями которых вы были, и проанализируйте их, ответив на следующие вопросы:

1. По какой формуле шло развитие конфликта?
2. Кто был инициатором конфликта и какой конфликтоген он применил первым?
3. Как ответил на конфликтоген второй участник конфликта?
4. Можно ли было избежать этого конфликта и каким образом?

Задание 4.

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

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

Задание 5.

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

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

Задание 6.

Ваш подчиненный, зрелый и талантливый специалист творческого типа, обладает статусом и личностными достижениями, пользуется большой популярностью у деловых партнеров, решает любые проблемы и великолепно взаимодействует в коллективе. Вместе с тем у вас не сложились отношения с этим работником. Он не воспринимает вас как руководителя, ведет себя достаточно самоуверенно и амбициозно.

В его работе вы нашли некоторые недочеты и решили высказать ему критические замечания, однако ваш предыдущий опыт свидетельствует о его негативной реакции на критику: он становится раздражительным и настороженным. Как себя вести?

Контрольные вопросы:

1. Понятие и виды конфликтов.
2. Этапы конфликта.
3. Пути разрешения конфликтной ситуации.
4. Последствия конфликта.

Список рекомендуемых источников

Печатные издания

1. Драчева Е.Л., Юликов Л.И. Менеджмент.- М.: ОИЦ «Академия», 2016

Дополнительные источники

Печатные издания:

1. Добрина Н.А. Менеджмент: основы теории и деловой практик: учебное пособие, 2016.- 307 с.
2. Казначевская Г.Б. Менеджмент: учебник/ Г.Б.Казначевская.- Феникс, 2018.- 208 с.
3. Тебекин А.В. Управление персоналом: учебное пособие для СПО, 2017. - 182 с.