Менеджер: принятие управленческих решений и деловые контакты

Деловые игры.

# ВВЕДЕНИЕ

Дисциплину "Менеджмент" с точки зрения преподнесения материала студентам можно рассматривать в 3-х плоскостях: 1) как науку управления, являющуюся теоретической базой курса; 2) как совокупность принципов, методов и форм внутрифирменного управления; 3) как процесс принятия управленческих решений.

Наиболее эффективно теоретический материал усваивается студентами в процессе их участия в деловых играх (ДИ). ДИ являются методом имитации принятия управленческих решений в различных производственных ситуациях путем игры по заданным правилам группы людей. Игры могут использоваться не только для обучения студентов, но и для контроля теоретических знаний последних.

ДИ разрабатываются с учетом количества часов практических занятий по учебному плану, методики построения курса лекций по дисциплине "Менеджмент", численности студентов в группе. В процессе преподавания была выявлена возможность использовать ДИ как после ознакомления студентов с теоретическим материалом, так и до проведения соответствующей лекции, например, игра по теме "Межличностные коммуникации". ДИ" Анализ использования рабочего времени менеджера" может рассматриваться как базовая, обобщающая, поскольку целью ее проведения является получение навыков принятия оперативных управленческих решений и эффективного планирования и использования рабочего дня руководителя. Эту игру можно использовать как вводную и итоговую.

Общая методика подготовки ДИ следующая. Разработка сценария игры должна предусматривать вовлечение в нее всех студентов группы. Динамичный характер игры позволяет обеспечить заинтересованность студентов в получении теоретических знаний.

В ходе проведения ДИ студенты могут играть как активную роль (руководителя отдела, директора фирмы, специалиста-консультанта, сотрудника отдела и т.д.), так и пассивную. В этом случае студент выступает в роли наблюдателя, выполняя контрольно-учетные функции и создавая тем самым информационную базу для последующего анализа в ходе подведения итогов игры. Например, проведение хронометража рабочего дня менеджера, определения стиля ведения переговоров, определение используемых методов аргументирования.

Роль преподавателя в ходе проведения ДИ заключается в следующем:

1) в выборе темы и определении целей игры;

2) в разработке сценария ДИ и списке "действующих" лиц;

3) в описании "роли" каждого из участников;

4) в подготовке необходимого реквизита: карт наблюдений, секундомера, карточек участников с названием роли, данных о производстве, фирме, партнере и т.д.;

5) в распределении ролей между студентами группы и их ознакомлении со сценарием игры;

6) в корректировке хода ДИ в процессе ее проведения (ускорение темпа, введение дополнительных условий, контроль за деятельностью наблюдателей);

7) в подведении итогов, когда анализируется ход игры, отмечаются все положительные и отрицательные моменты, определяется рейтинг каждого из участников.

При распределении ролей между студентами группы преподавателю желательно учитывать личностные особенности каждого участника Одиноко, практика показывает, что эффективнее и интереснее игра проходит в том случае, когда студенты в разных турах игры меняются ролями.

Некоторые ДИ предполагают распределение ролей путем жеребьевки. При этом преподаватель должен следить, чтобы студент не выступал в одной и той же роли несколько раз.

В ряде случаев затруднительно учесть при разработке сценария время на каждую из стадий ДИ. Роль преподавателя в данном случае заключается в оперативной корректировке сценария и изменении норм времени по ходу ДИ.

Специфика ДИ предполагает проведение их группой преподавателей: ведущего и ассистента. Ведущий преподаватель знакомит студентов со сценарием и условиями игры и корректирует ее ход. Первый ассистент распределяет роли и инструктирует студентов, второй контролирует работу студентов-наблюдателей. При разработке ДИ по дисциплине "Менеджмент" авторы столкнулись с нехваткой учебно-методической литературы. Наряду с наличием множества источников, в которых рассматриваются теоретические основы менеджмента, особенностям проведения практических занятий по данной дисциплине пока не уделяется должного внимания. Поэтому авторы учебного пособия предприняли попытку разработки и систематизации ДИ по следующим темам из дисциплины "Менеджмент": "Менеджмент как субъект управления", "Принятие управленческих решений", "Коммуникации в управлении", "Ведение переговоров", "Руководство и лидерство", "Управление конфликтами".

В заключении хочется обратить внимание на следующие моменты. Для повышения эффективности использования ДИ в процессе обучения студентов по дисциплине "Менеджмент" целесообразно использовать видеотехнику: видеокамеру для фиксации хода игры на пленку, а так же телевизор и видеомагнитофон для ее воспроизведения и углубленного анализа результатов.

Поскольку в ходе ДИ используются различные виды наглядных пособий: бланки наблюдений, аналитические таблицы, "роли" участников и т. д., то для обеспечения студентов всей необходимой документацией в полном объеме, целесообразно использование ксерокопировальной техники.

## Из истории деловых игр (ДИ)

В нашей стране ДИ возникли еще в30–их годах. Их название и форма несколько отличались от современных, но основные концепции уже нашли в них свое отражение. Автором первой ДИ была М.М.Бирштейн – молодой ленинградский экономист. Она еще в 1932 г. на ленинградском заводе пишущих машин, а в 1936 г.- на ленинградской фабрике "Красный ткач" организовала серию игровых экспериментов, назвав их "организационно – производственными испытаниями". В них приняли участие работники фабрики. Темой "испытания", например, был процесс перехода фабрики на выпуск новой продукции без остановки производства. Таким образом, первые игры были ориентированы не на учебные цели, а создавались как средство подготовки реальных управленческих решений. Трагические события конца 3−их годов, война, блокада Ленинграда прервали разработки советских ученых в области деловых игр.

В 50−е. годы к идее ДИ подошли в США. Возникшие там ДИ применялись для обучения студентов-экономистов или будущих руководителей фирм.

Снова стали заниматься ДИ в нашей стране. В 1975 году. В Звенигороде под Москвой по инициативе ЦЭМИ АН СССР и экономического факультета МГУ обсуждался вопрос о перспективности использования ЭВМ для моделирования экономических систем, составляющих "сюжеты" ДИ.

Серьезные заделы были у сотрудников Новосибирского государственного университета (В.Ф. Комарова, Н.В. Сыскина), Ленинградского финансово-экономического института (И.М. Сыроежин, С.Г. Гидрович), в Ленинградском институте методов управления (А.Л. Липшиц), в Ленинградском областном Совете научно-технических обществ (М.М. Бирштейн), у сотрудников Киевского инженерно-строительного института (В.И. Рыбальский и др.).

Перечисленные учреждения и их сотрудники-энтузиасты игровых методов образовали ядро современной области научной, педагогической и практической управленческой деятельности в нашей стране, продолжающейся и в настоящее время. Стали появляться не только все новые и новые ДИ, но и теоретические работы, возникли имитационные игры не только на экономические, но и на другие темы, например, биологические, медицинские, архитектурные.

Постепенно имитационными играми заинтересовались психологи, социологи. Стали появляться игры, знакомящие молодых людей с социальной средой, в которой им предстоит оказаться в будущем.

Периодически собираются семинары по активным методам обучения, основная тема которых – имитационные игры в процессе обучения.

Отечественные специалисты участвуют в международных встречах, например, на ежегодно проводимом семинаре ISAGA (Internationall Simulation and Games Association - Международная ассоциация по имитационному моделированию и играм. В ходе семинара горячо обсуждаются теоретические и практические проблемы, возникающие в живом процессе создания имитационных игр, их проведения в различных аудиториях и для различных целей и их теоретического осмысления, а также классификация деловых игр.

Таблица 1

Классификация имитационных игр

|  |  |
| --- | --- |
| Название игры | Цель игры |
| 1 | 2 |
| машинная | моделирование игровой ситуации с использованием ЭВМ |
| ручная | моделирование игровой ситуации без использования ЭВМ |
| исследовательская | формирование нового знания, не получившего ранее отображения в виде публикаций, докладов, лекций, сообщений, методик, инструкций  |
| учебная | формирование у игроков знания, не известного им, но уже отображенного в системе знаний с помощью каких-либо средств коммуникации, а также воспитание навыков, качеств, умений |
| конкретная | познание конкретных систем и выработка умений действовать в них |
| абстрактная | воспитание качеств, необходимых для успешной деятельности в широком классе систем.  |

## Деловая игра №1

## "Менеджер как субъект управления"

Продолжительность игры: 4часа

#### I. Цель игры

Основная цель игровой деятельности – анализ использования рабочего времени менеджера, выявление важнейших "поглотителей" и путей их устранения. Дополнительно участникам необходимо произвести расчеты времени, эффективно используемого менеджером, и дневных потерь и обобщить результаты, проанализировав структуру рабочего времени руководителя.

#### II. Техническая подготовка

Предварительно для проведения игры необходимо подготовить:

* рабочее место менеджера. Например: письменный прибор, телефон, калькулятор, индивидуальное задание и деловые бумаги и т.д.;
* рабочее место секретаря. Например: папка с деловыми бумагами, телефон, поднос, чайный сервиз и т.д.;
* папку с деловыми бумагами для подчиненного менеджера. Например: квартальный отчет, сведения о поставщиках и т.д.;
* информацию для представителя поставщика с указанием предмета и условий договора (выбор произволен);
* часы для наблюдателей;
* -идентификаторы участников игры;
* таблицы наблюдений по форме табл.2 (2-3шт.), аналитические таблицы по форме табл. 3,4,5 (15шт.).

#### III Участники игры и их функции

1. Менеджер (начальник отдела фирмы). Выполняет определенный объем работы в ходе игры, по возможности не отвлекаясь на посторонние разговоры, посетителей, телефонные звонки и т.д. В течении рабочего дня он принимает оперативные управленческие решения, выполняет возложенные на него обязанности в соответствии с занимаемой должностью. В качестве индивидуального задания менеджер отвечает на вопросы тестов, решает задачи, предложенные преподавателями. В течении рабочего дня у менеджера заранее запланирована встреча с представителем фирмы-поставщика. Целью переговоров является заключение договора поставки какого-либо товара на взаимовыгодных условиях. В переговорах принимает участие подчиненный-работник отдела, возглавляемого менеджером В ходе игры менеджер может делегировать выполнение отдельных задач подчиненному и секретарю.

2. Начальник (генеральный директор фирмы). В процессе игры требует по телефону от менеджера представить в кратчайшие сроки отчетные документы. Например, квартальный отчет для подготовки доклада на встречу с акционерами, информацию о конкретном поставщике, интересующимся ходом решения кадрового вопроса в отделе.

3. Подчиненный менеджера (сотрудник отдела). Докладывает менеджеру о состоянии текущей работы, интересуется ходом решения кадрового вопроса. К своим обязанностям относится безответственно, к докладу не готов, рабочие документы находятся в беспорядке.

4. Секретарь менеджера. Сообщает ему обо всех телефонных звонках, посетителях, выполняет поручения менеджера, предлагает посетителям кофе. В конце рабочего дня отпрашивается у менеджера по "личному делу" и далее не участвует в игре. Несколько навязчива, иногда отвлекает менеджера от работы.

5. Коллега менеджера (сотрудник другого отдела). В рабочее время отвлекает менеджера разговорами на посторонние темы (о спорте, о политике, отдыхе и т.д., делится с ним личными проблемами, мешает выполнению работы менеджера.

6. Представитель фирмы-поставщика. Опаздывает на заранее запланированную с менеджером встречу, долго извиняется и оправдывается, ведет переговоры с менеджером, детально обсуждая условия поставки. В ходе игры может отвлекать менеджера разговорами на посторонние темы.

7. Клиент (представитель фирмы- потребителя. Приходит на прием к менеджеру без предварительной договоренности с целью предъявить претензии к качеству товара, приобретенного его фирмой несколько дней назад. Пытается получить денежную компенсацию, вернуть товар. Настойчив, безапелляционен.

8. Жена менеджера отвлекает менеджера от работы телефонными разговорами на бытовые темы (покупки, здоровье детей, и т.д.). Взбалмошна, импульсивна, обидчива, навязчива.

9. Наблюдатели. Осуществляют хронометраж рабочего дня менеджера, заполняют таблицу учета временных затрат (табл.1)

#### IV Порядок проведения деловой игры

1. Ведущий преподаватель распределяет роли между студентами группы. Студента, играющего роль менеджера, удаляют из аудитории, преподаватель-ассистент объясняет его задачи.

2. Ведущий преподаватель конкретизирует содержание ролей участникам игры и знакомит их со сценарием.

3. Второй преподаватель-ассистент объясняет наблюдателям их функции и знакомит с правилами ведения хронометража и заполнения таблиц наблюдения.

4. Ассистенты заранее готовят рабочие места действующих лиц.

5. Участники игры прикрепляют таблички - идентификаторы ,и студент – "менеджер" приглашается в аудиторию.

6. По команде ведущего игра начинается. Фиксируются моменты начала и окончания игры (см. рис.1).

Таблица 2

Учет временных затрат менеджера

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Вид деятельности | Интервал времени | Продолжительность, мин. |
| 1 | 2 | 3 |
|  |  |  |

#### V.Подведение итогов деловой игры

1. По окончании деловой игры проводится анализ использования рабочего времени менеджера. Обобщив результаты хронометража, проводимого наблюдателями, студенты классифицируют затраты времени менеджера и заполняют таблицы3и4.

 Таблица 3

Эффективное время работы менеджера

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Вид деятельности менеджера | Интервалвремени | Продолжительность, мин. |
| 1 | 2 | 3 |
| Текущая работа с документами | 10.00-10.20 | 20 |
| Разговор с начальником | 10.25-10.27 | 2 |
| Итого |  |  |

Таблица 4

Дневные потери рабочего времени

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Интервал времени | Продолжительн., мин. | Вид помехи | Источник помехи | Причина помехи |
| 14.30-14.35 | 5 | Телефонный разговор | Жена менеджера | Решение бытовых проблем |
| 16.30-16.31 | 1 | Телефонный разговор | Неизвестное лицо | Ошибочный звонок |
| Итого |  |  |  |  |

2. Студенты анализируют итоги таблицы 3 и 4, на основе чего рассчитывают и представляют графически структуру использования рабочего времени менеджера (см. рис.2).

3. Используя данные таблицы 4, студенты проводят анализ дневных потерь, их классификацию в соответствии с приведенным ниже перечнем, выявляют важнейшие "поглотители" времени и определяют меры по их устранению

Рис.2.

Сценарий игры
"Менеджер как субъект управления"

НАЧАЛО РАЬОЧЕГО ДНЯ

Рис 1.

8. Разговор с женой по телефону

9. Беседа менеджера с подчиненным. Менеджер выслушивает его неподготовленный доклад

10. Секретарь докладывает о незапланированном визите клиента

11. Переговоры менеджера и клиента

12. Разговор с женой по телефону

13. К менеджеру приходит коллега по работе

14. Секретарь отпрашивается и уходит по личным делам

15. Разговор по телефону с посторонним лицом

16. Разговор с начальником по телефону

1. Менеджер на рабочем месте. занят текущей работой

2. Секретарь соединяет менеджера по телефону с начальником

3. Беседа менеджера с начальником по телефону

4. Секретарь сообщает о прибытии поставщика на запланированную встречу

5. Переговоры менеджера и поставщика

6. Разговор с женой по телефону

7. После переговоров менеджер вызывает к себе подчиненного через секретаря

Окончание рабочего дня

Звонок
начальника

Звонок жены

Звонок жены

Звонок жены

Ошибочный
звонок

Звонок
начальника

Условные обозначения:

 - основные этапы игры

Δ - телефонный звонок

Таблица 5

Анализ дневных потерь рабочего времени

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| "Поглотители"времени | Причины потерьвремени | Меры поустранению |
| 1 | 2 | 3 |
|  |  |  |

4. Важнейшие поглотители времени

1. Нечеткая постановка цели.
2. Отсутствие приоритетов в делах.
3. Стремление слишком много сделать за один раз.
4. Отсутствие полного представления о предстоящих задачах и путях их решения.
5. Плохое планирование трудового дня.
6. Личная неорганизованность, "заваленный" письменный стол.
7. Нерациональное чтение документов.
8. Недостаток мотивации (индифферентное отношение к работе).
9. Поиски нужных записей, памятных записок, адресов, телефонных номеров.
10. Недостатки кооперации или разделения труда.
11. Отрывающие от дел телефонные звонки.
12. Незапланированные посетители.
13. Неспособность сказать "нет".
14. Неполная, запоздалая информация.
15. Отсутствие самодисциплины.
16. Неумение довести дело до конца.
17. Затяжные совещания.
18. Недостаточная подготовка к беседам и обсуждениям.
19. Отсутствие связи или неэффективная обратная связь.
20. Разговоры на частные темы.
21. Нерациональная система ведения деловых записей.
22. Синдром "откладывания".
23. Желание знать все факты.
24. Длительные ожидания (например, условленной встречи).
25. Слишком редкое делегирование (перепоручение дел).
26. Недостаточный контроль за перепорученными делами.

5. По окончании деловой игры студентам может быть предложен следующий тест.

"Самоменеджмент: насколько хорошо вы справляетесь со своей работой?".

Студенты отвечают на 10 вопросов, заполняя таблицу 6, используя оценочную шкалу (см. таблицу 7).

Таблица 6

Итоговая таблица к тесту "Самоменеджмент"

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Номер вопроса | Вариант ответа | Балл за ответ |
| 1 | 2 | 3 |
|  |  |  |
| Сумма баллов |  |  |

Таблица 7

Оценочная шкала к тесту "Самоменеджмент"

|  |  |
| --- | --- |
| Вариант ответа | Балл за ответ |
| 1 | 2 |
| Почти никогдаИногдаЧастоПочти всегда | 0123 |

Вопросы теста "Самоменеджмент"

1. Я резервирую в начале рабочего дня время для подготовительной работы, планирования.
2. Я перепоручаю все, что может быть перепоручено.
3. Я письменно фиксирую задачи и цели с указанием сроков их реализации.
4. Каждый официальный документ я стараюсь обрабатывать за один раз и окончательно.
5. Каждый день я составляю список предстоящих дел, упорядоченный по приоритетам. Важнейшие вещи я делаю в первую очередь.
6. Свой рабочий день я пытаюсь, по возможности, освободить от посторонних телефонных разговоров, незапланированных посетителей и неожиданно собираемых совещаний.
7. Свою дневную загрузку я стараюсь распределить в соответствии с графиком моей работоспособности.
8. В моем плане времени есть "окна", позволяющие реагировать на актуальные проблемы.
9. Я пытаюсь направить свою активность таким образом, чтобы в первую очередь сконцентрироваться на немногих "жизненно важных" проблемах.
10. Я умею говорить "нет", когда на мое время хотят претендовать другие, а мне необходимо выполнить более важные дела.

0-15 баллов: Вы не планируете свое время и находитесь во власти внешних обстоятельств. Некоторых из своих целей Вы добиваетесь, если составляете список приоритетов и придерживаетесь его.

16-20 баллов: Вы пытаетесь овладеть своим временем, но Вы не всегда достаточно последовательны, чтобы иметь успех.

21-25 баллов: У Вас хороший самоменеджмент.

26-30 баллов: Вы можете служить образцом каждому, кто хочет научиться рационально расходовать свое время (7).

## Деловая игра №2"Испорченный телефон"

Продолжительность игры 2 часа.

#### I. Цель игры

Основная цель игровой деятельности – установление эффективных межличностных коммуникаций в процессе передачи информации, выявление и устранение причин искажения при передаче информации участниками игры.

#### II. Техническая подготовка.

Предварительно для проведения игры необходимо подготовить:

* тексты инструкций (2-3 экземпляра) – выбираются преподавателем произвольно;
* идентификаторы с указанием номеров участников игры;
* наушники;
* часы или секундомер;
* таблицы наблюдений по форме таблицы 8 (5-7шт.).

#### III. Участники игры и их функции

Студенческая группа делится преподавателем на две равные части – команды по 5-8 человек. Каждому из членов команд присваиваются номера, определяемые путем жеребьевки. Участники игры, получившие первые номера, становятся капитанами команд. Преподаватель-ассистент знакомит их с содержанием инструкции. Члены неиграющей команды выступают в роли наблюдателей и заполняют таблицу, фиксируя причины искажения информации.

#### IV. Порядок проведения деловой игры

1. Ведущий преподаватель знакомит студентов с целью и ходом деловой игры, проводит жеребьевку, определяет продолжительность выполнения задания (5-7минут).
2. В задачу студентов входит передача текста инструкции с минимальными искажениями от одного участника игры к другому в соответствии с их порядковыми номерами в течении указанного времени.
3. Выигрывает та команда, которая передала инструкцию без искажений последнему члену команды, который безошибочно выполнил ее.
4. Капитана играющей команды удаляют из аудитории, где преподаватель-ассистент подробно знакомит его с текстом инструкции в устной форме.
5. Капитан команды передает содержание инструкции второму члену команды с использованием вербальных и невербальных средств передачи информации. Допускается использование обратной связи.
6. Остальные участники играющей команды в процессе передачи информации должны быть лишены возможности наблюдать и слышать происходящее (для чего можно использовать наушники).
7. Ведение записей в процессе коммуникации не допускается.
8. В ходе игры обращение между членами команды, уже получившими инструкцию, и незнакомыми с ней, а также их влияние на "парную" коммуникацию не допускается!
9. Члены неиграющей команды и один из ассистентов ведущего выступает в роли наблюдателей, в задачу которых входит определение причин искажения информации при ее передаче и приеме. Результаты наблюдений заносятся в таблицу 8.

#### V. Подведение итогов деловой игры

По окончании деловой игры проводится анализ эффективности межличностных коммуникаций, определяется команда-победитель. По итогам наблюдений на основании таблицы 8 студенты определяют наиболее часто встречающиеся причины искажения информации при ее передаче и приеме и намечают пути их устранения.

В каждой команде определяют уровень, на котором произошло значительное искажение информации.

Перед проведением игры студентам могут быть предложены следующие правила повышения эффективности коммуникаций.

Таблица 8

Причины искажения информации

|  |  |
| --- | --- |
| Уровень | Ошибки при передаче информации |
| неточность передачи информации | произвольное упрощение инф-ии | невнимательность | безответственность по отношению к партнеру | наличие "шума" | неэффективная обратная связь | вербальные преграды (речь) | невербальные преграды | коммуникац. климат |
| наличие параллельного сигнала | добавление к посланию своего |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 |
| 0-11-22-33-44-55-66-7 |
| Ошибки при приеме информации | Искажение информации |
| Избирательное восприятие | Коммуникац. климат | Невербальные преграды | Невнимательность | Безответственность по отношению к партнеру | Обратная связь неэффективная | Несущественное | Существенное |
| 12Под уровнем игры подразумевается пара участников со смежными номерами, например, уровень "0-1" означает передачу инструкции от ассистента преподавателя к капитану команды; уровень "1-2"- от капитана команды второму участнику и т.д.  | 13 | 14 | 15 | 16 | 17 | 18 | 19 |

Примечание:

1-2

2-3

3-4

4-5

5-6

6-7

Правила повышения эффективности
коммуникаций

Перестаньте говорить (невозможно слушать, разговаривая).

Помогите говорящему раскрепоститься. (Создайте у человека ощущение свободы, это называется созданием разряжающей атмосферы).

Покажите говорящему, что вы готовы слушать. Слушая, старайтесь понять, а не искать поводов для возражений.

Устраните раздражающие моменты (не рисуйте, не постукивайте по столу).

Сопереживайте говорящему (Постарайтесь войти в положение говорящего).

Будьте терпеливыми (Не экономьте время. Не прерывайте говорящего, не порывайтесь выйти).

 Сдерживайте свой характер и темперамент.

Не допускайте споров или криков, именно победив в споре, вы проиграете.

Задавайте вопросы, это подбадривает говорящего и показывает ему, что вы слушаете.

Перестаньте говорить. Это наставление идет и первым, и последним, т.к. все остальное зависит от него. Вы не можете эффективно слушать, разговаривая (8).

 **Деловая игра № 3**

**"Невербальные средства общения"**

Продолжительность игры: 2 часа

.

I. Цель игры.

Основная цель игровой деятельности- получение навыков использования невербальных средств передачи информации в процессе коммуникаций.

 II. Техническая подготовка.

 Предварительно для проведения игры надо подготовить:

описание ситуаций с перечнем ролей (2экз.);

таблица наблюдений по форме 8;

часы или секундомер;

необходимый реквизит в соответствии с ситуациями.

III.Участники игры и их функции.

Студенческая группа делится преподавателем на две равные части-команды по 5-8 человек. Играющую команду удаляют из аудитории, где преподаватель-ассистент знакомит студентов с содержанием ситуации и распределяет роли. В неиграющей команде выбирается капитан, которому представляется предложенная игровая ситуация с использованием невербальных средств передачи информации. В задачу капитана входит аналогичным способом "описать" просмотренную ситуацию членам своей команды, незнакомым с ее содержанием. Члены команды должны как можно точнее определить роли действующих лиц и содержание ситуации.

IV. Порядок проведения деловой игры

Ведущий преподаватель знакомит студентов с целью деловой игры, заключающейся в передаче содержания ситуации невербальными средствами и в определении ролей участников

Члены играющей команды в соответствии с ролями в течении 10 минут представляют перед капитаном другой команды свою ситуацию невербальными средствами. При этом члены неиграющей команды удаляются из аудитории.

Получивший информацию капитан доводит ее тем же способом до членов своей команды в течении 10 минут.

Участники команды должны определить содержание ситуации, "действующих лиц" и их "характеры".

В процессе передачи информации возможно использование обратной связи, осуществляемой с помощью невербальных средств.

Члены играющей команды не должны оказывать влияние на процесс коммуникации в другой команде.

В течение игры исключено ведение записей и использование вербальных средств передачи информации.

Второй тур игры проводится аналогично с использованием другой ситуации для второй команды.

За процессом коммуникаций осуществляют наблюдение преподаватели-ассистенты с использованием таблицы 9.

Таблица 9

Таблица наблюдений к игре

"Невербальные средства общения"

|  |  |
| --- | --- |
| Разыгрываемая ситуация | Ошибки в процессе коммуникаций |
| команда №1 | команда №2 |
| использование вербальных средств | неэффективная система обратной связи | подсказки | "шум" | использование вербальных средств | неэффективная система обратной связи | подсказки | "шум" |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 |
| 1 |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 2 |  |  |  |  |  |  |  |  |

V. Подведение итогов деловой игры.

По окончании игры проводится анализ степени эффективности использования членами каждой команды невербальных средств общения. По итогам таблицы 9 выявляются причины, исказившие передаваемую информацию, а также невербальные средства передачи информации, имеющие двузначное восприятие.

В ходе деловой игры может быть использована следующая ситуация.

" Экзамен "

Действующие лица:

Преподаватель института

Студент – "отличник"

Студент – "двоечник"

Списывающий студент

Опоздавший студент

Нервничающий студент

Проверяющее лицо ( например, декан факультета )

**Деловая игра №4**

**"Аргументация"**

Продолжительность игры: 2 часа.

I. Цель игры.

Основная цель игровой деятельности – получение и применение на практике навыков использования различных методов аргументации для обоснования собственной точки зрения; определение используемых в процессе межличностных коммуникаций методов аргументирования и уловок; выбор оптимальных контр аргументов.

II. Техническая подготовка

Предварительно перед началом игры необходимо подготовить:

идентификаторы участников деловой игры : "начальник" и "подчиненный";

часы или секундомер;

таблички с указанием используемых методов аргументации (3-5 методов для каждого участника );

таблицы наблюдений (5-7 штук) по форме 10.

III. Участники игры и их функции.

Начальник ( заместитель директора по административно-хозяйственной части )получил указание от мэрии города о необходимости уборки закрепленной за предприятием территории. Для уборки необходимо выделить 5 человек.
В задачу начальника входит выполнение указания мэрии, то есть отправка на уборку не менее 5 человек и сохранение благоприятного психологического микроклимата в коллективе.
В ходе игры начальник вызывает для беседы подчиненного руководителя отдела.

Подчиненный (начальник отдела) старается минимизировать число работников, направляемых на уборка территории. В процессе диалога с начальником использует предложенные преподавателем методы аргументирования и уловки для обоснования собственной позиции.

Наблюдатели (остальные студенты группы, распределенные по парам) анализируют диалог между начальником и подчиненным, технику аргументирования; выделяют используемые методы и уловки и определяют степень эффективности применения каждого из них. Результаты наблюдений фиксируют в предложенных преподавателем таблицах (см. табл. 10).

IV.Порядок проведения деловой игры.

Студенты группы произвольно "разбиваются" на пары.

Путем жеребьевки в каждой паре определяется "начальник" и "подчиненный". Остальные студенты выступают в роли наблюдателей.

Студенты, выступающие в роли "начальника" и "подчиненного", путем жеребьевки определяют методы аргументации, которые будут использованы ими в ходе деловой игры. Применяемые в процессе переговоров уловки выбираются участниками произвольно.

Переговоры между "начальником" и "подчиненным" продолжаются в течении 5-7 минут, а преподаватель-ассистент фиксирует время. Другой ассистент помогает студентам вести наблюдения и заполнять таблицы, а также фиксирует итоги каждого тура по таблице 11.

Каждой играющей паре для подготовки дается около 3 минут.

По команде ведущего переговоры заканчиваются. В результате "начальник" и "подчиненный" должны прийти к решению о том, сколько человек из отдела будет выделено на уборку территории и сохранить доброжелательные отношения.

Таблица 10

Используемые методы аргументации.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Начальник | Подчиненный | Общийсчет(n:m) |
| Ф.И.О.студентов | Методы аргументации | Уловки | Ф.И.О.студентов | Методы аргументации | Уловки |
| Иванов А.Ю. | "да-но" |  | Сидоров В.В. |  |  | 3:2 |

 Примечание: n – количество работников отдела, направляемых на уборку территории; m = (5-n).

V. Подведение итогов деловой игры.

По окончании каждого тура деловой игры преподавателями проводится анализ правильности определения использованных игроками методов аргументации и уловок (см. табл. 11).

Таблица 11

Оценка работы наблюдателей.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Ф.И.О. студентов-наблюдателей | Методы аргументации | Уловки |
| Количество | Количество |
| правильных ответов | ошибок | правильных ответов | ошибок |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|  |  |  |  |  |

Ведущий преподаватель анализирует степень эффективности использования студентами предложенных методов аргументации и уловок и дает рекомендации по более полному использованию потенциала каждого –метода.

По окончании деловой игры студентам можно предложить тест на макиавеллизм, эпиграфом к которому может стать известное высказывание Николо Макиавелли "Цель оправдывает средства". Студенты ответят на 10 вопросов и заполнят таблицу 12. Оценочная шкала к тесту приведена в таблице 13.

Таблица 12

Итоговая таблица к тесту на макиавеллизм.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Номер вопроса | Вариант ответа | Балл за ответ |
| 1 | 2 | 3 |
|  |  |  |
| Сумма баллов |

Таблица 13

Оценочная шкала к тесту на макиавеллизм.

|  |  |
| --- | --- |
| Вариант ответа | Балл за ответ |
| полностью не согласенскорее не согласенсогласен на 50 %скорее согласенполностью согласен | 12345 |

Выберите предпочтительный вариант ответа на приведенные ниже вопросы:

Лучший способ управлять людьми – говорить им то, что они хотят слышать.

Давая поручение, не надо объяснять реальные причины, а надо предлагать более весомые искусственные причины.

Доверяясь кому-то, Вы навлекаете на себя опасность.

Двигаться вперед трудно без срезания углов.

Безопасно считать, что люди склонны к пороку, который все равно когда-нибудь проявится.

Предпринимая действия, не обязательно иметь полную уверенность в моральном праве.

Неправда может быть оправдана результатом.

Люди с большей легкостью забывают о смерти родственников, чем о потере своей собственности.

Люди не будут работать, если их не заставить.

Основная часть людей в основе не добра и эгоистична.

Сумма 40 баллов и более - "у Вас нет лишних эмоций, Вы

 хладнокровны и решительны"

Сумма 30-40 баллов - "держитесь своих принципов"

Сумма до 30 баллов - Вы хороший парень, но

 управлять Вам будет трудно" (8).

**Деловая игра №5**

**"Слалом"**

Продолжительность игры: 2 часа.

I. Цель игры.

Основная цель игровой деятельности – это оперативное принятие управленческих решений руководителем.

II. Техническая подготовка.

Предварительно для проведения деловой игры необходимо подготовить:

идентификаторы участников игры (в 2-х экземплярах);

жетоны произвольной формы (6-8 штук );

папки с деловыми бумагами для подчиненных; заявление рабочего цеха;

таблицы наблюдений по форме таблицы 14;

часы или секундомер;

карандаш.

III. Участники игры и их функции.

Руководитель (Начальник цеха) спешит на совещание к генеральному директору, все участники которого уже собрались и ждут его. По пути к кабинету директора Начальника цеха постоянно останавливают сотрудники или "просители", обращаясь с различными "сверхнеотложными" делами, которые ему приходится решать буквально "на бегу". Руководитель может оперативно решить вопрос (в этом случае он получает жетон от своего собеседника) либо "отмахнуться" от просьбы (в этом случае он жетон не получает). Время, отпущенное на всю дистанцию, 5 минут. Чем больше будет набрано жетонов, тем выше рейтинг руководителя.

Студент-практикант – играет роль первого "препятствия" в предстоящем слаломе, интересуется, на каком рабочем месте ему проходить производственную практику и кто будет его курировать из специалистов - "производственников".

Сотрудник планово-диспетчерского отдела цеха просит подписать бумагу (например, отчет о выполнении плана). Долго ищет необходимые листы в папке для бумаг, постоянно извиняется за свою несобранность и настаивает на подписи начальника цеха.

Молодой мастер участка обращается к начальнику цеха с конкретными вопросами (например, по поводу прогула одного из рабочих; простоя оборудования и нехватки рабочих-ремонтников; возврата с последующего участка бракованных деталей) и ожидает помощи в выборе наиболее правильного варианта решения этих проблем.

Рабочий цеха просит предоставить ему отгул за свой счет на несколько дней, ссылаясь на семейные проблемы, представляет заявление на подпись.

Кладовщик цеха, также как и мастер участка, обращается к начальнику цеха с проблемами и ждет немедленного их решения (например, кладовщик может поинтересоваться сроками предстоящей инвентаризации на складе; обсудить проблему обеспечения рабочих цеха специальным инструментом и т.д.).

Сотрудник отдела МТО завода. Целью его разговора с начальником цеха является получение необходимой информации о потенциальном поставщике какого-либо сырья, топлива, материального ресурса, полуфабриката, узла и т.д. Беседа носит неформальный характер.

Журналист из местной газеты получил задание подготовить репортаж об одном из старейших работников предприятия- Ветеране Труда Иванове П.А. ,который много лет работает в этом цехе (возможный вариант-журналист хочет взять интервью у начальника цеха, сделать его фотографию и т.д.). Журналист очень энергичный, словоохотлив, немного навязчив.

IV.Порядок проведения деловой игры.

Распределить роли между студентами группы, ознакомить их с заданием.

Студенты, выполняющие роль "препятствий", должны , во-первых, добиться того, чтобы их вопрос (просьба) был полностью выслушан и оперативно решен начальником цеха; во-вторых, чтобы диалог между ними и начальником цеха продолжался как можно дольше.

В том случае, если конкретный вопрос оперативно разрешен, начальник цеха получит жетон по окончании диалога.

Студенты, выполняющие функции наблюдателей, следят за ходом игры и заполняют следующую таблицу 14.

**Деловая игра №7**

**"Национальные стили ведения деловых**

**переговоров"**

Продолжительность игры 2 часа.

I.Цель игры.

Основная цель игровой деятельности - ознакомиться с национальными стилями ведения деловых переговоров: какие методы ведения переговоров используются представителями разных стран; какое влияние на исход переговоров оказывают те или иные черты характера, присущие нации; как следует вести себя партнерам во время переговоров.

II.Техническая подготовка

Предварительно для проведения игры необходимо подготовить:

карточки, содержащие характерные черты национальных стилей, например, английского, немецкого, французского, китайского, японского, корейского, российского, арабского и других (9);

справочную информацию о ценах на различные товары, необходимую для ведения деловых переговоров;

часы или секундомер.

III. Участники игры и их функции

Студенты группы разбиваются по парам. Каждый из студентов выбирает один из национальных стилей ведения деловых переговоров путем жеребьевки. Затем студентам дается время (10-15 минут), в течении которого они готовятся, используя карточки, лекционный материал и информацию о товарах, являющихся предметом обсуждения на переговорах.

В ходе проведения деловых переговоров каждый из студентов пары выполняет активную роль, остальные выступают в роли наблюдателей.

Ведущий преподаватель корректирует при необходимости ход игры и устанавливает очередность пар.

IV. Порядок проведения деловой игры

Ведущий преподаватель знакомит студентов с целью и содержанием деловой игры, проводит жеребьевку, определяет продолжительность подготовки к заданию и выполнения самого задания (5-7 минут).

В задачу студентов входит проведение переговоров, в процессе которых каждый из участников должен использовать роль коммерсанта (бизнесмена) какой-либо страны, придерживаясь особенностей заданного стиля.

В течении 5-7 минут студенты, участвующие в переговорах, должны прийти к взаимовыгодному соглашению, обсудив предварительно цену поставляемого товара, размер закупаемой партии, возможные скидки, послепродажный сервис и т.д. Инициатором переговоров выступает один из студентов пары. Он же предлагает свой товар.

Остальные студенты группы в роли наблюдателей следят за ходом переговоров, определяют национальную принадлежность того или иного стиля и используемые методы ведения деловых переговоров (позиционного торга или принципиальных переговоров).

V. Подведение итогов деловой игры.

По окончании каждого тура деловой игры ведущий преподаватель анализирует ход игры с точки зрения соответствия стратегии и тактики ведения переговоров каждого участника заданному национальному стилю.

Вместе со студентами группы выявляются наиболее характерные черты, присущие представителям конкретной нации, и вырабатывается оптимальная "поведенческая" стратегия его контрагента в процессе деловых переговоров (устно).

В заключении студентам можно предложить ответить на вопросы следующего теста "Способность вести переговоры". Студенты дают ответы на 16 вопросов и заполняют таблицу 18. Оценочная шкала приводится в таблице 19.

Таблица 18

Итоговая таблица к тесту
"Способность вести переговоры"

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Номер вопроса | Вариант ответа | Балл за ответ |
| 1 | 2 | 3 |
| 12::16 |  |  |
| Суммабаллов |  |  |

Таблица 19

Оценочная шкала к тесту

 "Способность вести переговоры".

|  |  |
| --- | --- |
| Вариант ответа | Балл за ответ |
| 1 | 2 |
| "НЕТ" на вопросы №№ 1,2,3,4,6,7,9,14,15,16 "ДА" на вопросы№№ 5,8,10,11,12,13  | Один балл за каждый ответ правильный­­­­­­­­­­­­\_\_\_\_ "\_\_\_\_  |

Рассмотрим приведенные ниже вопросы "да" и "нет".

Бывает ли, что Вас удивляет реакция людей, с которыми Вы сталкиваетесь первый раз?

Стремитесь ли Вы договорить фразу, начатую собеседником?

Часто ли Вы жалуетесь, что Вам не дают всего необходимого для успешной работы?

Возражаете ли Вы, когда критикуют Ваш коллектив?

Способны ли Вы предвидеть, чем будете заниматься в ближайшие 6 месяцев?

Стараетесь ли Вы скрыть собственное мнение при обсуждении проблемы с незнакомыми людьми?

Считаете ли Вы, что в переговорах кто-то всегда проигрывает?

Говорят ли о Вас, что Вы упорны?

Считаете ли Вы, что запрашивать на переговорах надо вдвое больше того, что необходимо?

Трудно ли Вам скрыть свое настроение?

Считаете ли Вы, что возражать необходимо по всем пунктам, если Ваше мнение другое?

Неприятна ли Вам смена деятельности?

Занимаете ли Вы должность Вам соответствующую?

Допустимо ли пользоваться слабостями других?

Легко ли Вы убеждаете других?

Готовитесь ли Вы к деловым встречам?

Сумма баллов 0-5 – Вас нецелесообразно привлекать для

 переговоров.

Сумма баллов 6-11 –Вас можно привлекать к переговорам,

но под контролем.

Сумма баллов 12-16 -Вы способны вести переговоры.

**Заключение**

Переход к рыночной экономике ставит перед руководителями всех звеньев и уровней, перед предприятиями различных видов собственности и форм хозяйственной деятельности принципиально новые задачи:

требуется четкое представление о возможностях и особенностях функционирования современных форм хозяйствования: акционерных обществ, коммерческих банков, бирж, страховых компаний и т.д.;

сочетание различных форм собственности и новых источников финансирования дает возможность создания гибких моделей хозяйственного управления с выбором разнообразных вариантов деятельности и путей развития;

становление рынка предполагает освоение философии и методов маркетинга, в том числе формирования рыночной стратегии, сегментации рынка, определения ассортиментной политики, организации товаропроводящей сети, формирования спроса, развития рекламы и т.д.;

перестройка финансово-кредитной системы и формирование рынка ценных бумаг требуют соответствующих знаний и правил деятельности в этой сфере;

эффективное развитие невозможно без четкого понимания новой налоговой системы;

в условиях рынка следует по-новому строить отношения с собственным персоналом, партнерами, конкурентами, внешним окружением;

реорганизация механизма внешнеэкономической деятельности требует понимания оптимальных черт управленческой культуры зарубежных партнеров, овладение навыками деловых переговоров, создание гибких совместно хозяйствующих объектов и проведения взаимовыгодных коммерческих сделок.

В условиях рынка нашим управляющим должны быть присущи такие качества как предприимчивость, самостоятельность, высокая квалификация, способность находить нестандартные решения. В обобщенном виде качества, необходимые менеджеру (модель менеджера) отражены на рисунке 3 (12 ). Реализация этих качеств объективно требует хорошей экономической подготовки и глубоких знаний в области научного управления. Этими проблемами и занимается менеджмент.

Менеджмент следует рассматривать как особый вид управления, необходимый экономически самостоятельному объекту в рыночной экономике и представляющий собой систему гибкого предприимчивого руководства, способного своевременно перестраиваться, чутко реагировать на конъюнктуру рынка, условия конкурентной борьбы и социальные факторы развития.

Предлагаемое учебное пособие может быть полезно при подготовке студентов – будущих менеджеров.

Рис. 3

разносторонние

знания

вариабельное

мышление

исследовател. способности

новаторство

самостоятельность

коммуникабельность

предприимчивость

стратегическое

мышление

научный
подход

компьютерная

грамотность

организационная культура

Литература.

Абчук В.А. Директорский "хлеб": Занимательно об управлении. – Л.: Лениздат, 1991. – 208с.

Быченко Ю.Г. , Красильников О.Ю. Деловые игры в школе бизнеса. – Саратов: СГУ, 1992. –135с.

Вудкок М., Фрэнсис Д. Раскрепощенный менеджер. Для руководителя–практика: Пер. с англ. –М.: "Дело", 1991. –320с.

Геронимус Ю.В. Игра, модель, экономика. –М.: "Знание", 1989. –208с.

Глухов В.В. Основы менеджмента. Учебно-справочное пособие. –Санкт-Петербург: "Специальная литература", 1995. –326с.

Грейсон Дж. К. мл., О’Делл К. Американский менеджмент на пороге XXI века: пер. с англ./ Авт. предисл. Б.З. Мильнер. –М.: Экономика, 1991. –319с.

Зайверт Л. Ваше время – в Ваших руках: (Советы руководителям, как эффективно использовать рабочее время) : Пер. с нем. / Авт. предисл. В.М. Шепель. –М.: Экономика, 1991. –232с.

Кроссворды для руководителя. Практические советы руководителю./ Сост. И.В. Липсиц. –М.: "Дело", 1992. –191с.

Кузин Ф.А. Делайте бизнес красиво. Этические и социально-психологические основы бизнеса.–М.: ИНФРА –М. 1995. –288 с.

Мартынов С.Д. Профессионалы в управлении. –Л.: Лениздат, 1991. – 144 с.

Словарь-справочник: Рыночная экономика: понятие, термины, механизмы рыночной экономики. Кн. 1,2/А.А. Зайцев, Ю.Г. Одегов, В.Г. Одегов, Г.П. Елисеев, В.С. Бабий. – Саратов: Изд-во Сарат. ун-та, 1991.

Сульповар Л.Б., Маннапов Р.Г. Менеджмент : наука и искусство управления бизнесом. Учебно-практическое пособие. – Тольятти: "Современник", 1992. – 144 с.

Толковый словарь по управлению. – М.: Издательство "Алекс", 1994. – 252 с.

Это должен знать каждый предприниматель. Словарь. – Саратов: "Литера II", 1992. – 240 с.

**Содержание**

|  |  |
| --- | --- |
| Введение  |  |
| Из истории деловых игр  |  |
| Деловая игра №1 | "Менеджер как субъект управления"  |  |
| Деловая игра №2 | "Испорченный телефон"  |  |
| Деловая игра №3 | "Невербальные средства общения"  |  |
| Деловая игра №4 | "Аргументация"  |  |
| Деловая игра №5 | "Слалом"  |  |
| Деловая игра №6 | "Разведка"  |  |
| Деловая игра №7 | "Национальные стили ведения деловых переговоров"  |  |
| Заключение  |  |
| Литература  |  |