

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

**ПОЛИТЕХНИЧЕСКИЙ ИНСТИТУТ (ФИЛИАЛ)**

**ФЕДЕРАЛЬНОГО ГОСУДАРСТВЕННОГО БЮДЖЕТНОГО**

**ОБРАЗОВАТЕЛЬНОГО УЧРЕЖДЕНИЯ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ**

**«ДОНСКОЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

**В Г. ТАГАНРОГЕ РОСТОВСКОЙ ОБЛАСТИ**

**ПИ (филиал) ДГТУ в г. Таганроге**

УТВЕРЖДАЮ

Директор

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ А.К. Исаев

«\_\_\_»\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_2019 г

Рег. № \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

**УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ ПОСОБИЕ**

к практическим занятиям

по учебной дисциплине ОП.12 Менеджмент в профессиональной деятельности

по специальности 09.02.07 «Информационные системы и программирование»

Таганрог

2020

**Лист согласования**

Учебно-методическое пособие по учебные дисциплины Менеджмент в профессиональной деятельности разработана на основе Федерального государственного образовательного стандарта (далее – ФГОС) для специальности среднего профессионального образования (далее – СПО) 09.02.07 «Информационные системы и программирование».

**Разработчик(и):**

Преподаватель С.А. Галушко

Методические указания рассмотрены и одобрены на заседании цикловой методической комиссии специальности 09.02.05Прикладная информатика (по отраслям)

Протокол № 7 от «04» февраля 2020г

Председатель цикловой методической комиссии О.В. Андриян

**Рецензенты:**

ЧОУ ВО «ТИУиЭ» начальник информационно-аналитического управления, к.т.н., доцент О.И. Овчаренко

АО «Красный гидропресс»зам. начальника отдела ИТ С.С. Пирожков

**Согласовано:**

Заведующий УМО

Т. В. Воловская

**Введение**

В учебно-методическом пособии к практикуму по курсу «Менеджмент в профессиональной деятельности» изложены сведения, необходимые для успешного выполнения практических занятий по данному курсу. Описан процесс работы с инструментарием, применяемым на практических занятиях, представлен ряд типичных задач и подходы к их решению. Практические занятия посвящены углубленному знакомству обучающихся Управлять рисками и конфликтами. Принимать обоснованные решения. Выстраивать траектории профессионального и личностного развития. Применять информационные технологии в сфере управления производством. Строить систему мотивации труда.Управлять конфликтами;

## Владеть этикой делового общения. Организовывать работу коллектива и команды; взаимодействовать с коллегами, руководством, клиентами в ходе профессиональной деятельности

Цель настоящего пособия – помочь обучающимся при выполнении практических работ, выполняемых для закрепления знаний по теоретическим основам и получения практических навыков работы.

Обучающийся должен знать:

* Функции, виды и психологию менеджмента
* Методы и этапы принятия решений
* Технологии и инструменты построения карьеры
* Особенности менеджмента в области профессиональной деятельности
* Основы организации работы коллектива исполнителей;
* Принципы делового общения в коллективе
* Основы предпринимательской деятельности; основы финансовой грамотности; правила разработки бизнес-планов; порядок выстраивания презентации; кредитные банковские продукты

Обучающийся должен уметь:

* Управлять рисками и конфликтами
* Принимать обоснованные решения
* Выстраивать траектории профессионального и личностного развития
* Применять информационные технологии в сфере управления производством
* Строить систему мотивации труда
* Управлять конфликтами;

## Владеть этикой делового общения

* Организовывать работу коллектива и команды; взаимодействовать с коллегами, руководством, клиентами в ходе профессиональной деятельности
* Выявлять достоинства и недостатки коммерческой идеи; презентовать идеи открытия собственного дела в профессиональной деятельности; оформлять бизнес-план; рассчитывать размеры выплат по процентным ставкам кредитования; определять инвестиционную привлекательность коммерческих идей в рамках профессиональной деятельности; презентовать бизнес-идею; определять источники финансирования

Данное учебно-методическое пособие предназначено для обучающихся 2 курса.

**Правила выполнения практических занятий**

Практические занятия выполняются каждым обучающимся самостоятельно в полном объеме и согласно содержанию методических указаний.

Перед выполнением обучающийся должен отчитаться перед преподавателем за выполнение предыдущего занятия (сдать отчет).

Обучающийся должен на уровне понимания и воспроизведения предварительно усвоить необходимую для выполнения практических занятий теоретическую и информацию.

Обучающийся, получивший положительную оценку и сдавший отчет по предыдущему практическому занятию, допускается к выполнению следующему занятию.

Обучающийся, пропустивший практическое занятие по уважительной либо неуважительной причине, закрывает задолженность в процессе выполнения последующих практических занятий.

**Практическая работа №1. Выполнение фрагмента SWOT-анализа (С использованием ПК).**

Цель практической работы – закрепление теоретических знаний о проблемах и

перспективных направлениях комплексного развития муниципальных образований

Пермского края, формирование практических навыков по их выделению и обоснованию.

SWOT-анализ – метод стратегического планирования, заключающийся в выявлении

факторов внутренней и внешней среды территории и разделении их на четыре категории:

Strengths (сильные стороны), Weaknesses (слабые стороны), Opportunities (возможности) и

Threats (угрозы).

Сильные (S) и слабые (W) стороны являются факторами внутренней среды объекта

анализа, (то есть тем, на что сам объект способен повлиять); возможности (O) и угрозы (T)

являются факторами внешней среды (то есть тем, что может повлиять на объект извне и при

этом не контролируется объектом).

Объектом SWOT-анализа может быть не только территория (регион), но и другие

социально-экономические объекты: предприятий, виды экономической деятельности, города,

государственно-общественные институты,

некоммерческие организации, отдельные специалисты, персоны и т.д.1

Задание 1 Используя конспект лекций, дополнительную литературу, а также знания и

навыки, полученные в ходе предыдущих практических работ, выполните SWOT-анализ

условий комплексного развития выбранного Вами муниципального округа Пермского края.

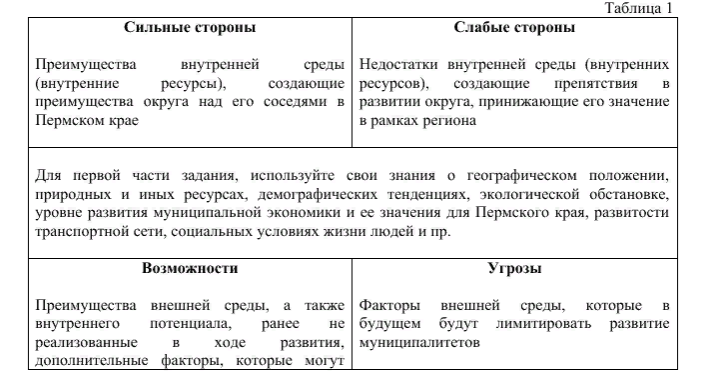
Информацию занесите в табл. 1 SWOT-анализ должен подробно отражать потенциал

социально-эколого-экономического развития и его недостатки выбранного Вами

муниципального округа.

Задание 2 В SWOT-анализе укажите обоснованные направления их решения в виде

возможностей и внешние угрозы их реализации. Информацию занесите в табл. 1



**Практическая работа №2. Решение ситуационных задач по оценке систем мотивации труда.**

Цель работы – научить студентов принимать эффективные решения, связанные с мотивацией труда персонала.

ОБЩИЕ СВЕДЕНИЯ

Руководителю, чтобы эффективно двигаться к намеченной цели, необходимо координировать работу и заставить персонал выполнять еѐ.

Функция мотивации состоит в побуждении персонала к эффективной добросовестной деятельности для достижения целей организации. Она направлена на определение потребностей персонала, разработку систем вознаграждений за выполненную работу, использование различных систем оплаты труда.

Мотивация –это процесс побуждения себя и других кдеятельности для достижения личных целей и целей организации

В той или иной мере человек сталкивался с различными формами мотивации с ранних периодов развития цивилизации. Самым первым из применяемых приѐмов мотивации был «метод кнута и пряника».

С развитием промышленной революции, благодаря, в основном, эффективности, с которой организации применяли достижения технологии и специализацию, жизнь обычных средних людей начала улучшаться. И чем больше она улучшалась, тем больше управляющие начали понимать, что простой «пряник» не всегда заставляет человека трудиться усерднее. Этот факт заставил специалистов в области управления искать новые решения проблемы мотивации в психологическом аспекте.

Ярким представителем применения в управлении психологических мотивов был Элтон Мэйо. Он приобрѐл себе известность и репутацию в ходе эксперимента, проводимого на текстильной фабрике в Филадельфии в 1923–1924 гг. Текучесть рабочей силы на прядильном участке этой фабрики достигла 250 %, тогда как на других участках она составляла 5–6 %. После внимательного изучения ситуации Мэйо определил, что условия труда прядильщика давали мало возможности общения друг с другом и что их труд мало уважаем. С разрешения администрации он в качестве эксперимента установил для прядильщиков два 10-минутных перерыва для отдыха. Текучесть кадров резко снизилась, улучшилось материальное состояние рабочих, поскольку выработка значительно возросла. Первым крупным исследованием поведения работника на рабочем месте стала серия экспериментов в Хоторне, которые проводились Мэйо и его сотрудниками в конце 20-х годов ХХ столетия на предприятии «Westemelectric» в г. Хоторн, штат Иллинойс. Главным результатом исследований стал тот факт, что впервые в истории менеджмента заявила о себе «школа человеческих отношений»

ПРАКТИКУЮЩЕЕ УПРАЖНЕНИЕ Основы мотивации

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.

Сначала в течение 10–15 мин проделать данное упражнение индивидуально

В течение 20–30 мин обсудить в группе и достигнуть консенсуса. С преподавателем в течение 15–20 мин обсудить и сформулировать

общую позицию по данному упражнению.

Вывод:проанализировать эффективность различного родамотивов.

КОНТРОЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ

1. Что такое мотивация труда и каковы еѐ критерии

2. В чем различие между индивидуальной и групповой мотивацией?

3. Какие группы работников существуют в зависимости от мотивации и способностей?

4. Как определяются степени личностного воздействия руководителя?

5. Каковы основные правила работы с группой?

6. Что представляет собой иерархия потребностей человека?

7. Что объединяет понятия «мотивация» и «иерархия потребностей»?

**Практическая работа №3. Анализ конфликтной ситуации с применением методов разрешения конфликтов. Решение ситуационных задач по принятию управленческих решений.**

Цель занятия. Закрепление знаний студентов о сущности конфликта, развитие у них навыков анализа конфликтных ситуаций различных типов и формирование умения принимать управленческие решения в сложных ситуациях социального взаимодействия.

**Задача 1**

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.

**Задача 2**

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

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

**Задача 3**

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

Вопрос. В чем причина конфликта? Определите конфликтную ситуацию.

**Задача 4**

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

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

**Задача 5**

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

Вопрос. В чем причина конфликта? Определите конфликтную ситуацию.

**Практическая работа №4. Идентификация рисков предприятия. Распределение рисков по вероятности их возникновения и степени влияния.**

**Цель:** закрепление знаний, полученных в лекционном курсе и вследствие самостоятельной работы над учебной литературой, а также приобретение навыков оценки рисков инвестици­онных проектов.

В процессе выполнения практического задания предполагается решение следующей **задачи**:

* овладение методологическими основами расчета рисков инвестиционных проектов.

**Теоретический аспект.**

Применительно к инвестиционной деятельности, связанной с разработкой и реализацией проектов, наиболее распространенным явля­ется такое определение риска.

Под **риском инвестиционной деятельности** понимается возможность возникновения таких условий, которые приведут к негативным послед­ствиям для всех или отдельных участников проекта.

Существующие риски разнообразны. С позиции оценки эффективно­сти инвестиций наиболее важно выделить следующие **виды инвести­ционных рисков**.

1. *По источникам возникновения* различают внутрен­ний, специфический (диверсифицируемый) и внешний (недиверси­фицируемый) риск.

Специфический (внутренний) риск связан с особенностями осу­ществления конкретного проекта: инновационным уровнем системы машин проекта, доступностью сырья, качественным уровнем выполне­ния программы маркетинга и т. п. Его можно уменьшить повышением надежности системы машин и материально-технического обеспечения, правильным выбором варианта инвестирования, распределением ка­питала между различными видами инвестиций, отраслями, региона­ми, проектами (диверсификацией).

Внешний риск определяется изменением макроэкономической си­туации, его нельзя снизить с помощью диверсификации производства. К нему относят:

* политические риски;
* экологические риски;
* социальные риски;
* макроэкономические риски;
* изменение законодательства в области инвестиционной и хозяй­ственной деятельности предприятия;
* изменение налоговой системы.

Степень вероятности наступления внутреннего риска можно опре­делить с большой точностью, в то время как вероятность внешнего риска предсказать практически невозможно.

2. *По степени влияния на проект и предприятие*, по степени обрати­мости последствий возникновения того или иного события можно вы­ делить риски: допустимый, критический, катастрофический.

Воздействие допустимого риска может привести к неполучению ожи­даемой прибыли, критического — к потере расчетной выручки от реали­зации продукции, катастрофического — к потере вложенных инвести­ций и всего имущества.

3. *В зависимости от характера проявления* выделяют две группы.

Первая группа — риски, проявление которых характеризуется ста­тистическими закономерностями. Такие риски предсказуемы. Это оз­начает, что их возможные направления можно заранее измерить, пре­дусмотреть меру их негативного проявления и оценить затраты на их предотвращение.

Вторая группа охватывает непредсказуемые риски, их проявление характеризуется полной неопределенностью. Установить по статисти­ческим материалам закономерный характер их проявления не пред­ставляется возможным.

Главная **задача качественного подхода:**

* выявить и идентифицировать возможные виды рисков, свойственных проекту;
* определить и описать причины и факторы, влияющие на уровень данного вида риска;
* описать и дать стоимостную оценку всех возможных послед­ствий гипотетической реализации выявленных рисков;
* предложить мероприятия по минимизации и/или компенсации этих последствий, рассчитав стоимостную оценку необходимых мероприятий.

Результаты качественного анализа служат важной исходной информацией для осуществления количественного анализа. В основе первоначальных этапов про­цесса оценки рисков лежит определение источников и причин риска, идентификация всех возможных рисков, свойственных рассматривае­мому проекту. Данная часть анализа может быть выполнена с учетом конкретной ситуации и с применением и анализом общей классифи­кации рисков.

Важно правильно выбрать способы, позволяющие снизить проект­ный риск. Прежде всего к их числу следует отнести *диверсификацию*, например размывание, распределение усилий предприятия между ви­дами деятельности, результаты которых непосредственно не связаны между собой.

*Распределение проектного риска между его участниками* являет­ся эффективным способом его снижения. Логичнее всего при этом сделать ответственным за конкретный вид риска того из его участни­ков, который обладает возможностью точнее и качественнее рассчи­тывать и контролировать данный риск. Это распределение оформля­ется при разработке финансового плана проекта и контрактных документов.

Наиболее распространенным способом снижения риска является его *страхование*, которое состоит, по существу, в передаче определен­ных рисков страховой компании. Зарубежная практика страхования использует полное страхование инвестиционных проектов. Условия российской действительности позволяют пока только частично страховать риски проекта: здания, оборудование, персонал, ущерб от неко­торых экстремальных ситуаций и т. д.

Важную роль в снижении рисков инвестиционного проекта играет *приобретение дополнительной информации***.** Цель такого приобрете­ния — уточнение некоторых параметров проекта, повышение уровня надежности и достоверности исходной информации, что позволит снизить вероятность принятия неэффективного решения. Способы получения дополнительной информации включают ее приобретение у других организаций (предприятий, научно-исследовательских и проектных организаций, консалтинговых фирм и т. п.), проведение дополнительного эксперимента и т. д.

*Резервирование*средств на покрытие непредвиденных расходов также является одним из наиболее распространенных способов снижения риска инвестиционного проекта. Зарубежный опыт допускает увеличение стоимости проекта от 7 до 12% за счет резервирования средств на форс-мажор. Резервирование средств предусматривает установление соотношения между потенциальными рисками, изменя­ющими стоимость проекта, и размером расходов, связанных с преодо­лением нарушений в ходе его реализации.

Итак, **основными результатами качественного анализа рисков**явля­ются: выявление конкретных рисков проекта и порождающих их при­чин, анализ и стоимостный эквивалент гипотетических последствий возможной реализации отмеченных рисков, предложение мероприя­тий по минимизации ущерба и, наконец, их стоимостная оценка. К дополнительным, но также весьма значимым, результатам качествен­ного анализа следует отнести определение пограничных значений, возможного изменения всех факторов (переменных) проекта, прове­ряемых на риск.

Количественный подход к анализу проектных рисков базируется на информации, полученной в ходе качественного анализа, и предполага­ет численное определение отдельных рисков и риска проекта (реше­ния) в целом. На данном этапе определяются численные значения вероятности наступления рисковых событий и их последствий, осуществляется количественная оценка степени (уровня) риска, определяет­ся допустимый в данной конкретной обстановке уровень риска.

В исследованиях, посвященных проблеме риска, встречается много различных методов количественной оценки риска.

Наиболее часто встречающимися **методами количественного ана­лиза рисков** проекта являются:

* *статистические методы оценки;*
* *метод экспертных оценок;*
* *метод аналогий;*
* *группа аналитических методов.*

Основной задачей статистических методов оценки рисков являет­ся определение вероятности наступления отдельного неблагоприят­ного события на основе статистического исследования имеющихся данных о деятельности конкретного рискового объекта (организации) в прошлом. В наиболее простом случае количественно частные риски деятельности оцениваются с использованием показателей дисперсии, среднеквадратического отклонения, коэффициента вариации, а ре­зультаты их влияния — на основании средних ожидаемых значений исследуемых показателей*.*

Более корректным способом является исследование *закона распре­деления*проявления последствий влияния частного риска и, на осно­вании этого закона, представление математического описания его воз­действия с учетом оценки адекватности модели. В зависимости от глубины анализа возможны исследование и оценка отдельных небла­гоприятных событий, но более корректным является представление о неблагоприятном событии как об интегральной (многопараметриче­ской) величине, определенной на основе частных рисков.

Статистические методы количественной оценки риска являются одними из наиболее распространенных методов. К их *преимуществам*следует отнести несложность математических расчетов, а к *недостат­кам —*необходимость большого числа наблюдений (чем больше мас­сив данных, тем достовернее оценка рисков).

Главное *преимущество*метода экспертных оценок заключается в возможности использования опыта экспертов в процессе анализа про­екта и учета влияния разнообразных качественных факторов. Формаль­но процедура экспертной оценкичаще всего состоит в следующем. Ру­ководство проекта (фирмы) разрабатывает перечень критериев оценки в виде экспертных (опросных) листов. Для каждого критерия назнача­ются соответствующие весовые коэффициенты, которые не сообщаются экспертам. Затем по каждому критерию состав­ляются варианты ответов, веса которых также неизвестны экспертам. Эксперты, проводя экспертизу, должны обладать полной информацией об оцениваемом проекте, анализировать поставленные вопросы и отме­чать выбранный вариант ответа. Далее заполненные экспертные листы обрабатываются соответствующим образом (на основании известных статистических (компьютерных) пакетов обработки информации) и выдается результат (или результаты) проведенной экспертизы.

Метод экспертной оценки рисков, описанный выше, можно допол­нить его разновидностью, так называемым методом Дельфи**.**Он характеризуется строгой процедурой организации проведения оценки рисков, при которой эксперты лишены возможности совместно обсуждать ответы на поставленные вопросы, что позволяет избежав «ловушек» группового принятия решения и доминирования мнения лидера, обеспечить анонимность оценок. Обработанные и обобщенные результаты через управляемую обратную связь сообщаются каждому члену экспертной комиссии. Таким образом снимается возможность психологического дискомфорта, связанного с персонификацией каждой оценки, после чего оценка может быть повторена.

Качество экспертной оценки проектных рисков в большой степени зависит от качества подбора экспертов, чему необходимо уделять се­рьезное внимание.

Сущность метода аналогий состоит в анализе всех имеющихся дан­ных об уже реализованных инвестиционных проектах, имеющих вы­сокую степень сходства с оцениваемым. Это делается с целью расчета вероятностей возникновения потерь. Наиболее часто метод аналогий применяется при оценке риска часто повторяющихся проектов, на­ пример в строительстве.

Метод аналогий чаще всего используется в том случае, если другие методы оценки риска неприемлемы, и связан с использованием базы данных о рисках аналогичных проектов. Важным подспорьем при про­ведении анализа проектных рисков с помощью метода аналогий явля­ется оценка проектов после их завершения, практикуемая рядом известных банков, например Всемирным банком.Полученные в результате таких исследований данные обрабатываются для выявления зависи­мостей в законченных проектах, что позволяет выявлять потенциаль­ный риск при реализации нового инвестиционного проекта.

Весь массив аналитических методов можно разделить на две под­группы в зависимости от привлечения вероятностных распределений:

* *методы без учета распределений вероятностей;*
* *методы с учетом распределений вероятностей.*

**Методы без учета распределений вероятностей**являются относи­тельно «старыми» способами учета риска и могут быть представлены:

* *анализом чувствительности критериев эффективности проекта;*
* *анализом сценариев;*
* *методом корректировки отдельных параметров проекта.*

Анализ чувствительности критериев эффективности*—*простей­ший и поэтому наиболее часто используемый количественный метод исследования рисков. С его помощью можно показать, как изменяется значение некоторого критерия эффективности (например NPV) при изменении значения заданной переменной (фактора воздействия). С помощью данного метода может быть охарактеризована степень устойчивости проекта к возможным изменениям условий реализации и выявлены наименее и наиболее рискованные для проекта факторы.

Анализ сценариевпредставляет собой развитие методики анализа чув­ствительности проекта, поскольку он предполагает, что одновременно­му изменению подвергается вся группа переменных, проверяемых на риск. В результате определяется воздействие одновременного измене­ния всех основных переменных проекта, характеризующих его денежные потоки, на критерии проектной эффективности. Важным преиму­ществом этого метода является тот факт, что отклонения параметров рассчитываются с учетом их взаимозависимостей (корреляции).

Возможная неопределенность условий реализации проекта может учитываться путем корректировки параметров проекта*:*

* сроки строительства и выполнения других работ увеличиваются на среднюю величину возможных задержек;
* учитывается среднее увеличение стоимости строительства, обуслов­ленное ошибками проектной организации, пересмотром проектных решений в ходе строительства и непредвиденными расходами;
* учитывается запаздывание платежей, неритмичность поставок сырья и материалов, допускаемые персоналом нарушения техно­логии и т. п.;
* увеличивается норма дисконта.

Вторую группу аналитических методов представляют методы оцен­ки проектных рисков с учетом распределений вероятностей*.*Они пред­полагают, что построение и расчеты по модели осуществляются в со­ответствии с принципами *теории вероятностей.*

Риск — категория вероятностная, поэтому в процессе оценки неопределенности и количественного определения степени риска использу­ют вероятностные расчеты.

На основе вероятностей рассчитывают стандартные характеристики риска:

* математическое ожидание
* дисперсия
* среднеквадратическое от­клонение
* коэффициент вариации

**Методические рекомендации по выполнению практического задания:**

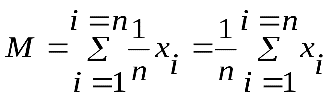
**Шаг 1.** **Определение степени риска недостижения отдельного показателя ИП** сводится к поэтапному вычислению:

* средневероятного значения интересующего показателя по фактическим данным за ряд лет;
* дисперсии этого показателя;
* стандартного отклонения значения показателя;
* оптимистичного и пессимистичного ожидания значения по­казателя и последующему сравнению желаемого (заданного, требуемого) значения показателя с крайними ожидаемыми значениями (см. прил.5, гр.7).

**1.1** *Определение среднего ожидаемого значения.*

Математическое ожидание *—*средневзвешенное всех возможных результатов, где в качестве весов используются вероятности их достижения. Представляет собой обобщенную количественную характеристику ожидаемого резуль­тата.

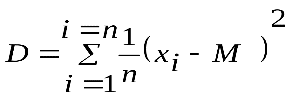
Математическое ожидание показателя (средне- или наиболее вероятное значение интересующего показателя) определяется по формуле:



* где хi—фактическое значение показателя в i-м наблюдении;
* n – количество наблюдений (замеров) показателя;
* 1/n – вероятность появления фактического значения показателя (P).

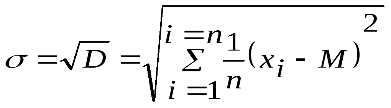
**1.2** *Расчет дисперсии.*

Важной характеристикой, определяющей меру изменчивости воз­можного результата, является дисперсия — средневзвешенное квадратов отклонений случайной величины от ее математического ожидания (т. е. отклонений действительных результатов от ожидае­мых). Значение дисперсии наблюдаемого показателя (D) определяется по выражению:



**1.3** *Определение среднеквадратического от­клонения.*

Стандартное отклонение показателя (σ), в свою очередь, определяется по выражению



**1.4** *Крайние ожидаемые значения показателя* (КОЗП) вычисляются по формуле

КОЗП = x ± σ

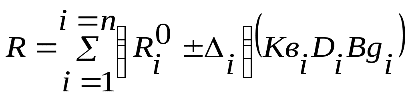
Среднеквадратическое отклонение показывает степень разброса возможных результатов по проекту и, следовательно, степень риска; при этом более рискованные инвестиции дают большее значение дан­ной величины.

И дисперсия, и среднеквадратическое отклонение являются абсо­лютными мерами риска и измеряются в тех же физических единицах, в каких измеряется варьирующий признак.

Перечисленные выше показатели, участвующие в оценке риска недостижения показателя, на занятии вычисляются по данным, приведенным в прил. 5, гр. 2-6.

**Шаг 2. Определение общего (комплексного) расчетного уровня риска ИП точным методом**.

Общий расчетный уровень риска (R, доли единицы) может быть определен по выражению



где R0i,— частный нормативный (минимальный) уровень рис­ка i-го вида рассматриваемого ИП, доли единицы;

n— количество видов риска, сопутствующих ИП, единиц;

Δi— скидка (-) или добавка (+) к нормативному уровню рис­ка i-го вида, устанавливаемые экспертами, доли единицы;

Kвi — коэффициент, учитывающий время проявления риска i-го вида, по отношению к нормативной вероятности, доли еди­ницы; на занятии принимается, что риск может проявляться толь­ко в течение 3 летних месяцев (одного квартала), т. е. .Квi = 0,25.

Di — доля части объекта ИП, на которую распространяется i-й вид риска, доли единицы; на занятии принимается, что риск может проявиться на 40% площади объекта, т. е. Di = 0,40;

Вgi — вероятность распространения отрицательного воздействия i-го вида риска на данную часть объекта, доли единицы; на занятии принимается полная вероятность, т. е. Вgi = 1,0.

Нормативные значения уровней вероятности риска приведены в прил. 6. Экспертами и разработчиками ИП могут быть выявлены и другие виды техни­ческих рисков и их вероятные и минимальные значения.

На практическом занятии характер производимой продукции (отраслевая принадлежность) ИП, виды риска, сопутствующие этому проекту и значения экспертных корректировок ( +) по видам риска принимаются по прил. 5, гр 8-10.

Расчету уровня риска (R) на занятии предшествует смыс­ловой анализ возможности наступления, тем более одновременно заданных видов риска на объекте инвестиционного проекта.

Значение риска в стоимостном исчислении по ИП (Rс, тыс. руб.) при этом может быть определено по выражению



где С — сметная стоимость инвестиционного проекта, тыс. руб.

Значение С на занятии принимается по прил. 5, гр. 11.

**Шаг 3. Учет риска при обосновании коммерческой эффективно­сти ИП.**

Значение ставки (нормы) дисконтирования с учетом рисков (доли единицы), включая инфляционные, определяется по выражению



где r — значение ставки рефинансирования, объявленной ЦБ РФ, выраженное в долях единицы (т. е. безопасный уровень доходности), его значение может быть установлено и другими способами;

i—темп инфляции, объявленный Правительством РФ на предстоящий год, выраженный в долях единицы;

Значения r и i на занятии принимаются по прил. 5 гр. 12-13, а R — по выполненной оценке.

При этом следует иметь в виду, что некоторые проекты, эффективные без учета риска, могут оказаться неэффективными при его учете, и от них следует отка­заться.

**Шаг 4. Учет общего расчетного уровня риска ИП**, определенно­го приближенным методом, рекомендуемым Министерством эко­номики и развития РФ.

Учет риска при определении рисковой нормы дисконтирования (d) без учета инфляции рекомендуется вести по выра­жению



где, Пр- поправка на риск, принимаемая по прил. 7 в соответствии с характером производства ИП .

**Вопросы для обсуждения:**

1. Что понимают под риском инвестиций?
2. Какие виды рисков инвестиций вы знаете?
3. Какие виды рисков характерны для ИП?
4. Как измеряются риски?
5. Что понимают под дисперсией дохода инвестиций?
6. Что понимают под безрисковой ставкой дисконтирования?

**Практическая работа №5. Составление плана деловой беседы с заказчиком. Определение типа и структурных составляющих конфликтной ситуации.**

**Цель:** закрепить знания, полученные при изучении темы «Коммуникация и деловое общение»;овладение навыком эффективной коммуникации.

**Задачи:**

1. Повторить материал по теме «Коммуникация и деловое общение».
2. Научиться оценивать свой стиль делового общения.
3. Научиться объяснять проблемы межличностного и делового общения, используя теорию трансактного анализа

**Краткие теоретические сведение по теме практической работы**

***Коммуникация* –**это обмен информацией между двумя и более людьми.

***Коммуникационная сеть* –**это соединение определенным образом участвующих в коммуникационном процессе индивидов с помощью информационных потоков.

***Коммуникационный стиль* –**это манера поведения, с помощью которой индивид предпочитает строить коммуникационное взаимодействие с другими.

***Деловое общение*** — вид [общения](https://infourok.ru/go.html?href=https%3A%2F%2Fru.wikipedia.org%2Fwiki%2F%25D0%259E%25D0%25B1%25D1%2589%25D0%25B5%25D0%25BD%25D0%25B8%25D0%25B5), цель которого лежит за пределами процесса общения и которое подчинено решению определенной задачи (производственной, научной, коммерческой и т. д.) исходя из общих интересов и [целей](https://infourok.ru/go.html?href=https%3A%2F%2Fru.wikipedia.org%2Fwiki%2F%25D0%25A6%25D0%25B5%25D0%25BB%25D1%258C) коммуникантов.

Многие проблемы межличностного и делового общения можно объяснить, используя ***теорию трансактного анализа*** американского психолога Э.Берна. Основными понятиями теории выступают эго-состояния «Я» и трансакции (единицы общения).

Э.Берн считал, что каждый человек имеет свой жизненный сценарий (модель), которая намечается в ранние детские годы. Люди вырастают, но в соответствии со своим жизненным сценарием продолжают играть в различные игры. В каждый конкретный момент времени человек пребывает в одном из эго-состояний своего «Я». Определённое эго-состояние детерминирует определённую модель поведения и общения.

Различают три Я - Состояния: Я-Взрослый, Я-Родитель, Я-Ребенок.

1.Тот, кто мыслит, действует и чувствует как родитель находится в состоянии Я-родитель, которое может быть критическое (догмы, постулаты, запреты, нормы, заповеди, контроль, идеальные требования, санкции, традиции, предрассудки), или заботливое (тепло, советы, поддержка, опека, ободрение, готовность помочь, чрезмерная заботливость).

2.Тот, кто трезво оценивает реальность, собирает и объективно осмысливает факты, находится в состоянии Я-взрослый. Это способность личности хранить, использовать, и перерабатывать информацию на основе предыдущего опыта. Взрослый независим от предубеждений и догм Родителя и порывов Ребенка. Взрослый - это способность находить компромиссы и альтернативные варианты в жизненных тупиках.

3.Тот, кто чувствует и действует, как в детстве, находится в состоянии Я-ребёнок, которое может быть приспосабливающимся (повиновение, соглашательство, заучивание наизусть, чувство вины, обида, опасение, замкнутость), бунтарским (требования людей не соответствуют личностным желаниям) или естественным (радость, веселье, раскованность, злость, огорчения, без права и морали, импульсивность, искренность).

В процессе общения человек посылает информацию из определённого эго-состояния и адресует её соответствующему эго-состоянию партнёра. Всё общение разбивается на трансакты - это вербальное и невербальное общение минимум двух людей. Он состоит из стимула С (посыл информации) и реакции Р между двумя эго-состоянии.

Выделяют формы трансактов:

1. Параллельные – возникают, когда стимул, посланный человеком, встречает адекватную, естественную в данной ситуации реакцию. При параллельных трансакциях человеческие коммуникации открыты, отношения в коллективе искренни и плодотворны. При этом невербальное общение (взгляды, жесты, интонация) не противоречит смыслу произносимых слов.

2.Перекрестные – возникают, когда на определенный стимул следует неадекватная реакция. Они препятствуют течению беседы, вводят разговаривающих в заблуждение, приводят к разрыву коммуникаций.

Перекрёстные трансакции возникают очень часто и являются источником семейных, служебных и бытовых конфликтов.

3. Скрытые – обмен информации идёт одновременно на двух уровнях социальном и психологическом (словами – одно, интонациями, жестами - другое). Скрытые трансакциями часто пользуются дипломаты, влюбленные, врачи и т.п.

Менеджер должен научиться выделять состояние Взрослого как в своем собственном сознании и поведении, так и в сознании и поведении других людей, особенно подчиненных, клиентов, партнеров добиваясь общения на уровне Взрослый - Взрослый. Умелое владение этим методом помогает менеджеру добиться эффективной коммуникации. Эффективной коммуникация будет тогда, когда она будет вестись на одном и том же языке, т.е. Взрослый будет разговаривать со Взрослым, Ребенок - с Ребенком, Родитель с Родителем.

**Задания к практической работе.**

**Задание 1.**Ответьте на вопросы теста.

1.Коммуникация – это:

а) совершенствование межличностных отношений;

б) обмен информацией между двумя и более людьми;

в) регулирование информационных потоков;

г) соединение определенным образом участвующих в коммуникационном процессе индивидов.

2.Производственное совещание у директора – это вид коммуникации:

а) неформальный, устный;

б) организационный, невербальный;

в) формальный, устный;

г) межличностный; неформальный.

3.Мимика, жесты – это:

а) невербальные формы речи;

б) вербальные формы речи;

в) официальные формы речи;

г) межличностные формы речи.

1. Соединение определенным образом участвующих в коммуникационном процессе индивидов с помощью информационных потоков:

а) коммуникационный стиль общения;

б) процесс коммуникации;

в) коммуникационная сеть;

г) искажения в общении.

5.Общение директора фирмы и руководителя структурного подразделения – это пример:

а) горизонтальной связи коммуникационной сети;

б) диагональной связи коммуникационной сети;

в) вертикальной связи коммуникационной сети.

6.Что не является преградой на пути обмена информацией внутри организации:

а) информационные перегрузки;

б) искажение общения;

в) неудовлетворительная структура организации;

г) использование различных форм коммуникации.

7. Обмен мнениями по деловому вопросу в соответствии с более или менее определенными правилами процедуры:

а) деловая дискуссия;

б) пресс-конференция;

в) публичная речь;

г) деловая переписка.

8.Вербальное общение осуществляется при помощи:

а) слов;

б) жестов;

в) мимики;

г) взгляда.

9. Деловая беседа, деловые переговоры, спор, деловое совещание, публичное выступление, деловая переписка — это \_\_\_\_\_\_\_\_\_ делового общения:

а) функции;

б) формы;

в) методы;

г) признаки.

10. Основная форма делового общения — это:

а) деловая беседа;

б) телефонные переговоры;

в) презентация;

г) деловая переписка.

ОТВЕТЫ

**Задание 2.**Оценить свой стиль делового общения.

*Инструкция.* С помощью этого теста вы можете оценить свой стиль делового общения. Вам предложено 80 утверждений. Из каждой пары выберите одно — то, которое, как вы считаете, наиболее соответствует вашему поведению. Обратите внимание па то, что ни одна пара не должна быть пропущена. Тест построен таким образом, что ни одно из приведенных ниже утверждений не является ошибочным.

1. Я люблю действовать.

2. Я работаю над решением проблем систематическим образом.

3. Я считаю, что работа в командах более эффективна, чем на индивидуальной основе.

4. Мне очень нравятся различные нововведения.

5. Я больше интересуюсь будущим, чем прошлым.

6. Я очень люблю работать с людьми.

7. Я люблю принимать участие в хорошо организованных встречах.

8. Для меня очень важными являются окончательные сроки.

9. Я против откладываний и проволочек.

10. Я считаю, что новые идеи должны быть проверены прежде, чем они будут применяться на практике.

11. Я очень люблю взаимодействовать с другими людьми. Это меня стимулирует и вдохновляет.

12. Я всегда стараюсь искать новые возможности.

13. Я сам люблю устанавливать цели, планы и т.п.

14. Если я что-либо начинаю, то доделываю это до конца.

15. Обычно и стараюсь понять эмоциональные реакции других.

16. Я создаю проблемы другим людям.

17. Я надеюсь получить реакцию других на свое поведение.

18. Я нахожу, что действия, основанные на принципе «шаг за шагом», являются очень эффективными.

19. Я думаю, что хорошо могу понимать поведение и мысли других.

20. Я люблю творческое решение проблем.

21. Я все время строю планы на будущее.

22. Я восприимчив к нуждам других.

23. Хорошее планирование — ключ к успеху.

24. Меня раздражает слишком подробный анализ.

25. Я остаюсь невозмутимым, если на меня оказывают давление.

26. Я очень ценю опыт.

27. Я прислушиваюсь к мнению других.

28. Говорят, что я быстро соображаю.

29. Сотрудничество является для меня ключевым словом.

30. Я использую логические методы для анализа альтернатив.

31. Я люблю, когда одновременно у меня идут разные проекты.

32. Я постоянно задаю себе вопросы.

33. Делая что-либо, я тем самым учусь.

34. Полагаю, что я руководствуюсь рассудком, а не эмоциями.

35. Я могу предсказать, как другие будут вести себя в той или иной ситуации.

36. Я не люблю вдаваться в детали.

37. Анализ всегда должен предшествовать действиям.

38. Я способен оценить климат в группе.

39. У меня есть склонность не заканчивать начатые дела.

40. Я воспринимаю себя как решительного человека.

41. Я ищу такие дела, которые бросают мне вызов.

42. Я основываю свои действия на наблюдениях и фактах.

43. Я могу открыто выразить свои чувства.

44. Я люблю формулировать и определять контуры новых проектов.

45. Я очень люблю читать.

46. Я воспринимаю себя как человека, способного интенсифицировать, организовать деятельность других.

47. Я не люблю заниматься одновременно несколькими вопросами.

48. Я люблю достигать поставленных целей.

49. Мне нравится узнавать что-либо о других людях.

50. Я люблю разнообразие.

51. Факты говорят сами за себя.

52. Я использую свое воображение, насколько это возможно.

53. Меня раздражает длительная, кропотливая работа.

54. Мой мозг никогда не перестает работать.

55. Важному решению предшествует подготовительная работа.

56. Я глубоко уверен в том, что люди нуждаются друг в друге, чтобы завершить работу.

57. Я обычно принимаю решение, особо не задумываясь.

58. Эмоции только создают проблемы.

59. Я люблю быть таким же, как другие.

60. Я не могу быстро прибавить пятнадцать к семнадцати.

61. Я примеряю свои новые идеи к людям.

62. Я верю в научный подход.

63. Я люблю, когда дело сделано.

64. Хорошие отношения необходимы.

65. Я импульсивен.

66. Я нормально воспринимаю различия в людях.

67. Общение с другими людьми значимо само по себе.

68. Люблю, когда меня интеллектуально стимулируют.

69. Я люблю организовывать что-либо.

70. Я часто перескакиваю с одного дела на другое.

71. Общение и работа совместно с другими людьми являются творческим процессом.

72. Самоактуализация является крайне важной для меня.

73. Мне очень нравится играть идеями.

74. Я не люблю попусту терять время.

75. Я люблю делать то, что у меня получается.

76. Взаимодействуя с другими, я учусь.

77. Абстракции интересны для меня.

78. Мне нравятся детали.

79. Я люблю кратко подвести итоги, прежде чем прийти к какому-либо умозаключению.

80. Я достаточно уверен в себе.

Обработка результатов. Обведите те номера, на которые вы ответили положительно, и отметьте их в приведенной ниже таблице. Посчитайте количество баллов по каждому стилю (один положительный ответ равен 1 баллу). Тот стиль, по которому вы набрали наибольшее количество баллов (по одному стилю не может быть более 20 баллов), наиболее предпочтителен для вас.

Если вы набрали одинаковое количество баллов по двум стилям, значит, они оба присущи вам.

*Стиль 1:*1, 8, 9, 13, 17, 24, 26, 31, 33, 40, 41, 48, 50, 53, 57, 63, 65, 70, 74, 79.

*Стиль 2:*2, 7, 10, 14, 18, 23, 25, 30, 34, 37, 42, 47, 51, 55, 58, 62, 66, 69, 75, 78.

*Стиль 3:*3, 6, 11, 15, 19, 22, 27, 29, 35, 38, 43, 46, 49, 56, 59, 64, 67, 71, 76, 80.

*Стиль 4:*4, 5, 12, J6, 20, 21, 28, 32, 36, 39, 44, 45, 52, 54, 60, 61, 68, 72, 73, 77.

*Стиль 1*— ориентация на действие. Характерно обсуждение результатов, конкретных вопросов, поведения, ответственности, опыта, достижений, решений. Люди, владеющие этим стилем, прагматичны, прямолинейны, решительны, легко переключаются с одного вопроса на другой.

*Стиль 2*— ориентация на процесс. Характерно обсуждение фактов, процедурных вопросов, планирования, организации, контролирования, деталей. Человек, владеющий этим стилем, ориентирован на систематичность, последовательность, тщательность. Он честен, многословен и мало эмоционален.

*Стиль 3*ориентация на людей. Характерно обсуждение человеческих нужд, мотивов, чувств, «духа работы в команде», понимания, сотрудничества. Люди этого стиля эмоциональны, чувствительны, умеют сопереживать окружающим.

*Стиль 4*— ориентация на перспективу, на будущее. Людям этого стиля присуще обсуждение концепций, больших планов, нововведений, различных вопросов, новых методов, альтернатив. Они обладают хорошим воображением, полны идей, но мало реалистичны и порой их сложно понять.

**Задание 3.**

Проанализируйте ситуации взаимодействия сотрудников в организации. Графически проиллюстрируйте состояния; укажите формы трансактов, заполните таблицу. Предложите свои варианты трансакций, чтобы избежать конфликтных ситуаций.

Диалог между руководителем подразделения и подчиненным: «Это безобразие! На наш отдел опять свалилась дополнительная работа». Подчиненный: «Действительно безобразие. И ведь это не в первый раз»

Свой вариант:

Родитель Родитель

Взрослый Взрослый

Ребёнок Ребёнок

2

Руководитель: «Генеральное руководство поручило нашему подразделению разработку нового продукта, поэтому с сегодняшнего дня вы будете работать без выходных». Подчиненный; «Ну, надо, так надо, только вы также будете работать с нами без выходных».

Свой вариант:

Родитель Родитель

Взрослый Взрослый

Ребёнок Ребёнок

3

Руководитель: «Не знаю, что и делать. Высшее руководство поручило слишком большой объем работ, а в нашем отделе недостаточно людей, чтобы это выполнить. Может привлечь людей из других подразделений?» Подчиненный: «Не беспокойтесь, мы все выполним сами».

Свой вариант:

Родитель Родитель

Взрослый Взрослый

Ребёнок Ребёнок

4

Руководитель подчиненному: «Я прошу вас выполнить это поручение к завтрашнему дню, чтобы я мог подготовить отчет в министерство». Подчиненный: «Хорошо, я возьму материал домой и вечером поработаю».

Родитель Родитель

Взрослый Взрослый

Ребёнок Ребёнок

5

Подчиненный руководителю: «Давайте начнем разработку нового направления деятельности». Руководитель: «Мне еще дополнительных хлопот не хватало! А кто будет выполнять? Не лезьте не в свои дела!»

Свой вариант:

Родитель Родитель

Взрослый Взрослый

Ребёнок Ребёнок

6

Руководитель подчиненному: «Вы не брали красную папку с отчетом с моего стола?». Подчиненный: «Почему Вы всегда все откладываете на последний момент, а потом придираетесь к нам?».

Свой вариант:

Родитель Родитель

Взрослый Взрослый

Ребёнок Ребёнок

7

Руководитель: «Могу я надеяться, что Вы закончите задание в срок?». Подчиненный: «Да, я уже сделал большую часть работы».

Свой вариант:

Родитель Родитель

Взрослый Взрослый

Ребёнок Ребёнок

8

Руководитель: «Работай спокойнее, у тебя всё получится!». Подчинённый: «Я стараюсь, но у меня пока не получается»

Свой вариант:

Родитель Родитель

Взрослый Взрослый

Ребёнок Ребёнок

9

Руководитель: «Вы не подскажете, где документы?». Подчинённый: «Вечно Вы всё теряете!»

Свой вариант:

Родитель Родитель

Взрослый Взрослый

Ребёнок Ребёнок

10

Руководитель: «Господин Иванов, а который сейчас час? Почему Вас нет на рабочем месте, рабочий день уже начался!» Иванов: «Я пользуюсь услугами общественного транспорта. Если бы меня, как Вас, возила персональная машина, я бы успел вовремя»

Свой вариант:

Родитель Родитель

Взрослый Взрослый

Ребёнок Ребёнок

**Задание 4.**

Замените категоричные утверждения на более мягкие высказывания.

**Задание 5.**«Опоздавший»

Разделитесь на пары. В паре один – «руководитель», другой – «подчиненный». Задача «подчиненного» объяснить, что у него не было другого выхода, что он не специально опоздал, или разжалобить «начальника», придумав соответствующую историю. Задача «начальника» – логично доказать «подчиненному», что его увертки не имеют под собой реальной почвы. «Начальник» умышленно усиливает конфликтную ситуацию, дающую ему право на отказ. «Подчиненный» не должен поддаваться на провокацию.

**Вопросы для самоконтроля:**

1. Как вы понимаете роль общения в жизни менеджера?
2. В чём состоят отличительные особенности делового общения?
3. Каковы закономерности межличностного общения?
4. В чем сущность трансактного анализа процесса взаимодействия по Э.Берну?
5. Охарактеризуйте эго-состояния по Э.Берну.

**Список литературы:**

1. А.Н. Цветков Теория менеджмента : учебник Санкт-Петербург : Лань 2019 - - https://e.lanbook.com/book/119641
2. Е.Э. Аверченкова, А.С. Сазонова, А.В. Аверченков Основы менеджмента : учебное пособие Москва : ФЛИНТА 2019 - - https://e.lanbook.com/book/125502
3. Е.А. Петрова, Е.А. Фокина Информационный менеджмент : учебник Санкт-Петербург : Лань 2019 - - https://e.lanbook.com/book/125740
4. П.А. Михненко Теория менеджмента : учебник Москва : Университет «Синергия» 2018 https://e.lanbook.com/book/113637
5. В.В. Ильин Проектный менеджмент : учебное пособие Москва : Интермедиатор 2018 https://e.lanbook.com/book/114754