Федеральное агентство по образованию

Саратовский государственный университет им. Н.Г. Чернышевского

Геологический колледж

**Контрольная работа**

**по дисциплине**

**«Менеджмент»**

студентки группы 4 БУХ заочного отделения

Красулиной Кристины Олеговны

Шифр К-366

**Вариант № 6**

**1. Тактическое и текущее планирование. Основные этапы. Реализация текущих планов.**

Тактическое планирование неразрывно связано со стратегическим планированием, так как там, где используется стратегическое планирование, возникает потребность в тактическом планировании.

Тактическое планирование означает уточнение, коррекцию, дополнение, одним словом, конкретизацию стратегии. Под тактическим планированием понимают планирование действий, которые должны представлять наиболее эффективные способы достижения стратегических целей. Иными словами, тактика является одной из форм выражения стратегии. Стратегия и тактика, в общем плане, имеют родственные цели и их сущность заключается в определении средств, с помощью которых предприятие стремится к достижению поставленных целей и заданий. ***Тактическое планирование*** – это детальное планирование, определение и разработка вопросов в рамках технических линий. Тактику можно рассматривать как определенные шаги, ступени по направлению к вершине – общей цели, предусмотренной стратегией.

Чтобы лучше понять, что такое тактическое планирование, рассмотрим различия между стратегическим и тактическим планированием по некоторым характеристикам.

*Подробность.* В стратегическом планировании проводится планирование общих линий деятельности предприятия. В тактическом планировании имеет место детальное планирование.

*Временной уровень*. В стратегическом планировании планы характеризуются долгосрочностью, а в тактическом планировании — краткосрочностью.

*Лица, принимающие решения.* В стратегическом планировании решения принимают немногочисленные специалисты из высшего руководства, в тактическом – многочисленные специалисты из среднего звена руководства.

*Характер проблем.* В стратегическом планировании рассматриваются редко повторяющиеся проблемы и задачи, а в тактическом планировании решаются однородные проблемы.

*Степень регулярности действии*. В стратегическом планировании действия могут носить как регулярный, так и нерегулярный характер. В тактическом планировании принят фиксированный график действий.

*Количество альтернатив.* В стратегическом планировании может быть много альтернатив, в тактическом планировании таких альтернатив мало.

Процесс тактического планирования состоит из двух взаимосвязанных стадий: подготовка плана и его принятие. Подготовка плана включает в себя сбор, систематизацию и уточнение различной информации о деятельности предприятия, анализ полученной информации, уточнение целей и задач планирования, постановку менеджером задач отдельным структурным подразделениям и работникам на разработку плана, определение подлежащих включению в план мероприятий. Принятый план обязательно должен быть документально оформлен и утвержден руководителем предприятия.

Кроме тактического планирования следует различать текущее, или оперативное, планирование.

***Текущее, или оперативное, планирование*** – это то, чем ежедневно занимается менеджер на предприятии. К нему относится планирование работы предприятия на небольшой промежуток времени. Это может быть как день, так и месяц, квартал, полугодие и даже год. Это зависит от стратегических и тактических целей предприятия.

Текущее планирование, как правило, вызывается необходимостью реагировать на многие факторы. Например, должна быть мгновенной реакция менеджера на факт наступления форс-мажорных обстоятельств, которые могут вызвать гибель людей. К ним относятся стихийные бедствия (наводнение, пожар, землетрясение и т.д.). К форс-мажорным обстоятельствам относят и забастовки. Менеджер должен быстро реагировать на возникшие нештатные ситуации, на изменения во внешней или внутренней среде предприятия с целью предотвращения нежелательных последствий или извлечения максимальной пользы для предприятия. Сюда можно отнести и разрешение текущих проблем и задач, например таких, как конфликты.

При текущем (оперативном) планировании, в отличие от стратегического и тактического, отсутствует существенный временной разрыв между фиксацией на уровне сознания действия, подлежащего исполнению, и осуществлением такого действия в реальном режиме. Менеджер должен знать, что реакции оперативного планирования и оперативного действия могут иметь весьма важные стратегические последствия. Он должен уметь пролонгировать (продлевать) последствия оперативного решения, текущего планирования, оперативного действия на будущий временной период. В противном случае могут возникнуть весьма опасные для предприятия явления или ситуации.

Процесс текущего, или оперативного, планирования состоит из нескольких стадий:

* выявление проблемы;
* определение возможных действий;
* предварительный выбор одного из определенных возможных действий;
* анализ возможных последствий;
* окончательный выбор действия.

Причем менеджер должен уметь видеть не только текущий момент, но и предвидеть влияние решения на будущий временной период.

Он должен уметь составлять стратегические планы, организовывать тактическое планирование и заниматься текущим планированием.

Для менеджера очень важно уметь планировать деятельность своего предприятия. При этом нужно владеть инструментами стратегического, тактического и текущего планирования. Особенно важным является вопрос использования в своей деятельности методики SWOT-анализа, которая представляет собой анализ сильных и слабых сторон деятельности предприятия, а также выявления угроз и возможностей.

Не менее важным представляется умение ориентироваться в методах анализа внешней и внутренней среды и определять угрозы, стоящие перед предприятием или возникающие в ходе хозяйственной деятельности. После анализа текущей ситуации перед менеджером встает необходимость разработки стратегии развития.

Для выработки стратегических планов руководитель предприятия анализирует возможные альтернативы и выбирает нужную стратегию. В распоряжении предприятия имеются четыре стратегических альтернативы: ограниченный рост, рост, сокращение и сочетание этих вариантов. На стратегический выбор, осуществляемый менеджментом предприятия, влияют разнообразные факторы (риск, знание прошлых стратегий, реакция на владельцев, фактор времени). Очень важным этапом при разработке стратегических планов является этап реализации выбранной стратегии. Для этого менеджер должен правильно распределить ресурсы и утвердить план работы.

Успешное стратегическое планирование неразрывно связано с тактическим планированием, представляющим собой детальную работу по конкретизации стратегии. Ежедневная работа менеджера заключается в постоянном принятии множества решений, каждое из которых сопровождается процедурой текущего планирования хода их реализации.

**2. Трансакционный анализ, его сущность.**

Трансакционный анализ – направление в психологии, разработанное в 1950-е годы Э.Берном и включающее:

- структурный анализ (теория эго-состояний);

- собственно трансакционный анализ деятельности и общения;

- анализ психологических игр;

- скриптоанализ = анализ жизненного сценария (скрипта).

Берн начал публиковать свои наблюдения за особенностями человеческого функционирования еще в начале 1960-х годов, а пик общественного интереса к Трансакционному анализу пришелся на 1970-е годы.

Трансакционный анализ (ТА) представляет собой психологическую модель, служащую для описания и анализа поведения человека – как индивидуально, так и в составе групп. Данная модель включает философию, теорию и методы, позволяющие людям понять самих себя и особенность своего взаимодействия с окружающими.

Ключевой отправной точкой для развития ТА стал психоанализ, однако ТА как модель приобрёл более общий и масштабный характер. Его особенность состоит в том, что он изложен простым и доступным языком, а его основополагающие принципы крайне несложны и доступны для всеобщего понимания.

Краеугольным камнем ТА является положение о том, что один и тот же человек, находясь в некоей определённой ситуации, может функционировать, исходя из одного из трёх эго-состояний, четко отличимых одно от другого.

Трансакционный анализ – это рациональный метод понимания поведения, основанный на заключении, что каждый человек может научиться доверять себе, думать за себя, принимать самостоятельные решения и открыто выражать свои чувства. Его принципы могут применяться на работе, дома, в школе, с соседями – везде, где люди имеют дело с людьми.

Согласно трансакционному анализу в каждом из нас можно выделить три Эго-состояния: Родитель, Взрослый и Ребёнок.

*Эго-состояние Родителя* содержит установки и поведение, перенятые извне, в первую очередь от родителей. Внешне они часто выражаются в предубеждениях, критическом и заботливом поведении по отношению к другим. Внутренне они переживаются как старые родительские назидания, которые продолжают влиять на нашего внутреннего Ребенка.

*Эго-состояние Взрослого* не зависит от возраста личности. Оно ориентировано на восприятие текущей реальности и на получение объективной информации. Оно является организованным, хорошо приспособленным, находчивым и действует, изучая реальность, оценивая свои возможности и спокойно рассчитывая.

*Эго-состояние Ребенка* содержит все побуждения, которые возникают у ребенка естественным образом. Оно также содержит запись ранних детских переживаний, реакций и позиций в отношении себя и других. Оно выражается как «старое» (архаическое) поведение детства.

Когда мы действуем, чувствуем, думаем подобно тому, как это делали наши родители, мы находимся в эго-состоянии Родителя (Р).

Когда мы имеем дело с текущей реальностью, накоплением фактов, их объективной оценкой, мы находимся в эго-состоянии Взрослого (В).

Когда мы чувствуем и ведём себя подобно тому, как мы делали это в детстве, мы находимся в Эго-состоянии Ребенка (Ре).

В каждый момент времени каждый из нас находится в одном из 3-х Эго-состояний.

Трансакция — это единица общения, которая состоит из стимула и реакции. Например, стимул — «Привет!», реакция — «Привет! Как дела?». Во время общения (обмена трансакциями) наши Эго-состояния взаимодействуют с Эго-состояниями нашего партнёра по общению. Трансакции бывают трёх видов:

1) Параллельные – это трансакции при которых стимул, исходящий от одного человека, непосредственно дополняется реакцией другого. Например, стимул: «Который сейчас час?», реакция: «Без четверти шесть». В данном случае взаимодействие происходит между Взрослыми Эго-состояниями собеседников.

2) Пересекающиеся – направления стимула и реакции пересекаются, данные трансакции являются основой для скандалов. Например, муж спрашивает: «Где мой галстук?», жена с раздражением отвечает: «Я всегда у тебя во всём виновата!!!». Стимул в данном случае направлен от Взрослого мужа к Взрослому жены, а реакция происходит от Ребёнка к Родителю.

3) Скрытые трансакции имеют место, когда человек говорит одно, но при этом имеет в виду совсем другое. В этом случае произносимые слова, тон голоса, выражение лица, жесты и отношения часто не согласуются друг с другом. Скрытые трансакции являются почвой для развития психологических игр. Теория игр была описана Эриком Берном в книге «Игры, в которые играют люди». Анализ игр — это один из методов, используемых транзактными аналитиками.

Еще одним краеугольным камнем транзакционного анализа является теория сценариев. Впервые данная теория была разработана Эриком Берном и усовершенствована Клодом Штайнером.

Сценарий – это «план жизни, составленный в детстве». Сценарий выбирается ребенком на основе предложенных родителями сценариев и, реже, обществом. На решение о выборе сценария оказывают влияние не только внешние факторы, но и воля ребёнка. Даже тогда, когда разные дети воспитываются в одних и тех же условиях, они могут составить совершенно разные планы своей жизни. В этой связи Берн приводит случай с двумя братьями, которым мать сказала: «Вы оба попадёте в психушку». Впоследствии один из братьев стал хроническим психическим больным, а другой психиатром. Согласно теории сценария, каждый из нас уже в детстве знает важные для сценария моменты. Для большинства девушек подобным важным моментом сценария является количество детей, которое ей следует родить.

Недовольный своим сценарием человек может начать действовать по антисценарию – сценарию наоборот. Сценарий продолжает давлеть над человеком, но то, что в сценарии нужно было делать хорошо, человек делает плохо. И наоборот. Например, мужчина, которому по образу отца уготовано было быть тихим семейным пьяницей, бросив пить, тут же бросает семью.

Родители редко устраняются от выбора сценария для своего ребенка. У Эрика Берна в одной из книг описан способ сделать это: говорить ребенку «будь счастлив». Подобная фраза, повторяемая родителем, дает ребенку понять, что ребенок сам может выбрать для себя сценарий, с которым он будет счастлив.

Также, утверждается, что родитель считает ребенка взрослым лишь тогда, когда ребенок в полной мере начинает выполнять родительский сценарий.

Таковы основные постулаты трансакционного анализа. ТА используется в психотерапии, психологическом консультировании, бизнес-консультировании, образовании и везде, где людям приходится общаться с людьми.

**3. Сущность и классификация конфликтов. Источники конфликтов.**

***Конфликт*** – это столкновение противоположных позиций, мнений, оценок и идей, которое люди пытаются разрешить с помощью убеждения или действий на фоне проявления эмоций. Конфликт – это ситуация, в которой несколько людей, имеющих противоположные, взаимоисключающие цели, пытаются добиться их в ущерб или за счет другого. Основой любого конфликта являются накопившиеся противоречия, объективные или субъективные, реальные или иллюзорные. Достаточно незначительного повода, и конфликт может вспыхнуть.

Существуют следующие виды конфликта:

* межличностный;
* внутригрупповой;
* межгрупповой;
* внешний.

Существуют следующие виды распространения конфликтов:

* горизонтальный (подчиненный – подчиненный);
* вертикальный (начальник – подчиненный).

Одной из характерных черт конфликта является то, что конфликт ведет к стрессу.

В основе любого конфликта лежит ***конфликтная ситуация*** – скрытое или открытое противоборство двух или нескольких участников (сторон).

Наиболее распространенным видом конфликтных ситуаций являются конфликты между начальником и подчиненным. Основными причинами данных конфликтов являются:

1) моральная несовместимость некоторых людей;

2) неправильные действия руководителя по отношению к подчиненным, зачастую выражаемые в виде грубости, нетерпимости и т.д.

Важным моментом в изучении проблемы конфликтов и их природы является выявление их причин. Анализ социологических и социально-психологических исследований позволяет выделит следующие основные ***причины конфликтов***:

* социально-экономические конфликты в современном обществе представляют собой порождение и проявление объективно существующих социально-экономических противоречий;
* социально-психологические потребности, мотивы, цели деятельности и поведения различных людей;
* социально-демографические различия в установках, мотивах поведения, целях и стремлениях людей, обусловленных их полом, возрастом и принадлежностью к различным национальным образованиям.

Следует обратить внимание на ***личностные источники (причины)***. Источниками конфликтных ситуаций являются обостренные противоречия, несовпадение точек зрения, целей, подходов, видения способов решения производственных задач, которые, так или иначе, затрагивают личные интересы, включая и руководителя.

Источником (причиной) возникновения любого конфликта являются противоречия, а противоречия возникают там, где есть рассогласование:

– целей, интересов, позиций;

– мнений, взглядов, убеждений;

– личностных качеств;

– межличностных отношений;

– знаний, умений, способностей;

– функций управления;

– средств, методов деятельности;

– мотивов, потребностей, ценностных ориентаций;

– понимания, интерпретации информации;

– оценок и самооценок.

Очень часто непосредственной причиной возникновения конфликта служит недостаточная психологическая компетентность участников столкновения, отсутствие навыков правильного поведения в сложной ситуации. Люди, как правило, в подобной ситуации начинают вести себя как бы стихийно, они «идут» за конфликтом, а не управляют им. *Пути выхода из создавшейся конфликтной ситуации* могут быть как эффективными и продуктивными, так и неэффективными и деструктивными. Выделяют пять основных стилей поведения в конкретном конфликте. Выбор стиля зависит от того, чьи интересы Вы хотите удовлетворить:

а) свои собственные, действуя при этом активно или пассивно;

б) интересы другой стороны, действуя совместно или индивидуально.

Основные стадии протекания конфликта

*Предконфликтная ситуация*. Ни один социальный конфликт не возникает мгновенно. Эмоциональное напряжение, раздражение и злость обычно накапливаются в течение некоторого времени, предконфликтная стадия иногда затягивается настолько, что забывается первопричина столкновения. Предконфликтная стадия – это период, в который конфликтующие стороны оценивают свои ресурсы, последствия и цели, прежде чем решиться на агрессивные действия или отступление. Предконфликтная стадия характерна также формированием каждой из конфликтующих сторон стратегии или даже нескольких стратегий.

*Непосредственно конфликт*. Эта стадия характеризуется, прежде всего, наличием инцидента, т.е. социальных действий, направленных на изменение поведения противника. Это активная, деятельная часть конфликта. Действия, составляющие инцидент, могут быть различными. Их можно разделить на две группы, каждая из которых имеет в своей основе специфическое поведение людей. К первой группе относятся действия соперников в конфликте, носящем открытый характер, например, словесные прения, экономические санкции, физическое воздействие, политическая борьба. Ко второй группе относятся скрытные действия соперников в конфликте.

*Разрешение конфликта.* Внешним признаком разрешения конфликта может служить завершение инцидента. Именно завершение, а не временное прекращение. Устранение, прекращение инцидента – необходимое, но недостаточное условие погашения конфликта.

Межличностные конфликты не существуют обособлено, они взаимосвязаны с другими видами конфликтов. Например, если внутри работника существует конфликт (например, не совпадают «хочу» и «могу»), то через некоторое время это приведет к конфликтам с другими людьми, причем, в первую очередь, с коллегами. Еще одной ситуацией является то, что работник может долгое время искать ответ на какой-нибудь волнующий вопрос и безуспешно. В такой ситуации велика вероятность того, что он начнет обвинять в этом свое окружений, что приведет к возникновению конфликтной ситуации. Также существует такая категория людей, которые предъявляют к окружающим завышенные требования, приставая к ним постоянно с замечаниями. Это также приведет к возникновению конфликтной ситуации. Таким образом, мы видим, что чаще всего внутриличностный конфликт приводит к возникновению межличностного конфликта.

**4. Разберитесь в ситуации:**

*Вы чувствуете, что на работе, дома вы стали часто уставать, без повода раздражительны, агрессивны. Вас мучает бессонница. Вы стали часто болеть, работа перестала приносить Вам удовольствие. Как Вы определите свое состояние? Что необходимо предпринять в этом случае?*

По моему мнению, все эти признаки, или симптомы, указывают на возникновение депрессии у человека. Как известно, проявления депрессии очень разнообразны и варьируют в зависимости от формы заболевания. К эмоциональным признакам депрессии можно отнести следующие: тоска, страдание, угнетенное, подавленное настроение, отчаяние, тревога, чувство внутреннего напряжения, раздражительность, снижение уверенности в себе, снижение самооценки. Физиологически депрессия проявляется в нарушении сна (бессонница, сонливость), изменении аппетита (его утрата или переедание), снижении энергии, повышенной утомляемости при обычных физических и интеллектуальных нагрузках, слабости и т.д. Человеку достаточно трудно сосредоточиться, сконцентрировать внимание, у него преобладают мрачные, негативные мысли о себе, о своей жизни, о мире в целом.

Депрессия зачастую воспринимается как самим больным, так и окружающими как проявление плохого характера, лени и эгоизма, распущенности или природного пессимизма. По моему мнению, депрессия – это то заболевание, которое требует вмешательства специалистов.

Таким образом, не следует пускать все на самотек. Помимо обращения к квалифицированному специалисту можно попробовать предпринять ряд мер, которые смогут хотя бы приподнять настроение. Например:

* Запланировать деятельность, которая доставляла бы удовольствие и вселяла уверенность;
* Не принимать важных жизненных решений в этот период под влиянием пессимистических настроений;
* Постараться проанализировать текущие жизненные проблемы;
* Заняться спортом и деятельностью, доставляющей удовольствие, методы релаксации будут способствовать облегчению состояния и улучшению настроения;
* Взять отпуск и провести время в кругу приятных людей (или же, наоборот, в одиночестве), либо за любимым делом;
* После того, как наступит улучшение, составить для себя план действий, которые следует предпринять, в случае появления признаков депрессии.

Список используемой литературы:

1. Басовский Л.Е. Менеджмент – М., 2000г.
2. Герчикова И.Н. Менеджмент – М., 1995г.
3. Глухов В.В. Менеджмент. Учебник для ВУЗов – С.-Пб., 2008г.
4. Драчева Е.Л., Юликов Л.И. Менеджмент – М., 2002г.
5. Наумов А.И., Виханский О.С. Менеджмент – М., 2005г.