

**Федеральное государственное образовательное бюджетное учреждение -  
высшего образования  
«Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации»  
(Финансовый университет)**

**Благовещенский филиал Финуниверситета**

**Менеджмент**

**Методические рекомендации по проведению деловых игр**

**для специальности 38.02.03 Операционная деятельность в логистике**

**Благовещенск 2023**

Разработчик:

Павлова А.П., преподаватель первой категории Благовещенского филиала  
Финуниверситета

Рассмотрено на заседании ПЦК «Экономика, финансы и учет» и  
рекомендовано к утверждению на заседании методического совета  
Благовещенского филиала Финуниверситета

Протокол от «15» ноября 2023 г. № 3

Председатель ПЦК «Экономика, финансы и учет»

 Т.Б. Прикота

УТВЕРЖДАЮ

председатель методического совета, зам. директора по учебно-методической  
работе

 О.В. Ладоня

«22» ноября 2023г.

## СОДЕРЖАНИЕ

	стр.
Введение	4
<b>Деловая игра № 1.</b> Создание нового предприятия	6
<b>Деловая игра № 2.</b> Разработка структуры управления организацией	8
<b>Деловая игра № 3.</b> Разработка стратегии развития организации с использованием матрицы БКГ	11
<b>Деловая игра № 4.</b> «Потерпевшие кораблекрушение»	18
<b>Деловая игра № 5.</b> Разработка управленческих решений методом коллективного генерирования идей	21
<b>Деловая игра № 6.</b> Различия и тактика должностной власти	23
<b>Деловая игра № 7.</b> «Бригадир и лидер» («БРИДЕР»)	25
<b>Деловая игра № 8.</b> Моделирование деятельности руководителя на этапе вступления в должность	28
<b>Ролевая игра № 9.</b> «Прием на работу»	31
<b>Ролевая игра № 10.</b> « Проведение деловых бесед и переговоров»	33
<b>Деловая игра № 11.</b> Разрешение конфликтной ситуации в группе	35

## ВВЕДЕНИЕ

Все организации имеют некоторые общие характеристики, включая и необходимость управления. Управленческая работа также имеет много общих характеристик. Существует применимый к любой организации процесс управления, заключающийся в реализации функций, которые должен выполнять всякий руководитель.

Менеджмент – это процесс планирования, организации, мотивации, контроля и координации, необходимый для того, чтобы сформулировать и достичь целей организации.

Организация считается добившейся успеха, если она достигла своей цели.

Становясь объектом товарно-денежных отношений, обладающим

Задача этой методической разработки – дать студентам практические навыки по основам управленческой деятельности; понимание необходимости рассматривать организацию как единое целое с учетом взаимосвязей и взаимозависимостей при принятии и реализации управленческих решений; рассмотреть влияние факторов внешней и внутренней среды на деятельность организации и показать зависимость эффективного управления от роли руководителя и его личных качеств; сделать студента наиболее эффективным менеджером на любом уровне организации, помогая ему понять факторы, влияющие на принятие действительно эффективных решений.

Среди активных методов обучения все большее развитие и широкое применение получают деловые игры. Деловая игра – это воспроизведение деятельности хозяйственных руководителей и кадров управления, игровое моделирование систем управления.

Деловые игры в отличие от других методов обучения позволяют наиболее полно воспроизводить деятельность руководителей и специалистов, выявить проблемы и причины появления, разрабатывать и оценивать варианты решения проблем, принимать решение и определять механизм его реализации. Это дает возможность рассматривать проблему не вообще, а как конкретную, вытекающую из хозяйственной деятельности конкретного предприятия.

Рассмотрим некоторые методические советы при проведении деловой игры.

На первом этапе следует ознакомиться с целью игры и необходимой исходной информацией. Студенты самостоятельно выбирают определенную проблему или конкретную ситуацию и по желанию формируют команды таким образом, чтобы это была творческая группа.

Второй этап – эта самостоятельная работа студентов в командах. Здесь активно используется практический опыт каждого участника, уточняются позиции и вырабатываются обобщающие выводы или решения. При коллективном обсуждении в командах необходимо, чтобы свою точку зрения имел возможность высказать каждый участник. Коллективное обсуждение проблемы позволяет выявить разные подходы к решению одной и той же проблемы или задачи. Очень важно использование принципа консенсуса, т.е. единогласное принятие общих решений, но не путем голосования, а на основе предварительного согласия. Однако это не означает, что кто-либо из участников и в этом случае не может выйти на

коллективное обсуждение в общей группе со своей точкой зрения.

Третий этап – это дискуссия в группе. Каждая команда докладывает свой вариант разрешения рассматриваемой проблемы. Участники других команд выступают в качестве оппонентов, задают вопросы, выступают с критическими замечаниями или в поддержку предоставленного проекта.

Возможны случаи, когда участники не формируются в команды, а распределяются по определенным ролям. В этих играх для решения проблемы прежде всего определяется состав действующих лиц и устанавливаются их задачи. Дискуссия идет с учетом определенных ролей.

Ход проведения ролевых деловых игр практически не отличается от рассмотренных ранее. Разница в том, что в первом случае выступают представитель команды, а во втором – участник деловой игры действует в рамках ролевой должности.

В методические указания включены деловые игры позволяющие проверить знания, полученные в процессе изучения курса «Менеджмент» и «Управление персоналом».

На практических занятиях, проходящих в форме деловой игры, ее участники должны приобрести необходимые знания и практические навыки:

- ✓ по постановке стратегических и оперативных целей работы организации;
- ✓ выработке управленческих решений и оценки влияния факторов внешней и внутренней среды на реализацию этих решений;
- ✓ освоению и отработке навыков коллективного генерирования идей, делового общения при выработке групповых решений;
- ✓ выработки навыков построения организационной структуры управления предприятием;
- ✓ выявление различных точек зрения на проблему вхождения в должность и оценки готовности занять должность руководителя.

# Деловые игры

Тема : «*Внешняя и внутренняя среда организации*»

## Деловая игра № 1. Создание нового предприятия

### *Цель деловой игры*

1. Приобретение ее участниками необходимых знаний и практических навыков по постановке стратегических и оперативных целей работы организации.
2. Создание у участников игры ориентации на изменение целей, стоящих перед предприятием, за счет влияния факторов внешней и внутренней среды организации.

### *Исходные теоретические положения*

Мир бизнеса очень сложен. В нем действует множество фирм, которые отличаются друг от друга. Все эти фирмы являются организациями. Организация составляет основу мира менеджеров и является причиной существования менеджеров.

Организация – это группа людей, деятельность которых сознательно координируется для достижения общих целей.

В рамках управления особое место занимает менеджмент посредством постановки целей. Работая над планированием своей деятельности, организация определяет свою миссию. Миссия организации – это сформулированное основное назначение организации, это причина существования предприятия. На основе миссии формируются общефирменные цели.

Сначала руководство фирмы формирует стратегические цели. Далее, на каждом более низком уровне, эти цели наполняются подцелями и установленными сроками исполнения. Анализ среды организации предполагает изучение двух её составляющих : внешней и внутренней среды организации.

Анализ внешней среды направлен на то, чтобы выяснить, на что может рассчитывать фирма, если она успешно поведёт работу, и на то, какие осложнения её могут ждать.

Задачи организации по отношению к внешней среде : необходимо учитывать факторы, действующие вне организации, поскольку организация как открытая система зависит от внешнего мира ( в отношении поставок ресурсов, энергии, кадров, потребителей). Менеджер должен уметь выявлять существенные факторы в окружении, которые повлияют на организацию, подбирать способы реагирования на внешние воздействия.

Внутренняя среда организации – это та часть общей среды, которая находится в рамках организации. Она оказывает постоянное и самое непосредственное воздействие на функционирование организации.

Анализ внутренней среды необходим, чтобы определить внутренние возможности, потенциал фирмы; лучше уяснить цели и задачи организации; учитывать, что помимо производства продукции организация обеспечивает возможность существования своим работникам, создаёт социальные условия для

их жизнедеятельности.

Анализ внутренней среды направлен на выявление угроз и возможностей, которые могут возникнуть во внешней среде по отношению к организации, а также сильных и слабых сторон, которыми обладает организация.

### *Методические указания*

Группа разбивается на команды по 6-7 человек в каждой, в зависимости от общего количества играющих и в свободном обмене мнениями принимается общее коллективное решение, в соответствии с заданием, приведенным ниже.

### *Задание*

Вам надо создать собственное предприятие. Определите его название, вид деятельности, продукцию, которую собираетесь выпускать, или услуги, которые будете оказывать. Подробно опишите свое предприятие в следующей последовательности.

- 1) Организационно-правовая форма.
- 2) Место регистрации.
- 3) К какой сфере и отрасли экономики относится предприятие.
- 4) Создаете ли вы новое предприятие или расширяете существующее?
- 5) Предполагаемая дата открытия или начала функционирования предприятия.
- 6) Если это существующее предприятие, дайте подробное изложение его истории.
- 7) Каким будет режим работы предприятия.
- 8) Является ли ваше предприятие "Сезонным или оно будет функционировать круглый год?
- 9) Какие виды ресурсов (материалы, финансы, технология, трудовые ресурсы, информация) вам необходимы?
- 10) Сформировать " миссию" организации.
- 11) Исходя из формулировки "миссии" определить цели, стоящие перед функциональными подсистемами организации.
- 12) Кто ваши поставщики и что они будут вам поставлять?
- 13) О каком кредите и на каких условиях вы можете договориться с вашими поставщиками?
- 14) Окажут ли вам поставщики какую-либо помощь (обучение, управленческая подготовка, техническая помощь, продвижение товара)?
- 15) Если часть вашей будущей работы будет передана субподрядчикам, то кто они?
- 16) Каковы особенности вашего бизнеса?
- 17) Почему вы предполагаете, что ваш бизнес будет успешным и прибыльным?
- 18) Какие обоснования подтверждают вашу уверенность в успехе бизнеса?
- 19) Какие у вас имеются конкуренты, где они находятся? Приведите их характеристику, сильные и слабые стороны их работы. Каковы преимущества вашей продукции по сравнению с продукцией конкурентов?
- 20) Есть ли у вас планы научных разработок и освоения нового продукта,

процессов или услуг?

21) Потребуется ли вам дополнительное финансирование ваших исследований и разработок?

22) Как бы вы определили своих основных покупателей (жители микрорайона, города, региона, их этнический состав, возрастные группы, пол, социальный уровень).

23) Каков объем вашего рынка (по площади, населению)?

24) Каков, по вашему мнению, потенциал роста вашего рынка?

25) Как вы планируете устанавливать цены на свою продукцию или услуги?

26) Обоснуйте, что такие цены принесут вам достаточную прибыль.

### ***Примеры исходных данных***

Организация:

- Государственное предприятие любой отрасли;
- Торгово-посредническая фирма;
- Фирма, производящая мебель;
- Ювелирно–художественная фирма;
- Малое предприятие по производству ТНП.
- Предприятие, оказывающее услуги населению.

**Тема : «Цикл менеджмента»**

## **Деловая игра № 2. Разработка структуры управления организацией**

### ***Цели игры***

1. Освоение распределения функций по подсистемам организации.
2. Выработка навыков построения организационной структуры управления предприятием.
3. Закрепление знаний по теории управления организацией.

### ***Исходные теоретические положения***

Объектом анализа является организация, состоящая из следующих функциональных подразделений: маркетинг, производство (цеха), материально-техническое снабжение, технический контроль и обслуживание оборудования, научная подготовка производства, организация труда и заработной платы, планово-экономическое, менеджмент, информационно-вычислительный центр (ИВЦ), юридическое, технической безопасности.

### ***Методические указания***

#### ***Условия формирования структурных подразделений***

Необходимость формирования структурного подразделения должна быть всесторонне обоснована. При этом важнейшим критерием является численный и квалификационный состав работников данного подразделения и характер выполняемой работы. Выбор той или иной структурной единицы должен производиться в зависимости от численности ее работников, объема сложности



фактически выполняемой работы, а также от объема внешних связей.

Основным структурным подразделением в аппарате управления предприятий является отдел. Поэтому прежде всего следует учитывать те организационные условия, при которых целесообразно создание отдела, и лишь затем устанавливать его внутреннюю структуру. Одним из таких условий является минимальная численность его работников, требуемая для выполнения необходимого объема работ. Так, для отдела минимальная численность (как правило) составляет 10 человек, для бюро - 7.

При меньшей численности работников самостоятельные структурные подразделения не создаются, а рекомендуется назначать старших и специалистов.

Группа разбивается на 5 команд и в свободном обмене мнениями принимается общее коллективное решение, в соответствии с заданием, приведенным ниже.

### ***Задание***

1. Исходя из среднегодового фонда времени 1 работающего, определить число должностей в каждом функциональном подразделении. Составить таблицу.

Подразделение (название)	Функция	Объём работы, час.	Количество человек

2. По полученным табличным данным разработать структуру управления предприятием, предварительно выбрав ее тип.

3. Составить отчет.

### ***Исходные данные***

#### **1. Функции организации**

№	Функция	Объем работ в часах по вариантам				
		1	2	3	4	5
1	Определение потребности населения в производстве продукции и услугах предприятия	2000	700	7360	2100	1000
2	Разработка и спецификация параметров новой продукции	5500	1200	11040	3100	1300
3	Освоение рынка	1820	300	5520	2240	800

№	Функция	Объем работ в часах по вариантам				
		1	2	3	4	5
4	Распределение и доставка продукции потребителям	3700	800	7360	4500	900
5	Контроль за изменением вкуса и спроса потребителей	1800	600	5520	1900	900
6	Сбор и обработка информации о товаре	1800	600	5520	2000	1200
7	Рекламирование фирмы и её продукции	3700	1120	9200	2200	1600
8	Предпродажное и послепродажное обслуживание клиентов	3700	200	11040	4300	1500
9	Приёмка товаров, сырья, материалов	7300	900	18400	9200	1840
10	Превращение входных ресурсов в конечный продукт	276000	36800	184000	128800	92000
11	Контроль качества, упаковки, технического обслуживания оборудования	18400	1840	46000	16560	3680
12	Размещение готовых товаров на складе, с обработкой заказов и доставкой товара	9300	940	14720	5520	1840
13	Поиск новых видов продукции и услуг взамен устаревших	5500	920	33120	3600	3680
14	Введение новшеств и модернизации всех сфер деятельности предприятия	7400	920	27600	5600	1840
15	Найм и увольнение работников	5520	300	7360	3600	1840
16	Обучение и продвижение работников предприятия	3680	300	11040	3600	1000
17	Организация оплаты труда на предприятии	16560	1240	18400	5700	2840
18	Планирование деятельности предприятия	5500	300	5520	1900	900
19	Составление бюджета предприятия	3700	300	7360	3600	1000
20	Составление бюджета по подразделениям предприятия	5500	300	5520	1900	780
21	Составление балансовых отчётов работы предприятия	3700	640	7360	3640	1000
22	Контроль за движением и использованием ресурсов	3700	200	3680	1100	400
23	Анализ проблем деятельности предприятия	1800	200	5520	1000	400
24	Разработка целей управления подразделениями	1900	200	3680	2100	320
25	Составление планов достижения поставленных целей	1800	300	7360	900	600
26	Оценка результатов работы руководителей подразделений	1900	200	7360	1120	350
27	Координация работы предприятия	3700	1000	7360	2400	350

№	Функция	Объем работ в часах по вариантам				
		1	2	3	4	5
28	Определения круга полномочий и обязанностей руководителей	1800	500	5520	1500	460
29	Разработка стратегии функционирования предприятия	1800	580	3680	1000	500
30	Контроль за достижением поставленных целей	3700	500	3680	1800	500
31	Информационное обеспечение предприятия	7400	1840	20240	5520	3680
32	Юридические консультации	1800	900	1840	1840	1840
33	Соблюдение правил техники безопасности и охраны труда на предприятии	3700	940	7360	3680	1840

2. Среднегодовой фонд времени одного работающего 1840 часов.

### *Тема : «Система методов управления»*

#### Деловая игра № 3. Разработка стратегии развития организации с использованием матрицы БКГ

#### *Цели игры*

1. Научить студентов применять теоретические знания при обосновании перспективных планов.
2. Изучить методику формирования продуктовой стратегии предприятия с использованием матрицы БКГ.
3. Предложить базовую стратегию развития рассматриваемого предприятия.
4. Закрепить навыки обоснования собственного выбора для эффективного применения полученных знаний на практике в приближенных к реальным управленческих ситуациях.

#### *Исходные теоретические положения*

Для определения настоящего и будущего положения бизнеса с точки зрения привлекательности рынка и способности товаров конкурировать на нем часто используют портфельные модели анализа. Классической портфельной моделью является матрица БКГ.

Матрица показывает четыре основные позиции товара:

- высококонкурентный товар на зрелых, насыщенных, подверженных застою рынках (такие товары приносят устойчивые прибыли; соответственно, эти товары были названы «денежные мешки» или «дойные коровы»);
- высококонкурентный товар на быстрорастущих, новых рынках (такие товары приносят высокие прибыли при достаточно больших затратах на



Темп роста продаж	1,5	«Звёзды»	«Дикие кошки»
	1,0		
	0,5	«Дойные коровы»	«Собаки»
	0,0		

Рис. – Квантификация матрицы БКГ

Темпы роста рынка (ТР) характеризуют движение продукции на рынке по изменению объемов реализации (выручки) и определяются по каждому продукту через индекс роста за последний отчетный период. Индекс роста по каждому виду продукции определяется как отношение объема реализации продукции за текущий период к объему реализации за предыдущий период и выражается в процентах или коэффициентах роста.

Относительная доля рынка (ОДР) по каждому товару определяется отношением доли предприятия на рынке к доле ведущей конкурирующей фирмы. В свою очередь, абсолютные доли рынка находятся как отношение объема реализации к емкости рынка данной продукции, соответственно, как для предприятия, так и для сильнейшего конкурента.

По имеющимся данным строится матрица БКГ. По оси «темп роста» откладываются значения ТР, по оси «относительная доля рынка» откладываются значения ОДР, на их пересечении находим точку, соответствующую каждому элементу.

При этом размер кружочка вокруг каждой точки будет соответствовать удельному весу этого элемента.

Деловая игра проводится за 2-4 академических часа с группой в 12-30 человек.

### ***Задание***

Группа студентов разбивается на несколько команд по 5-6 человек, один из которых является Руководителем. Каждой команде преподаватель выдает вариант задания (предприятие А, Б, В, Г или Д).

Перед каждой командой ставится задача – разработать продуктовую и базовую стратегии для данного предприятия.

Для выполнения поставленной задачи каждая группа должна проделать следующую работу:

1. Определить направление деятельности для действующего предприятия, предложенного для анализа (из задания).

2. Сформулировать миссию и цели этого предприятия.

3. Обозначить виды товаров и рынки их сбыта, чтобы обезличенные элементы продуктового портфеля (из задания) превратились в конкретные товары и регионы сбыта. Заполнить таблицу.

№ товара	Наименование	Рынки сбыта

4. По таблицам исходной информации (выданный вариант задания) изучить динамику продаж каждого элемента продуктового портфеля.

5. Выявить заметные тенденции (сезонные колебания спроса, снижение или увеличение объемов реализации, резкие изменения продаж и т.п.) по каждому товару на каждом рынке.

6. Рассчитать по своим данным относительные доли рынка и темпы роста. Рассчитанные данные оформить в таблице.

7. Построить матрицу БКГ (см.рис.).

8. Проанализировать положение каждого конкретного товара на конкретном рынке с учетом динамики продаж.

9. Предложить базовую стратегию развития предприятия: роста, ограниченного роста, сокращения (с вариантами) или комбинированную.

10. Наметить основные цели в соответствии с предложенной базовой стратегией в рамках принятой продуктовой стратегии. Цели должны быть направлены на устранение выявленных диспропорций в продуктовом портфеле, на увеличение темпов роста объемов продаж конкретных товаров на конкретных региональных рынках.

Результаты деловой игры следует оформить в виде отчета по предложенной стратегии (как продуктовой, так и базовой стратегии развития).

Отчет должен содержать: наименования товаров и рынков сбыта, расчеты и матрицу БКГ, предложения по каждому товару, предложения по группам товаров, варианты стратегии и их обоснование. В качестве образца отчета можно использовать пример формирования продуктовой стратегии.

Заканчивается деловая игра выступлениями каждой команды с защитой (рекомендуется в форме «слайд-шоу») разработанных стратегий перед студентами и преподавателем, которые могут выступать в роли акционеров и Совета директоров, т.е. задавать вопросы и впоследствии утверждать или отклонять предлагаемые разработки.

Выступление каждой команды состоит из двух этапов.

I этап. Обосновывается выбор продуктовой стратегии. Докладчиком может быть как Руководитель, так и назначенный им студент из группы разработчиков продуктовой стратегии.

Примерный план выступления-доклада о выбранной продуктовой стратегии включает следующие моменты:

1. Обязательные пункты, на которых следует остановиться подробно:

1.1. Продуктовый портфель – его состав и основные тенденции по каждому элементу; для пояснения данного пункта следует изобразить слайд с заполненной таблицей по товарам и рынкам их сбыта, дополненной исходными данными об объемах реализации;

1.2. Матрица БКГ – распределение товаров по квадрантам матрицы; на слайде изобразить построенную в ходе работы матрицу БКГ (рисунок 3);

1.3. Комментарии по каждой группе товаров («кошек», «собак», «коров», «звезд») и предложения по разработке продуктовой стратегии (из отчета).

2. Дополнительные пункты, которые сопровождают аналитические вкладки по обязательным пунктам; на них следует остановиться, если возникли вопросы при изложении обязательных моментов:

2.1. Аналитические таблицы расчетов;

2.2. Графики тенденций по каждому элементу;

2.3. Логические пояснения по каждой группе или наименованию товара на определенном рынке.

II этап. После изложения продуктовой стратегии (её полноценной защиты, включая ответы на все возникшие вопросы) выступление продолжает Руководитель команды, который обосновывает выбор базовой стратегии развития предприятия.

Примерный план выступления Руководителя включает следующие моменты:

1. Краткое изложение выбранной базовой стратегии (роста, ограниченного роста, сокращения или комбинированной);

2. Обоснование предложенного варианта базовой стратегии (взаимная увязка базовой и продуктовой стратегий, обеспечивающая развитие предприятия);

3. Основные цели в рамках выбранных стратегий, позволяющие сократить выявленные диспропорции в продуктивном портфеле.

### *Исходные данные*

Предприятие А

Элемент	Объемы реализации, тыс.руб.				Доля рынка в текущем периоде, %	
	1 кв.	2 кв.	3 кв.	4 кв.	Предприя тия	Ведущего конкурента
1	250	230	210	220	15	17
2	230	250	230	250	10	15
3	1200	1100	1150	1000	23	12
4	900	800	750	700	50	40
5	-	90	105	115	5	2
6	-	50	90	150	14	10
7	-	-	90	90	20	10

8	1560	1450	1200	800	7	8
9	850	900	1000	1200	30	12
10	-	500	230	120	25	35
11	120	110	230	100	12	15
12	210	420	510	350	7	4
итого						

#### Предприятие Б

Элемент	Объемы реализации, тыс.руб.				Доля рынка в текущем периоде, %	
	1 кв.	2 кв.	3 кв.	4 кв.	Предприятия	Ведущего конкурента
1	180	190	201	220	7	9
2	280	290	350	520	20	10
3	1190	1250	1150	1200	28	25
4	1050	1000	900	850	12	20
5	980	850	780	850	7	4
6	190	220	180	210	12	5
7	-	-	80	100	12	8
8	-	70	80	90	15	7
9	-	60	120	150	30	12
10	-	-	150	100	25	35
11	350	280	230	150	12	15
12	201	420	510	350	7	4
итого						

#### Предприятие В

Элемент	Объемы реализации, тыс.руб.				Доля рынка в текущем периоде, %	
	1 кв.	2 кв.	3 кв.	4 кв.	Предприятия	Ведущего конкурента
1	-	-	50	70	25	9
2	-	-	60	90	20	4
3	1250	1190	1150	1200	18	25
4	980	1000	950	850	12	20
5	250	350	520	850	17	4
6	190	220	180	210	9	5
7	250	120	80	100	6	8



8	240	370	280	390	8	7
9	-	60	120	150	30	12
10	60	70	90	120	25	35
11	150	180	230	150	8	15
12	410	420	510	550	7	4
итого						

#### Предприятие Г

Элемент	Объемы реализации, тыс.руб.				Доля рынка в текущем периоде, %	
	1 кв.	2 кв.	3 кв.	4 кв.	Предприятия	Ведущего конкурента
1	70	90	110	120	9	5
2	280	290	350	220	10	15
3	1150	1100	950	900	25	30
4	180	190	280	290	20	25
5	980	850	900	870	4	5
6	190	220	200	201	5	7
7	-	-	60	110	8	4
8	-	60	80	100	7	3
9	-	60	120	150	12	10
10	980	970	990	1200	35	25
11	350	280	230	150	15	20
12	-	-	50	80	4	2
итого						

#### Предприятие Д

Элемент	Объемы реализации, тыс.руб.				Доля рынка в текущем периоде, %	
	1 кв.	2 кв.	3 кв.	4 кв.	Предприятия	Ведущего конкурента
1	120	110	125	115	16	7
2	580	560	570	550	12	20
3	750	650	700	680	15	28
4	1250	1300	1100	1250	25	12
5	-	-	50	60	10	30
6	560	680	660	700	30	25
7	-	-	80	150	25	12

8	-	50	70	150	15	7
9	-	-	40	50	2	7
10	170	180	190	180	10	12
11	780	900	850	1000	20	12
12	560	540	580	700	23	15
итого						

***Тема : «Разработка управленческих решений с использованием различных методов»***

**Деловая игра № 4. «Потерпевшие кораблекрушение» (предложенная Кьеллом Рудестамом)**

***Цели игры***

1. Освоить технологию групповой работы через принятие коллективного решения, анализ, моделирование ситуации при решении групповой задачи.
2. Приобретение практики руководства и доминирования в группе.
3. Выделить ситуационного лидера

***Методические указания***

Сейчас вам предлагается выполнить на практике решение проблемы, которые необходимо представить в виде алгоритма, т.е. определенной последовательности умственных действий. Задача состоит в том, чтобы определить последовательность выполнения руководителем действий, представленных в бланке участника игры.

***Задание***

1. Вы дрейфуете на яхте в южной части Тихого океана. В результате пожара большая часть яхты и ее груза уничтожена. Яхта медленно тонет. Ваше местонахождение неясно из-за поломки основных навигационных приборов, но примерно вы находитесь на расстоянии тысячи миль к юго-западу от ближайшей земли.

Ниже дан список 15 предметов, которые остались целыми и неповрежденными после пожара. В дополнение к этим предметам вы располагаете прочным надувным спасательным плотом с веслами, достаточно большим, чтобы выдержать вас, экипаж и все перечисленные ниже предметы. Имущество оставшихся в живых людей составляют пачка сигарет, несколько коробков спичек и пять однодолларовых банкнот...

2. Из 15 нижеперечисленных предметов, обозначенных в бланке играющего, нужно оценить в соответствии с их значением для выживания, для чего необходимо пронумеровать предметы порядковыми номерами, начиная с 1 по 15.

Поставьте цифру 1 у самого важного предмета, цифру 2 — у второго по значению и так далее до пятнадцатого, наименее важного для вас. Результаты заносятся в графу «Индивидуальная оценка» в бланке. Вначале сделайте индивидуальную оценку, затем групповую. Далее оцените результат по эталону, представленному экспертами ЮНЕСКО.

3. Далее все игроки разбиваются на команды по 5-7 человек в зависимости от общего количества играющих и в свободном обмене мнениями вырабатывают общее коллективное мнение относительно полученного задания. Команды не должны обмениваться мнениями. Решение задачи обозначается поднятием руки. Результаты решения заносятся в графу "Групповая оценка".

4. Представитель команды, докладывая групповое решение, имеет право защищать его логическими доводами.

5. Далее оцените результат по эталону, представленному экспертами ЮНЕСКО.

### ***Приложение к упражнению «Потерпевшие кораблекрушение»***

*Эксперты считают, что главным для потерпевших крушение посреди океана является то, что может привлечь к ним внимание, и то, что может поддержать их существование, пока не появится помощь. Навигационные приборы и спасательные шлюпки особого значения не имеют. Даже если небольшой спасательный плот и может доплыть до ближайшего берега сам по себе, необходимые запасы продовольствия на нем не уместятся. Поэтому первостепенную важность приобретают зеркальце для бритвы и канистра с горючей смесью. И то, и другое можно использовать для сигнализации. Менее важны запасы воды и пищи, например ящик с армейским рационом питания.*

*Информация, которая дается ниже, очевидно, не перечисляет все возможные способы применения данного предмета, а скорее указывает, какое значение имеет данный предмет для выживания.*

*1. Зеркальце для бритвы. Важное средство привлечения внимания воздушной службы спасения.*

*2. Канистра с 10 л нефтегазовой смеси. Важное средство сигнализации: пятно горючей смеси будет держаться на поверхности воды, где его можно поджечь с помощью спичек и долларовых банкнот.*

*3. Канистра с водой. Необходима для восполнения потери жидкости в организме в результате потоотделения и т.п.*

*4. Одна коробка с армейским рационом питания. Основной запас питания.*

*5. 10 м<sup>2</sup> непрозрачной пленки. Можно использовать для сбора дождевой воды и для защиты от непогоды.*

*6. Две коробки шоколада. Резервный запас питания.*

*7. Набор рыболовных принадлежностей. Поставлен ниже шоколада, потому что «синица в руках лучше журавля в небе». Рыбу еще поймать надо.*

*8. 20 м нейлонового каната. Веревкой можно привязать нужные вещи, чтобы они не свалились за борт.*

*9. Плавательная подушка. Если кто-то окажется за бортом, ее можно*

использовать как спасательное средство.

10. Химическое средство для отпугивания акул.

11. 1 л рома крепостью 80°. Эта крепость достаточна, чтобы использовать ром как антисептик в случае травмы. Во всех остальных отношениях он бесполезен. Прием рома внутрь может вызвать обезвоживание.

12. Маленький радиоприемник. Не имеет ценности, так как нет передатчика.

13. Карты Тихого океана. Бесполезны без навигационных приборов.

14. Противомоскитная сетка. Посреди Тихого океана москитов не бывает.

Основная причина отдать приоритет средствам сигнализации, чем средствам поддержания жизни (пища и вода), состоит в том, что без средств сигнализации практически нет шансов быть замеченными и спасенными. Практика показывает, что в большинстве случаев спасение происходит в пределах первых полутора суток после катастрофы, а в течение этого времени можно продержаться без еды и питья.

6. Руководитель игры фиксирует время принятия решений как индивидуальных, так и групповых.

7. После объявления руководителем игры эталонной последовательности действий, заполняется гр. "Эталон" и рассчитываются и заполняются оставшиеся колонки таблицы.

8. В отчет входит заполненный бланк участника игры.

Бланк участника игры

Наименование предмета	Ваша оценка	Групповая оценка	Эталон
Зеркало для бритья.			
Канистра с 25 л воды.			
Противомоскитная сетка.			
Одна коробка с армейским рационом.			
Карты Тихого океана.			
Надувная подушка.			
Канистра с 10 л нефтегазовой смеси.			
Маленький радиоприемник.			
Химическое вещество, отпугивающее акул.			
10 м <sup>2</sup> непрозрачной пленки.			
1 л рома крепостью 80°.			
20 м нейлонового каната.			
Две коробки шоколада.			
Рыболовная снасть			

## Деловая игра № 5. Разработка управленческих решений методом коллективного генерирования идей

### *Цель игры*

Практическое освоение и отработка навыков коллективного генерирования идей (мозговой атаки), делового общения при выработке групповых решений.

### *Исходные теоретические положения*

Метод "мозговой атаки" основан на гипотезе, что среди множества идей, высказанных экспертами на совещании по специально разработанной программе, можно найти несколько рациональных. Этот метод целесообразно использовать в тех случаях, когда традиционные способы решения проблемы не дают эффективного результата и требуется получить набор возможных вариантов решения вопроса, расширить круг факторов, которые необходимо принимать во внимание, выбирая окончательный вариант решения.

Эффективность "мозговой атаки" зависит от соблюдения следующих правил:

1. Во время обсуждения никто не может претендовать на особую роль и привилегию, даже автор блестящей идеи.
2. Запрещены любые взаимные критические замечания и промежуточные оценки.
3. В ходе обсуждения следует стремиться, чтобы числа выдвинутых идей было как можно больше и они были как можно разнообразнее.
4. Допускаются и приветствуются дополнение, усовершенствование и развитие идей, предложенных любыми участниками "мозговой атаки".
5. Участники обсуждения за одно выступление могут выдавать лишь одно предложение.

### *Методические указания*

Процедура "мозговой атаки" включает пять этапов

*Первый этап - Формулирование или выбор проблемы*, которую необходимо решить с учетом ее актуальности и коллективных интересов. Группа делится на три команды, в каждой из которых выбирают ведущего, руководителя проекта и секретаря.

Ведущий регулирует процесс генерирования идей, следит за наблюдением правил игры и регламента. Секретарь совещания фиксирует высказанные предложения в протоколе или с помощью различных технических средств без указания фамилий авторов идей и предложений. Руководитель проекта должен организовать критический анализ высказанных предложений и выделить наиболее интересные; подготовить краткое выступление.

*Второй этап – разминка*, т.е. упражнение в быстром поиске ответов на поставленные ведущим вопросы и задачи, что помогает быстро войти в свои роли, адаптироваться к правилам игры.

*Третий этап – «мозговая атака» проблемы*. Каждый участник может

выступать несколько раз, но за один раз высказывать не более одной идеи и продолжительность выступления не более 1-2 мин. Секретарь собрания фиксирует все высказанные предложения.

*Четвертый этап – оценка, классификация и отбор наиболее совершенных идей.* Исходя из цели разработки предложенные идеи классифицируют, определяют возможные сферы их использования, составляют планы их реализации, конкретизируют исполнителей и сроки исполнения работ.

Реализация поставленных задач осуществляется под руководством руководителя проекта отдельно в каждой команде.

*Пятый этап – окончательная оценка деятельности команды.* Формируется экспертная комиссия: преподаватель и по два представителя от каждой команды. Она заслушивает обобщения руководителей проекта, выделяет наиболее интересные варианты решений, делает критический обзор хода игры и рекомендации, объявляет результаты.

*Регламент игры:* игра проводится в один цикл, приближенное время этапов игры: первый этап – 15 минут, второй – 5 минут, третий – 35 минут, четвертый – 20 минут, пятый этап объявления результатов – минут.

### ***Задание***

1. Разработать управленческое решение методом коллективного генерирования идей.

2. Составить отчет, который должен содержать протоколы предложений команд и руководителей проектов, заключение экспертной комиссии и итоговый документ – комплекс предложений по решению проблемы, подвергнутой «мозговой атаке».

3. Заключение экспертной комиссии должно содержать оценку деятельности группы по следующим показателям: правильность и оригинальность идей, комплексность и глубина анализа рассматриваемой проблемы, соблюдение регламента в процессе дискуссии, активность группы, корректность взаимоотношений, качество исполнения ролей.

### ***Исходные данные***

Темы для обсуждений:

- ✓ совершенствование подготовки специалистов в вузах в условиях целевой интенсивной подготовки;
- ✓ новые формы организации производственной практики студентов;
- ✓ развитие трудовой и творческой активности членов коллектива;
- ✓ совершенствование социально-психологических отношений в коллективе
- ✓ развитие демократических начал в учебном процессе;
- ✓ По выбору:
  - Что предпринять, чтобы студенты не курили?
  - Что предпринять, чтобы студенты не опаздывали?
  - Что необходимо предпринять, чтобы повысить успеваемость

***Тема : «Влияние и власть»***

## Деловая игра № 6. Различия и тактика должностной власти

### *Цели игры*

1. Исследовать основы власти по различным должностям.
2. Продемонстрировать различия во мнениях об основах власти.

### *Исходные теоретические положения*

Влияние – это любое поведение одного индивида, которое вносит изменения в поведение, отношения, ощущения другого индивида. Власть – это возможность влиять на поведение других. В дополнение к формальным полномочиям, руководителю требуется власть, так как он зависит от людей как в пределах своей цепи команд, так и вне ее. Во всех организациях для достижения эффективного функционирования необходимо надлежащее применение власти. Зависимость от факторов и людей, которыми нельзя управлять напрямую – основная причина трудностей, которую испытывает руководящий персонал.

В условиях организации власть только отчасти определяется иерархией. Сколько власти имеет тот или иной человек в данной ситуации, определяется не уровнем его формальных полномочий, а степенью зависимости от другого лица. Это можно выразить формулой баланса власти: *уровень влияния облеченного властью лица А на лицо Б равно степени зависимости лица Б от лица А.*

### *Методические указания*

Игра проводится в пять этапов.

*Этап 1.* Индивидуально проранжировать должности с точки зрения всей власти, которую они должны иметь в своих организациях, начиная с 1 и до 15.

*Этап 2.* Которая из должностей, перечисленных выше, должна иметь наиболее сильные: право на власть; власть вознаграждения; власть принуждения. Написать объяснения тому, почему вы выбрали каждую из должностей, как наиболее подходящую для этой категории.

*Этап 3.* Отобрать наименее "властные" должности из своего ранжированного списка и подготовить краткий перечень источников власти и влияния (через политику в организации), которые могли бы быть использованы для усиления власти в данной должности.

*Этап 4.* Преподаватель создает малые группы от 4 до 8 студентов для обсуждения результатов в предыдущих трех этапах упражнения.

*Этап 5.* Подвести итоги обсуждения и его результатов в малых группах.

Деловая игра обладает сильным игровым моментом, так как имеет дело с призрачным значением власти. Концепция двусмысленности оборачивается значительным разбросом мнений в ранжировании студентами должностей с точки зрения их властности.

### *Задание*

1. Проранжировать должности, перечисленные в исходных данных.
2. Дать обоснование выбора должностей, занимающих первые три наиболее

"сильные": право на власть, власть вознаграждения, власть принуждения.

3. Перечислить источники власти и влияния, которые могли бы быть использованы для усиления власти наименее властных должностей из списка.

4. Обсудить результаты в малой группе.

5. Составить отчет, который должен содержать ранжированный список, обоснования и список, принятый в группе.

### ***Исходные данные***

Список должностей:

- ✓ медсестра в больнице;
- ✓ ректор в крупном университете;
- ✓ генеральный директор в известной фирме;
- ✓ техник по медприборам в больнице;
- ✓ специалист отдела кадров в известной фирме;
- ✓ профессор в крупном университете;
- ✓ оператор ПЭВМ в известной фирме;
- ✓ бухгалтер в больнице;
- ✓ региональный менеджер по продажам в известной фирме;
- ✓ ученый в компании высоких технологий;
- ✓ милиционер;
- ✓ морской прапорщик;
- ✓ надомный ремесленник;
- ✓ секретарь генерального директора в известной фирме;
- ✓ депутат Совета Федерации.

## **Деловая игра №7. «Бригадир и лидер» («БРИДЕР»)**

### ***Цель игры***

Привитие навыков анализа психологического климата в коллективе, разработка собственных предложений и обсуждение в соответствии с выполненными ролями.

### ***Задачи***

1. Овладеть способами обработки данных социометрического обследования.
2. Оценка психологической обстановки в бригадах рабочих,
3. Определение путей улучшения взаимоотношений между членами коллектива, а также их аргументация и защита в процессе принятия решения по ситуации.

### ***Исходная информация***

На одном из участков цеха работают две бригады. В первой бригаде в отсутствие бригадира один из ее членов, пользующихся авторитетом, поддерживает трудовую и производственную дисциплину, бригада выполняет план по всем показателям.



Во второй бригаде распоряжения бригадира подвергаются сомнению, выполняются неохотно, между работающими вспыхивают конфликты, бригада не выполняет план.

Для выявления взаимоотношений в бригадах был проведен социометрический опрос. Всем членам каждой из бригад был задан вопрос: «Кого вы предлагаете на должность бригадира?»

Таблица 1. Результаты опроса по бригаде 1

№п/п	Фамилия членов бригады	Кого предложили на должность бригадира	Его порядковый номер
1	2	3	4
1	Петров	Радугина	5
2	Иванов	Федорова	6
3	Сидоров	Бабайчева	9
4	Пономарев	Федорова	6

Продолжение таблицы 1

1	2	3	4
5	Радугин	Федорова	6
6	Федоров (бригадир)	Бабайчева	9
7	Крутиков	Федорова	6
8	Рубахин	Бабайчева	9
9	Бабайчев	Федорова	6
10	Гусев	Бабайчева	9

Таблица 2 Результаты опроса по бригаде 2.

№п/п	Фамилия членов бригады	Кого предложили на должность бригадира	Его порядковый номер
1	Аванесов	Котова	10
2	Быков	Данилова	5
3	Волков	Жутаева	7
4	Горский	Жутаева	7
5	Данилов (бригадир)	Быкова	2

6	Ефремов	Котова	10
7	Жутаев	Волкова	3
8	Зотов	Котова	10
9	Ивлев	Жутаева	7
10	Котов	Зотова	8

### *Методические указания*

Все студенты распределяются на группы для выполнения следующих ролей: начальник цеха, мастер, Совет трудового коллектива (СТК). В каждой группе студенты самостоятельно выбирают руководителя. Все группы знакомятся с ситуацией и на основе исходной информации выполняют задание.


### *Задание*


1) Определить по бригадам количество выборов, полученное каждым членом в соответствии со следующей таблицей;

№ п/п	Фамилии членов бригады	Количество полученных выборов

2) Определить наличие лидеров-рабочих в бригадах;

3) Начертить схемы взаимоотношений в бригадах, приняв следующие условные обозначения:

 - бригадир

 - рабочий

 - лидер-рабочий

4) Оценить обстановку в бригадах, степень сплоченности их членов;

5) Предложить меры по улучшению взаимоотношений.

*Требования к построению схемы взаимоотношений:* рабочие изображаются кружками с порядковым номером внутри, соединяются стрелками, отражающими выборы. Схема должна быть как можно проще и нагляднее, стрелки не должны пересекаться.

*Требования к оценке обстановки:* определенность, краткость.

*Требования к предлагаемым мерам:* понятность, четкость, обоснованность;

- 6) «мастера» передают свои предложения «СТК»;
- 7) «СТК» рассматривает предложения «мастеров», дает оценку;
- 8) «начальник цеха» проводит совещание по рассмотрению предложений и принимает решение.

*Права играющих:* играющие выбирают руководителя в группе, который выступает от имени группы и отстаивает ее решение. Проводит коллективное обсуждение в группе. Члены группы вносят и аргументируют свои предложения.

*Права «СТК»:* рассматривает предложения «мастеров» с точки зрения интересов коллектива цеха. Проводит дискуссию с ними. Вносит свои предложения.

*Права «Начальника цеха»:* организует проведение совещания. Назначает докладчиков. Руководит обсуждением на совещании. Принимает решение.

### ***Тема : «Способы влияния»***

#### **Деловая игра № 8. Моделирование деятельности руководителя на этапе вступления в должность**

##### ***Цель игры***

1. Изучение процедуры вхождения в должность руководителя.
2. Выявление различных точек зрения на проблему вхождения в должность.
3. Оценка готовности занять должность руководителя.
4. Тренинг делового общения, ведения дискуссий.
5. Обучение моделированию процесса вхождения в должность.

##### ***Исходные теоретические положения***

Появление в трудовом коллективе нового руководителя всегда значительное событие как для него самого, так и для подчиненных. Вступающему в должность, даже если он не назначен на нее, а избран коллективом или прошел по конкурсу, предстоит еще заслужить или закрепить свой авторитет и доверие коллектива. Ему придется адаптироваться в сложившемся коллективе, система отношений, установки и стиль работы которого уже сформировались. Поэтому возможны значительные осложнения, противоречия, конфликты, иногда заканчивающиеся отторжением нового руководителя.

Деловая игра моделирует процесс вхождения в должность руководителя. При этом отрабатываются типовые процедуры знакомства руководителя с коллективом, разработка плана работы на первые дни после вступления в должность, принятие и реализация решений в новых условиях.

##### ***Методические указания***

В качестве исходной информации используются описания производственной ситуации и задание участникам.

Игра включает пять этапов.

*На первом этапе* преподаватель обосновывает актуальность ситуации и разъясняет цель игры, распределяет роли. Группа разбивается на три части. Первая

группа получает задание подготовиться к представлению в новом коллективе, вторая – разработать план работы на первый день, третья – разработать решение предполагаемых ситуаций. Назначают экспертов (3-5 чел.).

*На втором этапе* группа готовится к игре: обдумывает задание, составляют план его реализации, отрабатывают основные направления.

*На третьем этапе* представители команд докладывают групповые решения по предлагаемым ситуациям. В процессе игры помощники выступающих имеют право по ходу дела дополнять их, исправлять некоторые положения, отвечать на вопросы, если затрудняются выступающие.

*На четвертом этапе* проводится групповая дискуссия. Эксперты дают оценки по пятибалльной системе каждому участнику игры, аргументируя свое решение. Затем проводится общее обсуждение проблемы вступления в должность нового руководителя, высказываются и записываются предложения.

*На пятом этапе* подводятся итоги игры. Преподаватель оценивает работу участников игры и экспертов, анализирует ход игры, содержание высказываемых предложений, формирует основные практические выводы.

#### *Правила рассмотрения ситуации*

- ✓ ситуацией управляет преподаватель, устанавливает регламент игры;
- ✓ докладчики (претенденты на должность) должны использовать интересные формы выступления, применять наглядные пособия;
- ✓ участники разбора ситуации должны ставить вопросы докладчику таким образом, чтобы возникла активная дискуссия;
- ✓ эксперты дают точные и объективные оценки докладов и деятельности команд;
- ✓ докладчик, получивший за свой доклад наибольшее число баллов, становится претендентом номер один.

#### *Задание*

1. Группа разбивается на три части, получает исходные данные и выполняет задание в соответствии с методическими указаниями.
2. Подводятся итоги разбора ситуации.
3. Составляется отчет, в который включаются: результаты деятельности (доклад) и оценка деятельности команд по следующим критериям:
  - ✓ глубина и логичность сообщения докладчика, содержательность предложений;
  - ✓ обоснованность и конкретность ответов на вопросы экспертов и других слушателей;
  - ✓ активность группы поддержки (команды претендента);
  - ✓ корректность претендента и его группы в процессе проводимой беседы;
  - ✓ соблюдение регламента докладов и ответов на вопросы.

#### *Исходные данные*

Место действия – отдел маркетинга. В последнее время он едва справляется со своей работой. Системой стала работа в выходные дни. Наблюдается высокая текучесть кадров. Коллектив ежегодно обновляется на 20 – 25%. Около 40% составляют молодые работники.

Неблагополучное положение в отделе вызвано плохой организацией труда, слабостью материальных стимулов, низкой исполнительской дисциплиной и

ответственностью за выполнение заданий. Часто сменяются руководители. Так, за два года уволилось три руководителя группы по реализации продукции.

Два дня назад приказом начальника отдела был освобожден от должности руководитель группы, но оставлен в том же отделе.

Исходя из характеристики данной ситуации в процессе деловой игры, необходимо выполнить три задания:

*Задание 1.* Вы утверждены в должности руководителя группы в момент, когда там сложилась критическая ситуация. Коллектив с вами не знаком. После работы должно пройти собрание отдела.

Подготовьте тезисы своего выступления, придерживаясь следующего плана:

1. Что вы можете рассказать о себе как о человеке и специалисте (ваше прошлое, настоящее, планы на будущее)?

2. Какие мотивы побудили вас прийти именно в эту организацию и занять должность руководителя группы?

3. Ваше отношение к своим обязанностям, правам, полномочиям. Какие задачи вы бы хотели решать?

4. Что вы ожидаете от коллектива, в чем хотите найти поддержку и понимание?

5. Как вы представляете себе будущее коллектива, его деятельность и перспективы роста?

Если учесть, что члены коллектива будут по-разному прогнозировать ваши действия, ожидая подтверждений своим предположениям, ваше выступление должно быть кратким, четким, аргументированным, убедительным, эмоционально ярким.

*Задание 2.* Вы утверждены приказом начальника отдела маркетинга руководителем группы. С коллективом вы не знакомы, но предварительно информированы о тяжелой ситуации в отделе. Завтра вы непосредственно приступите к выполнению своих служебных обязанностей и должны к этому подготовиться.

Подумайте, какие задачи вам надо решить, с кем встретиться, какую информацию собрать, с какими предложениями обратиться к коллективу. Вы не должны быть застигнуты врасплох в свой первый день. Если вы не можете сразу заявить о себе как о хозяине положения, способном организаторе, окажитесь в плену у "текучки" и обстоятельств, вам трудно будет в дальнейшем рассчитывать на успех.

Подумайте, что и в какой последовательности вы будете делать в первый день работы.

Помните, что подчиненные ожидают от вас многого: советов, указаний, сочувствия, новой информации, сохранения или изменения привычного уклада работы, заведенных порядков, критических замечаний, одобрения, похвалы и т.п.

Вас сознательно или бессознательно будут сравнивать с прежним руководителем. Все ваши действия, высказывания, предложения, замечания будут оцениваться. С первого же дня подчиненные будут прогнозировать ваше поведение

в будущем и сопоставлять с ним свои надежды.

Разработайте план первого рабочего дня.

*Задание 3.* Вы назначены руководителем группы по реализации продукции отдела маркетинга. С завтрашнего дня вы приступаете к исполнению своих служебных обязанностей. Вы не имеете опыта работы в подобном трудовом коллективе. Вам предстоит столкнуться с множеством нерешенных вопросов, непредсказуемыми поступками ваших новых подчиненных. Ваша деятельность начинается в условиях неопределенности и отягчается сложным, почти критическим состоянием дел в отделе. Но это не избавляет вас от обязанности оперативно и правильно реагировать, справедливо оценивать и принимать обоснованные решения в каждом конкретном случае. От произведенного вами впечатления, от правильного поведения в первые дни зависят ваш авторитет в коллективе и эффективность его работы.

На основании имеющейся информации, личного опыта, установок и представлений постарайтесь прогнозировать свое поведение, если в первый день работы вы столкнетесь со следующими ситуациями:

1. Один из работников обратился с просьбой предоставить завтра отгул, т.к. ему надо навестить больного родственника в больнице за городом.
2. Вы получаете коллективную жалобу на одного из своих подчиненных.
3. К вам подойдет пожилой работник и сразу начнет ругать прежнего руководителя.
4. Вам доложат о поломке дорогостоящего компьютера.
5. Вас неожиданно, без предварительной договоренности, пригласят на совещание к начальнику отдела.
6. Вам предложат вечером после работы собраться узким кругом у одного из членов вашей группы и отметить вступление в должность.
7. Вам позвонят и, не представившись, потребуют назначить двух человек для дежурства в общежитии предприятия.

Постарайтесь дать краткое описание программы ваших действий в каждом конкретном случае. При обосновании своих действий необходимо ответить на вопросы:

Какие мысли возникли в первый момент?

Как бы вы хотели поступить?

Как поступаете в действительности?

## **Ролевая игра №9. «Прием на работу»**

### ***Цель***

Провести деловые беседы с поступающими на работу на конкурсной основе. Определить соответствие требованиям должности, выявить лучшего претендента.

### ***Подготовка к игре***

Выбирается один человек для исполнения роли директора фирмы или

менеджера по персоналу. Его задачи:

- продумать название фирмы, придумать вакансии;
- составить личностную спецификацию для вакантной должности: физические особенности (обязательные требования и противопоказания); имидж претендента; образование, наличие квалификации; компетентность; личностные и деловые характеристики; интересы; данные о претенденте (пол, возраст, прописка, семейное положение и т.п.);

- провести собеседование.

Задачи претендентов на должность:

- ознакомиться с содержанием труда специалиста, на чью должность составлена вакансия;

- выяснить требования, которые предъявляются такому специалисту;

- составить резюме;

- продумать ответы на вопросы, которые могут быть заданы;

- подготовить не менее 5 вопросов, которые задаст работодателю претендент;

- отработать версии самопрезентации.

На каждую объявленную должность может быть принят только один претендент.

**Какие вопросы вам могут задать на собеседовании?**

1. Расскажите немного о себе.

2. Как вы смотрите на жизнь: какие видите в ней сложности и как с ними справляетесь?

3. Чем вас привлекает работа у нас в данной должности?

4. Почему вы считаете себя достойным занять эту должность? В чем ваши преимущества перед другими кандидатами?

5. Каковы ваши сильные стороны?

6. Каковы ваши слабые стороны?

7. Почему вы ушли с предыдущей работы?

8. Получали ли вы другие предложения о работе?

9. Не мешает ли ваша личная жизнь данной работе, связанной с дополнительными нагрузками?

10. Как вы представляете свое положение через пять (десять) лет?

11. Какие изменения вы бы произвели на новой работе?

12. На какую зарплату вы рассчитываете?

13. Что вы можете рассказать о своих профессиональных связях, которые вы могли бы использовать на новой работе?

14. Как вы повышаете свою профессиональную квалификацию?

15. Чем вы любите заниматься в свободное время?

16. В какие сроки вы могли бы приступить к работе?

17. За что вас критиковали последние четыре года?

18. Вы чаще соглашаетесь или спорите и почему?

19. Какие из своих должностных обязанностей вы выполняете с наибольшим удовольствием?

20. Назовите те ситуации, в которых вам не удалось добиться успеха. Почему?

21. Как вы относитесь к методу принуждения и угроз по отношению к подчиненным? В каком случае следует прибегать к угрозам?

22. Часто ли вы используете похвалу в адрес подчиненных и других людей?

23. Человеку свойственно приукрашивать себя, устраиваясь на работу. В чем вы приукрасили себя?

## ***Тема : «Коммуникации в организации»***

### **Ролевая игра № 10. «Проведение деловых бесед и переговоров»**

#### ***Цель игры***

1. Отработать умение устанавливать контакты, вести конструктивный диалог, управляя беседой, не отвлекаться от основной темы разговора.

2. Расширение возможностей установления контакта в различных ситуациях общения.

3. Отработка навыков понимания других людей, себя, а также взаимоотношений между людьми.

#### ***Исходные теоретические положения***

Любое общее дело предполагает общение и взаимодействие участников как необходимое средство обеспечения его эффективности.

В деловом общении предметом общения является дело, определенный вид деятельности, связанный с производством какого-либо продукта. Субъекты общения — сотрудники организации, менеджеры. Основная задача делового общения — продуктивное сотрудничество.

Деловая беседа — одна из основных форм делового общения, специально организованный предметный разговор, служащий решению определенных профессиональных задач. Деловая беседа более личностно ориентирована и чаще происходит между представителями одной организации.

Деловые переговоры — форма делового общения между собеседниками, которые обладают необходимыми полномочиями от своих организаций для установления деловых отношений, заключения договоров, разрешения спорных вопросов. Переговоры по сравнению с деловой беседой имеют более официальный, конкретный характер и, как правило, предусматривают подписание документов, определяющих взаимные обязательства сторон (договоров, контрактов и т.д.).

Ход переговоров укладывается в следующую схему: начало беседы — обмен информацией — аргументация и контраргументация — выработка и принятие решений — завершение переговоров.

#### ***Методические рекомендации***

Умение устанавливать контакты позволяет предпринимателю успешно вести дела. Студентам предлагается принять участие в серии упражнений для отработки навыков ведения деловых бесед и переговоров. В качестве исходной информации



используются описания производственной ситуации и задание участникам.

Игра включает пять этапов.

*На первом этапе* преподаватель обосновывает актуальность ситуации и разъясняет цель игры, распределяет роли. Группа разбивается на три части для участия в упражнениях. В первую группу рекомендуется включить четное число участников ( 8-16 человек). Группы готовятся к игре: обдумывают задание, распределяют роли. Назначают экспертов (3-5 чел.).

*На втором этапе* первая группа участвует в упражнении 1, которое состоит из серии деловых встреч, причем каждый раз с новым человеком. Участникам нужно легко и быстро войти в контакт, решить вопрос в свою пользу и так же по-доброму расстаться. Упражнение проводится по технологии «Карусель». Участники образуют два круга, состоящих из одинакового количества человек: внутренний и внешний. Участники становятся лицом друг к другу и после выполнения очередного задания участники меняя своё положение сдвигаясь на одного участника в разных направлениях для каждого круга.

*На третьем этапе* представители второй команды получив карточки с заданием демонстрируют как бы они провели беседу, окажись они в роли начальника или подчинённого.

*На четвертом этапе* третьей группе предлагается отработать деловой стиль коммуникации при проведении переговоров. Студентам предоставляется печатный вариант эпизода из Пушкинской «Сказке о попе и его работнике Балде», в котором, по сути, между попом и Балдой происходит заключение трудового соглашения. Предлагается разбить весь процесс переговоров на фазы. Перевести в формы делового общения переговоры между попом и Балдой: трансформируя речь персонажей сказки А. С. Пушкина так, чтобы они «говорили» в соответствии с особенностями делового стиля. Нужно использовать «язык бизнеса»: работодатель, претендент на должность, работник, совмещение профессий, договор, контракт, условия работы, система оплаты труда, виды деятельности, содержание деятельности, компромисс, консенсус и т. п.

*На пятом этапе* подводятся итоги игры. Преподаватель вместе с экспертами оценивает работу участников игры, анализирует ход игры, содержание высказываемых предложений, формирует основные практические выводы.

### ***Исходные данные***

#### **Упражнение 1 «Начало беседы»**

Примеры ситуаций:

- Перед вами маленький ребенок, он чего-то испугался. Подойдите к нему и успокойте его.
- После длительной разлуки вы встречаете любимого (любимую), вы очень рады встрече...
- Перед вами незнакомый человек. Познакомьтесь с ним... и предложите купить набор кастрюль малоизвестной марки
- Перед вами человек, которого вы хорошо знаете, но довольно долго не видели. Вы рады этой встрече... и решили попросить у него займы достаточно крупную сумму денег на короткий срок.

## **Упражнение 2 «Проведение беседы»**

Как бы Вы провели беседу, оказавшись в роли начальника или подчинённого?

Примеры ситуаций :

1) Недавно руководителем трудового коллектива, выбрали человека, который несколько лет работал в нём рядовым сотрудником. На 8 ч. 15 мин. руководитель вызвал к себе в кабинет подчиненного для выяснения причин его частых опозданий на работу, но сам неожиданно опоздал на 15 мин. Подчиненный пришел вовремя и ждет.

2) Руководитель работает в статусе начальника отдела уже второй год. Молодой рабочий обращается к нему с просьбой отпустить его с работы за свой счет в связи с бракосочетанием. Согласно действующему положению начальник подписал заявление на три дня. Однако подчиненный выходит на работу спустя четыре дня.

3) Недавно начальником современного цеха на промышленном предприятии, стал работник, который пришёл на эту должность с другого завода. Пока не все рабочие знают его в лицо. До обеденного перерыва еще два часа. Идя по коридору, начальник видит рабочих цеха, которые о чем-то оживленно беседуют и не обращают на него внимания. Возвращаясь через 20 мин., перед ним та же картина.

## ***Тема : «Управление конфликтами и стрессами»***

### **Деловая игра № 11. Разрешение конфликтной ситуации в группе**

#### ***Цели игры***

1. Изучить методы разрешения конфликтов.
2. Показать как действует механизм сотрудничества для разрешения конфликта в группе.

#### ***Исходные теоретические положения***

Конфликт можно определить как отсутствие согласия между двумя или более сторонами, которые могут быть конкретными лицами или группами. Существуют структурные и межличностные стили разрешения конфликтных ситуаций. К структурным относятся: разъяснение требований к работе, использование координационных и интеграционных механизмов, установление общеорганизационных комплексных целей и использование системы вознаграждений. К межличностным стилям разрешения конфликтов относятся: уклонение, сглаживание, принуждение, компромисс и решение проблемы. Решение проблемы – это признание различия во мнениях и готовность ознакомиться с иными точками зрения, чтобы понять причины конфликта и найти курс действий, приемлемый со всех сторон. Тот, кто пользуется таким стилем не старается добиться своей цели за счет других, а скорее ищет наилучший вариант разрешения конфликтной ситуацией.

#### ***Методические указания***

Преподаватель разбивает учебную группу на две части так, чтобы каждая из

малых групп имела достаточно устойчивое мнение о другой малой группе, мешающее им нередко прийти к взаимопониманию в решении общих проблем. Каждая малая группа выбирает своего лидера. Процедура разрешения конфликта состоит из следующих этапов:

*Этап 1.* Группы должны письменно подготовить:

- ✓ перечень "А1", в котором они указывают какими они видят себя;
- ✓ перечень "А2", в котором выражают свое отношение к другой малой группе;
- ✓ перечень "Б" своих предсказаний о том, что другая малая группа напишет о них, т.е. "что мы думаем о том, как они думают о нас".

*Этап 2.* Группы собираются вместе, зачитывают перечень "А" и перечень "Б". Результаты не обсуждаются.

*Этап 3.* Малые группы обсуждают все то, что они услышали и готовят перечень "В", т.е. перечень проблем, на который должно быть обращено первостепенное внимание в обеих группах. В процессе обсуждения в малых группах будет обнаружено, что большинство спорных моментов проясняется за счет простого обмена информацией на предыдущем этапе. Сократится также перечень "А", где останется только относящееся к самой проблеме.

*Этап 4.* Малые группы встречаются вместе и сравнивают свои перечни "В", которые содержат проблемы, требующие первостепенного внимания в обеих группах. Обсуждая вопросы они составляют один перечень "Г", включающий только приоритетные для двух малых групп проблемы. Этим и определяется уровень, с которого упражнение может повториться с этапа 2, и перечень "Г" подвергнется той же процедуре обработки.

*Этап 5.* Обсуждение с учебной группой в полном составе плана действий по разрешению проблем перечня "Г".

#### ***Задание***

1. Составить перечни "А", "Б", "В" и "Г".
2. После обсуждения составить отчет, в котором должны содержаться все вышеперечисленные перечни и выводы по преодолению конфликтной ситуации между малыми группами.