

Уважаемые студенты группы К-31!

На дистанционном обучении вам нужно:

1. Ознакомиться с материалом темы 4.2 **Управление конфликтами и стрессами, составить конспект**
2. Выполнить **практическую работу** по данной теме 4.2 **«Упражнения по разрешению конфликтных ситуаций в организации»**
3. **Выполнить практическую работу по теме 4.1. «Управленческие решения»**

Идентичные ответы по упражнениям практических работ не принимаются!!!!!!

4. **Подготовиться к контролю знаний**

по теме 3.3 Управленческое общение по примерным вопросам:

1. Структура личности и ее составляющие
2. Типы характеров и их характеристика
3. Формальные и неформальные группы

По теме 4.1 Управленческие решения по следующим вопросам:

1. Классификация управленческих решений
2. Требования к УР
3. Этапы рационального решения проблем
4. Факторы, влияющие на процесс принятия решений
5. Методы принятия УР
6. Виды прогнозов при принятии решений

Работы сдать на первом занятии в очном формате в колледже после выхода с дистанционного обучения.

Оформить следует на формате А4 с титульным листом (можно рукописным способом).

Контроль знаний по указанным темам будет проведен на первом занятии в очном формате

ВНИМАНИЕ!

Не сдали ответы на вопросы ситуации по теме 4.1
Управленческие решения (см. текст ситуации на сайте колледжа в
меню «Задания для студентов»)

Фамилия студента	Упражнение по теме 4.1 Управленческие решения
Бурылин Денис	Не сдал
Демина Алина	Не сдала
Зулькарнеев Марат	Не сдал + за 1-й семестр д/б ответы!!!!
Ивлева Алёна	5 – 29.01.2022
Калужская Алина	Не сдала
Картавенко Никита	Не сдал
Кормушин Антон	Не сдал
Красавин Александр	Не сдал
Кривцов Илья	Не сдал
Лазуткин Данила	Не сдал
Сычева Елизавета	Не сдала
Тимошкина Валерия	Не сдала
Харькин Дммтрий	Не сдал

Еще раз та же Ситуация для анализа
по теме 4.1 «Управленческие решения»

Фирма «Ю ЭС ЭКС» имеет самый лучший потенциал в черной металлургии. Многие годы она пыталась повысить конкурентоспособность, вкладывая дополнительные средства в производство и решая внутренние проблемы. Но однажды руководство фирмы было вынуждено решать, допустить ли забастовку членов профсоюза рабочих сталелитейной промышленности или принять их требования о повышении заработной платы, ведущем к росту издержек. После того, как попытка объяснить профсоюзу «факты,

цифры и реальности конкуренции» провалилась, фирма начала создавать запасы стали. Когда профсоюз начал бастовать, за пульты управления новыми агрегатами встал управленческий персонал. Забастовка продолжалась около трех месяцев, убытки составили 100 млн. долл. в месяц.

Ответить на вопросы:

1. Оценить ситуационные факторы, приведшие к появлению проблемы; являются ли они внутренними или внешними по отношению к данной организации.
2. Определить, в каких условиях принималось решение: определенности, риска или неопределенности? Обосновать ответ.
3. Предложить альтернативы принятому решению, с обоснованием.

Тема 4.2. Управление конфликтами и стрессами (продолжение)

Конфликт – это отсутствие согласия между двумя или более сторонами, которые могут быть конкретными лицами и группами.

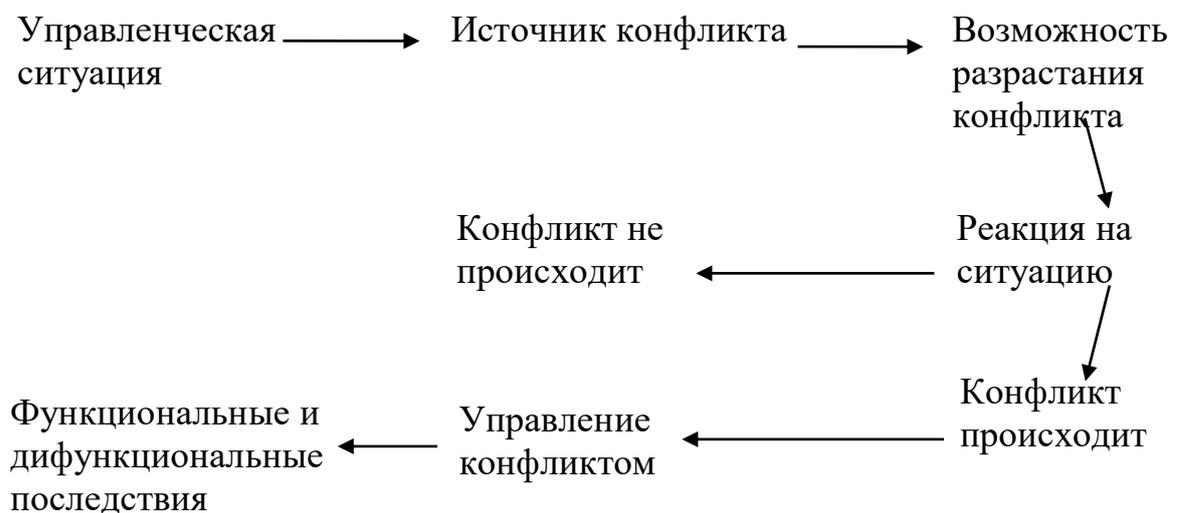


Рис. 1. Модель процесса конфликта

Причины конфликтов:

1. Распределение ресурсов

2. Взаимозависимость задач

(отсутствие эффективного контроля и ответственности)

3. Организационная составляющая

(разбалансированность рабочих мест, противоречивость должностных инструкций, темп работы, устаревшее оборудование, недостаточная информированность сотрудников, нерациональные УР, интенсификация труда)

4. Неудовлетворительные

коммуникации (искаженность, противоречивость информации, семантика)



196

Причины конфликтов:

5. Различия в представлениях и ценностях, жизненном опыте

(нарушение дисциплины, некачественное выполнение обязанностей, образование, квалификация, психологическая несовместимость)

6. Стремление к преувеличению своих заслуг, недооценивая значимость других людей (престижные должности)

7. Условия и характер работы

(содержательность труда, низкий уровень организации труда, отрицательный МТК)



197

8. Неумение слушать

Виды конфликтов (в зависимости от адресности или конкретной направленности)

I. Индивидуально-групповые (психологические).

1. Внутриличный конфликт возникает при несовпадении личных потребностей работника и целей предприятия или коллектива сотрудников.

2. Межличностный конфликт возникает по причине распределения ресурсов, жизненных позиций, властность полномочий.
 3. Между личностью и группой: отдел и сотрудник; руководитель организации и весь коллектив.
 4. Межгрупповой (отделы, смены, бригады)- из-за взаимозависимости задач.
- II. Организационные (служебные).
1. Иерархический – характерен для предприятий с многоуровневым управлением.
 2. Межфункциональный – возникает между сотрудниками разного ранга функциональных подразделений.
 3. Линейно-штабные.
 4. Формально-неформальные – характерны для разновидности служебных отношений, если в них присутствуют родственные или дружеские связи.

Методы управления конфликтами.

1. Структурный метод – он охватывает организационные конфликты:

- А) Разъяснение требований к работе (должностные инструкции, методические указания и др.)
- Б) Установление оптимальной системы вознаграждения и стимулирования работников;
- В) Установление общеорганизационных комплексных целей (для каждого подразделения и службы);
- Г) Установление координационных (соблюдение субординации, иерархии подчиненения) и интеграционных (создание комитетов, комиссий для разрешения производственных и личных конфликтов) механизмов.
- Д) Разрешение конфликта через решение проблемы:
 - Определить проблему в категориях целей, а не решений;
 - После того, как проблема определена, определите решения, которые приемлемы для обеих сторон;
 - Сосредоточить внимание на проблеме, а не на личных качествах другой стороны;
 - Создать атмосферу доверия, увеличив взаимное влияние и обмен информацией;
 - Во время общения создать положительное отношение друг к другу, проявляя симпатию и выслушивая мнения другой стороны, а также сводя к минимуму проявления гнева и угроз.

Советы конфликтующему менеджеру.

1. Отбросить эмоции, определить свои цели и интересы.
2. В переговорах отдавать предпочтение содержательным вопросам.

3. Хочешь выиграть – распознай цели и интересы оппонента.
4. Даже если оппонент не приятен, демонстрируй уважение.
5. Выигрывает тот, кто лучше распознал замысел и позицию оппонента.
6. Найди точки совпадения интересов и позиций.
7. Руководствуйся стратегией.
8. Стремись к компромиссу.

Советы третьей стороне.

1. Снимай психологическое напряжение.
2. Выявляй интересы и цели сторон.
3. Выявляй предмет и объект спора.
4. Взвешивай позиции и аргументы.
5. Не давай эмоциям возобладать.
6. Твоя задача – примирить или развести стороны, но не в ущерб общему делу.
7. Стремись привести конфликт к компромиссу на основе минимизации потерь.
8. Любой конфликт рассматривать как симптом несовершенства организации.

Профилактика конфликта.

1. Совершенствование организации труда и управления, в том числе:
 - *Рациональное разделение и кооперация труда;*
 - *Баланс обязанностей и возможностей на каждом рабочем месте;*
 - *Доступность и достоверность служебной информации.*
2. Создание благоприятного социально-психологического климата.
3. Формирование психологически совместимой и работоспособной команды.
4. Подбор, расстановка и воспитание кадров с учетом их психофизиологических способностей.

2. Межличностный метод.

1. Уклонение от конфликтов (не обсуждать вопросы, не относящиеся к служебной деятельности, не вступать ни в какие коммуникации, кроме выполнения трудовых функций)
2. Сглаживание, т.е. дать время и возможность подумать человеку, провоцирующего вас на конфликт, перенести обсуждение спорного вопроса на какое-то время
3. Компромисс, т.е. уступка до определенной черты обеими сторонами;
4. Доминирование (принуждение), обычно используется стороной, наделенной большими полномочиями и властью (руководитель структурного подразделения по отношению к рядовому сотруднику)

Способы управления конфликтами

1. Педагогические

- беседа
- просьба
- убеждение
- разъяснение пунктов выполнения работы

2. Административные

- перевод на другую работу
- варианты разъединения конфликтующих
- разрешение конфликта по решению комиссии, приказу руководителя, решению суда

202

Последствия конфликтов

ФУНКЦИОНАЛЬНЫЕ	ДИСФУНКЦИОНАЛЬНЫЕ
<ul style="list-style-type: none">▪Повышение заинтересованности в решении проблем предприятия▪Стремление к сотрудничеству▪Повышение качества принимаемых решений▪Создание дополнительных возможностей для обсуждения актуальных проблем до начала работы	<ul style="list-style-type: none">▪Снижение производительности труда, неудовлетворенность работой, рост текучести кадров▪Увеличение враждебности между конфликтующими сторонами▪Прекращение взаимодействия решений между участниками конфликта▪Придание большого значения победе в конфликте, нежели решению реальных проблем

205

Стресс, его природа и причины (факторы)

Стресс

- **Перенапряжение системы психологической саморегуляции личности в условиях давления внешних факторов**

Формула стресса:

«деятельность-перенапряжение-отрицательные эмоции»

209

Факторы, вызывающие стресс

1. Организационные:

- Повышенные требования к личности
- Лимит времени
- Расширение фронта работ
- Внедрение нововведений
- Несодержательная работа
- Плохие условия труда
- Противоречивые требования к работнику
- Плохие каналы обмена информацией
- Неправильные соотношения между полномочиями и ответственностью

210

Факторы, вызывающие стресс

2. Личные:

- Отношения в семье
- Заболевания
- Увольнение с работы (сокращение)
- Перестройка в бизнесе (реорганизация, банкротство)
- Переход на современный или иной вид работы

211

Управление стрессом

1 подход – способы борьбы со стрессом в организации:

- эффективно разработанная организационная структура
- улучшить систему коммуникации
- улучшить условия труда
- разработать корпоративную культуру (атмосферу взаимной помощи и поддержки)
- оптимизировать содержание должностных обязанностей работников
- смягчать конфликты
- возможность профессионального и карьерного роста сотрудников
- эффективная мотивация персонала
- психологические тренинги
- программы оздоровления работников
- развивать культуру общения
- тимбилдинг (создание эффективной и гибкой команды, обучение работать в команде)
- зеленые зоны в офисах
- манекены руководителей, специальный сосуд со звукоизоляцией (принимают на себя обиды и гнев сотрудников)
- живой уголок

2 подход- индивидуальный:

- физические упражнения, активный отдых, зарядка, спорт
- самоконтроль поведения (аутогенная тренировка)
- когнитивная терапия (позитивное мышление)
- релаксация

1. Практическая работа по теме 4.2 «Упражнения по разрешению конфликтных ситуаций в организации»

Упражнение 1

В организации двум специалистам структурного подразделения (отдела продаж, маркетинга, IT-службы) был поручен новый проект, связанный с совершенствованием производственного (сбытового) процесса (на конкретном примере рассмотреть ситуацию, указав специализацию организации). Однако очень скоро они стали испытывать затруднения в совместной работе. Каждый имел свое представление о том, как следует осуществлять проект. Нарастал конфликт.

Задание:

1. Определить и обосновать причины конфликта, а также его тип.
2. Предложить методы управления конфликтом с обоснованием.

Упражнение 2.

В трудовой коллектив, где имеется конфликт между двумя группами сотрудников по поводу внедрения новшеств, пришел новый руководитель, приглашенный со стороны.

Задание:

1. Каким образом, ему лучше действовать, чтобы нормализовать социально-психологический климат в коллективе, чтобы избежать конфликтов? Рассмотреть на примере конкретной организации (структурного подразделения). Ответ обосновать.

Упражнение 3

На примере руководителя структурного подразделения (продаж, финансов, производственной службы), предложить алгоритм действий, реализация которых позволит уменьшить напряженность в межличностных отношениях при распределении материальных (оборудование), финансовых ресурсов. Ситуацию рассмотреть на конкретном примере с учетом специализации организации.

При ответе следует основываться на особенности структуры личности, психологические составляющие (см. учебный материал по теме 3.1).

Практическая работа по теме 4.1. «Управленческие решения»

Упражнение 1.

Используя **этапы** рационального решения проблем:

- определение проблемы
- формулировка ограничений и критериев для принятия решений
- выявление альтернатив
- оценка альтернатив
- выбор альтернативы
- реализация решения
- обратная связь

разработать варианты принимаемого решения относительно: расширения товарного ассортимента, сбытовой политики или модернизации производственного процесса на конкретном промышленном предприятии или сферы услуг (специализация предприятия по выбору студента).

ПРИМЕЧАНИЕ: **пояснения** к этапам рационального решения проблем см. в материалах лекционного материала темы 4.1 Управленческие решения (занятие в очном формате от 15.01.2022).

Обосновать ответ по каждому этапу.