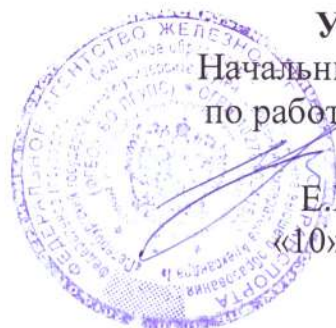


ФЕДЕРАЛЬНОЕ АГЕНТСТВО ЖЕЛЕЗНОДОРОЖНОГО ТРАНСПОРТА
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования
«Петербургский государственный университет путей сообщения Императора Александра I»
(ФГБОУ ВО ПГУПС)
Калининградский филиал ПГУПС



УТВЕРЖДАЮ
Начальник Управления
по работе с филиалами

Е.В. Панюшкина
«10» января 2020 г.

МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ ПО ВЫПОЛНЕНИЮ
ПРАКТИЧЕСКИХ РАБОТ

ПМ.02 ОРГАНИЗАЦИЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ КОЛЛЕКТИВА
ИСПОЛНИТЕЛЕЙ

МДК.02.01 Организация работы и управление подразделением
организации

Раздел 2. Управление подразделением организации

для специальности

23.02.06 Техническая эксплуатация подвижного состава железных дорог

базовая подготовка,
на базе среднего общего образования

Форма обучения: очная

Нормативные сроки обучения: 2 года 10 месяцев

Начало подготовки: 2020 год

г. Калининград
2020

Методические рекомендации предназначены для организации и проведения практических занятий в соответствии с требованиями Федерального государственного образовательного стандарта. Данная учебно-методическая разработка ориентирована на оказание педагогической поддержки студенту при выполнении этого вида учебной деятельности. В ней определены цели и задачи практических занятий, объем в часах по учебной дисциплине в соответствии с программой, задания для практической работы, разработанные преподавателем, а также список необходимой литературы и источников.

ПЕРЕЧЕНЬ ПРАКТИЧЕСКИХ РАБОТ (ЗАНЯТИЙ)

1. Определение типа темперамента личности
2. Моделирование различных стилей руководства
3. Выбор оптимального решения в конкретных условиях деятельности инфраструктуры железнодорожного транспорта
4. Поиск решений по урегулированию различных конфликтных ситуаций
5. Проработка способов создания благоприятного имиджа руководителя на железнодорожном транспорте

СОДЕРЖАНИЕ

1. Пояснительная записка
2. Перечень лабораторных (практических) работ (занятий)
3. Литература

ПОЯСНИТЕЛЬНАЯ ЗАПИСКА

Методическое пособие по выполнению лабораторных (практических) работ (занятий) составлены в соответствии с требованиями ФГОС СПО к минимуму содержания и уровню подготовки выпускников СПО по специальности и на основе рабочей программы Профессионального модуля ПМ.02 Организация деятельности коллектива исполнителей.

С целью овладения указанным видом профессиональной деятельности и соответствующими профессиональными компетенциями обучающийся в ходе освоения профессионального модуля должен:

иметь практический опыт:

- планирования работы коллектива исполнителей;
- определения основных технико-экономических показателей

деятельности подразделения организации;

уметь:

- ставить производственные задачи коллективу исполнителей;
- докладывать о ходе выполнения производственной задачи;
- проверять качество выполняемых работ;
- защищать свои права в соответствии с трудовым законодательством;

знать:

– основные направления развития предприятия как хозяйствующего субъекта;

- организацию производственного и технологического процессов;
- материально-технические, трудовые и финансовые ресурсы

предприятия, показатели их эффективного использования;

- ценообразование, формы оплаты труда в современных условиях;
- функции, виды и психологию менеджмента;
- основы организации работы коллектива исполнителей;
- принципы делового общения в коллективе;

- особенности менеджмента в области профессиональной деятельности;
- нормирование труда;

- правовое положение субъектов правоотношений в сфере профессиональной деятельности;
- права и обязанности работников в сфере профессиональной деятельности;
- нормативные документы, регулирующие правоотношения в процессе профессиональной деятельности.

Результатом освоения программы профессионального модуля является овладение обучающимися видом профессиональной деятельности (ВПД): Организация деятельности коллектива исполнителей, в том числе профессиональными (ПК) и общими (ОК) компетенциями:

Код	Наименование результата обучения
ПК 2.1	Планировать и организовывать производственные работы коллективом исполнителей
ПК 2.2	Планировать и организовывать мероприятия по соблюдению норм безопасных условий труда
ПК 2.3	Контролировать и оценивать качество выполняемых работ
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 эффективность и качество
ОК 3	Решать проблемы, оценивать риски и принимать решения в нестандартных ситуациях
ОК 4	Осуществлять поиск, анализ и оценку информации, необходимой для постановки и решения профессиональных задач, профессионального и личностного развития
ОК 5	Использовать информационно-коммуникационные технологии для совершенствования профессиональной деятельности
ОК 6	Работать в коллективе и команде, обеспечивать ее сплочение, эффективно общаться с коллегами, руководством, потребителями
ОК 7	Ставить цели, мотивировать деятельность подчиненных, организовывать и контролировать их работу с принятием на себя ответственности за результат выполнения заданий
ОК 8	Самостоятельно определять задачи профессионального и личностного развития, заниматься самообразованием, осознанно планировать повышение квалификации
ОК 9	Быть готовым к смене технологий в профессиональной деятельности

Практическое занятие №1

Определение типа темперамента

Цель: Научиться определять тип темперамента

Краткие теоретические сведения

Всего выделяют четыре типа темперамент: флегматик, сангвиник, холерик и меланхолик.

Флегматик - представители этого вида темперамента, представляют из себя неспешных и неторопливых людей. Они не любят быстрые движения, предпочитают медленно передвигаться. Стараются не проявлять чувства и эмоции. Как правило, это люди постоянных интересов. Флегматики очень ответственно относятся к своей работе, являясь уникальными исполнителями. Свои функции они исполняют скрупулезно и с большим прилежанием.

Холерик - это не уравновешенный тип темперамента, с быстро меняющимся настроением. У людей этого типа часты вспышки гнева и проявления чувств, однако они быстро проходят и людей с этим видом темперамента можно считать отходчивыми. Холерик с удовольствием берется за любую работу. Работа по началу вызывает живой не поддельный интерес, но достаточно быстро, холерик теряет заинтересованность и если не оставляет начатое занятие, то вскоре оно начинает его тяготить, как правило холерики "не доводят дело до конца". Из-за постоянных смен настроения и эмоциональных вспышек, холерик быстро истощается.

Сангвиник - это быстрый, легковозбудимый человек, с прекрасной реакцией, он подвижен, любит быстро двигаться, обладает оживленной жестикуляцией и мимикой. Темперамент этого типа схож с холериком, однако в отличие от него, у сангвиника процессы возбуждения и торможения уравновешены. Люди этого типа прекрасно адаптируются к любым условиям. Они, как правило, могут выполнять любую работу, но максимальной отдачи от них можно добиться, только если работа вызывает интерес.

Меланхолик - склонен к грусти и грустным мыслям, очень раним, обычно людей это типа скрытные, их мало интересуют окружающие. Меланхолик может испытывать глубокие переживания, может понимать и чувствовать. Благодаря умению переживать меланхолик может реализовать себя в искусстве, живописи, музыке и т.д.

Лица с четко выраженными свойствами, относящимися только к одному типу темперамента, встречаются сравнительно редко. Гораздо чаще людям свойственны смешанные типы темперамента, характеризующиеся наличием свойств, характерных для разных типов темперамента с преобладанием

одного из них.

Для преобладающего типа темперамента и выявления представленных в нем свойств других типов можно использовать метод идентификации, предложенный А. Беловым в 1971 г.

Инструкция требует внимательно прочитать перечень свойств и поставить знак «+», если испытуемый считает, что это свойство ему присуще, и знак «-» — если оно у него отсутствует. В сомнительных случаях ничего не ставится.

Порядок выполнения

1. Определить тип темперамента.
2. Проклассифицировать типы темперамента.

Содержание отчета

1. Определить свой тип темперамента согласно теста.
2. Проклассифицировать типы темперамента.

Свойства:

1. Осторожность и рассудительность.
2. Умение ждать.
3. Молчаливость, нежелание болтать по пустякам.
4. Обладание спокойной, равномерной речью, без резко выраженных эмоций, жестикуляций и мимики.
5. Сдержанность и терпеливость.
6. Доведение начатого дела до конца.
7. Умение применять свои силы в дело (не растрачивать их по пустякам).
8. Строгое придерживание выработанного распорядка жизни, системы в работе.
9. Легкое сдерживание порывов.
10. Маловосприимчивость к одобрению и порицанию.
11. Незлобивость, проявление снисходительного отношения к колкостям в свой адрес.
12. Постоянство в своих отношениях и интересах.
13. Медленное вовлечение в работу и переключение с одного вида работы на другой.
14. Ровность в отношениях со всеми.
15. Аккуратность и порядок во всем.
16. Трудное приспособление к новой обстановке.
17. Обладание выдержкой.
18. Постепенное схождение с новыми людьми.
19. Стеснительность и застенчивость.

20. Растерянность в новой обстановке.
21. Затруднительность в установлении контактов с незнакомыми людьми.
22. Неверие в свои силы.
23. Легкое перенесение одиночества.
24. Чувство подавленности и растерянности при неудачах.
25. Склонность уходить в себя.
26. Быстрая утомляемость.
27. Обладание тихой речью, иногда снижающейся до шепота.
28. Невольное приспособление к характеру собеседника.
29. Впечатлительность до слезливости.
30. Чрезвычайная восприимчивость к одобрению и порицанию.
31. Предъявление высоких требований к себе и окружающим.
32. Склонность к подозрительности, мнительности.
33. Беспечная чувствительность и легкая ранимость.
34. Чрезмерная обидчивость.
35. Скрытность и необщительность, нежелание делиться своими мыслями.
36. Малоактивность и робость.
37. Безропотность и покорность.
38. Стремление вызвать сочувствие и помощь окружающих.
39. Неусидчивость, суетливость.
40. Невыдержанность, вспыльчивость.
41. Нетерпеливость.
42. Резкость и прямолинейность в отношениях с людьми.
43. Решительность и инициативность.
44. Упрямство.
45. Находчивость в споре.
46. Неритмичность в работе.
47. Склонность к риску
48. Незлопамятность, необидчивость.
49. Быстрота и страстность речи.
50. Неуравновешенность и склонность к горячности.
51. Нетерпимость к недостаткам.
52. Агрессивность забияки.
53. Выразительность мимики.
54. Способность быстро действовать и решать.
55. Неустанное стремление к новому.
56. Резкость, порывистость в движениях.
57. Настойчивость в достижении поставленной цели.
58. Склонность к резкой смене настроения.
59. Жизнерадостность.
60. Энергичность и деловитость.
61. Недоведение начатого дела до конца.

62. Склонность переоценивать себя.
63. Способность быстро схватывать новое.
64. Неустойчивость в интересах и склонностях.
65. Легкое переживание неудачи и неприятностей.
66. Легкое приспособление к разным обстоятельствам.
67. Увлеченность любым делом.
68. Быстрое остывание, когда дело перестает интересовать.
69. Быстрое включение в новую работу и переключение с одного вида работы на другой.
70. Тяготение однообразной, будничной, кропотливой работой.
71. Общительность и отзывчивость, не скованность в общении с другими людьми.
72. Выносливость и работоспособность.
73. Громкая, быстрая, отчетливая речь.
74. Сохранение самообладания в неожиданной, сложной ситуации.
75. Обладание всегда добрым настроением.
76. Быстрое засыпание и пробуждение.
77. Частая несобранность, поспешность в решениях.
78. Склонность иногда скользить по поверхности, отвлекаться.
79. Спокойствие и хладнокровие.
80. Последовательность и обстоятельность в делах.

Обработка результатов

1. Подсчитать общее количество плюсов.
2. Вычислить процент положительных ответов по каждому типу темперамента:

$$\begin{aligned} \text{Холерик} &= (AX : A) \times 100; \\ \text{Сангвиник} &= (AC : A) \times 100; \\ \text{Флегматик} &= (AF : A) \times 100; \\ \text{Меланхолик} &= (AM : A) \times 100 \end{aligned}$$

где А — общее число положительных ответов;
 АХ- число положительных ответов (вопрос 1-20);
 АС- число положительных ответов (вопрос 21-40);
 АФ - число положительных ответов (вопрос 41-60); АМ- число положительных ответов (вопрос 61-80)

Контрольные вопросы

1. Назвать типы темпераментов.
2. Дать определение своему типу темперамента.

Практическое занятие №2

Моделирование разных стилей руководства

Цель: Изучить стили руководства и способности руководителя

Оборудование: учебно-методические и нормативные документы

Краткие теоретические сведения

Стиль руководства — это устойчивая система способов, методов и форм, используемая в практической деятельности конкретным руководителем. Различают общий и индивидуальный стили руководства. *Общий* стиль руководства проявляется в научном подходе ко всем общественным процессам, в высокой требовательности, нетерпимости к бюрократизму и формализму в управлении. Конкретно он может выражаться в практическом применении руководителем современных принципов управления, использовании стандартов по управлению и т.д. *Индивидуальный* стиль зависит от личных качеств руководителя, его характера, темперамента, знаний, опыта, убеждений, способностей. Каждому конкретному руководителю не может быть присущ только какой-либо один стиль. В зависимости от конкретной ситуации применяются различные стили в определенных сочетаниях.

В зависимости от личных качеств различают три типа руководителей: автократ, демократ, либерал, а индивидуальный стиль руководства соответственно – *автократический, демократический, либеральный*.

Автократический - стиль управления характеризуется высокой централизацией руководства, доминированием единоначалия. Руководитель требует, чтобы о всех делах докладывали именно ему, единолично принимает решения или отменяет их. К мнению коллектива не прислушивается, все решает за коллектив сам. Преобладающими методами управления являются приказы, наказания, замечания, выговоры, лишение различных льгот. Контроль очень строгий, детальный, лишаящий подчиненных инициативы. Интересы дела ставятся значительно выше интересов людей, в общении преобладают резкость и грубость. Авторитарный стиль руководства отрицательно сказывается на морально-психологическом климате, ведет к значительному снижению инициативности, самоконтроля и ответственности работников

Демократический стиль управления - характеризуется распределением полномочий, инициативы и ответственности между руководителем и заместителями, руководителем и подчиненными. Руководитель демократического стиля всегда выясняет мнение коллектива по важным

производственным вопросам, принимает коллегиальные решения. Регулярно и своевременно проводится информирование членов коллектива по важным для них вопросам. Общение с подчиненными проходит в форме просьб, пожеланий, рекомендаций, советов, поощрений за качественную и оперативную работу, доброжелательно и вежливо; по необходимости применяются приказы. Руководитель стимулирует благоприятный психологический климат в коллективе, отстаивает интересы подчиненных.

Либеральный стиль управления - характеризуется отсутствием активного участия руководителя в управлении коллективом. Такой руководитель «плывет по течению», ждет или требует указаний сверху или попадает под влияние коллектива. Предпочитает не рисковать, «не высовываться», увиливает от разрешения назревших конфликтов, стремится уменьшить свою персональную ответственность. Работу пускает на самотек, редко ее контролирует. Такой стиль руководства предпочтителен в творческих коллективах, где сотрудники отличаются самостоятельностью и творческой индивидуальностью.

Не существует «плохих» или «хороших» стилей управления. Конкретная ситуация, вид деятельности, личностные особенности подчиненных и др. факторы обуславливают оптимальное соотношение каждого стиля и преобладающий стиль руководства. Изучение практики руководства организациями свидетельствует, что в работе эффективного руководителя в той или иной степени присутствует каждый из трех стилей руководства.

Вопреки распространенным стереотипам преобладающий стиль руководства практически не зависит от пола. (Бытует ошибочное мнение, что женщины-руководители более мягки и ориентированы в первую очередь на поддержание хороших отношений с деловыми партнерами, в то время как мужчины-руководители более агрессивны и ориентированы на конечный результат). Причинами разделения стилей руководства скорее могут быть личностные особенности и темперамент, а не половые характеристики. Успешные топ-менеджеры — и мужчины, и женщины — не являются приверженцами только одного стиля. Как правило, они интуитивно или вполне осознанно комбинируют различные стратегии руководства.

Порядок выполнения

1. Заполните таблицы №1 и №2

Таблица №1

Характеристика стилей руководства

Автократический	Демократический	Либеральный

Качества личности руководителя

Качества сильного руководителя	Качества слабого руководителя

Содержание отчета

1. Заполните таблицы №1 и №2
2. Ответьте на контрольные вопросы.

Контрольные вопросы

1. Как делятся работники аппарата управления предприятий и организаций в зависимости от выполняемых функций?
2. Что называют стилем руководства?
3. Какие существуют стили руководства и в чем их различия?
4. Что называют «авторитетом руководителя» ?
5. Объясните понятия «лидерство» и «руководство

Практическое занятие №3

Выбор оптимального решения в конкретных условиях деятельности инфраструктуры железнодорожного транспорта

Цель: Научиться определять эффективные стратегии для принятия оптимального управленческого решения.

Краткие теоретические сведения

Стратегическое управление – это управление, которое связано с постановкой целей и задач организации, ориентирует ее деятельность на запросы потребителей, гибко реагирует и производит своевременные изменения в организации, отвечающие вызову со стороны окружения и позволяющие добиваться конкурентных преимуществ, что дает организации возможность выживать в долгосрочной перспективе и достигать своих целей.

Стратегические цели – цели, позволяющие реализовать миссию организации, которые направлены на укрепление ее конкурентных позиций на рынке.

Управленческая деятельность по претворению выбранной стратегии, контролю за ее выполнением – это этап реализации стратегии.

Оценка результатов деятельности приводит к внесению изменений в стратегический план или методы его реализации в связи с появлением новых обстоятельств. Коррективы вносятся как в миссию, цели, стратегию, так и в ее реализацию. Эта задача позволяет замкнуть контур стратегического управления и означает, что стратегическое управление – это непрерывный процесс, позволяющий отслеживать изменение обстановки как внутри организации, так и вне ее.

Следует отметить, что стратегический план организации представляет собой совокупность стратегий разного уровня: корпоративную, деловую, функциональную, операционную.

Корпоративная стратегия – это стратегия деятельности компании в целом по всем сферам ее деятельности.

Деловая стратегия – это стратегия компании в отношении каждого вида ее деятельности.

Функциональная стратегия – это стратегия по каждому функциональному направлению определенного вида деятельности.

Стратегия управления персоналом является функциональной стратегией.

Управленческое решение:

1) важнейший вид управленческого труда, а также совокупность взаимосвязанных, целенаправленных и логически последовательных управленческих действий, которые обеспечивают реализацию управленческих задач;

2) творческое, волевое действие субъекта управления, которое основывается на знании объективных законов в сфере функционирования управляемой системы и анализа информации об её функционировании. Данное действие заключается в выборе цели, программы и способов деятельности коллектива в сфере разрешения проблемы или в сфере изменения цели.

Управленческим называется решение, которое разрабатывается для социальной системы. Оно направлено на следующие аспекты:

- стратегическое планирование;
- управление управленческой деятельностью;
- управление человеческими ресурсами, такими как: производительность, активизация знаний и умений;
- менеджмент деятельности в области производства и обслуживания;
- обеспечение формирования системы управления компании;
- управленческое консультирование;
- менеджмент внутренних и внешних коммуникаций

Управленческие решения классифицируются

- по степени распространённости проблемы;
- актуальности цели;
- сфере воздействия;
- сроку реализации;
- прогнозируемым последствиям;
- характеру использованной информации;
- методике в области разработки решения;
- количеству критериев выбора;
- форме принятия решений;
- методу фиксации конечного результата.

Требования, предъявляемые к управленческим решениям:

- Научная обоснованность;
- Непротиворечивость;
- Своевременность;
- Адаптивность;
- Реальность.

Условия, при которых вырабатываются качественные управленческие решения:

- использование при их разработке научных подходов в области менеджмента;
- предварительный анализ в сфере влияния экономических законов на эффективный аспект конкретного управленческого решения;
- обеспечение процесса информирования лица, которое принимает управленческое решение, необходимыми, проверенными данными;
- организация применения методов функционально-стоимостного анализа, прогнозирования, моделирования и экономического обоснования каждого конкретного управленческого решения;
- осуществление структуризации проблемы и дальнейшее построение дерева целей;
- обеспечение возможности в плане сравнимости вариантов решений;
- предоставление вариантности решений;
- обоснованность принимаемого решения с точки зрения правового процесса;
- обеспечение автоматизации процесса по сбору и обработке информации, а также процесса по разработке и реализации принимаемого решения;
- механизм разработки и функционирования системы по обеспечению ответственности, а также мотивации качественного и эффективного решения;
- обеспечение функционирования механизма реализации принимаемого решения.

Эффективность управленческого решения определяется по следующим параметрам:

- Решение исходит из реальных целей;
- Для осуществления решения имеется необходимое количество времени и ресурсы;
- Его можно применить к конкретным условиям среднестатистической организации;
- Заранее продуманы рискованные ситуации;
- Решение по прогнозам не создает конфликтные ситуации;
- Учитывается возможность изменений в деловом и фоновом окружении управленческого решения;
- Оно предоставляет возможность в плане осуществления контроля исполнения.

Порядок выполнения

1. Определить эффективные стратегии для принятия оптимального управленческого решения.
2. Решить и проанализировать задачи.

Содержание отчета

1. Определение эффективных стратегии для принятия оптимального управленческого решения.
2. Решение задач.

Задачи:

1) Семья проживает в пригороде. 7-летняя дочь – ребенок-инвалид (диагноз– ДЦП) – замкнута, со сверстниками не общается, в школу не ходит, все время проводит дома. Родители считают, что общение с посторонними людьми может навредить дочери.

1. Определите социальную проблему.
2. Законодательная база, используемая специалистом социальной работы в данном случае для решения проблемы семьи, имеющей ребенка инвалида.
3. Какие варианты решения данной проблемы Вы можете предложить?

2) К специалисту социальной работы обратился за советом молодой человек с просьбой принять его на работу по договору социальным работником для ухода за своей немощной матерью.

1. Могут ли принять молодого человека на работу по договору социальным работником в этом случае?
2. Каков должен быть ответ специалиста социальной работы?
3. Какие учреждения могут оказать помощь в уходе за немощной матерью?

4) Гражданин N на производстве получил травму – сломал руку. Он сообщил об этом по месту работы, однако давать ему больничный работодатель отказывается.

Может ли работодатель отказаться давать работнику больничный??

5) Имеются следующие данные за год N:

Показатель Значение показателя

Коэффициент рождаемости, 17,3 ‰

Коэффициент смертности, 10,4 ‰

Численность населения, млн. чел 42,4

Рассчитайте число родившихся в N –ом году

Контрольные вопросы

1. Что такое стратегическое управление.
2. Дать определение управленческому решению.
3. Типы стратегий управления.

Практическое занятие №4

Поиск решений по урегулированию различных конфликтной ситуации

Цель: Изучить причины появления конфликтных ситуаций и научиться их устранять

Оборудование: Учебно-методические и нормативные документы

Краткие теоретические сведения

Источники (причины) конфликтов – это противоречия, возникающие между людьми, группами, организациями, государствами. Конфликт в отличии ото спора имеет более обостренное, часто до предела обостренное противоречие.

Источниками конфликтных ситуаций является обострённые 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

Порядок выполнения

1. Составьте таблицу, разрешения перечисленных конфликтов ситуации используя этапы и способы приведенные ниже:

Ситуация 1. До прихода нового руководителя в коллективе царил «застой». Если на всех, то многих это устраивало. Новый руководитель резко повысил требования практики к каждому сотруднику, что вызвало

неадекватную реакцию, тем более что заработная плата осталась на том же уровне.

Ситуация 2. Уровень развития коллектива значительно выше, чем уровень профессиональных качеств вновь назначенного руководителя. Молодой руководитель выдвигает свою «программу», а коллектив, опираясь на сложившиеся традиции и установки, ее не принимает. Старое «ядро» коллектива предлагает свою программу развития, которая не совпадает с позицией руководителя.

Ситуация 3. В коллективе был и есть свой достаточно компетентный, в профессиональном отношении, авторитетный лидер. Назначение нового руководителя, тем более, что стиль его работы многих не устраивает. Прежний руководитель придерживался преимущественно мягкого и даже попустительского стиля управления, а новый, хотя и грамотный, компетентный, стал жестко требовать соблюдения дисциплины, неукоснительно точного выполнения всех заданий, поручений.

Ситуация 4. Коллектив принял вновь назначенного руководителя. Большинство членов коллектива высоко оценили его организаторские, профессиональные и личностные качества. Однако уже в самом начале своей работы руководитель столкнулся с одним из членов коллектива, который также претендовал на руководящую должность. Этот «несостоявшийся руководитель» все нововведения постоянно ставит под сомнения и настраивает коллектив против их внедрения.

Разрешение каждого из перечисленных конфликтов, а их вариаций может быть достаточно много, имеет свои особенности, приемы и способы. Однако выделить и общую стратегию, наиболее характерные этапы и способы их разрешения.

Таблица 1

Конфликтная Ситуация	Характерные этапы	Способ их разрешения
<i>Ситуация 1</i>		
<i>Ситуация 2</i>		
<i>Ситуация 3</i>		
<i>Ситуация 4</i>		

Этапы и способы разрешения конфликтных ситуаций:

1. Установить участников конфликтной ситуации.
2. Изучить, насколько это возможно, мотивы, цели, способности, особенности характера, профессиональную компетентность всех участников конфликта.
3. Изучить существовавшие ранее до конфликтной ситуации межличностные отношения участников конфликта.

4. Определить истинную причину возникновения конфликта.
5. Изучить намерения, представления конфликтующих сторон о способах разрешения конфликта.
6. Выявить отношение к конфликту лиц, не участвующих в нем, но заинтересованных в его позитивном разрешении.
7. Определить и применить способы разрешения конфликтной ситуации, которые :
 - a) были бы адекватны характеру причин
 - b) учитывали бы особенности лиц, вовлеченных в конфликт
 - c) носили бы конструктивный характер
 - d) соответствовали бы целям улучшения межличностных отношений и развитию коллектива

Кроме вышеперечисленных, могут быть рекомендованы и еще *несколько правил разрешения конфликта*:

1. Если возникает конфликт, то не поддавайтесь эмоциям и не спешите его формировать (конфликтуйте не спеша)
2. Анализируя конфликтную ситуацию, ищите причины и не «зацикливайтесь» на самом факте конфликта
3. Мысленно проиграйте все «позитивные» и «негативные» стороны, моменты тех или иных вариантов развития конфликта.
4. Не стремитесь «замять» конфликт, а доведите его до логического конца.

Возникает правомерный вопрос: возможно ли избежать конфликтных ситуаций в коллективе? Чтобы ответить на этот вопрос, попытаемся его переформулировать и разбить на следующие вопросы:

Возможно ли, чтобы в коллективе работали люди с одинаковыми ценностями ориентациями? Возможно ли, чтобы интересы и мотивы, стиль и способы управления руководителя полностью удовлетворяли всех членов коллектива, в том числе и самого руководящего? В реальной практике мы чаще всего находим на все эти вопросы отрицательные ответы. В таком случае, для чего же рекомендации по разрешению конфликтов в коллективе, если исключить их не удастся?

Содержание отчета

1. Заполните таблицу 1
2. Проработайте вопросы при заполнении таблицы
3. Ответьте на контрольные вопросы

Контрольные вопросы

1. Что является источником конфликтной ситуации?
2. Как классифицируют конфликтные ситуации в коллективе?
3. Каковы наиболее частые причины, вызывающие конфликтные ситуации?
4. Какие различают три основных стадии конфликтной ситуации?
5. Что способствует предотвращению и разрешению конфликтов?

Практическое занятие №5

Проработка способов создания имиджа руководителя на железнодорожном транспорте

Цель: Научиться создавать имидж руководителя на железнодорожном транспорте.

Краткие теоретические сведения

Правила формирования имиджа руководителя:

Имидж в переводе с английского означает обзор, представление. Имиджем делового человека считается впечатление, которое человек производит на компанию, на окружающих и на организацию.

Под имиджем руководителя мы чаще всего подразумеваем облик или вид человека. Так же этот термин можно распространить и на объекты, которые воспринимаются и оставляют след в сознании людей. Это могут быть отдельные личности и социальные группы и пр. К имиджу руководителя, можно отнести понятие имиджа, как целостный обзор руководителя окружающими, который соответствует нормам, целям, ценностям, которые приняты в группе, а также ожиданиям, которые предъявлены членами этой группы к данному руководителю.

Основная цель формирования имиджа - это способ восприятия данного руководителя его подчиненными, при помощи, которой он может вписаться в систему ожидания подчиненных.

Как формирования имиджа руководителя

Формирования имиджа бывает двух типов:

- стихийное

- целенаправленное.

Создание имиджа руководителя по первому типу осуществляется без какого-нибудь внешнего давления, благодаря чему человек становится индивидуальным. Если руководитель выступает личностью, которой ему легче быть или той которой он является вообще, то его имидж не надо менять, только если он легко вписывается в особенности культуры и занимаемой им должности.

Создание имиджа руководителя по второму принципу предлагает руководителю активное формирование, если:

1. Руководитель «чужой» в отношении организации.

2. Опыта руководителя нет.

3. Конфликтные точки есть в управлении персоналом.

4. Размер организации большой, и сотрудник не может составить правильное представление о руководителе и его личности в целом.

Существуют еще и внешние причины для формирования имиджа делового человека. По этому принципу имидж делового человека связанно с надеванием масок. Успех в этом случаи основан на:

- правильный выбор маски, будет ли соответствовать имидж культуре организации и насколько этот имидж будет эффективным.

- легкость и скорость создания имиджа руководителя.

Чаще всего искусственное формирование имиджа связано с проведением каких-либо мероприятий, организационных работ.

Прическа и одежда - это самое важное в создании имиджа. Внешнему виду уделяется гораздо больше внимания, нежели другим составляющим имиджа. Если человек наблюдательный, то по прическе и одежде он уже сможет сделать вывод об имидже и о ценностях человека.

Люди понимают важность внешнего вида. Есть такие люди, которые сильно заняты семьей и работой, поэтому у них просто нет времени, что бы заняться своей внешностью. Им можно использовать другой подход, который оценивает внешность человека с точки зрения важности в какой-то конкретной ситуации.

Надо на работе появляться хорошо одетым и причесанным. Знайте, что наши привычки по уходу за собой всегда у всех на виду.

Зная психологию, вы правильно и эффективно способствуете созданию имиджа руководителя.

Порядок выполнения

1. Определить принципы создания имиджа руководителя.
2. Создать свой примерный имидж руководителя.

Содержание отчета

1. Определение принципов создания имиджа руководителя.
2. Создание своего примерного имиджа руководителя.

Студентам раздаются листки бумаги в количестве $(n - 1)$ каждому (n – число студентов в группе). Каждый член группы пишет пять качеств, которые он видит в каждом другом. Преподаватель собирает листки и отдает соответствующему члену группы. Для успешного проведения этого задания необходимо обеспечить в группе атмосферу доброжелательности, доверия, безопасности: повторить, что подписываться под листками не надо, что это только восприятие «здесь и сейчас», что результаты не будут оглашаться, и их узнает только адресат. По окончании – обсуждение: студенты высказывают свои впечатления. Запрещается вопрос «кто это написал».

Контрольные вопросы

1. Что такое имидж?
2. Основная цель имиджа.