

Министерство образования, науки и молодёжной политики Нижегородской области
Государственное бюджетное профессиональное образовательное учреждение
«Арзамасский коммерческо-технический техникум»

МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ПО ВЫПОЛНЕНИЮ ПРАКТИЧЕСКИХ РАБОТ

ОП.04 МЕНЕДЖМЕНТ

Специальность 22.02.06 Сварочное производство

2022 г.

Рекомендованы к использованию
технических дисциплин
Протокол №____
от «___»_____20 ____ г

Составлены в соответствии с требованиями
к результатам освоения ППССЗ по
специальности 22.02.06 Сварочное
производство

Председатель МО:
_____ Н.К. Дондук

Зам. директора по УПРиЭД
_____ А.Н. Ушанков

Н.А. Вавилина, преподаватель I квалификационной категории ГБПОУ «Арзамасский
коммерческо-технический техникум».

Методические указания содержат задания к практическим работам, порядок их выполнения, рекомендации, перечень контрольных вопросов по каждой практической работе, требования к знаниям и умениям. Приведен список основной литературы и нормативных документов, рекомендуемых для подготовки к практическим работам.

Методические указания предназначены для студентов специальности 22.02.06 Сварочное производство.

СОДЕРЖАНИЕ

Введение

Практическая работа №1 «Анализ внешней и внутренней среды организации»

Практическая работа №2 «Составление плана ведения деловой беседы, совещания».

Введение

Практические работы направлены на формирование практических умений необходимых при освоении учебной дисциплины (профессиональных модулей):

- профессиональных (выполнять определенные действия, операции, предписания, необходимые в последующем в профессиональной деятельности);
- учебных (решать задачи).

В процессе практического занятия студенты выполняют одну или несколько практических работ (заданий) под руководством преподавателя в соответствии с изучаемым содержанием учебного материала.

Содержанием практических работ является решение различного рода задач, в том числе профессиональных (анализ производственных задач и т. п.), работа с нормативными документами, инструктивными материалами, справочниками и др.

Состав заданий для практического занятия спланирован с расчетом, чтобы за отведенное время они могли быть выполнены качественно большинством студентов.

Выполнению практических работ предшествует проверка знаний студентов – их теоретической готовности к выполнению задания.

Формы организации работы студентов на практических работах могут быть: фронтальная, групповая и индивидуальная.

При фронтальной форме организации работ все студенты выполняют одновременно одну и ту же работу.

При групповой форме организации работ одна и та же работа выполняется микрогруппами по 2-5 человек.

При индивидуальной форме организации занятий каждый студент выполняет индивидуальное задание.

Выполнение практических работ по учебной дисциплине «Менеджмент **направлено на формирование общих компетенций:**

ОК 1. Понимать сущность и социальную значимость своей будущей профессии, проявлять к ней устойчивый интерес.

ОК 2. Организовывать собственную деятельность, выбирать типовые методы и способы выполнения профессиональных задач, оценивать их

ОК 3. Принимать решения в стандартных и нестандартных ситуациях и нести за них ответственность.

ОК 4. Осуществлять поиск и использование информации, необходимой для эффективного выполнения профессиональных задач, профессионального и личностного развития.

ОК 5. Использовать информационно-коммуникационные технологии в профессиональной деятельности.

ОК 6. Работать в коллективе и команде, эффективно общаться с коллегами, руководством, потребителями.

ОК 7. Брать на себя ответственность за работу членов команды (подчиненных), результат выполнения заданий.

ОК 8. Самостоятельно определять задачи профессионального и личностного развития, заниматься самообразованием, осознанно планировать повышение квалификации.

ОК 9. Ориентироваться в условиях частой смены технологий в профессиональной деятельности.

Выполнение каждой практической работы способствует **формированию профессиональных компетенций:**

ПК 1.1. Применять различные методы, способы и приемы сборки и сварки конструкций с эксплуатационными свойствами.

ПК 1.2. Выполнять техническую подготовку производства сварных конструкций.

- ПК 1.3. Выбирать оборудование, приспособления и инструменты для обеспечения производства сварных соединений с заданными свойствами.
- ПК 1.4. Хранить и использовать сварочную аппаратуру и инструменты в ходе производственного процесса.
- ПК 2.1. Выполнять проектирование технологических процессов производства сварных соединений с заданными свойствами.
- ПК 2.2. Выполнять расчеты и конструирование сварных соединений конструкций.
- ПК 2.3. Осуществлять технико-экономическое обоснование выбранного технологического процесса.
- ПК 2.4. Оформлять конструкторскую, технологическую и техническую документацию.
- ПК 2.5. Осуществлять разработку и оформление графических, вычислительных и проектных работ с использованием информационно-компьютерных технологий.
- ПК 3.1. Определять причины, приводящие к образованию дефектов в сварных соединениях.
- ПК 3.2. Обоснованно выбирать и использовать методы, оборудование, аппаратуру и приборы для контроля металлов и сварных соединений.
- ПК 3.3. Предупреждать, выявлять и устранять дефекты сварных соединений и изделий для получения качественной продукции.
- ПК 3.4. Оформлять документацию по контролю качества сварки.
- ПК 4.1. Осуществлять текущее и перспективное планирование производственных работ.
- ПК 4.2. Производить технологические расчеты на основе нормативов технологических режимов, трудовых и материальных затрат.
- ПК 4.3. Применять методы и приемы организации труда, эксплуатации оборудования, оснастки, средств механизации для повышения эффективности производства.
- ПК 4.4. Организовывать ремонт и технического обслуживания сварочного производства по Единой системе планово-предупредительного ремонта.
- ПК 4.5. Обеспечивать профилактику и безопасность условий труда на участке сварочных работ.

Практическая работа № 1

АНАЛИЗ ВНУТРЕННЕЙ И ВНЕШНЕЙ СРЕДЫ ОРГАНИЗАЦИИ

ЦЕЛЬ: на примере конкретных ситуаций научиться формулировать миссию организации, выделять факторы внешней и внутренней среды организации, выявлять их влияние на деятельность предприятия.

Для выполнения работы необходимо знать составляющие внутренней и внешней среды организации; необходимо уметь использовать на практике методы планирования и организации работы подразделения.

ВРЕМЯ ВЫПОЛНЕНИЯ: 90 минут

КРАТКАЯ ТЕОРИЯ И МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ:

В настоящее время менеджерам необходимо учитывать действие факторов, находящихся 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 его организацию, подбирать методы и способы реагирования на внешние изменения.

Организации вынуждены приспосабливаться к среде, чтобы выжить и сохранить эффективность.

Среда прямого воздействия включает факторы, которые непосредственно влияют на деятельность организации. К ним относят поставщиков, акционеров, трудовые ресурсы, законы и учреждения государственного регулирования, профсоюзы, потребителей и конкурентов. Анализ *потребителей* как компоненты микроокружения имеет своей задачей составление профиля тех, кто покупает продукт, реализуемый организацией. Анализ *поставщиков* направлен на выявление тех аспектов в деятельности субъектов, снабжающих организацию различным сырьем, полуфабрикатами, энергетическими и информационными ресурсами, финансами и т.п., от которых зависят эффективность работы организации, себестоимость и качество производимого организацией продукта. Анализ *конкурентов* направлен на выявление их сильных и слабых сторон, для того чтобы строить свою стратегию конкурентной борьбы. Анализ *рынка рабочей силы* направлен на то, чтобы выявить его потенциальные возможности обеспечения организации необходимыми для решения ею своих задач кадрами.

Среда косвенного воздействия включает факторы, которые могут не оказывать прямого немедленного воздействия на организацию, и сказываются на ее функционировании. Изучение *экономической компоненты* макроокружения позволяет понять то, как формируются и распределяются ресурсы. Оно предполагает анализ таких характеристик, как величины валового национального продукта, темп инфляции, уровень безработицы, процентная ставка, производительность труда, нормы налогообложения, платежный баланс, норма накопления и т.п. Анализ *правового регулирования* дает организации допустимые границы действий во взаимоотношениях с другими субъектами права и приемлемые методы отстаивания своих интересов. *Политическая составляющая* изучается для того, чтобы иметь ясное представление о намерениях органов государственной власти в отношении развития общества и о средствах, с помощью которых государство намерено проводить в жизнь свою политику. Изучение *социальной компоненты* макроокружения направлено на то, чтобы уяснить влияние на бизнес таких социальных явлений и процессов, как: отношение людей к работе и качеству жизни; существующие в обществе обычаи и верования; разделяемые людьми ценности; демографические структуры общества, рост населения, уровень образования, мобильность людей и готовность к перемене места жительства и т. п.

Информация о внутренней среде фирмы необходима менеджеру, чтобы определить внутренние возможности, потенциал, на которые фирма может рассчитывать в конкурентной борьбе для достижения поставленных целей. Анализ внутренней среды позволяет также лучше уяснить цели и задачи организации. Важно то, что помимо производства продукции, оказания услуг организация обеспечивает возможность существования своим работникам, создает определенные социальные условия для их жизнедеятельности.

Анализ внутренней среды проводят по следующим направлениям:

1. Миссия (или главная цель организации) – понятие, раскрывающее смысл существования организации и определяющее в общем сферу ее деятельности. В миссии, как правило, находят отражение:
 - целевые ориентиры организации (круг удовлетворяемых потребностей);
 - сфера деятельности организации (основные продукты и услуги, рынки);
 - возможные способы осуществления деятельности (основные технологии, используемые ноу-хау и др.);
 - культура организации (ценности и принципы деятельности);
 - внешний образ организации, ее имидж.

Определяя миссию организации, необходимо иметь в виду следующее:

организация является открытой системой, успех деятельности которой определяется прежде всего степенью ее адаптации к условиям внешней среды. Следовательно, миссию организация должна находить во внешнем окружении. Прибыль не должна провозглашаться главной целью организации, так как она является внутренней проблемой организации, хотя и

очень важной; миссия крупных организаций формируется более широко, чем миссия малых, узкоспециализированных организаций; миссия должна быть выражена в сравнительно простых определениях и удобной для восприятия форме, чтобы быть понятной всем субъектам, взаимодействующим с организацией (собственникам, сотрудникам организации, покупателям, деловым партнерам и обществу в целом);

формулировка миссии должна исключать возможность разного толкования и в то же время оставлять простор для развития организации; миссия должна отличать организацию от ей подобной.

Примеры миссий:

Миссия компании Ford – Предоставление дешёвого транспорта людям.

Миссия компании Procter&Gamble – Производить продукцию наивысшего качества и потребительской ценности, которая способствует повышению жизненного уровня людей в разных странах.

2. Персонал - структура, квалификация, производительность труда, текучесть кадров, стоимость рабочей силы, интересы и потребности работников.
3. Организация управления - организационная структура, система управления, уровень менеджмента, фирменная культура, престиж и имидж фирмы.
4. Технология.

ВЫПОЛНЕНИЯ РАБОТЫ И ФОРМА ОТЧЕТНОСТИ:

1. Познакомьтесь с кейсом 1, выполните задание к кейсу, ответив на вопросы.
2. Познакомьтесь с кейсом 2, выполните задание к кейсу.
3. Подготовьте ответы на контрольные вопросы.

Кейс 1

ООО «Российские колбасы» в течение 4 лет успешно работает на рынке мясных продуктов. За это время компания развилась из полукустарного производства в холдинг, объединяющий несколько цехов и сбытовых площадок, разбросанных по разным районам крупного областного центра и в его пригородах.

До последнего времени компания занимала прочные позиции в своих традиционных нишах, и сейчас выходит на более широкие рынки: после последних приобретений основными конкурентами предприятие стало считать крупные мясные производства, работающие с крупными оптовыми торговыми базами города и близлежащих областей.

Как и у других отечественных компаний, развитие «Российских колбас» шло чисто предпринимательским способом: мнение генерального директора «давайте попробуем вот это» было главным инструментом стратегического планирования. При этом никаких определенных правил взаимодействия руководителей и сотрудников, правил поведения с клиентами, процедур управления и т. п. до последнего времени не было.

Шаг за шагом компания росла сначала в направлении увеличения объемов выпуска колбас, затем путем приобретения мелких мясных производств компания расширила ассортимент (был налажен выпуск других мясных продуктов высокой степени переработки: колбасы, паштеты, консервы и т. п.). Четкие «правила игры» для распределения собственности и доходов при отношениях между головной и дочерними компаниями были определены с самого начала, поэтому особых проблем при поглощениях не возникало.

Проблемы начались при последующей совместной работе. Головная компания «приводила в порядок» новые приобретения: специалисты головного предприятия модернизировали производство, нанимали необходимых специалистов, обучали персонал, загружали заказами и т. д. После первых нескольких месяцев успешной работы начинались споры о направлениях развития предприятия: руководители «дочек» считали, что все проблемы решены и нужно только наращивать объемы производства, а руководство холдинга полагало необходимым осваивать новые виды продуктов для расширения ассортимента. Эти вопросы

решались на совещаниях у генерального директора холдинга, но возникали снова и снова, так как общего понимания деятельности компании не было ни у кого, в том числе у самого директора. В конце концов, это привело к конфликту между руководителями дочерних подразделений и руководством холдинга. Его причиной, как было выяснено, явилось то обстоятельство, что из-за нескольких приобретений в последнее время произошло «размывание» прежней идеи фирмы – выпускать «русские колбасы для русских покупателей».

Решение конфликта потребовало определения перспектив деятельности компании с учетом мнения всех руководителей отдельных производств. Для этого было проведено исследование рынка, которое показало, что со стороны предприятий общественного питания города и области существует неудовлетворенный спрос на качественную мясную продукцию в объеме, как минимум в два раза превышающем производственные возможности холдинга. Это подтвердило предположения о хороших внешних возможностях предприятия и потребовало разработки плана действий.

Вопросы

1. Какие факторы внешней и внутренней среды наиболее существенно влияют на деятельность предприятия?
2. Какие цели может поставить руководство предприятия?

Кейс 2

Русское предприятие ПАО «Ремонтный завод “Энергомеханика”» с численностью персонала около семисот человек расположено в европейской части России, но большую часть работы выполняет выездными ремонтными бригадами по всей территории страны. Заказчиками завода, в основном, являются крупные русские и зарубежные предприятия: металлургические заводы, электростанции, нефтедобывающие и нефтеперерабатывающие производства, т. е. предприятия с непрерывным производственным циклом. Завод специализируется на выполнении работ для различного механического и энергетического оборудования большой мощности (подъемные механизмы, котлы, турбины, трансформаторы, электродвигатели, генераторы и т. п.). Исторически завод выполнял текущие, средние и капитальные ремонты оборудования (планово-предупредительные и в значительно меньшей степени аварийные). Завод имеет подготовленный персонал и уникальные технологии, позволяющие проводить непосредственно у заказчиков некоторые особенно сложные виды работ, которые обычно производятся только на заводах-поставщиках оборудования. Это было и остается главным конкурентным преимуществом завода. После распада СССР и разрыва старых хозяйственных связей завод долгое время жил за счет старых контактов с предприятиями России и бывших союзных республик. При этом большая часть работ, выполняемых для русских предприятий, оплачивается внебюджетными способами – бартером и взаимными зачетами. Известность торговой марки позволяла до последнего времени не предпринимать существенных усилий для привлечения заказчиков, число которых, однако, медленно, но неуклонно снижалось. По мнению руководителей завода, главные проблемы завода были вызваны внешними причинами (общеекономическими трудностями). Неожиданная для руководства завода активизация иностранных конкурентов привела к оттоку заказчиков и резкому ухудшению положения завода, что послужило толчком к началу работ по переосмыслению деятельности завода. Были привлечены новые руководители и специалисты, которые начали с разработки новой организационной структуры, соответствующей новым условиям деятельности. При этом стало ясно, что сначала необходимо разработать стратегию предприятия. При осуществлении стратегического планирования была сформулирована миссия завода и следующие стратегии: увеличить объем сбыта, причем инвестиции за счет внутренних резервов осуществлять в развитие службы сбыта. Главное внимание решено было уделить повышению качеству работ и «железному» соблюдению сроков, причем планируется также сократить сроки оформления

и выполнения договоров. При этом, не оставляя работы с традиционными заказчиками, уделять больше внимания привлечению заказчиков из нетрадиционных отраслей, готовых платить деньгами, а не бартером, а также расширить круг заказчиков, активизировав усилия по поиску заказчиков из стран «дальнего зарубежья» (Польша, Чехия, Болгария и т. д.). Для повышения привлекательности завода для заказчиков планируется наряду с выполнением ремонтных работ предлагать проведение обслуживания оборудования, включающее в себя техническую диагностику, мониторинг работы отремонтированного оборудования, поставку запчастей и другое. Также было принято решение сконцентрировать усилия на продвижении основной продукции завода – оперативном выполнении сложных видов ремонта непосредственно у заказчика. Все другие виды деятельности, которые были начаты для того, чтобы загрузить производство (выпуск оснастки «про запас», помол муки, производство пиломатериалов и другие) подвергаются проверке и лишаются поддержки кадровыми и финансовыми ресурсами в случае несоответствия миссии завода.

Задание

Как можно сформулировать миссию завода с точки зрения потребности, удовлетворяемой с помощью продукции, которую он выпускает?

КОНТРОЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ:

1. Какие составляющие включают в себя внутренняя среда организации?
2. Какая взаимосвязь существует между составляющими внутренней среды?
3. Как факторы внешнего окружения могут сказаться на функционировании организации?
4. Какими характеристиками обладают факторы внешней среды?

Практическая работа № 2

СОСТАВЛЕНИЕ ПЛАНОВ ПРОВЕДЕНИЯ СОВЕЩАНИЙ, ПЕРЕГОВОРОВ, БЕСЕД

ЦЕЛЬ: отработать навык построения деловой беседы, организации совещания, проведения переговоров; тренинг делового общения, ведения дискуссий, принятия решения

Для выполнения работы необходимо *знать* правила ведения деловой беседы, совещания, технику телефонных переговоров, этапы и фазы делового общения, необходимо *уметь* анализировать ситуации, делать выводы, составлять план рабочего дня менеджера.

ВРЕМЯ ВЫПОЛНЕНИЯ: 90 минут

КРАТКАЯ ТЕОРИЯ И МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ:

Каждый человек ежедневно задействован в переговорном процессе, в результате чего необходимо достичь договоренности с друзьями, коллегами по работе, членами семьи по тем или иным вопросам. Сфера ведения переговоров менеджера безгранична: бизнес, управление, законодательство, поставки и продажи, трудовые отношения, образование и пр.

Переговоры – это процесс, в котором конфликтующие или взаимозависимые стороны пытаются найти общие взаимоприемлемые решения для успешного взаимодействия и сотрудничества в будущем. Переговоры – это средство достижения взаимной договоренности, согласования интересов, это метод, помогающий решить проблемы или их избежать.

Переговоры можно рассматривать как непрерывный процесс, состоящий из *трех* блоков:

1. Подготовка переговоров.

2. Проведение переговоров.

3. Анализ результатов.

Кроме этого переговорный процесс можно разбить на следующие *этапы*:

А) анализ потребностей и интересов обеих сторон-участников переговорного процесса;

Б) выбор стиля ведения переговоров;

В) создание условий для ведения переговоров;

Г) определение тактики ведения переговоров;

Д) проведение переговоров;

Е) оценка результатов и последствий переговорного процесса.

Анализ потребностей обеих сторон. Обе стороны имеют определенные потребности и, вступая в переговоры, надеются на их удовлетворение. Чем больше вы знаете о потребностях партнера, равно

как и собственных, тем больше у вас вероятность достичь позитивного результата. Нежелание понимать интересы другой стороны является основной причиной провала и безрезультатности многих переговоров.

Потребности другой стороны многогранны и могут меняться в зависимости от того, как складывается ситуация. Потребности и интересы выявляются путем сбора информации о существующей проблеме, о людях, участвующих в переговорном процессе, и изменениях в ситуации, при этом проверяется достоверность полученной информации.

Переговоры могут вестись на межличностном (между индивидами) и на групповом уровне (между организациями), поэтому потребности могут быть индивидуальными и групповыми.

Выбор стиля ведения переговоров. Переговоры могут осуществляться преимущественно в двух основных стилях: конфронтация или сотрудничество.

На практике чаще всего используется смешанный стиль ведения переговоров, он может меняться в зависимости от ситуации от конфронтации к сотрудничеству или наоборот. Но нужно помнить, что крайние формы ведения переговоров (искажение информации, грубое давление на партнеров и игнорирование их интересов) не способствует установлению взаимовыгодных долговременных отношений.

Контроль климата ведения переговоров. Определенный климат ведения переговоров может поддержать или разрушить предполагаемый стиль. При создании климата нужно учитывать следующие аспекты:

будут ли переговоры носить формальный или неформальный характер? Насколько они будут доверительные? Учитывается ли время, место ведения переговоров, расположение за столом, освещение,

оговариваются ли обязательные процедуры? Переговоры будут проходить в официальной обстановке или лучше, если они состоятся в банкетном зале кафе или ресторана? Если участников делегации на переговорах посадить друг против друга, то такая расстановка предполагает конфронтацию сторон, если

рядом – то взаимоотношения во время переговоров будут ориентированы на партнерство. Идеальным будет расположение участников переговоров по кругу. Для обеспечения выигрыша лучше вести переговоры на своей или нейтральной территории. Делегации должны быть представлены равным количеством участников. При поведении переговоров допускается участие наблюдателей для смягчения климата ведения переговоров и сдерживания проявления враждебных отношений.

Определение тактических приемов ведения переговоров. К тактическим переговорным приемам относятся:

· демонстрация собственных сильных сторон и преимуществ в целях склонения к собственному мнению решения проблемы;

· ссылка на авторитеты (законодательство, позитивную практику, мнение специалистов);

· затягивание переговоров в целях обдумывания или ожидания позитивного перелома в событиях;

· присутствие консультанта, эксперта;

- демонстрация сплоченности, уважения, взаимопонимания внутри группы;
- неторопливая, внятная речь;
- умелая техника выслушивания, необходимая для получения нужной информации, для демонстрации интереса к нуждам партнера;
- применение техники аргументирования - способа убеждения путем логических доводов.

Проведение переговоров. Переговоры проходят по следующей общей схеме:

- общая вводная часть;
- обсуждение различных точек зрения, поиск взаимовыгодных подходов решений;
- установление договоренностей.

Начинаются переговоры с процедуры знакомства, представления участников переговорной делегации. Не следует начинать переговоры с тех вопросов, в которых расходились бы мнения.

Первоначально стороны обмениваются суждениями по имеющимся вопросам, демонстрируют добрую волю слушать, разделять идеи, открыто предъявлять соображения, описывается история проблемы и объясняется необходимость ведения переговоров, выявляются позиции и интересы спорных сторон. Для этого обеими сторонами задаются вопросы и путем интенсивного обмена информацией у участников переговорного процесса формируются взаимные ожидания. Затем выявляются и формулируются спорные вопросы и разрабатываются варианты предложений для достижения договоренностей. Чтобы партнер согласился с вашей точкой зрения, необходимо убедить его в правильности вашего решения путем апеллирования к его потребностям, выгодам и чувствам. Доброжелательность, шутка, юмор помогут позитивному настрою переговоров.

Необходимо соблюдать 6 принципов ведения переговорного процесса:

1. рациональность должна превалировать над эмоциональностью;
2. понимание нужд партнера быстрее приведет к соглашению;
3. интенсивное общение;
4. достоверность информации;
5. избегание поучительного тона;
6. принятие точки зрения партнера.

При поиске компромисса, выработке решения необходимо создать перечень всех вариантов, определить издержки и выгоды каждого из вариантов. Когда переговоры заходят в тупик, обстоятельства меняются, появляется новая информация, необходимо взять перерыв для выработки новой стратегии и тактики переговоров, а это значит, что они могут проходить в несколько раундов.

При окончательном обсуждении и достижении соглашения оговариваются все моменты, уступки, оформляется договор или контракт, предусматривающий гарантии выполнения взятых обязательств, процедуры контроля исполнения договора.

Оценка результатов и последствий переговоров. При этом необходимо ответить на следующие вопросы:

- что было достигнуто;
- с чем были согласны обе стороны;
- какие вопросы не решены;
- что делать в дальнейшем;
- как выполнять обязательства;
- есть ли возможность продолжения сотрудничества;
- какие были ошибки и как их избежать в дальнейшем?

ВЫПОЛНЕНИЯ РАБОТЫ И ФОРМА ОТЧЕТНОСТИ:

Задание.

Для проведения игры учебная группа делится на две подгруппы: представителей молодой частной фармацевтической фирмы и лаборатории НИИ Министерства обороны, кроме этого выбираются два наблюдателя. Каждая из групп получает только характеристику

своей роли, о ситуации у партнера по переговорам сведений очень мало. Непосредственно в процессе переговоров участвуют только два представителя обеих сторон, остальные члены учебной группы являются группой поддержки участников.

На этапе подготовки переговоров группа обсуждает ситуацию, готовит возможный сценарий переговоров, базовые вопросы к партнеру, рекомендации к поведению для возможных ситуаций, допустимые уступки партнеру. В процессе переговоров может возникнуть необходимость дополнительного обсуждения сложившейся ситуации, в результате чего участники могут взять перерыв для разработки новой стратегии и тактики.

Основной целью переговоров является достижение от партнера наибольших уступок. Время, необходимое для подготовки - 30 мин, проведение переговоров – 40 мин, обсуждение и анализ результатов -20 минут.

При обсуждении результатов необходимо выслушать мнение самих участников переговоров, наблюдателей и остальных участников деловой игры. Оценивается использование типовых фаз переговорного процесса, выявление мотивации партнера, оперативное определение сильных и слабых сторон у партнера, умение выгодно представить свои сильные стороны, откровенность поведения и т. д. быть, это преимущество, связанное с уровнем производительности?

Внимательно прочитайте ситуацию, выберите 2 кандидатуры для участия в переговорах. Совместно с группой разработайте план ведения переговоров, включающий стратегию и тактику их проведения. По окончании переговоров оцените их эффективность (реализована ли намеченная цель).

Памятка для участника

Вам сейчас предстоит участвовать в ролевой игре. Прочитайте предложенные ниже рекомендации, они могут оказаться полезными для вас.

1. От вас не требуется быть хорошим актером или развлекать собравшихся. Цель ролевой игры — смоделировать ситуацию, в которой вы могли бы отработать определенные навыки. Когда вы будете читать описание, попытайтесь представить себе эту ситуацию, ведите себя наиболее естественным для вас образом. Но помните о том, что роль может предполагать подход, несколько отличающийся от того, к которому вы, возможно, привыкли.
2. Вы (и другие участники) имеете возможность поэкспериментировать с различными подходами и стилями поведения. Поэтому попытайтесь определить на практике самый лучший, по вашему мнению, путь выхода из предлагаемой ситуации.
3. Описание ситуации — это всего лишь то, от чего нужно отталкиваться. Оно помогает создать обстановку. Не ограничивайте себя рамками описания, так как это может нарушить непосредственность общения. Пусть роль развивается в том направлении, как это могло бы происходить в реальных условиях. По мере развития ситуации реагируйте в соответствии с поведением и ответными реакциями других участников.
4. Если вам не хватает информации, чтобы отвечать на вопросы или давать объяснения, вы можете использовать свои собственные мысли и соображения. Главное, чтобы ваши импровизации вписывались в роль и были правдоподобными

Основная литература:

1 Менеджмент: учебник / Е.Л. Драчёва, Е.Л. Юликов — Москва: Издательский центр «Академия», 2017 — 288 с. — Для СПО.

Интернет-ресурсы:

1 Электронный ресурс «Публичная интернет-библиотека. Специализация: отечественная периодика». Форма доступа: www.public.ru

2 Электронный ресурс «Википедия». Форма доступа: www.ru.wikipedia.org

3 Электронный ресурс «Экономико-правовая библиотека». Форма доступа: www.vuzlib.net