

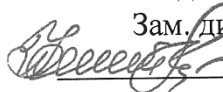


**МИНОБРНАУКИ РОССИИ**

**Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования  
«Владивостокский государственный университет экономики и сервиса»**

ОБНОВЛЕНО  
для набора 2019 г.

Зам. директора по УР

 О.А. Улитина

2020 г.

## **РАБОЧАЯ ПРОГРАММА УЧЕБНОЙ ДИСЦИПЛИНЫ**

**ОП.12 МЕНЕДЖМЕНТ**

**40.02.01 Право и организация социального обеспечения**

**Базовый уровень подготовки**

**Очная форма обучения**

Уссурийск 2020

Рабочая программа учебной дисциплины разработана на основе Федерального государственного образовательного стандарта по специальности среднего профессионального образования программы подготовки специалистов среднего звена (УСО) 40.02.01 Право и организация социального обеспечения, утвержденный приказом Министерства образования и науки Р.Ф. от 12 мая 2014 г. № 508

Разработана:

Басалюк Т.Г., преподаватель филиала ФГБОУ ВО «ВГУЭС» в г. Уссурийске

Рассмотрена на заседании ЦМК экономических, математических, общих естественнонаучных и правовых дисциплин

Протокол № 8 от «16» *апреля* 2020 г.

Председатель ЦМК *Басалюк* Басалюк Т.Г.

## Содержание

1 ОБЩИЕ СВЕДЕНИЯ «МЕНЕДЖМЕНТ» .....	4
2. СТРУКТУРА И СОДЕРЖАНИЕ УЧЕБНОЙ ДИСЦИПЛИНЫ МЕНЕДЖМЕНТ .....	6
3. УСЛОВИЯ РЕАЛИЗАЦИИ ПРОГРАММЫ ДИСЦИПЛИНЫ .....	11
4 КОНТРОЛЬ И ОЦЕНКА РЕЗУЛЬТАТОВ ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ .....	13

# 1 ОБЩИЕ СВЕДЕНИЯ «МЕНЕДЖМЕНТ»

## 1.1. Место дисциплины в структуре ППСЗ

Учебная дисциплина «Менеджмент» принадлежит к циклу общепрофессиональных дисциплин.

## 1.2. Требования к результатам освоения учебной дисциплины:

### Базовая часть

С целью реализации требований работодателей и ориентации профессиональной подготовки под конкретное рабочее место, обучающийся в рамках овладения указанным видом профессиональной деятельности должен:

- уметь:

- 1) направлять деятельность структурного подразделения организации на достижение общих целей;
- 2) принимать решения по организации выполнения организационных задач, стоящих перед структурным подразделением;
- 3) мотивировать членов структурного подразделения на эффективное выполнение работ в соответствии с делегированными им полномочиями;
- 4) применять приемы делового общения в профессиональной деятельности;

- знать:

- 1) особенности современного менеджмента;
- 2) функции, виды и психологию менеджмента;
- 3) основы организации работы коллектива исполнителей;
- 4) принципы делового общения в коллективе;
- 5) особенности организации менеджмента в сфере профессиональной деятельности;
- 6) информационные технологии в сфере управления.

Вариативная часть направлена на углубление подготовки, определяемой содержанием обязательной части.

Содержание дисциплины должно быть ориентировано на подготовку студентов к освоению профессиональных модулей ОПОП по специальности СПО 40.02.01 Право и организация социального обеспечения и овладению профессиональными компетенциями (ПК):

ПК 1.2. Осуществлять прием граждан по вопросам пенсионного обеспечения и социальной защиты.

ПК 2.3. Организовывать и координировать социальную работу с отдельными лицами, категориями граждан и семьями, нуждающимися в социальной поддержке и защите.

В процессе освоения дисциплины у студентов должны формировать общие компетенции (ОК):

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

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

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

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

ОК 10. Соблюдать основы здорового образа жизни, требования охраны труда.

ОК 11. Соблюдать деловой этикет, культуру и психологические основы общения, нормы и правила поведения.

ОК 12. Проявлять нетерпимость к коррупционному поведению.

### 1.3 Объем учебной дисциплины и виды учебной работы

Вид учебной деятельности	Объем часов
<b>Максимальная учебная нагрузка (всего)</b>	68
<b>Обязательная аудиторная учебная нагрузка (всего)</b>	45
В том числе:	
лабораторные занятия	не предусмотрено
практические занятия	20
контрольные работы	не предусмотрено
<b>Самостоятельная работа студента (всего)</b>	23
В том числе:	
курсовая работа (проект)	не предусмотрено
другие виды самостоятельной работы	23
Итоговая аттестация в форме <i>Дифференцированный зачет</i>	

## 2. СТРУКТУРА И СОДЕРЖАНИЕ УЧЕБНОЙ ДИСЦИПЛИНЫ МЕНЕДЖМЕНТ

### 2.1 Тематический план и содержание

Наименование разделов и тем	Содержание учебного материала, лабораторные и практические работы, самостоятельная работа обучающихся.	Объем часов	Уровень освоения
<b>Раздел 1 Эволюция концепций менеджмента</b>	В том числе практические работы	8(2)	
Тема 1.1 История развития менеджмента	Содержание учебного материала	2	2
	1   Предмет и задачи курса. Школа научного управления. Административная (классическая) школа. Школа человеческих отношений и поведенческих наук. Современные подходы в менеджменте Учет особенностей российского менеджмента при использовании зарубежного опыта. Американский и японский менеджмент: преимущества и недостатки.		
	Лабораторные работы	не предусмотрено	3
	Практические работы	2	
	1   № 1 Проведение сравнительного анализа моделей менеджмента.		
	Контрольные работы	не предусмотрено	
Самостоятельная работа обучающихся: Подготовить реферат на тему: Особенности японского менеджмента	2		
Тема 1.2 Особенности менеджмента в области профессиональной деятельности (по отраслям)	Содержание учебного материала	2	2
	1   Особенности менеджмента в профессиональной деятельности: социальный, инновационный, банковский, инвестиционный, финансовый, налоговый, кадровый и др.		
	Лабораторные работы	не предусмотрено	3
	Практические работы	не предусмотрено	
	Контрольные работы	не предусмотрено	
	Самостоятельная работа обучающихся	не предусмотрено	
<b>Раздел 2 Организация как система управления</b>	В том числе практические работы	<b>11(3)</b>	

Тема 2.1 Типы структур организаций	Содержание учебного материала		2	
	1	Понятие «организация». Законы организации. Организационные структуры по принципу бюрократии: функциональные, дивизионные, линейные, линейно-функциональная, линейно-масштабная и др.		2
	Лабораторные работы		не предусмотрено	3
	Практические работы		2	
	1	№ 2 Составление структуры управления предприятия		
	Контрольные работы		не предусмотрено	
	Самостоятельная работа обучающихся: Составить вопросы к конспекту лекции на тему: Типы структур организации		2	
Тема 2.2 Внутренняя и внешняя среда организации	Содержание учебного материала		2	
	1	Инфраструктура менеджмента; внутренняя и внешняя среда		2
	Лабораторные работы		не предусмотрено	3
	Практические работы		2	
	1	№ 3 Изучение внутренних и внешних переменных организации		
	Контрольные работы		не предусмотрено	
	Самостоятельная работа обучающихся: Составить схему внутренних и внешних переменных организации		1	
<b>Раздел 3 Функции менеджмента</b>	в том числе практические работы		14 (4)	
Тема 3.1 Организация и планирование	Содержание учебного материала		2	
	1	Локальные принципы организации; делегирование полномочий и ответственности; виды планирования, его методы; разновидности планов, информационные технологии в сфере управления		2
	Лабораторные работы		не предусмотрено	3
	Практические занятия		2	
	1	№ 4 Разработка миссии и целей организации		
	Контрольные работы		не предусмотрено	
Самостоятельная работа обучающихся		не предусмотрено		
Тема 3.2 Контроль и мотивация	Содержание учебного материала		2	

	1	Понятие контроля и его основные этапы. Поведенческие аспекты контроля. Характеристика эффективного контроля. Содержание теории мотивации. Процессуальные теории мотивации		2
	Лабораторные работы		не предусмотрено	3
	Практические занятия		2	
	1	№ 5 Разработка системы мотивации работников с точки зрения руководителя организации		
	Контрольные работы		не предусмотрено	
	Самостоятельная работа обучающихся: Подготовить сообщение на тему: Необходимость управленческого контроля		2	
	Самостоятельная работа обучающихся: Составить кроссворд на тему: Функции менеджмента		2	
Тема 3.3 Цикл менеджмента	Содержание учебного материала			
	1	Характеристика составляющих цикла менеджмента	2	2
	Лабораторные работы		не предусмотрено	
	Практические занятия		не предусмотрено	
	Контрольные работы		не предусмотрено	
	Самостоятельная работа обучающихся		не предусмотрено	
<b>Раздел 4 Методы и стили руководства</b>		в том числе практические работы	8(2)	
Тема 4.1 Система методов управления	Содержание учебного материала		2	
	1	Понятие методов управления. Группы методов управления. Управление и типы характеров		2
	Лабораторные работы		не предусмотрено	3
	Практические занятия		не предусмотрено	
	Контрольные работы		не предусмотрено	
	Самостоятельная работа обучающихся		не предусмотрено	
Тема 4.2 Стили управления	Содержание учебного материала		2	
	1	Стили управления и факторы его формирования. Классификация стилей управления. Виды и совместимость стилей. Психология менеджмента.		2
	Лабораторные работы		не предусмотрено	3



	Практические занятия	2	
	1   №6 Изучение стилей управления		
	Контрольные работы	не предусмотрено	
	Самостоятельная работа обучающихся: Подготовить презентацию на тему: Виды власти.	2	
<b>Раздел 5 Процесс принятия и реализации управленческих решений</b>	в том числе практические работы	6(2)	
Тема 5.1 Факторы, влияющие на процесс принятия управленческих решений	Содержание учебного материала	2	
	1   Сущность процесса принятия решений; типы решений, классификация решений; требования, предъявляемые к решениям. Диагностика проблемы; определение альтернатив; методы оптимизации решений		2
	Лабораторные работы	не предусмотрено	3
	Практические занятия	2	
	1   № 7 Принятие управленческих решений		
	Контрольные работы	не предусмотрено	
	Самостоятельная работа обучающихся: Подготовить сообщение на тему: Ограничения и критерии принятия решения	2	
<b>Раздел 6 Коммуникации и деловое общение</b>	в том числе практические работы	21(10)	
Тема 6.1 Коммуникативность и общение в сфере управления	Содержание учебного материала	2	
	1   Коммуникации между уровнями и подразделениями; коммуникационный процесс; межличностные коммуникации		2
	Лабораторные работы	не предусмотрено	3
	Практические занятия	2	
	1   № 8 Использование приемов аттракции в профессиональной деятельности		
	Контрольные работы	не предусмотрено	
	Самостоятельная работа обучающихся: Подготовить сообщение на тему: Преграды в коммуникациях	2	

Тема 6.2 Деловое общение	Содержание учебного материала		2	
	1	Деловое общение, его характеристика; виды и формы делового общения; этапы и фазы делового общения		2
	Лабораторные работы		не предусмотрено	3
	Практические занятия		2	
	1	№ 9 Деловые переговоры		
	2	№10 Составление плана проведения совещаний	2	
	Контрольные работы		не предусмотрено	
	Самостоятельная работа обучающихся: Подготовить сообщение на тему: Правила ведения бесед и совещаний		2	
	Самостоятельная работа обучающихся: Подготовить реферат на тему: Этика менеджера – что это такое?		2	
	Самостоятельная работа обучающихся: Написать мини-сочинение (эссе) на тему: Каким должен быть настоящий менеджер		2	
Тема 6.3 Управление конфликтами и стрессами	Содержание учебного материала		1	
	1	Конфликт: сущность, понятие, причины, классификация; причины конфликтов; последствия конфликтов; способы разрешения конфликтных ситуаций; стрессы: сущность, понятие, причины, последствия стрессов.		2
	Лабораторные работы		не предусмотрено	3
	Практические занятия		не предусмотрено	
	Контрольные работы		не предусмотрено	
Самостоятельная работа обучающихся: Подготовить презентацию с примерами возможных конфликтов будущей профессиональной деятельности:		2		
<b>Всего:</b>			68	

### 3. УСЛОВИЯ РЕАЛИЗАЦИИ ПРОГРАММЫ ДИСЦИПЛИНЫ

#### 3.1. Требования к минимальному материально-техническому обеспечению

Учебная аудитория для проведения занятий лекционного типа, занятий семинарского типа, курсового проектирования (выполнения курсовых работ), групповых и индивидуальных консультаций, текущего контроля и промежуточной аттестации:

Кабинет менеджмента и экономики организации

количество посадочных мест - 36, стол для преподавателя 1 шт., стул для преподавателя 1 шт., мультимедийное оборудование 1 шт., доска маркерная, дидактические пособия

ПО: Microsoft Windows 7 Professional Russian, ООО "Битроникс Владивосток" Контракт № 0320100030814000018-45081 от 09.09.14, лицензия №64099496, бессрочно

#### 3.2. Информационное обеспечение обучения (перечень рекомендуемых учебных изданий, Интернет-ресурсов, дополнительной литературы)

##### Основная литература

1 Коротков, Э. М. Менеджмент : учебник для СПО / Э. М. Коротков. — 2-е изд., испр. и доп. — М. : Издательство Юрайт, 2017. — 640 с. — (Серия : Профессиональное образование). — ISBN 978-5-9916-9689-0. (Среднее профессиональное образование) Электронный ресурс / Режим доступа: <https://biblio-online.ru/viewer/9B2B615E-3CF7-4285-9010-C0CECF045593#page/1>

2 Михалева, Е. П. Менеджмент : учебное пособие для СПО / Е. П. Михалева. — 2-е изд., перераб. и доп. — М. : Издательство Юрайт, 2018. — 191 с. — (Среднее профессиональное образование) Электронный ресурс / Режим доступа: <https://biblio-online.ru/viewer/76DCFB8D-E01D-4A3B-8C8F-760B50BBD975#page/1>

3 Кузнецов Ю.В. Менеджмент. Практикум. Учебное пособие для СПО Научная школа: Санкт-Петербургский государственный университет (г. Санкт-Петербург) 2018 - 246 с. (Среднее профессиональное образование) Электронный ресурс / Режим доступа: <https://biblio-online.ru/viewer/1AF41788-4E77-4C8F-8839-9F947E0A48F1#page/1>

##### Дополнительная литература

1. Менеджмент: традиционные и современные модели: под ред. В.В. Князева, Д.С. Петросяна. — М. : ИНФРА-М, 2017. — 474 с. : 60х90 1/16 ISBN 978-5-16-012235-9

2. Методы принятия управленческих решений : учеб. пособие / Н.В. Кузнецова. — М. : ИНФРА-М, 2017. — 222 с. + Доп. материалы [Электронный ресурс; Режим доступа <http://www.znaniium.com>]. — (Высшее образование: Бакалавриат).

3. Менеджмент: основные термины и понятия: Словарь / Кисляков Г.В., Кислякова Н.А., - 2-е изд. - М.:НИЦ ИНФРА-М, 2016. - 176 с.: 60х90 1/16. - (Библиотека малых словарей "ИНФРА-М") (Обложка. КБС) ISBN 978-5-16-009748-0

4. Басовский Л.Е. Менеджмент: Учебное пособие. – М.: ИЕФРА-М, 2013. – 216 с.

5. Методы принятия управленческих решений : учеб. пособие / Н.В. Кузнецова. — М. : ИНФРА-М, 2017. — 222 с. + Доп. материалы [Электронный ресурс; Режим доступа <http://www.znaniium.com>]. — (Высшее образование: Бакалавриат).

6. Менеджмент: основные термины и понятия: Словарь / Кисляков Г.В., Кислякова Н.А., - 2-е изд. - М.:НИЦ ИНФРА-М, 2016. - 176 с.: 60х90 1/16. - (Библиотека малых словарей "ИНФРА-М") (Обложка. КБС) ISBN 978-5-16-009748-0

#### Электронные ресурсы

7. Ауезова К.Т. Менеджмент: учебно-методическое пособие / Электронный ресурс. Режим доступа: <http://uchebnik-besplatno.com/management-uchebnik/uchebno-metodicheskoe-posobie-management.html>

8. Менеджмент в России и за рубежом. / Электронный ресурс. Режим доступа: <http://www.mevriz.ru/>

9. Федеральный образовательный портал: Экономика, социология, менеджмент. / Электронный ресурс. Режим доступа: <http://ecsocman.hse.ru/>

#### 4 КОНТРОЛЬ И ОЦЕНКА РЕЗУЛЬТАТОВ ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ

Контроль и оценка результатов освоения учебной дисциплины осуществляется преподавателем в процессе проведения практических занятий и лабораторных работ, тестирования, а также выполнения обучающимися индивидуальных заданий, проектов, исследований.

<b>Результаты обучения (освоенные умения, освоенные знания)</b>	<b>Формы и методы контроля и оценки результатов обучения</b>
<b>Умения:</b>	
направлять деятельность структурного подразделения организации на достижение общих целей;	наблюдение и оценка результатов практической работы №1, 3, 4, 6
принимать решения по организации выполнения организационных задач, стоящих перед структурным подразделением;	наблюдение и оценка результатов практической работы №2, 7
мотивировать членов структурного подразделения на эффективное выполнение работ в соответствии с делегированными им полномочиями;	наблюдение и оценка результатов практической работы №5
применять приемы делового общения в профессиональной деятельности;	наблюдение и оценка результатов практической работы №8, 9, 10
<b>Знания:</b>	
особенности современного менеджмента;	Текущий контроль Дифференцированный зачет
функции, виды и психологию менеджмента;	Текущий контроль Дифференцированный зачет
основы организации работы коллектива исполнителей;	Текущий контроль Дифференцированный зачет
принципы делового общения в коллективе;	Текущий контроль Дифференцированный зачет
особенности организации менеджмента в сфере профессиональной деятельности;	Текущий контроль Дифференцированный зачет
информационные технологии в сфере управления.	Текущий контроль Дифференцированный зачет

Приложение  
к рабочей программе дисциплины  
«Менеджмент»

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ  
ФЕДЕРАЦИИ

ВЛАДИВОСТОКСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ  
ЭКОНОМИКИ И СЕРВИСА

Филиал ФГБОУ ВО «ВГУЭС» в г. Уссурийске

## **МЕНЕДЖМЕНТ**

Фонд оценочных средств для проведения промежуточной аттестации  
обучающихся

по специальности 40.02.01 Право и организация социального обеспечения

Уссурийск 2020

Фонд оценочных средств для проведения промежуточной аттестации обучающихся по дисциплине «Менеджмент» разработан в соответствии с требованиями ФГОС СПО по специальности 40.02.01 Право и организация социального обеспечения, утвержденного приказом Министерства образования и науки Р.Ф. от 12 мая 2014 г. №508.

Составитель:

Басалюк Татьяна Геннадьевна

Утвержден на заседании цикловой методической комиссии экономических, математических, общих естественнонаучных и правовых дисциплин от 16 . 04 . 2020 г., протокол № 8

Председатель цикловой методической комиссии



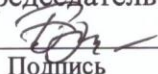
подпись

Басалюк Т.Г.  
фамилия,

инициалы

« 16 » апреля 2020 г.

Председатель цикловой методической комиссии (выпускающей)



Подпись

Басалюк Т.Г.

фамилия, инициалы

« 16 » апреля 2020 г.

## 1 ПЕРЕЧЕНЬ ФОРМИРУЕМЫХ КОМПЕТЕНЦИЙ\*

№ п/п	Код компетенции	Формулировка компетенции
1.	ПК 1.2.	Осуществлять прием граждан по вопросам пенсионного обеспечения и социальной защиты.
2.	ПК 2.3.	Организовывать и координировать социальную работу с отдельными лицами, категориями граждан и семьями, нуждающимися в социальной поддержке и защите.
3.	ОК 1.	Понимать сущность и социальную значимость своей будущей профессии, проявлять к ней устойчивый интерес.
4.	ОК 2.	Организовывать собственную деятельность, выбирать типовые методы и способы выполнения профессиональных задач, оценивать их эффективность и качество.
5.	ОК 3.	Принимать решения в стандартных и нестандартных ситуациях и нести за них ответственность.
6.	ОК 6.	Работать в коллективе и команде, эффективно общаться с коллегами, руководством, потребителями.
7.	ОК 7.	Брать на себя ответственность за работу членов команды (подчиненных), результат выполнения заданий.
8.	ОК 8.	Самостоятельно определять задачи профессионального и личностного развития, заниматься самообразованием, осознанно планировать повышение квалификации.
9.	ОК 10.	Соблюдать основы здорового образа жизни, требования охраны труда.
10.	ОК 11.	Соблюдать деловой этикет, культуру и психологические основы общения, нормы и правила поведения.
11.	ОК 12.	Проявлять нетерпимость к коррупционному поведению.



### 3 ПЕРЕЧЕНЬ ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ

№ п/п	Коды компетенций и планируемые результаты обучения		Оценочные средства*
			Наименование
1.	ПК 1.2. Осуществлять прием граждан по вопросам пенсионного обеспечения и социальной защиты.	Знать 1) особенности современного менеджмента; 2) функции, виды и психологию менеджмента; 3) основы организации работы коллектива исполнителей; 4) принципы делового общения в коллективе; 5) особенности организации менеджмента в сфере профессиональной деятельности;	Тест № 1-8, Реферат Доклад, сообщение Вопросы для устного опроса №1  Теоретическое задание для дифференцированного зачета №1
		ПК 2.3. Организовывать и координировать социальную работу отдельными лицами, категориями граждан и семьями, нуждающимися в социальной поддержке и защите.	

### 3 ОПИСАНИЕ ПРОЦЕДУРЫ ОЦЕНИВАНИЯ

Промежуточная аттестация по дисциплине «Менеджмент» включает в себя теоретические задания, позволяющие оценить уровень усвоения обучающимися знаний, и практические задания, выявляющие степень сформированности умений и владений (см. раздел 5).

Усвоенные знания и освоенные умения проверяются при помощи электронного тестирования, умения проверяются в ходе выполнения практических заданий/

Объем и качество освоения обучающимися дисциплины, уровень сформированности дисциплинарных компетенций оцениваются по результатам текущих и промежуточной аттестаций.

## 4 КОМПЛЕКТ ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ

### 4.1 ПАСПОРТ КОМПЛЕКТА ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ

#### 4.1.1 Распределение типов контрольных заданий по элементам знаний и умений, контролируемых при текущем контроле и промежуточной аттестации

Содержание учебного материала по программе УД	Тип контрольного задания (текущий контроль)										Тип контрольного задания (промежуточная аттестация)									
	У1	У2	У3	У4	З1	З2	З3	З4	З5	З6	У1	У2	У3	У4	З1	З2	З3	З4	З5	З6
<b>Раздел 1</b> <b>Эволюция концепций менеджмента</b>																				
Тема 1.1 История развития менеджмента	ПР1				Т№ 1 С1						В17, 20-22				В1					
Тема 1.2 Особенности менеджмента в области профессиональной деятельности (по отраслям)					Т№ 1										В2					
<b>Раздел 2</b> <b>Организация как система управления</b>																				

Тема 2.1 Типы структур организаций	ПП2						By №1 C2					B1-4					B3, 17			
Тема 2.2 Внутренняя и внешняя среда организации	ПП1						By №1 C3				B26	B1-4,27,28	B9-11,29,30							
<b>Раздел 3 Функции менеджмента</b>																				
Тема 3.1 Организация и планирование		ПП4					T№2				T№2	B1-4					B4,5,12,22,25,28			B30
Тема 3.2 Контроль и мотивация			ПП5				T№2						B5-8				B6,10,13,23,24			
Тема 3.3 Цикл менеджмента							T№2													
<b>Раздел 4 Методы и стили руководства</b>																				
Тема 4.1 Система методов управления										T№3										B11,29

Тема 4.2 Стили управления		ПР6				Т№ 6 С6			Т№ 6										B20	
<b>Раздел 5 Процесс принятия и реализации управленческ их решений</b>																				
Тема 5.1 Факторы, влияющие на процесс принятия управленческих решений		ПР7						Т№4 С 7	Т№ 4				B18 -19						B1 4- 16, 18, 19, 21, 26, 27	
<b>Раздел 6 Коммуникаци и и деловое общение</b>																				
Тема 6.1 Коммуникативность и общение в сфере управления				ПР8		Т№ 5 С8			Т№ 5						B1 3- 14, 23- 25					
Тема 6.2 Деловое общение				ПР9		Т№ 5 С9- 11			Т№ 5						B1 6					

Тема 6.3 Управление конфликтами и стрессами		ПР1 0						Т№7 С12				В15								
--	--	----------	--	--	--	--	--	------------	--	--	--	-----	--	--	--	--	--	--	--	--

ПР – практическое занятие(или другое)

Т- тест

В – Вариант

Ву – вопросы для устного опроса

## 5.2 ЗАДАНИЯ ДЛЯ ПРОВЕДЕНИЯ ТЕКУЩЕГО КОНТРОЛЯ

### 5.2.1 Оперативный (текущий) контроль

#### 5.2.1.1 Примерные тесты

##### Тест №1

Укажите правильный ответ

1. «Менеджмент» в переводе с английского языка означает:

- а) **управлять, заведовать, руководить**
- б) уметь обращаться, уметь владеть
- в) ухитряться, справляться, устраиваться
- г) все ответы верны

2. Рациональное построение организации как иерархической структуры – главная идея

...

- а) школы научного управления;
- б) **административной школы;**
- в) школы человеческих отношений и поведенческих наук;
- г) школы количественных методов.

3. Формирование основных принципов управления и разработка взаимосвязанных функций управления стали главным результатом работы...

- а) школы научного управления (рационалистической);
- б) **административной школе;**
- в) школы человеческих отношений и поведенческих наук;
- г) школы научного управления (рационалистической).

4. Суть подхода: «Управление должно иметь свои законы, научные методы, формулы, принципы. Оно должно быть основано на измерениях, рационализации, систематическом учете» принадлежит ...

- а) **школе научного управления;**
- б) административной школе;
- в) школе человеческих отношений и поведенческих наук;
- г) школе количественных методов.

5. Рассмотрение управления как процесса, т. е. серии непрерывных взаимосвязанных управленческих функций (функций управления) – это...

- а) ситуационный подход в менеджменте;
- б) **процессный подход в менеджменте;**
- в) количественный подход в менеджменте;
- г) системный подход в менеджменте.

6. Увязка конкретных приемов и концепций управления с определенными конкретными ситуациями – это

- а) **ситуационный подход в менеджменте;**
- б) процессный подход в менеджменте;
- в) количественный подход в менеджменте;
- г) системный подход в менеджменте.

7. Рассмотрение организации как некоторой целостности, состоящий из взаимосвязанных частей (люди, структура, задачи и технология), каждая из которых вносит вклад в развитие целого – это...

- а) ситуационный подход в менеджменте;
- б) процессный подход в менеджменте;
- в) количественный подход в менеджменте;
- г) **системный подход в менеджменте.**

8. Кто стоял у истоков школы научного управления?

- а) А.Файоль;
- б) Д.Гетти;
- в) М.Фоллет;
- г) **Ф.Тейлор;**
- д) Э.Мейо.

9. Какое государство является родиной менеджмента?

- а) Франция;
- б) **США;**
- в) Россия;
- г) Англия;
- д) Германия

10. Сколько существует основных подходов в развитии управленческой науки?

- а) **четыре;**
- б) три;
- в) пять;
- г) шесть;
- д) два

## Тест №2

Укажите правильный ответ.

**1. Особый вид деятельности менеджера, определяющий: что делать, как делать и в какой последовательности**

- а) принципы менеджмента;
- б) цели менеджмента;
- в) **функции менеджмента;**
- г) методы менеджмента.

**2. Стадия процесса управления, на которой определяются цели организации, необходимые средства, а также разрабатываются эффективные методы их достижения:**

- а) мотивация;
- б) контроль;
- в) **планирование;**
- г) организация.

**3. Миссия организации - это...**

- а) основные задачи, цели организации;
- б) **смысл, причина существования организации;**
- в) основные задачи, цели структурных подразделений;
- г) конечный результат.

**4. К основным принципам планирования относятся:**

- а) единство;
- б) непрерывность;
- в) гибкость;
- г) точность;
- д) **все ответы верны.**

**5. Система взаимосвязанных, объединенных общей целью заданий, обеспечивающих реализацию целей:**

- а) **план;**
- б) миссия;
- в) цели;



**6. Укажите порядок этапов стратегического планирования.**

- а) формирование миссии и целей;
- б) оценка и выбор стратегических альтернатив;
- в) оценка реализации стратегии
- г) проведение стратегического анализа;
- д) реализация стратегии

1) – а

2) - г

3) - б

4) - д

5) - в

**7. Передача задач и полномочий лицу, которое принимает на себя ответственность за их выполнение – это ...**

- а) полномочия;
- б) делегирование;**
- в) цель
- г) стратегия;

**8. Мотивация - это**

- а) распределение ролей, ответственности и подотчетности между различными подразделениями;
- б) процесс стимулирования кого-либо к деятельности;**
- в) сопоставление достигнутых результатов с запланированными;
- г) стадия процесса управления, на которой определяются цели организации.

**9. Целенаправленное применение по отношению к человеку стимулов для воздействия на его активность - это**

- а) мотивирование;
- б) стимулирование;**
- в) организация;
- г) стадия процесса управления, на которой определяются цели организации.

**10. Теории мотивации, которые основываются на выявлении потребностей людей и их роли в мотивации**

- а) содержательные;**
- б) процессуальные;
- в) комплексные;

**11. Теория мотивации, основанная на том, что людям присущи три потребности: власти, успеха и причастности...**

- а) справедливости;
- б) ожидания;
- в) Мак-Клелланда;**
- г) теория потребностей А. Маслоу

**12. «Теория справедливости» утверждает, что...**

- а) человек надеется, что выработанный им тип поведения приведет к удовлетворению его потребностей;
- б) достигнутые результаты зависят от приложенных сотрудником усилий, его способностей и характерных особенностей;

в) люди субъективно определяют отношение полученного вознаграждения с затраченными усилиями и затем соотносят его с вознаграждением других людей, выполняющих аналогичную работу. Несправедливость вызывает психологическое напряжение;

г) все ответы верны

**13. Теория мотивации, основанная на том, что на деятельность людей оказывает влияние две группы факторов, названные гигиеническими и мотивирующими:**

а) **Ф. Герцберга;**

б) А. Маслоу;

в) Мак Клеелланда;

г) Портера-Лоулера.

**14. К процессуальным теориям мотивации не относятся:**

а) ожидания Врума;

б) справедливости Адамса;

в) **приобретенных потребностей Мак Клеелланда;**

г) Портера-Лоулера.

**15. Сопоставление достигнутых результатов с запланированными:**

а) мотивация;

б) **контроль;**

в) планирование

г) организация.

**16. Предварительный контроль осуществляется**

а) **до начала осуществления работ;**

б) в ходе осуществления работ;

в) после того, как работа выполнена;

г) все вышперечисленное верно.

**17. Своевременно выявить и скорректировать отклонения, возникающие в ходе работы – это задача .... контроля**

а) предварительного;

б) **текущего;**

в) заключительного;

г) все ответы верны.

**18. Составление стандартов, нормативов до начала выполнения работ – это цель ..... контроля**

а) текущего

б) заключительного;

в) **предварительного;**

г) все ответы верны

**19. Контроль, который выполняется по истечении определенного времени после окончания работ...**

а) предварительный;

б) **заключительный;**

в) текущий;

г) все ответы верны.

**20. Назовите первую функцию процесса управления**

- а) мотивация;
- б) контроль;
- в) планирование;**
- г) организация.

**21. Какова высшая потребность в пирамиде потребностей А.Маслоу**

- а) признания и самоутверждения;
- б) физиологические потребности;
- в) безопасности и защищенности;
- г) самовыражения;**
- д) принадлежности и причастности.

**22. Руководители какого уровня основную часть рабочего времени должны заниматься решением оперативных задач**

- а) всех уровней;
- б) среднего уровня;
- в) высшего уровня;
- г) низового уровня;**

**23. На сколько уровней подразделяют менеджеров**

- а) на два;
- б) на три;**
- в) на четыре;
- г) на пять;

**Тест №3**

Укажите правильный ответ

1. Способы и приемы прямого и косвенного воздействия на коллектив с помощью экономических законов – это...

- а) организационно-распорядительные методы управления
- б) экономические методы управления;
- в) социально-психологические методы управления;
- г) правовые методы управления.

2. Методы прямого воздействия на коллектив и отдельных работников, носящие директивный и обязательный характер – это...

- а) организационно-распорядительные методы управления;
- б) экономические методы управления;
- в) социально-психологические методы управления;
- г) правовые методы управления.

3. Методы осуществления управленческих воздействий на персонал, базирующиеся на закономерностях социологии и психологии – это...

- а) организационно-распорядительные методы управления;
- б) экономические методы управления;
- в) социально-психологические методы управления;
- г) правовые методы управления.

4. Способы воздействия субъекта управления на объект с помощью законов, норм и правил, установленных государственными органами, являющихся обязательными для всех граждан – это...

- а) организационно-распорядительные методы управления;

- б) экономические методы управления;
  - в) социально-психологические методы управления;
  - г) правовые методы управления.
5. Самоуправление - ...
- а) право на прямое управление предприятием как по главным, так и косвенным направлениям;
  - б) право контроля за действиями администрации;
  - в) право на участие в принятии решения;
  - г) право работников на получение информации о функционировании организации.
6. Процесс превращения человека, всего трудового коллектива из объекта управленческой деятельности в ее субъект - ...
- а) влияние;
  - б) внушение;
  - в) самоменеджмент;
  - г) власть.
7. Что такое методы управления?
- а) закономерности управления;
  - б) основные правила управления;
  - в) управленческие законы;
  - г) способы воздействия субъекта на объект;
  - д) методы работы менеджеров.
8. Что такое самоменеджмент?
- а) способность и возможность системы планировать и организовывать свою деятельность;
  - б) организация личной работы руководителя;
  - в) самостоятельность в деятельности менеджера;
9. Что изучают при фотографии рабочего дня?
- а) структуру затрат времени;
  - б) методы работы руководителя;
  - в) потери рабочего времени;
  - г) способы выполнения задач.

Критерии оценки:

Критерием оценки является уровень усвоения студентом материала, предусмотренного программой дисциплины, что выражается количеством правильных ответов на предложенные тестовые задания.

При верных ответах на:

60% тестовых заданий – оценка 3 (удовлетворительно);

75% тестовых заданий – оценка 4 (хорошо);

95% тестовых заданий – оценка 5 (отлично).

#### **Тест №4**

Укажите правильные ответы

1. Требования, предъявляемые к управленческому решению - ...

- а) эффективность и экономичность;
- б) своевременность;
- в) обоснованность и реальность;
- г) все вышеперечисленное.

2. Метод принятия решения, основанный на аналитических способностях менеджера, его опыте, интуиции - ...

- а) эвристический;
- б) коллективный;
- в) метод Дельфы;
- г) кольцевая система «Кингисе».

3. Метод принятия решения, основанный на коллективной работе определенного круга лиц, компетентных, способных решать творческие задачи - ...

- а) неформальные;
- б) эврический;
- в) коллективные;
- г) кольцевая система «Кингисе».

4. Этапы процесса принятия решения:

- а) постановка проблемы;
- б) разработка вариантов решений;
- в) выбор решения и организация его выполнения;
- г) все варианты верны.

5. Каждому участнику группы предоставляется право высказывать самые различные идеи по поводу вариантов решения проблемы вне зависимости от их обоснованности, осуществимости и логичности – это метод принятия решения...

- а) Дельфы;
- б) номинальной группы;
- в) Мозговой атаки;
- г) эврический.

Критерии оценки:

Критерием оценки является уровень усвоения студентом материала, предусмотренного программой дисциплины, что выражается количеством правильных ответов на предложенные тестовые задания.

При верных ответах на:

- 60% тестовых заданий – оценка 3 (удовлетворительно);
- 75% тестовых заданий – оценка 4 (хорошо);
- 95% тестовых заданий – оценка 5 (отлично).

## **Тест №5**

1. Вербальная коммуникация осуществляется...

- а) посредством передачи информации с помощью речи;
- б) посредством информации с помощью мимики;
- в) посредством передачи информации с помощью жестов;
- г) все ответы верны.

2. Передача информации от одного лица другому с помощью мимики, жестов – это...

- а) вербальная коммуникация;
- б) коммуникация с помощью речи;
- в) невербальная коммуникация;
- г) все ответы верны.

3. Некоторая последовательность сведений, знаний, которые актуализируемы с помощью знаков (символьного, звукового, сенсорного типа) – это...

- а) власть;
- б) информация;
- в) лидерство;
- г) стиль.

4. Форма устного обмена информацией между несколькими людьми в узком кругу – это...

- а) деловая беседа;
- б) деловое совещание;
- в) деловые переговоры;
- г) консультирование

5. Способ привлечения коллективного разума к выработке оптимальных решений по актуальным и наиболее сложным вопросам, возникающим в организации – это...

- а) деловая беседа;
  - б) деловое совещание;
  - в) деловые переговоры;
  - г) консультирование.
6. Средство взаимосвязи между людьми, предназначенное для достижения соглашения, когда обе стороны имеют совпадающие либо противоположные интересы – это...
- а) деловая беседа;
  - б) деловое совещание;
  - в) деловые переговоры;
  - г) консультирование.
7. Процесс передачи идей, мыслей, чувств, доведение их до понимания другим людям
- а) общение;
  - б) воображение;
  - в) влияние;
  - г) подражание.
8. Этапы организации проведения деловых совещаний: ...
- а) подготовка;
  - б) проведение;
  - в) принятие решения;
  - г) все варианты верны.
9. Первичный официальный документ, составленный в ходе проведения собрания (совещания), и на основании которого руководство вправе требовать от сотрудников выполнения порученных им заданий
- а) договор;
  - б) протокол;
  - в) контракт;
  - г) верных ответов нет.
10. Подготовка совещания начинается с определения...
- а) необходимости и целесообразности проведения;
  - б) дня и времени проведения;
  - в) места проведения;
  - г) участников.
- Критерии оценки:
- Критерием оценки является уровень усвоения студентом материала, предусмотренного программой дисциплины, что выражается количеством правильных ответов на предложенные тестовые задания.
- При верных ответах на:
- 60% тестовых заданий – оценка 3 (удовлетворительно);
  - 75% тестовых заданий – оценка 4 (хорошо);
  - 95% тестовых заданий – оценка 5 (отлично).

## Тест №6

Укажите правильные ответы

1. Противоречие, возникающее между людьми, коллективами в процессе их совместной трудовой деятельности из-за непонимания, отсутствия согласия и несовпадения интересов – это...
- а) лидерство;
  - б) стресс;
  - г) конфликт;
  - в) авторитет.
2. Состояние напряжения, возникающее у человека под влиянием сильных воздействия – это...

- а) лидерство;
  - б) стресс;
  - в) конфликт;
  - г) авторитет.
3. Деятельность человека, ведущая коллектив к достижению поставленной цели – это...
- а) лидерство;
  - б) стресс;
  - в) конфликт;
  - г) авторитет.
4. Заслуженное доверие, которым пользуется руководитель у подчиненных – это...
- а) лидерство;
  - б) стресс;
  - в) конфликт;
  - г) авторитет.
5. Власть – это...
- а) деятельность человека, ведущая коллектив к достижению поставленной цели;
  - б) заслуженное доверие, которым пользуется руководитель у подчиненных;
  - в) возможность влиять на поведение других людей;
  - г) совокупность поступков и действий руководителя при осуществлении им определенных обязанностей.
6. Стиль руководства – это...
- а) деятельность человека, ведущая коллектив к достижению поставленной цели;
  - б) заслуженное доверие, которым пользуется руководитель у подчиненных;
  - в) возможность влиять на поведение других людей;
  - г) совокупность поступков и действий руководителя при осуществлении им определенных обязанностей.
7. Если руководитель четко регламентирует деятельность своих подчиненных, жестко контролирует их, всегда сам принимает решения по важным вопросам, то имеет место...
- а) авторитарный стиль руководства;
  - б) либеральный стиль руководства;
  - в) демократический стиль руководства;
  - г) все ответы верны.
8. Если руководитель отстраняется от решения насущных проблем, ждет указаний «сверху» или же попадает под влияние коллектива, то имеет место...
- а) авторитарный стиль руководства;
  - б) либеральный стиль руководства;
  - в) демократический стиль руководства;
  - г) все ответы верны.
9. Если руководитель учитывает мнение подчиненных, делегирует им часть своих полномочий, развивает в коллективе инициативу и творчество, то имеет место...
- а) авторитарный стиль руководства;
  - б) либеральный стиль руководства;
  - в) демократический стиль руководства;
  - г) все ответы верны.
10. Влияние – это...
- а) возможность влиять на поведение других людей;
  - б) поведение одного человека, которое вносит изменение в поведение, отношение, ощущение другого человека;
  - в) условия эффективного метода воздействия на коллектив;
  - г) потребность, к которой апеллируют, в процессе управления коллективом.
11. Внушение – это...

- а) воздействие, основанное на некритическом восприятии того, что внушение как способ влияния на подчиненных является бездоказательным и неаргументированным;
- б) эффективная передача своей точки зрения, посредством аргументации;
- в) усвоение действий, поступков, манеры поведения и даже способа мышления других лиц;
- г) способ влияния на подчиненных, основанный на добровольных, побуждающих, непринудительных мотивах.

12. Запугивание, обещание причинить подчиненному зло – это...

- а) просьба;
- б) убеждение;
- в) внушение;
- г) угроза.

13. Официальное распоряжение властных органов – это...

- а) угроза;
- б) подкуп;
- в) приказ;
- г) просьба.

14. Индивидуальные особенности человека, которые проявляются в динамике его жизнедеятельности – это...

- а) характер;
- б) темперамент;
- в) авторитет;
- г) влияние.

15. Способ разделения власти – это...

- а) власть;
- б) влияние;
- в) делегирование;
- г) авторитет.

16. Законная власть – ...

- а) основывается на привлекательных для исполнителя свойствах менеджера;
- б) основывается на праве человека руководить другими в силу соответствующего положения в организации;
- в) осуществляется, когда менеджер воспринимается как носитель специальных и полезных знаний;
- г) основывается на вознаграждении менеджером подчиненного.

17. Экспертная власть - ...

- а) основывается на привлекательных для исполнителя свойствах менеджера;
- б) основывается на праве человека руководить другими в силу соответствующего положения в организации;
- в) осуществляется, когда менеджер воспринимается как носитель специальных и полезных знаний;
- г) основывается на вознаграждении менеджером подчиненного.

18. Характеристики или свойства менеджера настолько привлекательны для исполнителя, что он хочет быть таким же – это...

- а) власть, основанная на принуждении;
- б) власть, основанная на вознаграждении;
- в) экспертная власть;
- г) эталонная власть.

19. Менеджер может оказывать влияние на других, если контролирует величину или форму наказания, которое может быть к ним применено – это...

- а) власть, основанная на принуждении;
- б) экспертная власть;
- в) эталонная власть;



г) законная власть.

20. Совокупность типических для менеджера ценностей, норм, точек зрения и идей, которые сознательно формируют образец его поведения – это...

а) метод управления;

б) стиль управления;

в) управленческая культура;

г) функции управления.

### Тест №7

1 Что из перечисленного является причинами конфликта, связанного с личностными особенностями руководителя?

а) неопытность в работе с людьми

б) карьеризм, нечестность

в) нежелание признать допущенную ошибку

г) внимательное отношение к людям

д) завышенная требовательность к подчинённым

е) низкий культурный уровень

Абвге

**Абвде**

Бвге

Абвг

2 К личностным факторам, вызывающим стресс НЕ относится ...

Увольнение с работы

Свадьба

Уход на пенсию

**Перегрузка**

3 К организационным факторам, вызывающим стресс НЕ относится ...

Конфликт ролей

Неопределенность ролей

Плохие условия труда

**Увольнение с работы**

4 Какие из названных позиций являются причинами конфликтов?

а) распределение ресурсов

б) нечёткое разграничение прав и обязанностей

в) неудовлетворительные коммуникации

г) низкое качество выполнения работы

д) неблагоприятные условия труда

е) необоснованное публичное порицание одних сотрудников и не заслуженная похвала других

Абвг

Бвгде

**Абвде**

Вгде

5 Что из перечисленного относится к основным типам конфликтов?

а) внутриличностный конфликт

б) межличностный конфликт

в) конфликт между личностью и группой

- г) конфликт между руководителем и подчинённым
- д) межгрупповой конфликт

Абвг

**Абвд**

Вгд

Бвгд

6 Какие из приведённых факторов характеризуют отрицательные последствия конфликтов?

- а) ухудшение психологического климата
- б) снижение производительности труда
- в) нарушение сотрудничества и взаимопомощи
- г) укрепление нервной системы работников
- д) возрастание неудовлетворённости трудом и текучесть кадров
- е) формирование представления о другой стороне как о враге

**Абвде**

Бвгд

Абвге

Вгде

7 Какая из приведённых позиций НЕ является способом управления стрессами?

- а) распределение объёма и типа работы в соответствии со способностями сотрудников
- б) чёткое определение полномочий и ответственности сотрудников
- в) принуждение к выполнению неинтересной работы
- г) надлежащее вознаграждение за эффективную работу
- д) использование стиля лидерства, соответствующего требованиям ситуации
- е) развитие способностей работников и обсуждение с ними сложных вопросов

А

Б

**В**

Г

Д

Е

8 Что из перечисленного относится к факторам вызывающим стресс?

- а) перегрузка в работе
- б) страх наказания
- в) интересная работа
- г) плохие условия работы
- д) выговор
- е) увольнение с работы
- ж) поощрение

Абвг

Вгеж

**Абгде**

Вгдеж

9 Какая из приведённых позиций НЕ делает целесообразным компромиссный подход к разрешению конфликта?

- использование равных аргументов в пользу взаимоисключающих позиций
- требование временного урегулирования проблемы
- необходимость принимать срочное решение при дефиците времени

### **источник разногласий не существенен**

директивные утверждения точки зрения руководителя не приводят к успеху

10 Конфликт – это.....

### **столкновение противоположных интересов, взглядов, стремлений, серьёзное разногласие, острый спор**

это принятие противоположностями друг друга в тех или иных свойствах и взаимодействиях

процесс формализации социальных отношений, переход от неформальных отношений, и неорганизованной деятельности к созданию организационных структур с иерархией власти

11 Внутриличностный конфликт – это ...

это противоборство, в котором хотя бы одна из сторон представлена малой социальной группой

**это состояние, в котором у человека есть противоречивые и взаимоисключающие мотивы, ценности и цели, с которыми он в данный момент не может справиться, не может выработать приоритеты поведения**

возникающее у людей столкновение противоположных целей, мотивов, точек зрения интересов участников взаимодействия

## 5.2.1.2 Практические задания

### **Практическая работа № 1 Проведение сравнительного анализа моделей менеджмента.**

**Цель:** ознакомиться с американской, японской и российской моделями менеджмента.

**Норма времени:** 2 часа

**Форма организации работы на учебном занятии:** индивидуальная.

**Обеспечение занятия:** ноутбук, проектор, интерактивная доска, раздаточный материал.

#### **ХОД РАБОТЫ:**

№ п/п	Содержание работы	Методические указания
1.	Выполнить задание 1	Заполните таблицу
2.	Выполнить задание 2	Ответьте письменно на вопросы
3.	Вывод	Напишите вывод

**Задание 1** По тексту учебника, а также обращаясь к другой информации, необходимо сравнить и заполнить таблицу.

	<b>ЯПОНИЯ</b>	<b>США</b>	<b>РОССИЯ</b>
Структура управления компании (формализованная или нестандартная, гибкая)	гибкая	Жесткая, формализованная	формализованная
Планирование	Тщательное, стратегическое и тактическое	Упор на долгосрочное стратегическое планирование	Работа на основе краткосрочных планов или бесплановое
Организационная культура (высокая, низкая)	высокая	высокая	Очень низкая и низкая
Характер принятия решений	Снизу вверх,	Сверху вниз,	Сугубо единоличное

(коллективный, основанный на единогласии или индивидуальный)	принятие решения по принципу консенсуса; решение принимается долго, реализуется быстро.	индивидуальность принятия решения менеджером; принимаются быстро, реализуются медленно	или единолично консультативное
Форма ответственности (индивидуальная или коллективная)	коллективная	индивидуальная	индивидуальная
Организация контроля (индивидуальная или коллективная)	Коллективно по совместно выработанным качественным критериям	Руководителем по индивидуально количественным показателям	Руководителем по индивидуально количественным показателям
Скорость служебного роста (замедленная или быстрая)	замедленная	быстрая	
Критерий продвижения по службе (возраст и стаж или личный результат)	Возраст, стаж	личный	
Главное качество менеджера (профессионализм или координация действий подчиненных)	Умение осуществлять координацию действий и контроль	Профессионализм	
Ориентация управления (на группу или на отдельную личность)	На группу		
Оценка результата управления (по коллективному результату или по индивидуальному)			
Отношение менеджера с подчиненными (личные, неформальные или формализованные)	Семейные, личные, на основе доверия	Формальное, контракты	формальное
Форма подготовки менеджера (узкоспециализированный тип или универсальный)	универсальность		
Система найма на работу (долгосрочная или краткосрочная)	пожизненная	краткосрочная	
Система оплаты труда (по результатам работы коллектива или по индивидуальному результату)	Коллективная, с учетом возраста и стажа	индивидуальная	
Забота о людях			
Преобладающий тип мотивации	Мотивация работы на фирму, формирование корпоративного сознания	Мотивация конкретных работников на основе экономических и нематериальных стимулов	Мотивация конкретных работников материальными стимулами на основе досужих домыслов руководителей,

			мотивация принуждением и отсутствием мотивации
Преобладающий стиль руководства	Основанный на участии или консультативно- демократический	консультативно- демократический или благосклонно- авторитарный	Эксплуаторско- авторитарный или авторитарно- пассивный

**Задание 2** Рассказывают, что встретились два директора завода – российский и японский. Разговорились. Выяснилось, что они выпускают одинаковую продукцию. Причём полностью совпадает не только качество, но и объём выпускаемого товара.

Россиянин спрашивает: «Сколько человек у вас работает?». Японец отвечает:

«Десять». – «А у вас?». Российский предприниматель минуту подумал и сказать честно, что 500, не решился. Сказал, что 11.

На следующий день они встретились, японец говорит: «Всю ночь не спал, никак не мог догадаться, чем у вас этот одиннадцатый занимается?».

**Ответьте на вопросы:**

1. Принимая во внимание, что в каждой шутке есть доля правды, постарайтесь объяснить, почему на японских предприятиях производительность труда выше, чем на российских?

2. Насколько велика роль менеджеров в организации работы предприятий? Подробно объясните свою позицию.

**ВЫВОД:**

**Практическая работа № 2 «Составление структуры управления предприятия».**

**Цель:** развитие навыков построения организационных структур управления.

**Норма времени:** 2 часа

**Форма организации работы на учебном занятии:** индивидуальная работа.

**Обеспечение занятия:** ноутбук, проектор, интерактивная доска, раздаточный материал.

**ХОД РАБОТЫ:**

№ п/п	Содержание работы	Методические указания
1.	Выполнить задание 1	Отобразите структуру предприятия в схеме
2	Выполнить задание 2	Объединиться в группы по 4-5 человек и выполнить задание
3	Вывод	Напишите вывод

**Задание 1**

Используя конспект, Интернет или учебник, отобразите структуру данного предприятия в схеме. Определите тип и вид организационной структуры.

**Вариант 1**

Во главе ООО «Изумруд» стоит генеральный директор. В его непосредственном подчинении находятся главный бухгалтер, начальник отдела закупок, начальник отдела сбыта.

У каждого из них в подчинении находятся по 2 рабочих. Директор имеет право единолично принимать решения по управлению подразделением и несет персональную ответственность за деятельность коллектива. Отсутствие подразделений по планированию производством и подготовке решений является проблемой в структуре управления данного предприятия.

#### Вариант 2

Во главе ООО «Пирамида» стоит директор. Два цеха компании разрабатывают новые технологии для производства, их возглавляют начальники, в подчинении которых находятся по 2 заведующих. Кроме этого в компании восемь сотрудников. Каждая структурная единица специализируется на выполнении определенной функции. Выполнение распоряжений руководителя осуществляется в пределах его полномочий. Существуют проблемы по координацию действий по управлению.

#### Вариант 3

Во главе проектно-сметного института «Геосмет» стоит генеральный директор. В данный момент в институте разрабатываются два проекта, имеющие каждый своего начальника. В непосредственном подчинении у генерального директора находятся: директор по науке, директор по производству, директор по маркетингу, директор по финансам. Для достижения конкретной цели предполагается разработка проекта, но существуют трудности в обеспечении баланса между руководителями.

Группа единомышленников решила создать предприятие (компанию, организацию). Определите какой (какую) производимый товар или услугу вы будете (производить) предоставлять. Распределите роли директора, его заместителей. Определите оптимальное количество подразделений, служб. С наработанными предложениями по совершенствованию организационной структуры предприятия выступите на совещании.

Порядок выполнения работы.

1. Студенты объединяются в команды по 4 – 5 человек.
2. Члены команды договариваются о производимом их предприятием товаре или выполняемой услуге, названии предприятия.
3. Участники команды распределяют между собой ведущие роли.
4. Директор проводит совещание, на котором создается целевая группа специалистов из руководителей различных подразделений для разработки вариантов структуры организации.
5. Второе совещание посвящено презентации результатов работы целевой группы, при этом у директора тоже должны быть свои предложения по рассматриваемому вопросу. Выбор оптимального варианта решения вопроса.
6. Каждая команда оформляет отчет о проделанной работе. В отчете необходимо указать:
  - Название предприятия, его юридический адрес, характер деятельности.
  - Ведущие должности предприятия с указанием фамилий.
  - Варианты возможных структур организации.
  - Конечное решение о выборе организационной структуры.
  - Анализ ОСУ:

#### **Анализ организационной структуры управления**

Таким образом, можно сделать вывод, о том, что структура \_\_\_\_\_ по своему типу соответствует (иерархической, органической) организационной структуре, так как характеризуется:

Параметр сравнения	Иерархический тип	Органический тип
Концепция построения	Четко определенная иерархия	Гетерархия (отсутствие иерархии)
Тип руководства	Моноцентрический,	Полицентрический, смена лидеров по

	постоянный	ситуациям
Формализация отношений	Четко определенные обязанности и права	Изменяющаяся система норм и ценностей
Организация труда	Жесткое разделение функций	Временное закрепление функций за группами
Источник эффективности	Рационально спроектированная структура	Развитие персонала, самоорганизация, инициатива работников

На предприятии \_\_\_\_\_ сложилась \_\_\_\_\_ структура управления. Каждый уровень управления подчиняется (не подчиняется) вышестоящему уровню. Элементами организационной структуры \_\_\_\_\_ являются:

звенья (отделы);  
уровни (ступени управления) – выделяют три уровня (высший-директор, средний-начальники отделов и низший-сотрудники склада);  
связи – горизонтальные (между отделами) и вертикальные (между уровнями управления).

Все элементы организационной структуры управления \_\_\_\_\_ взаимосвязаны (не взаимосвязаны) между собой.

Высшим органом управления \_\_\_\_\_ является \_\_\_\_\_, он \_\_\_\_\_ (устанавливает порядок распределения прибыли; решает вопросы создания и прекращения деятельности обособленных подразделений; устанавливает направления внешнеэкономической деятельности; рассматривает и разрешает конфликтные ситуации, возникающие между администрацией и трудовым коллективом, а также другие хозяйственно-экономические вопросы, предусмотренные Уставом).

Таким образом, давая общую картину организационной структуры \_\_\_\_\_, следует выделить несколько факторов, облегчающих ее значимость:

1. организационная структура \_\_\_\_\_ обеспечивает (не обеспечивает) координацию всех функций менеджмента;
2. структура \_\_\_\_\_ определяет права и обязанности (полномочия и ответственность) на управленческих уровнях;
3. от избранного типа организационной структуры зависит (не зависит) эффективность деятельности \_\_\_\_\_, ее выживание и процветание;
4. организационная структура в \_\_\_\_\_ определяет (не определяет) организационное поведение сотрудников, стиль менеджмента, качество труда.

### **Практическая работа №3 «Изучение внутренних и внешних переменных организации».**

**Цель:** Развитие практических навыков к самостоятельной работе по выявлению факторов внешней и внутренней среды, способных влиять на функционирование организации.

**Норма времени:** 2 часа

**Форма организации работы на учебном занятии:** работа в группах.

**Обеспечение занятия:** ноутбук, проектор, интерактивная доска, раздаточный материал.

#### **ХОД РАБОТЫ:**

№ п/п	Содержание работы	Методические указания
1.	Выполнить задание 1	Ответьте письменно на контрольные вопросы по каждой ситуации
4.	Вывод	Напишите вывод

### **Задание №1:**

Ситуация 1. Концерн «Энергия»

Успешный вариант конверсии и вхождения в рынок крупного предприятия продемонстрировал воронежский концерн «Энергия». За 6 лет он удвоил выпуск продукции, утроил объемы научно-исследовательских и опытно-конструкторских работ, в четыре с лишним раза увеличил производство товаров народного потребления.

Концерну удалось сохранить темпы жилищного и социального строительства, своими силами построить кирпичный завод. И все это при неизменной численности работающих.

В «Энергии» задумались над неизбежностью конверсии раньше других, и, пользуясь льготами, положенными «чистым» оборонщикам, коллектив концерна был вынужден постоянно решать проблему выживания. Годы ушли на разработку и реализацию комплексной программы, в основу которой были положены известные направления мировой экономической науки — «теория успеха» и «управление на спаде». Первым серьезным шагом в реорганизации концерна стало формирование научно-производственных комплексов (НПК). Для промышленности России НПК на базе конструкторских отделов и производственных цехов — не новинка. Но в «Энергии» довели эту идею до логического завершения, объединив научные, производственные и экономические интересы. НПК занялись маркетингом: изучением спроса, разработкой, производством и сбытом продукции. В концерне было создано 20 НПК. На них легла основная тяжесть перехода с военной продукции на мирную, и они справились с этой задачей. В 1989 г. концерн выступил инициатором создания и учредителем коммерческого банка «Энергия». Открытие банка решило проблему финансовой самостоятельности подразделений концерна.

Работники концерна стали получать зарплату через свой банк, а это позволило внедрить систему самокредитования. Ведь далеко не все работники берут зарплату со своих счетов полностью и невостребованные суммы можно пустить в оборот. Поэтому резко (в 5 раз) сократился удельный вес кредитов Госбанка.

Концерн «Энергия» отказался от традиционной «вертикальной» (линейно-функциональной) системы командования производством. Сейчас в нем более 100 экономически и юридически самостоятельных предприятий с различной численностью работников при разнообразных формах собственности. В целом «Энергия» — это



акционерное общество закрытого типа. Более 80% работников стали совладельцами собственности, выкупив акции.

Идеология фирмы, принятая в «Энергии», — семья — гарантирует всем ее работникам постоянную работу, но не постоянное место работы, которое может меняться в зависимости от экономической целесообразности.

### **Вопросы для обсуждения ситуации**

1. Какие внутренние переменные организации описаны в ситуации?
2. Как изменились внутренние переменные под влиянием внешних факторов?

Таблица - Анализ факторов внутренней и внешней среды организации

Влияние факторов внутренней среды организации	Влияние факторов внешней среды (прямого и косвенного воздействия) организации
1.	1.
2.	2.

### **Ситуация 2. Система бирж «Алиса»**

Декларация независимости «государства» «Алиса» провозглашена на июньском (1992 г.) «Большом совете президентов». Согласно «Единому положению о системе „Алиса" будут созданы единые институты «государства»: кредитно-ипотечный банк, страховой фонд, службы налогового планирования, маркетинга, рекламы, безопасности и лоббирования. В Положение включены пункты о взаимном зачете платежей между членами системы (как расчетные единицы будут использоваться собственные деньги — «алиски») и о мобилизации средств ее участников для финансирования проектов, признанных наиболее перспективными, с последующим долевым участием в прибыли.

Кроме основного Положения, разрабатываются конкретизирующие его документы о едином юридическом, коммерческом, производственном, финансовом и информационном пространстве системы, а также о единой политике в области «public relations». По оценкам экспертов, необходимость перестройки «Алисы» связана с существенными финансовыми затруднениями, возникшими главным образом в результате стагнации торговых операций, дефицита свободных денежных средств и осложнения в платежных отношениях в рамках СНГ, повлиявших на взаимодействие между подразделениями системы, оказавшимися в разных государствах Содружества.

Несмотря на масштабность заявления, речь идет всего лишь о структурной — хотя и достаточно серьезной — перестройке в направлении консолидации и централизации системы, «цементирования» ее организационного строения.

### **Вопросы для обсуждения ситуации**

1. Если судить по данной информации, какие факторы внешней среды стали причиной затруднений в деятельности системы бирж «Алиса»?

2. Какие факторы макросреды оказали наиболее существенное влияние на деятельность системы бирж «Алиса»?

3. Опишите взаимосвязь факторов внешней среды прямого и косвенного воздействия и их влияние на организацию.

Таблица. Анализ факторов внутренней и внешней среды организации

Влияние факторов внутренней среды организации	Влияние факторов внешней среды (прямого и косвенного воздействия) организации
1.	1.
2.	2.

#### Практическая работа № 4 Разработка миссии и целей организации

**Цель:** Развитие практических навыков формулирования миссии и целей организации и построения дерева целей.

**Норма времени:** 2 часа

**Форма организации работы на учебном занятии:** работа в группах.

**Обеспечение занятия:** ноутбук, проектор, интерактивная доска, раздаточный материал.

#### ХОД РАБОТЫ:

№ п/п	Содержание работы	Методические указания
1.	Введение в тему	Изучите теоретический материал
2.	Выполнить задание	Выполните письменно задание
3.	Вывод	Напишите вывод

**Введение в тему**

**Правила построения дерева целей**

- общая цель должна содержать описание конечного результата;
- при развертывании общей цели в иерархическую структуру исходят из того, что реализация подцелей каждого последующего уровня является необходимым и достаточным условием достижения целей предыдущего уровня;
- при формулировке целей разных уровней необходимо описывать желаемые результаты, а не способы их получения;
- подцели каждого уровня должны быть независимы друг от друга;
- фундамент дерева целей должны составлять задачи, представляющие собой формулировку работ, которые могут быть выполнены определенным способом в установленные сроки;
- количество уровней зависит от масштабов и сложности поставленных целей, от организационной структуры;
- важным моментом целеполагания является моделирование их динамики в аспекте развития за определенный период времени.

Наиболее распространенными направлениями, по которым в деловых организациях устанавливаются цели, являются следующие:

— прибыльность, отражаемая в показателях, типа величина прибыли, рентабельность, доход на акцию и т. п.;

— положение на рынке, описываемое такими показателями, как доля рынка, объем продаж, относительная по отношению к конкуренту доля рынка, доля отдельных продуктов в общем объеме продаж и т. п.;

— производительность, выражающаяся в издержках на единицу продукции, материалоемкости, отдаче с единицы производственных мощностей, объеме производимой в единицу времени продукции и т. п.;

— финансовые ресурсы, описываемые показателями, характеризующими структуру капитала, движение денег в организации, величину оборотного капитала и т. п.;

— мощности организации, выражаемые в целевых показателях, касающихся размера занимаемых площадей, количества единиц техники и т. п.;

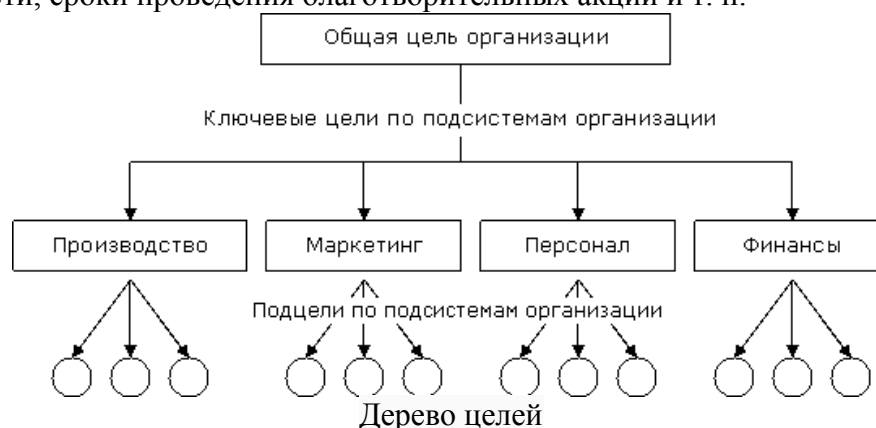
— разработка, производство продукта и обновление технологии, описываемые в таких показателях, как величина затрат на выполнение проектов в области НИР, сроки введения в действие нового оборудования, сроки и объемы производства продукта, сроки введения нового продукта, качество продукта и т. п.;

— изменения в организации и управлении, отражаемые в показателях, устанавливающих задания по срокам организационных изменений и т. п.;

— человеческие ресурсы, описываемые с помощью показателей, отражающих количество прогулов, текучесть кадров, повышение квалификации работников и т. п.;

— работа с покупателями, выражаемая в таких показателях, как скорость обслуживания клиентов, число жалоб со стороны покупателей и т. п.;

— оказание помощи обществу, описываемое такими показателями, как объем благотворительности, сроки проведения благотворительных акций и т. п.



Выделяют долгосрочные (горизонт планирования более 5 лет), среднесрочные (плановый период от 1 года до 5 лет) и краткосрочные (обычно в пределах года) цели. Чем уже горизонт планирования, тем конкретнее должна быть выражена цель;

### **Задание №1:**

1. Организуйте рабочие группы численностью до 4 человек.
2. Выберите в качестве объекта анализа производство продукции пищевой, приборостроительной отрасли или предоставление услуги.
3. Сформулируйте миссию выбранного Вами предприятия.
4. Разработайте иерархическую структуру целей, в зависимости от организационной структуры, с указанием целей роста предприятия, в соответствии с ключевыми требованиями.

Укажите ответственных исполнителей подразделения предприятия за реализацию этих целей. Полученные результаты занесите в таблицу 1.

**Таблица 1. Матрица разработки и формулирования целей компании**

Содержательные цели	Временные цели		
	Краткосрочные	Среднесрочные	Долгосрочные
По прибыли			
По заказчикам			
По сфере интересов			
По росту потенциала фирмы			
По сотрудникам			
По управлению (менеджменту)			
По поставщикам			
По торговым точкам			

5 Постройте дерево целей, стоящих перед руководством компании для успешного выполнения миссии, относительно представленного рисунка 1.

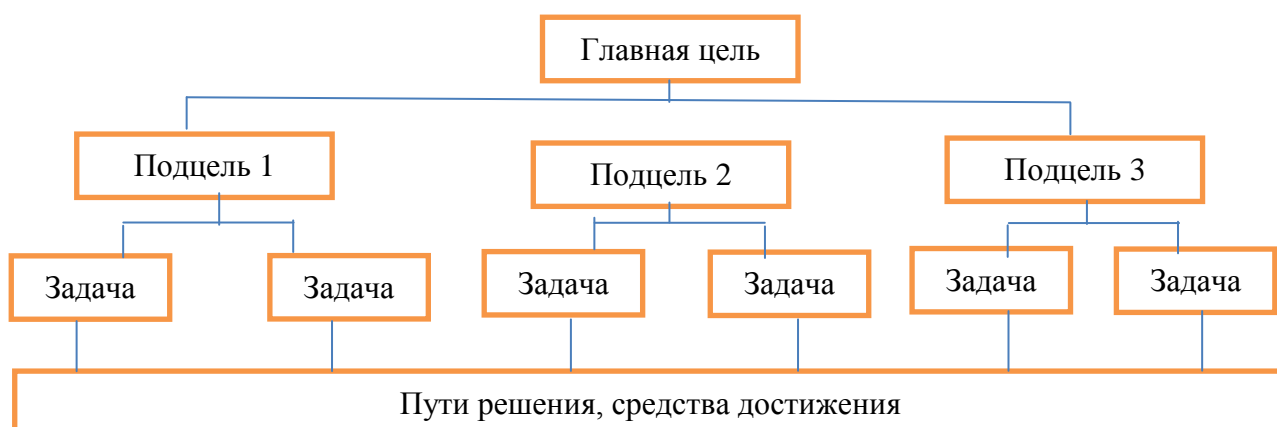


Рисунок 1. Упрощенное структурное представление дерева целей



**Практическая работа № 5 Разработка системы мотивации работников с точки зрения руководителя организации**

**Цель:** Развитие практических навыков выявления проблем в организации, влияющих на снижение мотивации; диагностики проблем и принятия возможных мер для повышения мотивации работников организации

**Норма времени:** 2 часа

**Форма организации работы на учебном занятии:** работа в группах.

**Обеспечение занятия:** ноутбук, проектор, интерактивная доска, раздаточный материал.

**ХОД РАБОТЫ:**

№ п/п	Содержание работы	Методические указания
1.	Тест Пирамида Маслоу	Пройдите тест
2.	Задание 1	Выполните задание письменно
3.	Вывод	Напишите вывод

**Задание 1** Диагностика степени удовлетворенности потребностей тест А. Маслоу. (Тест Пирамида Маслоу):

*Инструкция.*

Ответьте на 20 утверждений, указывая степень наиболее близкую вам - все это касается вашего собственного мнения, видения и точки зрения.

*Тестовый материал (вопросы).*

1	Спокойная работа - самое главное для меня	
2	Я предпочитаю работать независимо, самостоятельно	
3	Высокая зарплата - наилучшее свидетельство ценности человека в компании	
4	Поиск того, что сделает меня счастливым – самое важное в жизни	
5	Безопасность работы - не самый важный фактор для меня	
6	Мои друзья значат для меня больше, чем что-либо еще	
7	Большинство людей думают, что они лучше, чем есть на самом деле	
8	Я хочу иметь работу, которая позволяла бы мне научиться чему-то новому и развивать мои навыки	
9	Регулярный доход, на который я могу рассчитывать, является решающим для меня	
10	Лучше избегать очень близких отношений с коллегами по работе	
11	Моя самооценка наиболее важна для меня, чем чье-либо мнение	
12	Погоня за мечтой - это пустая трата времени	
13	Хорошая работа должна включать хороший план ухода на пенсию	
14	Предпочитаю работу, предполагающую общение с другими людьми - клиентами и коллегами	

15	Я злюсь, когда кто-то присваивает себе работу, сделанную мной	
16	Идти все дальше, устанавливать собственные лимиты - вот то, что мной движет	
17	Самый важный аспект работы в компании - хороший план страховки здоровья	
18	Для меня очень важно, быть частью сплоченной группы	
19	Мои достижения дают мне право уважать себя	
20	Я чувствую себя лучше, когда делаю то, что умею, чем когда пытаюсь выполнять что-то новое	

Выберите букву и отметьте ее в бланке напротив каждого утверждения:

совершенно верно и точно - **С**

в большей степени верно и точно - **М**

частично верно и точно - **Р**

в некоторой степени верно и точно - **S**

совершенно не верно - **N**

*Ключ к тесту Маслоу.*

Напротив каждого ответа вы поставили букву, которая в наибольшей мере отвечает вашему поведению. В таблице ниже найдите цифру, соответствующую выбранной вами букве для каждого из 20 утверждений. Например, если, отвечая на утверждение один, вы выбрали букву "Р" - этому отвечает цифра "3" в квадрате "1" таблицы.

<b>Потребность в безопасности</b>	<b>Потребность социальная</b>	<b>Потребность в самоутверждении</b>	<b>Потребность в самоактуализации</b>
C=5 M=4 <b>1.P=3</b> S=2 N=1	C=1 M=2 <b>2.P=3</b> S=4 N=5	C=5 M=4 <b>3.P=3</b> S=2 N=1	C=5 M=4 <b>4.P=3</b> S=2 N=1
C=1 M=2 <b>5.P=3</b> S=4 N=5	C=5 M=4 <b>6.P=3</b> S=2 N=1	C=5 M=4 <b>7.P=3</b> S=2 N=1	C=5 M=4 <b>8.P=3</b> S=2 N=1
C=5 M=4 <b>9.P=3</b> S=2 N=1	C=1 M=2 <b>10.P=3</b> S=4 N=5	C=5 M=4 <b>11.P=3</b> S=2 N=1	C=1 M=2 <b>12.P=3</b> S=4 N=5
C=5 M=4 <b>13.P=3</b> S=2 N=1	C=5 M=4 <b>14.P=3</b> S=2 N=1	C=5 M=4 <b>15.P=3</b> S=2 N=1	C=5 M=4 <b>16.P=3</b> S=2 N=1
C=5 M=4 <b>17.P=3</b> S=2 N=1	C=5 M=4 <b>18.P=3</b> S=2 N=1	C=5 M=4 <b>19.P=3</b> S=2 N=1	C=1 M=2 <b>20.P=3</b> S=3 N=5
Итого:	Итого:	Итого:	Итого:

### *Интерпретация к тесту Пирамида Маслоу.*

В этом варианте теста подразумевается, что физиологические потребности удовлетворены.

Каждая из четырех колонок может получить минимум 5 и максимум 25 баллов.

Количество в 20 и более баллов свидетельствует о том, что мотивы, выделенные в этой колонке, являются очень важными для вас.

Количество баллов от 15-19 показывает, что эти мотивы менее важны для Вас. 1

0-14 баллов говорят о том, что мотивы, выделенные в этой колонке, не представляют особой важности для вас.

Количество баллов ниже 10 указывает на то, что мотивы, представленные в данной колонке, совершенно неважны для вас.

#### *Диагностические шкалы:*

**Потребность в безопасности:** желание обеспечить себе будущее, упрочить свое положение, избегать неприятностей.

**Потребность социальная:** желание иметь теплые отношения с людьми, иметь хороших собеседников, быть понятым другими.

**Потребность в уважении со стороны:** желание добиться признания и уважения, повышать уровень мастерства и компетентности, обеспечить себе положение, влияние.

**Потребность в самореализации:** желание развивать свои силы и способности, стремится к новому и неизведанному, заниматься делом, требующим полной отдачи.

#### *Стандартные нормы.*

Уровень	Потребность в безопасности	Потребность социальная (любовь, семья, дружба)	Потребность в самоутверждении (карьера, успех, престиж)	Потребность в самоактуализации
Очень высокий	24-25	23-25	23-25	25
Высокий	21-23	20-22	20-22	23-24
Средний	16-20	15-19	16-19	18-22
Низкий	13-15	12-14	13-15	15-21
Очень низкий	5-12	5-11	5-12	5-14

**Задание 2** Исходя из полученных результатов, составьте мотивационный план для данного сотрудника.

Мотивация сотрудников. В статье представлены пять примеров мотивации сотрудников от разных компаний.

**I. В банковской сфере можно рассмотреть программу мотивации сотрудников на примере «Промсвязьбанка». Руководство финансового учреждения разработало четкую, прозрачную систему стимулов для персонала, включающую:**

1. Материальные факторы:

а) Оплата труда:

— вознаграждение за достижение целей или KPI;

— награждение победителей конкурсов на лучшие продажи;

— премирование за идеи, поданные в проект «банк идей».

- б) расширенный социальный пакет, из которого можно выбрать любые три пункта:
- добровольное медицинское страхование для сотрудников и членов семей;
  - абонементы в фитнес-клуб;
  - оплата стоимости туристической путевки и для сотрудника и детей в возрасте до 15 лет;
  - оплата стоимости курсов иностранного языка для сотрудника и его детей в возрасте до 15 лет;
  - доплата на получение второго высшего образования или посещение курсов повышения квалификации;
  - дополнительные дни отпуска;
  - взносы на накопительную часть пенсии;
  - оплата больничного.

- в) дополнительные стимулы:
- ипотечное кредитование;
  - поддержка семьи (подарки на рождение ребенка, свадьбу, новогодние подарки детям, льготы для молодых мам);
  - льготы от партнеров (скидки на брендовую одежду, автомобили, туристические поездки и другое).

## 2. Нематериальные факторы:

- система повышения квалификации;
- внутренний конкурс на замещение вакантных руководящих должностей;
- корпоративный спорт;
- корпоративные праздники,
- корпоративный портал и внутренняя социальная сеть.

В результате внедрения системы была решена задача снижения текучести кадров, уменьшившейся на 30%, и повышения лояльности работников.

Подробнее: <http://www.psbank.ru/Bank/Career/Benefits>

**II. Известный разработчик компьютерных игр — компания Nival Interactive — поставила задачу найти и удержать персонал редких для отечественного рынка специальностей: игровых дизайнеров и программистов. Предприятие создало собственную систему мотивации сотрудников — пример креативного подхода к решению задачи.**

Компания предложила работникам:



1. Участие в интересных, инновационных проектах с возможностью обучения прямо в ходе работы — у отечественных и зарубежных коллег, у преподавателей ВГИКа, у известных художников, кинооператоров;

2. Заработную плату выше, чем средняя по отрасли, систему премирования за успешно завершенные проекты, оплату мобильной связи, беспроцентные ссуды;

3. Удобный график работы без четкой фиксации времени;

4. Организацию офисного пространства в соответствии с пожеланиями персонала, выявленными путем опроса;

5. Предоставление бесплатного питания на рабочем месте, создание уголков отдыха;

6. Корпоративные мероприятия, турпоездки.

Это яркий пример нематериальной мотивации сотрудников

Система постоянно совершенствуется, для чего ежегодно проводятся собрания и опросы персонала с целью выявления потребностей и внесения дополнений в программу. Фактически, работники сами определяют необходимые мероприятия по стимулированию.

Сегодня в компании нет дефицита кадров, более того, на каждое место претендует до 10 сотрудников «редких» специальностей.

Подробнее: <http://ru.nival.com/>

**III. Нефтяная компания ОАО «Лукойл» задалась целью создать устойчивый имидж солидного работодателя и провести стандартизацию системы поощрений персонала. Она разработала целостную политику управления кадрами во всех региональных подразделениях, обязательную, четкую и прозрачную. Комплексный подход к мотивации сотрудников — пример для подражания всем предприятиям.**

Перечень стимулирующих факторов включает:

1. Материальную часть:

а) прямое вознаграждение:

— фиксированное (зарплата и дополнительные выплаты за выполнение KPI);

— переменное (годовые и долгосрочные премиальные выплаты);

б) не прямое вознаграждение:

— программы социальной защиты (государственные и корпоративные);

— дополнительные льготы (общие и для отдельных категорий сотрудников).

2. Нематериальная часть (государственная система поощрения и корпоративная).

В результате внедрения системы компания получила желаемый имидж, смогла упростить систему управления кадрами и повысить лояльность работников.

Подробнее: [http://www.lukoil.ru/materials/doc/LUKOIL-HR\\_Policy.pdf](http://www.lukoil.ru/materials/doc/LUKOIL-HR_Policy.pdf)

**IV. Другой пример мотивации сотрудников — это компания РА «Промо-центр» — одно из крупнейших российских агентств, специализирующихся на BTL-маркетинге. Стоит рассмотреть блестящее решение этой компанией задачи мотивации сотрудников на примере системы стимулирования промоутеров. Обычно на такую работу набирают студентов. Молодежь часто рассматривает участие в промо-акциях, как временную подработку, и халатно относится к своим обязанностям. Компания решила поднять престиж профессии и эффективность труда персонала.**

РА «Промо-центр» построило систему стимулирования сразу в нескольких направлениях:

- предоставление возможности высокого, стабильного, прогнозируемого заработка при условии сохранения удобного графика работы;
- внедрение системы премирования, перераспределения фонда поощрений в пользу активно и добросовестно работающего персонала;
- организация конкурсов и награждение победителей;
- создание возможностей для карьерного роста до позиций координатора проектов, супервайзера;
- формирование командного духа, единого коллектива;
- организация корпоративных праздников, развлечений для работающих студентов.

В результате внедрения системы повысилась дисциплина персонала, уменьшилась текучесть кадров на 35%.

Подробнее: <http://www.btl-center.ru/>

**V. Самарская клиника репродуктивной медицины «Эко» разработала эффективную систему стимулирования персонала на предприятии для привлечения и удержания высококвалифицированных специалистов, лучших в своей профессии. Такая мотивация сотрудников — пример для всех медицинских учреждений.**

Основная цель системы сформулирована, как «обеспечение мира и достатка для работников». В перечень факторов повышения лояльности персонала входят:

- материальные поощрения (высокая зарплата; премии по результатам работы и за выслугу лет; организация обучения и стажировок в ведущих отечественных и зарубежных клиниках; обеспечение бесплатным питанием на местах, рабочей одеждой, дотациями на сотовую связь и бензин; кредитование сотрудников);
- нематериальные (организация досуга — корпоративные мероприятия, походы в театр, туристические поездки, поздравления ко дню рождения).

Реализация программы позволила полностью укомплектовать штат специалистами, многие из которых считаются лидерами в профессии.

**VI. Московский холдинг «СКМ Групп» — ведущая инвестиционная компания задалась целью повысить лояльность и эффективность персонала. Мощная система мотивации сотрудников — пример ответственного отношения руководства к кадрам.**

В программу стимулирования «СКМ Групп» включены:

— материальные факторы (высокая заработная плата, рассчитываемая на основе показателей эффективности — KPI; призы за победу в конкурсах; 15% скидки на приобретение недвижимости в домах, построенных предприятием, предоставляемые сотрудникам, отработавшим более 3 лет; оплачиваемые отпуска и путевки);

— нематериальные факторы (организация спортивных мероприятий — трофи-рейдов, выездов на охоту; проведение корпоративных праздников).

Благодаря программе стимулирования, в компании решена проблема текучести кадров, значительно повысилась эффективность труда персонала.

Подробнее: <http://www.hr-skmg.ru/index>

### **Практическая работа №6 Изучение стилей управления**

**Цель:** Развитие практических навыков применения стилей управления

**Норма времени:** 2 часа

**Форма организации работы на учебном занятии:** работа в группах.

**Обеспечение занятия:** ноутбук, проектор, интерактивная доска, раздаточный материал.

#### **ХОД РАБОТЫ:**

<b>№ п/п</b>	<b>Содержание работы</b>	<b>Методические указания</b>
<b>1.</b>	Введение в тему	Изучите теоретический материал
<b>2.</b>	Задание 1	Выполните задание
<b>3.</b>	Контрольные вопросы	Письменно ответить на вопросы
<b>4.</b>	Вывод	Напишите вывод

#### **Краткие теоретические сведения:**

Власть - это необходимый элемент организации эффективной работы предприятия. Для успешного управления производством менеджер должен обладать соответствующими властными полномочиями. Оказывая влияние на своих подчиненных, менеджер должен обеспечить мобилизацию коллектива на выполнение стоящих перед предприятием задач. Власть может быть основана на принуждении, вознаграждении, авторитете и знаниях, примере, законных правах. Понятия «власть» и «лидерство» взаимосвязаны. Менеджер, обладая необходимой властью, должен быть лидером для подчиненных, что требует от него высокого уровня профессионализма. Менеджеру необходимо стремиться создавать и постоянно поддерживать собственный положительный имидж, поскольку это оказывает благотворное воздействие на коллектив сотрудников и деловых партнеров.

Стиль руководства - это обычная манера поведения руководителя, который оказывает влияние на подчиненных, и побуждает их к достижению целей организации.

**По основе происхождения власти судят о ее источнике (что использует).**

**Принято различать группы источников:** а) имеющие личностную основу; б) сформированные на организационной или структурно-ситуационной основе.

**Источниками власти на личностной основе являются:** экспертная власть, власть примера, право на власть, власть информации, потребности во власти.

**Экспертная власть** - это способность руководителя влиять на поведение подчиненных в силу своей подготовки и уровня образования, опыта и таланта, умений и навыков, а также наличия специализированных знаний. Потенциал экспертной власти определяется уровнем, на котором руководитель демонстрирует свою компетентность в анализе, оценке работы подчиненных и контроле над ними. Специализация в знаниях ограничивает применение экспертной власти.

**Власть примера** - рассматривается как способность руководителя влиять на поведение подчиненных, используя свою харизму, т.е. привлекательность и обаяние личности. Данный источник власти нередко формируется посредством отождествления подчиненными себя со своим руководителем и подражания ему. Чем больше людей видят в руководителе идеал и объект подражания, тем сильнее уважение к нему и надежнее основа его личной власти.

Право на власть предоставляется занимаемой должностью и имеет более четкие границы, чем другие источники. Оно включено в группу, основывающуюся на личностной власти, поскольку при равных должностных полномочиях разные руководители пользуются своим правом власти не одинаково, а в зависимости от личных способностей, и возможность реализации этого права, обусловлена степенью признания права руководителя на власть подчиненными.

**Власть информации** базируется на возможности доступа к нужной и важной информации и умении использовать предоставление информации для влияния на подчиненных. Координация информационных потоков и контроль над коммуникационной сетью дают власть. Содержание информации влияет на принимаемые решения, следовательно, обладатель информации имеет определенную власть над тем, кому он ее предоставляет. Власть информации способна стать источником влияния, как руководителя на подчиненных, так и подчиненных на руководителя. Ее следует отличать от экспертной власти.

Потребность во власти - это желание иметь влияние на других (мотивационная теория Д. Мак-Клелланда). Она может проявляться в стремлении давать настойчивые советы, предлагать помощь, вызывать эмоции у других, укреплять свою репутацию.

**Источниками власти, имеющими организационную основу, являются:** принятие решений, вознаграждение и принуждение, власть над ресурсами и власть связей.

**Принятие решения** как источник власти обусловлено степенью, в которой субъект влияет на конкретное решение в ходе его принятия. Данный источник связан со всеми участниками процесса принятия решения, а не только с теми, от кого зависит окончательное решение. В современной практике в выработке вариантов решений задействуются специалисты, облеченные определенным влиянием выбор альтернатив, следовательно, обладающие в некоторой степени этим источником власти.

**Вознаграждения** могут влиять на результаты деятельности исполнителя. В зависимости от ожидаемого уровня компенсации, по решению руководителя получаемой в форме благодарности, карьерного продвижения, премии, дополнительного отпуска и т.п., подчиненный прилагает те или иные усилия для выполнения указания или распоряжения. Данный источник власти является одним из самых эффективных способов влияния на людей. Власть вознаграждения способствует укреплению формального права на власть, которое, не будучи подкреплено властью вознаграждения, как правило, неэффективно. Невыполнение обещаний по вознаграждению за выполненную работу или поощрение подчиненных, не выполнивших порученную работу, ослабляет силу власти вознаграждения. Этот источник способствует усилению права на власть, если инициатива, творчество, качество и другие положительные результаты труда исполнителей обязательно вознаграждаются.

**Принуждение как источник** власти - это влияние на поведение подчиненных посредством выговоров, штрафов, понижения в должности, увольнения и т.п. В этом случае люди подчиняются из боязни быть наказанными. Современная практика показывает, что страх парализует инициативу и творчество. Тем не менее, в целях формирования привычки соблюдать установленные в организации нормы и правила система управления должна устраиваться таким образом, чтобы ни одно нарушение не проходило бесследно для исполнителя. Система управления работает эффективно, если достигается разумный баланс между вознаграждением и принуждением.

**Власть над ресурсами** позволяет воздействовать на результаты труда исполнителей, так как всякая работа и любая организация нуждаются в ресурсах - сырье, материалах, рабочей силе, финансах, оборудовании, инструментах и т.д. Регулирование доступа к ресурсам не всегда способствует выполнению работы или решению задачи. Контроль над ресурсами укрепляет право на власть, а отдельные лица, заинтересованные в усилении личного влияния могут искусственно и сознательно создавать дефицит ресурсов, а это негативно отражается на результатах деятельности организации.

**Власть связей** возникает, если окружение ассоциирует какого-либо человека с влиятельными людьми в организации или вне ее, и он получает возможность воздействовать на других благодаря чужому влиянию. Характерно, что подобная ассоциация может возникнуть на основе как реально существующих связей, так и на основе намеков и слухов о якобы имеющихся отношениях, придумываемых с целью приобретения влияния на людей.

Исследования свидетельствуют, что в группах с большим объемом физического труда право на власть является наиболее веской причиной для подчинения, а в группах, организациях с малой долей физического труда более весома экспертная власть. По силе влияния в порядке убывания располагаются: право на власть и экспертная власть (они могут уступать место друг другу), вознаграждение, власть примера и наконец принуждение. Право на власть зависит от результатов работы коллектива, в то же время последние влияют на экспертную власть, а также власть вознаграждения и принуждения. Интересно, что в группах с высоким уровнем власти вознаграждения результаты работы бывают ниже, а степень неудовлетворенности подчиненных выше. Право на власть и власть принуждения чаще вызывают недовольство и они слабо связаны с результатами работы. Экспертная власть и власть примера зависят от личностных качеств руководителя и, следовательно, крайне индивидуальны. Полномочия для руководителей одного уровня управления в организации по праву на власть, вознаграждению и принуждению как правило устанавливаются равными.

В целом результаты исследований показывают, что сила источников власти ситуационно обусловлена. Подчиненным более импонирует руководитель, который использует источники власти, основанные не только на его позиции (должности) в организации.

### **Задание 1**

Индивидуально проранжируйте должности с точки зрения всей власти, которую они должны иметь в своих организациях. Поставьте «1» перед той должностью, которая, по вашему мнению, является наиболее «властной» в указанной организации и «15» - перед должностью, которая наименее «властная» в данной организации. Не забудьте поставить от «2» до «14» во всех остальных случаях.

- Медсестра в больнице
- Ректор в крупном университете
- Генеральный директор в небольшой фирме
- Техник по медприборам в кардиологическом центре
- Специалист отдела кадров в металлургической компании
- Профессор в университете

- Оператор ПК в известной фирме
- Бухгалтер в поликлинике
- Региональный менеджер по продажам в крупной торговой фирме
- Исследователь в компании высоких технологий
- Милиционер (полицейский) на посту
- Морской прапорщик на авианосце
- Надомный ремесленник
- Секретарь генерального директора в известной нефтегазовой компании
- Депутат Совета Федерации

1.2 Решите, которая из перечисленных выше должностей должна иметь наиболее «сильные»: право на власть; власть вознаграждения; власть принуждения. Напишите объяснения, почему вы выбрали каждую из должностей как наиболее подходящую для каждой из трех категорий.

1.3 Отберите наименее «властные» должности из своего проранжированного списка и подготовьте краткий перечень источников власти и влияния, которые могли быть использованы для усиления власти в данной должности.

**Контрольные вопросы:**

1. В чем заключается различие между понятиями «власть» и «влияние»?
2. Почему менеджеру в общении с людьми необходимо обращать внимание на позу, мимику и жесты?

**Практическая работа № 7 Принятие управленческих решений**

**Цель занятия** Развитие практических навыков выработки управленческих решений

**Норма времени:** 2 часа

**Форма организации работы на учебном занятии:** работа в группах.

**Обеспечение занятия:** ноутбук, проектор, интерактивная доска, раздаточный материал.

**ХОД РАБОТЫ:**

№ п/п	Содержание работы	Методические указания
1.	Задание 1	Ответьте на вопросы
2.	Задание 2	Решите ситуационные задачи
3.	Задание 3	Выберите верный ответ

<b>4.</b>	Вывод	Напишите вывод
-----------	-------	----------------

**Задание № 1. Ответьте на контрольные вопросы:**

1. Раскройте содержание понятия «управленческие решения».
2. Перечислите основные требования к управленческим решениям.

**Задание № 2. Примите обоснованное управленческое решение по нижеприведенным ситуациям. Ответ пояснить.**

*Ситуация 1.* Руководитель крупного подразделения столкнулся с необходимостью повлиять на одного из механиков, чтобы тот изменил свое отношение к работе и отказался от своих претензий. В обязанности этого механика входило обеспечение круглосуточной бесперебойной работы десятков печатных и других машин. Он постоянно жаловался, что его рабочий день слишком длинен, что он перегружен работой, им все помыкают и что ему нужен помощник. Руководитель не дал ему помощника и все же сумел сделать так, что механик остался доволен. Как ему это удалось? Как бы поступили Вы?

*Ситуация 2.* Вы руководите сборкой на четырех линиях предприятия. На заводе рабочие получают примерно одинаковую зарплату. Ввиду недавнего сокращения фонда заработной платы вам необходимо уволить одного из работников. Характеристики каждого из них представлены в таблице 1. Ваши действия?

Таблица 2 – Характеристик и работников Характеристик а работника	<b>Мария</b>	<b>Дмитрий</b>	<b>Пелагея</b>	<b>Николай</b>
<b>Возраст, лет</b>	34	27	21	47
<b>Семейное положение</b>	Разведена	Холост	Помолвлена	Женат
<b>Иждивенцы</b>	Двое детей	Мать	-	Жена и 18-летний сын
<b>Образование</b>	Выпускница профессионального училища	Исключен из средней школы	Выпускница средней школы	По вечерам посещает техникум
<b>Состояние здоровья</b>	В прошлом страдала алкоголизмом, но это не влияет на ее работу	Страдает физическим недостатком, но это не отражается на его работе	Отличное	Нет проблем
<b>Стаж, лет</b>	8	5	2	6



<b>Другие характеристики</b>	Работает медленно, ладит со всеми, иногда опаздывает, подвержена перепадам настроения, честна	Хороший работник, ладит с коллегами, иногда опаздывает, приятен в общении, всегда готов помочь	Средний работник, коллеги относятся к ней хорошо, иногда опаздывает, приятна в общении	Хороший работник, не очень ладит с коллегами, никогда не опаздывает, спокоен
<b>Планы на будущее</b>	Хотела бы сохранить прежнюю должность	Хотел бы получить лучшую должность на своем предприятии	Ее дядя хотел бы, чтобы она училась бизнесу	Возможно, поменяет свою профессию, когда закончит учебу

### **Задание № 3. Примите оптимальное решение**

В трудовой коллектив, где существует конфликт между двумя группами сотрудников по поводу внедрения изобретения, пришел новый руководитель, приглашенный со стороны. Каким образом ему лучше действовать, чтобы нормализовать создавшуюся обстановку в коллективе?

а) Выбрать актив, группу, поручить разобраться и предложить меры по нормализации обстановки в коллективе, опираться на актив, поддержку руководства.

б) Попытаться разубедить и привлечь на свою сторону сторонников прежнего стиля работы, противников нового, воздействовать на них убеждением в процессе дискуссии.

в) Изучить перспективы улучшения качества выпускаемой продукции, поставить перед коллективом новые перспективные задачи, опираться на лучшие достижения и трудовые традиции коллектива, не противопоставлять новое старому.

г) Установить деловой контакт со сторонниками нового, не принимая всерьез доводы сторонников старого подхода к технологии производства, проводить работу по реализации новшеств, воздействуя на противников силой своего примера и примера других прогрессивных руководителей.

### **Практическая работа № 8 Использование приемов аттракции в профессиональной деятельности**

**Цель занятия** научиться использовать приемы аттракции для эффективного взаимодействия.

**Норма времени:** 2 часа

**Форма организации работы на учебном занятии:** работа в группах.

**Методы обучения:** наглядный и практический методы обучения, репродуктивные, проблемно-поисковый.

**Обеспечение занятия:** ноутбук, проектор, интерактивная доска, раздаточный материал.

## ХОД РАБОТЫ:

№ п/п	Содержание работы	Методические указания
1.	Введение в тему	Изучите теоретические сведения и определите основные правила формирования аттракции
2.	Задание 1	Проведя анализ предложенных ситуаций, выберите правила, которые будет уместно и эффективно использовать для разрешения ситуации, Обоснуйте свой выбор и дайте подробный план действий руководителя для каждой ситуации
3.	Контрольные вопросы	Ответьте письменно на контрольные вопросы
4.	Вывод	Напишите вывод по проделанной работе и оформите отчет

### Введение в тему

Для формирования позитивного имиджа деловому человеку важно научиться *управлять впечатлением о себе*. Для этого необходимо развивать такие важные составляющие своего положительного имиджа, как **аттракция, ассертивность и фасцинация**. Незнание себя, неадекватная самооценка, игнорирование мнения о нас других людей может способствовать серьезным перекосам в развитии имиджа. Лишь изучая и учитывая эту информацию, можно рассчитывать, что наш имидж будет адекватно воспринят, а личность адекватно оценена.

*Фасцинация* - особым образом организованное словесное воздействие с целью уменьшить потери значимой информации при ее восприятии реципиентами. Фасцинация повышает степень воздействия информации на поведение реципиентов. Наименьшая интенсивность фасцинации достигается при монотонной речи, максимальная - при декламации, пении.

*Ассертивность* — термин, заимствованный из английского языка, где он выступает производным от глагола assert — настаивать на своем, отстаивать свои права.

Для формирования позитивного имиджа деловому человеку важно научиться **управлять впечатлением о себе**.

### Аттракция

**Аттракция** (от лат. *attrahere* — привлекать, притягательность) — не только умение нравиться другим, но и процесс формирования привлекательности какого-то человека для воспринимающего, и продукт этого процесса, то есть некоторое качество отношения.

**1. Межличностная аттракция** — процесс предпочтения одних людей другим, взаимного притяжения между людьми, умение вызывать взаимную симпатию. Эта эмоциональная оценка имеет весьма устойчивую природу и является одним из ключевых факторов человеческих отношений. Шкала эмоциональной оценки охватывает весь диапазон, от «люблю» до «ненавижу». На процесс межличностной аттракции наибольшее влияние оказывают внешние и внутренние факторы.

Способы *измерения межличностной аттракции* предложены Дж. Морено с помощью «социометрического теста». Человеку предлагают назвать тех людей, с кем он хотел бы выполнять какую-нибудь работу или действие, а также тех, с кем ему не хотелось бы

участвовать в каком-либо деле: кого бы вы хотели иметь начальником? с кем вы не хотели бы провести отпуск? Социограмма обобщает информацию о межличностных предпочтениях среди членов группы, а также выявляет коммуникационные связи между ними.

**2. Внешние факторы аттракции.** К ним относятся: потребность в *аффилиации* [от англ. *affiliate* — соединять(ся), связывать(ся)] — стремление людей к объединению, потребность создавать удовлетворительные отношения с другими людьми, желание нравиться, привлекать внимание, чувствовать себя ценной и значимой личностью. Для того чтобы правильно понять партнера по взаимодействию, надо знать его **отношение к нам**, как он воспринимает и понимает нас. Способность человека представлять то, как он воспринимается партнером по общению, получила название *рефлексии*. Понятие «рефлексия» возникло очень давно. Еще Декарт подразумевал под рефлексией *умение человека сосредоточиться на содержании своих мыслей, абстрагироваться от всего внешнего, телесного*. Но здесь добавляется еще и выяснение того, как другие знают и понимают рефлексирующего человека, его личностные особенности, умственные способности, поведенческие и эмоциональные (экспрессивные) реакции. При этом наше внимание как бы одновременно переносится с партнера на нас самих и происходит некоторое своеобразное удвоение зеркальных отражений друг друга.

- Я — какой я есть;
- Я — каким я вижу самого себя (самооценка);
- Я — глазами других (партнер по взаимодействию).

Лишь изучая и учитывая эту информацию, можно рассчитывать, что наш имидж будет адекватно воспринят, а личность адекватно оценена. Незнание самого себя, неадекватная самооценка (заниженная или завышенная), игнорирование мнения о нас других людей может способствовать серьезным перекосам в развитии имиджа и помешать добиться успеха.

*Фактор эмоционального состояния* выражается в том, что человек, переживающий положительные эмоции, смотрит на окружающих чаще и более доброжелательно, чем когда он находится в нейтральном, агрессивном или подавленном настроении.

*Пространственная близость.* Влияние этого фактора в том, что при прочих равных условиях, чем ближе пространственно находятся люди друг к другу, тем вероятнее их взаимная привлекательность. Это может объясняться тем, что люди, более тесно общающиеся, имеют общую информацию, общие вопросы и проблемы, интерес во взаимопомощи.

**3. Внутренние факторы аттракции.** Большинство специалистов-психологов убеждены, что в основе аттракции лежит *физическая привлекательность*. Для развития позитивного чувства к другому имеет значение социальная и личностная характеристика человека, особенности ситуации, фактор сходства и различия участников общения. Да, практически всем нравятся красивые люди.

Вместе с тем связь между физической привлекательностью человека и аттракцией *неоднозначна*. Иногда вызывают симпатию люди, которые на первый взгляд не кажутся приятными. Однако в процессе взаимодействия мы можем изменить свое отношение к ним, если наблюдаем ум, обаятельную улыбку, доброжелательный взгляд и жесты, желание пойти нам навстречу. И, наоборот, при красивом лице человек может выглядеть холодным и отчужденным, заниматься самолюбованием или демонстрировать эгоизм, неэтичные, некорректные поступки по отношению к другому. Такой человек, как правило, симпатии не вызывает.

Это связано с тем, что для формирования симпатии учитывается целый **спектр позиций**: какой образ жизни ведет человек, какова его личная жизнь, отношения с коллегами, родственниками, друзьями, его моральные принципы и достоинства, отношение к делу, поведение и характер. Иногда достаточно одной негативной характеристики, и имидж воспринимается не так, как хотелось бы самому человеку. Поэтому иногда не красота, а именно

**привлекательность** человека более значима в глазах окружающих. Привлекательные люди обычно:

- часто и охотно улыбаются;
- обладают хорошим чувством такта и юмора, умеют смеяться над собой;
- ведут себя естественно и ровно в разных ситуациях;
- веселы, жизнерадостны и оптимистичны;
- часто и охотно говорят комплименты;
- уверены в себе, дружелюбны, контактны;
- быстро вызывают человека на разговор о нем самом;
- откликаются на просьбы, демонстрируют готовность помочь;
- умеют работать в команде, радуются чужим успехам;
- приятны внешне (эстетичны, со вкусом одеты и пр.).

Более того, психологические исследования показывают, что когда человек [уверен в себе](#), он действительно выбирает наиболее красивого партнера. При отсутствии такой уверенности он, как правило, ориентируется на средний или даже на низкий уровень физической привлекательности другого человека. В общении ценится умение быть приятным и коммуникабельным гораздо больше, чем природная внешняя красота при неразвитой аттракции. Замечено также, что влияние внешней привлекательности обычно выше в начале знакомства и снижается по мере того, как мы узнаем о других чертах этого человека.

#### ***4. Приемы формирования аттракции***

**1. Прием «имя собственное».** Звук собственного имени вызывает у человека не всегда осознаваемое им чувство приятного. Составляющие психологического механизма данного приема следующие:

А. Имя, присвоенное данной личности, сопровождает ее от первых дней жизни и до последних. Имя и личность неразделимы.

Б. Когда к человеку обращаются, не называя его по имени, – это «обезличенное» обращение. В этом случае говорящего интересует человек не как личность, а лишь как носитель определенных служебных функций. Когда же к человеку обращаются и при этом произносят его имя – символ личности, то таким образом вольно или невольно показывают внимание к данной личности.

В. Внимание к личности – это и утверждение данной личности. Каждый человек претендует на то, что он личность. И когда эта претензия не удовлетворяется, когда кто-то ущемляет его как личность, он, конечно, это чувствует.

Г. Если человек получает подтверждение, что он личность, то это не может не вызвать у него чувства удовлетворения.

Д. Чувство удовлетворения всегда сопровождается положительными эмоциями, которые не обязательно осознаются человеком.

Е. Человек всегда стремится к тому, кто вызывает у него положительные эмоции.

Ж. Если некто вызывает у нас положительные эмоции, то он вольно или невольно притягивает к себе, располагает, т.е. формирует аттракцию (притяжение, привлечение).

Таков психологический механизм влияния приема «имя собственное»: звучание собственного имени – внимание к личности – утверждение личности – чувство удовлетворения – положительные эмоции – притяжение к источнику положительных эмоций.

Так как для любого руководителя располагать подчиненных к себе – производственная необходимость, поэтому нужно стремиться при общении с ними как можно чаще называть их по имени-отчеству.

2. Прием «зеркало отношения». Большинство людей знает, что чаще в процессе общения по-доброму улыбаются те, кто относится к ним с симпатией. В народе говорят, что глаза – это «зеркало души», а с учетом психологии: лицо – это «зеркало отношения».

Часто ли люди осознанно, преднамеренно регулируют «изображением», т.е. выражением лица. Обычно они это делают редко, а точнее, очень редко. Вот и получается, что часто внутреннее раздражение «написано» у человека на лице. Следовательно, выражение лица соответствует действительному отношению к тому или другому человеку.

Поэтому важно помнить, что мягкая, добрая улыбка обладает способностью чаще притягивать к себе, чем отталкивать. Составляющие психологического механизма данного приема следующие:

А. Большинство людей искренне и по-доброму улыбаются своим друзьям, а не своим врагам.

Б. Если при общении с нами у человека доброе и приятное выражение лица, мягкая приветливая улыбка, то, скорее всего, это сигнал «Я – ваш друг».

В. Друг в прямом смысле этого слова – единомышленник в значимых для нас вопросах, делах.

Г. Одной из ведущих потребностей человека является потребность в безопасности, в защищенности. Друг – это тот человек, который повышает защищенность, т.е. удовлетворяет одну из важнейших потребностей.

Д. Чувство удовлетворенности вызывают у человека положительные эмоции.

Располагать к себе подчиненных – это служебная обязанность руководителя.

Для тех, кто не умеет улыбаться «по заказу», но считает необходимым овладеть этим приемом, можно порекомендовать следующее: оставшись наедине с самим собой, улыбнитесь тому, кто смотрит на Вас из зеркала. Выполнив это упражнение, Вы вдруг почувствуете, что, во-первых, стало светлее, а во-вторых, не так сложно улыбаться тогда, когда это необходимо.

3. Прием «золотые слова» предполагает употребление слов и выражений, способствующих расположить людей к себе. Какие же слова, сказанные руководителем подчиненному, могут содействовать их сближению? «Общаясь с вами, можно многому научиться!», «У вас удивительная способность видеть прекрасное там, где другие не видят!» Услышанные от руководителя, они действительно являются для подчиненного «золотыми», хотя бы потому, что очень редки в лексиконе некоторых руководителей. «Золотые слова», т.е. комплименты, должны содержать небольшое преувеличение положительных качеств человека.

Что произойдет с человеком, если ему, например, часто повторять: «Вы же умница» или «Вы же прекрасно влияете на людей», хотя на самом деле это не совсем так? Оказывается, через некоторое время человек действительно поверит в эти «способности» и будет стремиться полнее реализовать имеющийся потенциал. Происходит это потому, что в основе механизма действия комплиментов лежит психологический феномен внушения.

Составляющие психологического механизма данного приема следующие:

А. Человек слышит в свой адрес приятные слова, представляющие небольшое преувеличение каких-то его положительных качеств, т.е. комплимент.

Б. Если комплимент сделан правильно, то возникает эффект внушения.

В. Как следствие внушения – «заочное» удовлетворение потребности – образование положительных эмоций.

Г. Как следствие удовлетворения потребности – образование положительных эмоций.

Д. Если положительные эмоции вызваны руководителем, то это по общему механизму формирования аттракции обуславливает расположенность подчиненного к нему со всеми благоприятными последствиями при выполнении подчиненным распоряжений руководителя.

4. Прием «терпеливый слушатель»: «Быть внимательным к подчиненным!», «Терпеливо их выслушивать!», «Не перебивать собеседника, всегда дослушивать до конца!» И практически нет такого руководителя, который сказал бы, что не нужно соблюдать эти правила.

Но чтобы терпеливо и внимательно выслушать подчиненных, необходимо время. Иногда немалое, ибо не каждый умеет сжато и четко излагать свои мысли. Кроме того, бывают высказывания не всегда по делу, иногда просто для того, чтобы «излиться», отвести душу. Но стоит ли тратить на это время, если у руководителя всегда масса других дел? Да, стоит, так как если руководитель все-таки выслушает подчиненного, то последний удовлетворит свои потребности, получит положительные эмоции. Связав это помимо своей воли с руководителем, подчиненный, естественно, станет более внимательно прислушиваться к его советам.

Психологический механизм влияния приема «терпеливый слушатель» прост. Внимательное выслушивание подчиненного, обратившегося к руководителю с тем или иным вопросом, приводит к удовлетворению одной из самых важных потребностей любого человека – потребности в самовыражении. Ее удовлетворение, естественно, ведет к образованию положительных эмоций.

А поскольку фактическим источником этих эмоций явился руководитель, то эмоции и будут к нему «возвращены» в виде небольшого усиления симпатии, т.е. в виде возникающей или усиливающейся аттракции.

5. Прием «личная жизнь». Наблюдениями установлено, что если с человеком повести разговор на тему его выраженного личного интереса, то это, как правило, вызывает у него повышенную вербальную активность, сопровождаемую положительными эмоциями.

*Для пояснения данного приема рассмотрим один из реальных примеров. Одна из сотрудниц организации очень любила всем на работе рассказывать про своего сына. Для этой женщины ее сын – это весь мир, вся Вселенная. Не проходило и дня, чтобы она кому-нибудь не рассказала, что ее Ванечка сегодня ел, пил, что сказал и что сделал. Хорошо об этом ее вынужденным слушателям узнать один раз. А если она об этом говорит каждый день? Для многих это уже становится невыносимым: «Сколько же об этом можно!»*

*А теперь предлагается руководителю провести мысленный эксперимент. Подойдите как-нибудь к этой вашей подчиненной и спросите, как дела у ее Ванечки. И Вы увидите ее счастливое лицо, так как Вы вдруг сами проявили интерес к тому, что для нее самое важное. И руководитель теперь будет для нее самым чутким, самым внимательным человеком из тех, с кем ей до сих пор приходилось работать. Когда же Вы через некоторое время после такого разговора попросите ее сделать что-то такое, от чего большинство ваших подчиненных стараются отделаться, она с удовольствием сделает это для Вас.*

Давайте подумаем, кто в этой ситуации проиграл? 5-10 минут потерянного времени руководителем на выслушивание ненужной информации – и подчиненный становится вашим единомышленником. А это значит, что он чаще принимает Ваши позиции, а, следовательно, чаще выполняет Ваши поручения с душой, т.е. качественно.

## **Задание 1**

### **1**

Подчиненный вам работник, талантливый специалист творческого типа, в возрасте, обладает статусом и личностными достижениями, пользуется большой популярностью у деловых партнеров, решает любые проблемы и великолепно взаимодействует. Вместе с тем, у вас не сложились отношения с этим работником. Он не воспринимает вас как руководителя, ведет себя достаточно самоуверенно и амбициозно. В его работе вы нашли некоторые недочеты и решили высказать ему критические замечания, однако ваш предыдущий опыт свидетельствует

о его негативной реакции на критику: он становится раздражительным и настороженным. Как вести себя?

**2**

Вслед за кратким выговором вы сказали работнику несколько приятных слов. Наблюдая за партнером, вы заметили, что его лицо, поначалу несколько напряженное, быстро повеселело. К тому же он начал как всегда шутить и балагурить, рассказал пару свежих анекдотов и историю, которая сегодня произошла у него в доме. В конце разговора вы поняли, что критика, с которой вы начали разговор, не только не была воспринята, но и как бы забыта. Вероятно, он услышал только приятную часть разговора. Что вы предпримете?

**3**

Всякий раз, когда вы ведете серьезный разговор с одной из ваших подчиненных, критикуете ее работу и спрашиваете, почему она так поступает, она отделяется молчанием. Вам это неприятно, вы не знаете толком, с чем связано ее молчание, воспринимает она критику или нет, вы расстраиваетесь и злитесь. Что можно предпринять, чтобы изменить ситуацию?

**4**

Вы критикуете одну свою служащую, она реагирует очень эмоционально. Вам приходится каждый раз свертывать беседу и не доводить разговор до конца. Вот и сейчас, после ваших замечаний – она расплакалась. Как добиться того, чтобы довести до нее свои соображения?

**5**

У вас есть несколько подчиненных, которые совершают немотивированные действия. Вы видите их постоянно вместе, при этом вам кажется, что вы знаете, кто у них неформальный лидер. Вам нужно заставить их хорошо работать, а не устраивать «тусовки» прямо на рабочем месте. Вы не знаете, какой интерес их объединяет. Что вы предпримете для изменения ситуации и улучшения работы?

**6**

Вы приняли на работу молодого способного специалиста, только окончившего престижный институт. Он отлично справляется с работой. Уже закончил несколько проектов, и клиенты им очень довольны. Вместе с тем он резок и заносчив в общении с другими работниками, особенно с обслуживающим персоналом. Вы каждый день получаете такого рода сигналы, а сегодня поступило письменное заявление по поводу его грубости. Какие замечания и каким образом необходимо сделать молодому специалисту, чтобы изменить его стиль общения в коллективе?

**7**

Во время делового взаимодействия с вами ваш сотрудник «вышел из себя», не принимая ваших замечаний по поводу очередного рекламного проекта. Вы не можете позволить подчиненному так себя вести. Ведь это подрывает ваш авторитет. Что вы предпримете?

**8**

Ваш заместитель, очень опытный специалист, он действительно знает работу как «свои пять пальцев», практически он незаменим, когда он рядом, вы уверены, что все будет хорошо. Однако вы знаете, что он бесчувственный человек и никакие «человеческие» проблемы его не интересуют. От этого в коллективе последнее время стало тревожно, некоторые коллеги собираются подать заявление об уходе, так как он их обидел. Вы пытались в неформальной беседе с ним это обсудить, но он даже не понимает, о чем вы говорите, его интересует только план и прибыль. Как нужно воздействовать на своего заместителя, чтобы изменить стиль его взаимодействия с персоналом? Что вы предпримете?

**Контрольные вопросы:**

1. Какие правила формирования аттракции вы использовали в практической работе?
2. Равнозначны ли понятия «аттракция» и «физическая привлекательность»?

**Практическая работа № 9 Деловые переговоры**

**Цель занятия** формирование умения применять элементы делового общения в обстановке деловых переговоров.

**Норма времени:** 2 часа

**Форма организации работы на учебном занятии:** работа в группах.

**Методы обучения:** наглядный и практический методы обучения, репродуктивные, проблемно-поисковый.

**Обеспечение занятия:** ноутбук, проектор, интерактивная доска, раздаточный материал.

**ХОД РАБОТЫ:**

№ п/п	Содержание работы	Методические указания
1.	Задание 1	Прочитайте, проанализируйте и назовите наиболее существенные правила и задачи делового разговора
2.	Задание 2	Решите проблемную ситуацию
3.	Задание 3	Отметьте неверные утверждения и перефразируйте их так, чтобы получились правильные.
4.	Вывод	Напишите вывод по проделанной работе и оформите отчет

**Задание 1.** Прочитайте, проанализируйте и назовите наиболее существенные правила и задачи делового разговора.

*Правила делового разговора:*

- Сформулируйте конкретные цели.
- Составьте план.
- Выберите время, удобное для вас и ваших собеседников, достаточное для разговора.
- Выберите подходящее место.

*Задачи начала разговора:*

- Привлеките внимание и создайте атмосферу взаимного доверия.
- Подчините свою тактику целям.
- Оперировать “открытыми” и “закрытыми” вопросами.
- Старайтесь, чтобы говорили в основном ваши собеседники.
- Фиксируйте полученную информацию.
- Прекращайте беседу сразу после достижения намеченной цели.

**Задание 2.** Решите проблемную ситуацию.



*Ситуация.* Предприниматель в течение длительного времени вел переговоры с известной фирмой. Речь шла об инвестициях в его предприятие достаточно большой суммы. На итоговой встрече в тот момент, когда предприниматель произнес стоимость, партнер неожиданно отвел глаза в сторону, резко откинулся на спинку вращающегося стула и развернулся от предпринимателя.

*Действия предпринимателя:*

1. Считает, что партнера не устраивает первоначальная сумма инвестиций, и снижает ее.
2. Решает, что действия партнера не связаны с переговорами, задает несколько вопросов и понимает, что не стоит снижать размеры инвестиций.

*Действия партнера:*

1. Не хочет вкладывать первоначальную сумму.
2. Неожиданно вспомнил, что забыл передать важную документацию другому деловому партнеру, и машинально повернулся к телефону.

**Задание:** выберите ситуацию, которой, на ваш взгляд, закончились эти переговоры:

1. Контракт заключают, но предприниматель теряет от первоначальной стоимости три процента.
2. Контракт заключается на выгодных для предпринимателя условиях.

**Задание 3.** Внимательно прочтите представленные ниже утверждения. Отметьте неверные утверждения и перефразируйте их так, чтобы получились правильные. Ответы должны сопровождаться примерами.

- |  |   |
|--|---|
| 1.   | У |
| мнение слушать необходимо менеджеру.   |   |
| 2.   | Ц |
| елью коммуникаций является передача информации.                              |   |
| 3.   | П |
| олучателем информации может быть только индивид (подчиненный, руководитель). |   |
| 4.   | Д |
| екодирование — процесс восприятия.   |   |
| 5.   | С |
| оциальные барьеры мешают профессиональному росту.                            |   |
| 6.   | В |
| згляд несет очень большую информацию о человеке.                             |   |
| 7.   | П |
| редмет мысли в пределах одного рассуждения должен оставаться неизменным.     |   |
| 8.   | В |

- деловом общении следует избегать книжных слов.
9. Е  
сли изменить свое поведение, то изменится ситуация и реакция партнера.
10. Р  
егулярные опоздания руководителя говорят о его уверенности и авторитете.
11. Н  
е надевают в деловой обстановке босоножки.
12. Н  
е следует ожидать, что рабочие будут сообщать о своих ошибках руководству.
13. Б  
ез нарушения трудовой дисциплины жить невозможно.
14. К  
ак правило, людям не удастся контролировать невербальные средства общения, к которым они прибегают.
15. П  
ричиной недопонимания может быть самовлюбленность работника.
16. Б  
изнес и этика — понятия несовместимые.
17. Н  
едостаток одних качеств сознательно или бессознательно компенсируется другими.
18. Р  
уководителям свойственно недооценивать подчиненных.
19. У  
спех коммуникации может зависеть от канала передачи информации.
20. И  
скажение смысла информации является результатом громоздкой организационной структуры.

### **Практическая работа №10 Составление плана проведения совещаний**

**Цель занятия** формирование умения у студентов методики составления плана проведения совещания, переговоров, бесед.

**Норма времени:** 2 часа

**Форма организации работы на учебном занятии:** работа в группах.

**Методы обучения:** наглядный и практический методы обучения, репродуктивные, проблемно-поисковый.

**Обеспечение занятия:** ноутбук, проектор, интерактивная доска, раздаточный материал.

#### **ХОД РАБОТЫ:**

<b>№ п/п</b>	<b>Содержание работы</b>	<b>Методические указания</b>
<b>1.</b>	Введение в тему	Самостоятельно ознакомьтесь с теоретическим материалом
<b>1.</b>	Задание 1	Выполните задание
<b>2.</b>	Контрольные вопросы	Кратко ответьте письменно на вопросы
<b>4.</b>	Вывод	Напишите вывод по проделанной работе и оформите отчет

#### **Введение в тему**

Деловое совещание – один из самых ответственных видов деятельности руководителя и важный фактор организации управления.

**Совещание** – это форма организованного, целенаправленного взаимодействия руководителя с коллективом посредством обмена мнениями.

Эффективность совещаний зависит от того, как ими руководят. Для повышения эффективности совещаний необходимо учитывать, что в зависимости от степени плановости, характера рассматриваемых вопросов, назначения, психологических особенностей проведения и продолжительности совещания могут быть различного типа:

- 1) плановые и неплановые (в случае крайней необходимости);
- 2) текущие (посвящаются обсуждению ряда взаимосвязанных вопросов) и целевые (по одному или группе взаимосвязанных вопросов).

По своему назначению различают совещания:

*информационные;*

*оперативные* (проводятся для обмена информацией в целях оценки действительного положения на объекте управления и выработки решений по дальнейшему управлению);

*дискуссионные* (проводятся с целью коллективного обсуждения возникших проблем);

*учебные* (проводятся с целью сообщения дополнительных профессиональных знаний);

*разъяснительные* (в ходе которых руководство стремится убедить сотрудников в правильности проводимой им политики и неизбежности предпринятых шагов);

*проблемные* (проводятся для выработки метода решения существующих проблем).

При подготовке любого совещания необходимо:

чётко и однозначно определить тему совещания и его цель;

тщательно разработать повестку дня, выбрать наиболее целесообразную последовательность вопросов;

заранее познакомить участников с теми фактами, которые могут обсуждаться в ходе дискуссии;

как можно раньше разослать приглашения участникам;

выбрать помещение для заседаний с хорошей вентиляцией, звукоизоляцией и нормальной температурой.

На практике эффективность совещаний значительно уменьшается по разным причинам (нечеткость цели совещания, недооценка техники проведения совещания, нарушение

педагогических принципов убеждения и др.).

Невысокая эффективность традиционных совещаний заставила многие страны искать пути их совершенствования. Например, на японских предприятиях получили распространение «совещания без совещаний», суть которых состоит в следующем.

1. При возникновении проблемы, требующей коллегиального решения, первый руководитель формулирует ее в письменном виде.

2. Его секретарь подбирает необходимые материалы и исходные

данные для решения этой проблемы; составляет список должностных лиц, которые должны принять участие в поиске наилучшего решения.

3. Руководитель рассматривает все эти материалы, вносит свои предложения, и затем секретарь письменно, четко формулирует задачу, дает перечень материалов, которые нужны для решения проблемы, и предлагает сотрудникам выбрать свою точку зрения и изложить ее.

4. Материалы размножаются и рассылаются лицам, которые должны принять решение.

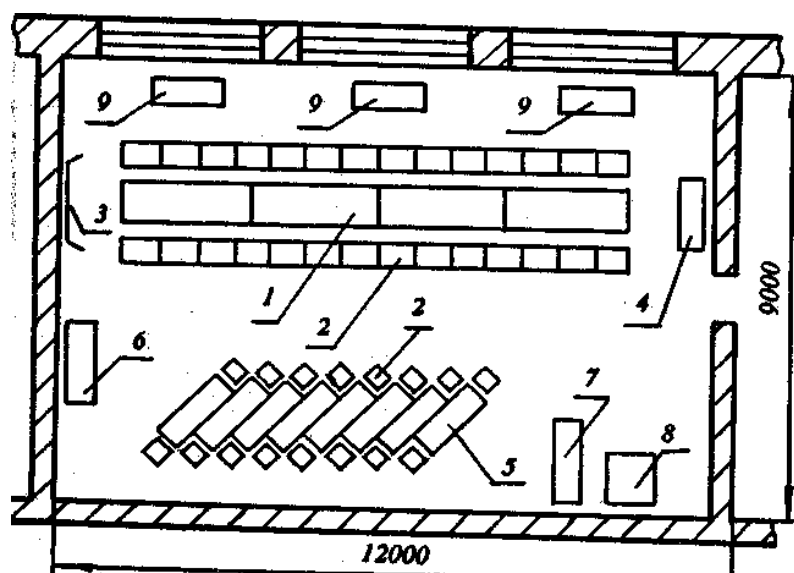
5. Первый руководитель назначает одного из своих заместителей ответственным за сбор, обобщение, анализ подготовительных решений, который и готовит доклад руководителю по этому вопросу. Специалисты считают, что «совещания без совещаний» дают возможность в спокойной обстановке находить оптимальные решения, исключают конфликты, уменьшают потери рабочего времени.

Уже во второй половине XX века в Западной Европе и США широко применялись телевизионные совещания, использовавшие внутриучрежденческие телевизионные сети. Качество решений, полученных на телесовещаниях, было во много раз выше, чем на обычных в результате предельной достоверности происходящего общения «глаза в глаза» (крупные и средние планы позволяют детально анализировать душевное состояние каждого участника), быстрого предъявления на экране нужных документов, материалов, а также видеок кадров производственных ситуаций.

В настоящее время для видеосовещаний доступны ресурсы глобальной сети Интернет, а также современные средства мобильной связи, позволяющие проводить интернет-конференции в режиме реального времени.

Тем не менее, традиционные совещания до сих пор не потеряли своего значения: средства телекоммуникации не способны передавать «энергетику» участников, которая часто способствует принятию нетрадиционных и даже супероптимальных решений.

Типовая планировка комнаты совещаний и деловых встреч представлена на рисунке.



## Типовая планировка комнаты совещаний для деловых встреч

1 – стол для совещаний; 2 – стулья; 3 – экран; 4 – шкаф для проекционной аппаратуры; 5 – столы для совещаний; 6 – шкаф для макетов; 7 – стол журнальный; 8 – кресло для отдыха; 9 – цветочница

### ***Подготовка совещания***

Наиболее важные совещания, которые проводит руководитель, требуют тщательной подготовки.

### **Перечень мероприятий по подготовке совещания**

#### *1. Планирование совещания:*

цель совещания;  
тема совещания;  
ожидаемый результат;  
распределение обязанностей между лицами, ответственными за совещание;  
программа совещания; печатные издания; оповещение докладчиков; рассылка приглашений.

#### *2. Организация совещания:*

регламент совещания;  
кто за что отвечает;  
помещение для совещания;  
технические и вспомогательные средства.

#### *3. Оснащение помещения, где будет проходить совещание:*

трибуна;  
бумага, карандаши, оргтехника;  
часы;  
доска.

#### *4. Размещение и питание иногородних участников совещания:*

список;  
гостиница.

#### *5. Специальные организационные моменты:*

регистрация;  
президиум, если он необходим.

#### *6. Завершение совещания:*

размножение и рассылка материалов;  
подведение итогов совещания.

### ***Планирование подготовки к деловой беседе***

Стержнем деловых совещаний являются беседы. Значение деловой беседы обуславливается ее функциями. Она является «генератором», «движущей силой» многих сторон деятельности предприятия или учреждения. Почти все дела, все трудовые акции человеческого общества начинаются, осуществляются и завершаются с помощью различных по форме, содержанию и функциям деловых бесед. Основными функциями деловой беседы являются:

- 1) начало перспективных мероприятий и процессов;

- 2) контроль и координацию уже начатых мероприятий и процессов;
- 3) обмен информацией и взаимное общение работников из одной деловой сферы;
- 4) поддержание деловых контактов на уровне предприятий, объединений, отраслей, республик, государств;
- 5) поиски, выдвижение и оперативная разработка рабочих идей и замыслов.

Подготовка к деловой беседе – трудное и ответственное дело, требующее больших усилий. Плановая и систематизированная работа в период подготовки к беседе включает некоторые виды логической деятельности, которая необходима для успешного проведения деловой беседы. Составление плана деловых бесед означает создание логически увязанной схемы (применяемой для всех случаев), в соответствии с которой разрабатывается и реализуется любая деловая беседа.

При подготовке к проведению деловой беседы необходимо составить рабочий план в следующем порядке:

#### *1. Планирование:*

- 1.1. Предварительный анализ участников, темы и ситуации (наши собственные цели на переговорах).
- 1.2. Инициатива проведения беседы и определение задач (чья инициатива, какая тема и цель).
- 1.3. Определение стратегии и тактики (зная цели, определяем пути их достижения и тактику ведения беседы).
- 1.4. Подробный план подготовки к беседе (программа действий по подготовке и проведению деловой беседы).

#### *2. Оперативная подготовка:*

- 2.1. Сбор материалов (поиск возможных источников информации из личных контактов, документов, исследований, публикаций и т.д.).
- 2.2. Отбор и систематизация материалов (отобрать то, что имеет приемлемое значение для подготовки и проведения беседы).
- 2.3. Обдумывание и компоновка материалов (имеющиеся данные нужно перепроверить и распределить по времени и месту их сообщения).
- 2.4. Рабочий план (написать предварительный текст на основе собранных материалов, свои идеи и рассуждения, выдвинутые задачи и требования).
- 2.5. Разработка основной части беседы (более детальная разработка рабочего плана с включением в него конкретных предложений и разговорных формулировок).
- 2.6. Начало и окончание беседы (продумать и определить связь между началом, серединой и окончанием беседы с целью эффективности ее результатов).

#### *3. Редактирование:*

- 3.1. Контроль (шлифовка, доработка проделанной работы, просмотр всего текста разговора «со стороны»).
- 3.2. Окончательная форма беседы (сокращение текста до минимума, исключение

длинных и неясных фраз).

#### 4. Тренировка:

4.1. Мысленная репетиция (запоминание элементов беседы, их очередности и многократная мысленная репетиция).

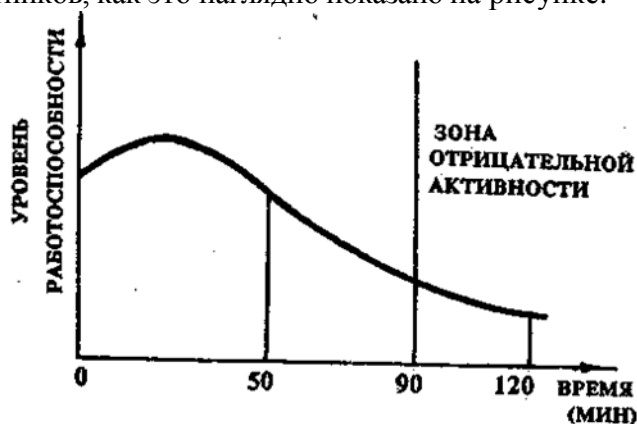
4.2. Устная репетиция (повторение своего выступления про себя без движения губ).

4.3. Репетиция в форме диалога с собеседником (репетиция беседы с коллегой в роли собеседника).

Следует подчеркнуть, что указанной или подобной очередности следует придерживаться при подготовке особенно важных и длительных деловых бесед или подготовке переговоров по множеству сложных вопросов. Для осуществления большинства повседневных или второстепенных деловых контактов систему подготовки можно упростить.

Четкое планирование, хорошая подготовка и проведение беседы займут меньше времени, чем случайная беседа. В ходе спланированной беседы, когда все обдумано заранее, участники информированы и у них разработаны четкие позиции, остается только сравнить аргументы и принять решение на их основе (при условии корректного поведения собеседников для достижения определенных результатов).

При проведении беседы без предварительной подготовки кажется, что экономится больше времени. Однако в ходе такой беседы выявляется, что ее участники не информированы по конкретным вопросам, а это потребует дополнительных объяснений, новых сведений и аргументов, что не позволяет принять решения и приводит к проведению повторного совещания, затягиванию его. При длительном непрерывном совещании снижается работоспособность его участников, как это наглядно показано на рисунке.



*Динамика работоспособности участников непрерывного совещания*

#### Задание 1

1. Составить план деловой беседы по одной из тем управленческой деятельности.
2. Наметить возможные решения по итогам разработанного плана совещания.

#### Контрольные вопросы

1. Из каких элементов складывается подготовка к совещанию?
2. Что такое регламент? Для чего и как он устанавливается?

3. Что такое протокол совещания? Кто его ведет, и какие основные моменты в нем фиксируются?

4. Перечислить позиции, которые должны быть отражены в протоколе делового совещания

### 5.2.1.3 Задания для самостоятельной работы

#### **Самостоятельная работа №1:**

Подготовить реферат на тему: Особенности японского менеджмента

**Форма контроля:** защита реферата

#### **Самостоятельная работа №2:**

Составить вопросы к конспекту лекции на тему: Типы структур организации

**Форма контроля:** проверка тетрадей

#### **Самостоятельная работа №3**

Составить схему внутренних и внешних переменных организации

**Форма контроля:** проверка тетрадей

#### **Самостоятельная работа №4**

Подготовить сообщение на тему: Необходимость управленческого контроля

**Форма контроля:** устное выступление

#### **Самостоятельная работа №5**

Составить кроссворд на тему: Функции менеджмента

**Форма контроля:** проверка тетрадей

#### **Самостоятельная работа №6**

Подготовить презентацию на тему: Виды власти.

**Форма контроля:** защита презентации

#### **Самостоятельная работа №7**

Подготовить сообщение на тему: Ограничения и критерии принятия решения

**Форма контроля:** устное выступление

#### **Самостоятельная работа №8**

Подготовить сообщение на тему: Преграды в коммуникациях

**Форма контроля:** устное выступление

#### **Самостоятельная работа №9**

Подготовить сообщение на тему: Правила ведения бесед и совещаний

**Форма контроля:** устное выступление

#### **Самостоятельная работа №10**



Подготовить реферат на тему: Этика менеджера – что это такое?

**Форма контроля:** защита реферата

#### **Самостоятельная работа №11**

Написать мини-сочинение (эссе) на тему: Каким должен быть настоящий менеджер

**Форма контроля:** проверка тетрадей

#### **Самостоятельная работа №12**

Подготовить презентацию с примерами возможных конфликтов будущей профессиональной деятельности

**Форма контроля:** защита презентации

### 5.2.1.4 Вопросы для устного опроса (дискуссии)

#### **№1:**

1. Что такое внутренняя среда предприятия?
2. Что представляет собой внешняя среда организации?
3. В чем проявляется адаптация организации к внешней среде?
4. Что представляют собой сильные стороны организации?
5. Можно ли сказать, что слабые стороны организации являются ее проблемами?
6. В чем проявляются возможности организации?
7. Могут ли одни и те же события внешней среды нести в себе как возможности, так и угрозы?
8. Из каких подсистем состоит макроокружение организации?
9. Как влияет на организацию внешняя среда косвенного воздействия?
10. Как влияют на организацию факторы прямого воздействия?
11. Каковы основные требования к организационным структурам организации?
12. Опишите элементы структуры организаций
13. Каковы преимущества и недостатки основных организационных структур предприятия?
14. Чем определяется выбор той или иной организационной структуры предприятия?
15. Охарактеризуйте внешнюю среду российского бизнеса с точки зрения экономических, политических, демографических, социальных и технических факторов.
16. Как изменения макросреды могут влиять на компанию через заинтересованные группы в микросреде? Приведите примеры из российской практики.

#### **Критерии оценивания устного ответа**

5 баллов - ответ показывает прочные знания основных процессов изучаемой предметной области, отличается глубиной и полнотой раскрытия темы; владение терминологическим аппаратом; умение объяснять сущность, явлений, процессов, событий, делать выводы и обобщения, давать аргументированные ответы, приводить примеры; свободное владение монологической речью, логичность и последовательность ответа; умение приводить примеры современных проблем изучаемой области.

4 балла - ответ, обнаруживающий прочные знания основных процессов изучаемой предметной области, отличается глубиной и полнотой раскрытия темы; владение терминологическим аппаратом; умение объяснять сущность, явлений, процессов, событий, делать выводы и обобщения, давать аргументированные ответы, приводить примеры; свободное владение монологической речью, логичность и последовательность ответа. Однако допускается одна - две неточности в ответе.

3 балла – ответ, свидетельствующий в основном о знании процессов изучаемой предметной области, отличающийся недостаточной глубиной и полнотой раскрытия темы; знанием основных вопросов теории; слабо сформированными навыками анализа явлений, процессов, недостаточным умением давать аргументированные ответы и приводить примеры; недостаточно свободным владением монологической речью, логичностью и последовательностью ответа. Допускается несколько ошибок в содержании ответа; неумение привести пример развития ситуации, провести связь с другими аспектами изучаемой области.

2 балла – ответ, обнаруживающий незнание процессов изучаемой предметной области, отличающийся неглубоким раскрытием темы; незнанием основных вопросов теории, несформированными навыками анализа явлений, процессов; неумением давать аргументированные ответы, слабым владением монологической речью, отсутствием логичности и последовательности. Допускаются серьезные ошибки в содержании ответа; незнание современной проблематики изучаемой области.

### 5.2.3 Задания для проведения Дифференцированного зачета

#### ЗАДАНИЕ (теоретическое) № 1

**Текст задания: Раскрыть сущность теоретических основ менеджмента**

**Условия выполнения задания:**

1. Место (время) выполнения задания: кабинет менеджмента
2. Максимальное время выполнения задания: 30 мин.
3. При выполнении данного теоретического задания необходимо привести примеры из деятельности разнообразных коммерческих организаций

Вариант № 1

*Проверяемые результаты обучения - 31*

Раскройте сущность понятия «менеджмент». Расскажите историю его развития.

Вариант № 2

*Проверяемые результаты обучения - 31*

Назовите практические предпосылки возникновения менеджмента. Охарактеризуйте основные подходы в менеджменте, дайте их характеристику.

Вариант № 3

*Проверяемые результаты обучения – 33*

Раскройте сущность понятия «метод управления». Охарактеризуйте организационно-распорядительные методы управления, назовите их цели и способы воздействия на управляемый объект.

Вариант № 4

*Проверяемые результаты обучения – 32*

Дайте определение понятию «функции менеджмента». Охарактеризуйте мотивацию как функцию менеджмента. Раскройте сущность процессуальных теорий мотивации: теории ожиданий, теории справедливости.

Вариант № 5

*Проверяемые результаты обучения – 32*

Дайте определение понятию «функции менеджмента». Охарактеризуйте контроль как функцию менеджмента. Перечислите основные требования к контролю, назовите его виды.

Вариант № 6

*Проверяемые результаты обучения – 33*

Раскройте сущность понятия «метод управления». Охарактеризуйте экономические методы управления, назовите их цели и способы воздействия на управляемый объект.

Вариант № 7

*Проверяемые результаты обучения – 33*

Дайте определение понятия «организация», перечислите требования к ней. Назовите основные этапы жизненного цикла организации.

Вариант № 8

*Проверяемые результаты обучения – 33*

Раскройте сущность понятия «организационная структура управления», назовите ее основные элементы и основные виды связей в структуре управления.

Вариант № 9

*Проверяемые результаты обучения – 33*

Раскройте сущность понятия «метод управления». Охарактеризуйте социально-психологические методы управления, назовите их цели и способы воздействия на управляемый объект.

Вариант № 10

*Проверяемые результаты обучения – 33*

Охарактеризуйте функциональную структуру управления, назовите ее достоинства и недостатки.

Вариант № 11

*Проверяемые результаты обучения – 35*

Охарактеризуйте внешнюю среду организации. Назовите факторы внешней среды прямого и косвенного воздействия.

Вариант № 12

*Проверяемые результаты обучения – 32*

Раскройте содержание понятия «цели организации», назовите их основные характеристики и приведите классификацию целей организации.

Вариант № 13

*Проверяемые результаты обучения – 33*

Раскройте сущность понятия «метод управления». Охарактеризуйте правовые методы управления, назовите их цели и способы воздействия на управляемый объект.

Вариант № 14

*Проверяемые результаты обучения – 34*

Раскройте содержание понятий «общение» и «коммуникация». Назовите компоненты общения и формы общения.

Вариант № 15

*Проверяемые результаты обучения – 34*

Раскройте содержание понятия «деловое общение», назовите его основные формы.

Вариант № 16

*Проверяемые результаты обучения – 34*

Раскройте сущность, элементы, этапы коммуникативного процесса. Назовите основные виды коммуникаций.

Вариант № 17

*Проверяемые результаты обучения – 33*

Охарактеризуйте внутреннюю среду организации. Назовите факторы внутренней среды организации.

Вариант № 18

*Проверяемые результаты обучения – 34*

Перечислите трудности в развитии коммуникаций и предложите пути улучшения системы коммуникаций в современной фирме.

Вариант № 19

*Проверяемые результаты обучения – 34*

Дайте определение понятию «управленческая информация». Назовите требования к информации, и ее виды.

Вариант № 20

*Проверяемые результаты обучения – 35*

Дайте характеристику понятию «имидж менеджера». Назовите важнейшие слагаемые позитивного имиджа. Перечислите основные качества менеджера как лидера.

Вариант № 21

*Проверяемые результаты обучения – 34*

Раскройте содержание понятий «власть» и «влияние». Перечислите основные формы власти и влияния.

Вариант № 22

*Проверяемые результаты обучения – 32*

Охарактеризуйте линейную структуру управления, назовите ее достоинства и недостатки.

Вариант № 23

*Проверяемые результаты обучения – 33*

Раскройте содержание понятия «управленческое решение». Перечислите их важнейшие свойства. Охарактеризуйте основные этапы процессов принятия и исполнения управленческих решений.

Вариант № 24

*Проверяемые результаты обучения – 33*

Раскройте содержание понятия «управленческое решение». Перечислите основные требования, предъявляемые к управленческому решению.

Вариант № 25

*Проверяемые результаты обучения – 32*

Дайте определение понятию «функции менеджмента». Охарактеризуйте планирование как функцию менеджмента. Назовите основные принципы и виды планирования.

Вариант № 26

*Проверяемые результаты обучения – 34*

Раскройте содержание понятий «лидерство» и «авторитет». Назовите источники авторитета и виды псевдоавторитета.

Вариант № 27

*Проверяемые результаты обучения – 34*

Раскройте содержание понятия «деловое совещание». Охарактеризуйте основные стадии подготовки и проведения совещания.

Вариант № 28

*Проверяемые результаты обучения – 32*

Дайте определение понятию «функции менеджмента». Охарактеризуйте организацию как функцию менеджмента. Назовите цели и задачи организации.

Вариант № 29

*Проверяемые результаты обучения – 35*

Дайте характеристику понятию «стиль руководства». Назовите стили руководства, раскройте их суть.

Вариант № 30

*Проверяемые результаты обучения – 36*

Охарактеризуйте информационные технологии в сфере управления.

## ЗАДАНИЕ (практическое) № 2

**Текст задания: Выполнить условие практического задания**

**Условия выполнения задания:**

1. Место (время) выполнения задания: кабинет Менеджмента
2. Максимальное время выполнения задания: 30 мин.
3. **Разрешено воспользоваться:**

Схемами организационных структур управления

Схемой «Пирамида потребностей»

Схемой «Цикл менеджмента»

**При выполнении данного практического задания:**

Провести анализ ситуаций, определить оптимальные способы решения предложенных проблем.

### Вариант № 1

*Проверяемые результаты обучения – У2*

Подберите наиболее подходящую для данного предприятия организационную структуру управления, изобразите ее в виде схемы и обоснуйте ее выбор:

**Ситуация:** Кондитерская фабрика производит широкий ассортимент продукции и с каждым годом вводит в производство все новые и новые виды продукции высокого качества. Свою продукцию фабрика реализует в данном регионе, но со временем предполагает расширить границы реализации продукции.

### Вариант № 2

*Проверяемые результаты обучения – У2*

Подберите наиболее подходящую для данного предприятия организационную структуру управления, изобразите ее в виде схемы и обоснуйте ее выбор:

**Ситуация:** Хлебопекарное предприятие небольших размеров производит ограниченный ассортимент продукции, реализуя ее только в пределах города. Продукция предприятия пользуется спросом у покупателей. В ближайшие 3 года предприятие не планирует расширять ассортимент продукции и рынки сбыта.

### Вариант № 3

*Проверяемые результаты обучения – У2*

Подберите наиболее подходящую для данного предприятия организационную структуру управления, изобразите ее в виде схемы и обоснуйте ее выбор:

**Ситуация:** Крупное предприятие по производству холодильников решает расширить ассортимент, разрабатывая новые виды продукции. Реализацию осуществляет не только в данной стране, но и за ее пределами. Холодильники этого предприятия пользуются высоким спросом. Каждая новая модель существенно отличается от предыдущей модели.

### Вариант № 4

*Проверяемые результаты обучения – У2*

Подберите наиболее подходящую для данного предприятия организационную структуру управления, изобразите ее в виде схемы и обоснуйте ее выбор:

**Ситуация:** Предприятие средних размеров выпускает лаки и краски для окрашивания деревянных поверхностей. Продукция предприятия высокого качества и поэтому раскупается многими предприятиями Европейской части России. Последующие 5 лет предприятие не предполагает изменений в номенклатуре продукции.

### Вариант № 5

*Проверяемые результаты обучения – У3*

Опишите ситуации, в которых сегодня можно эффективно использовать мотивацию типа «кнута и пряника».

#### **Вариант № 6**

*Проверяемые результаты обучения – У3*

Подумайте о том, какую работу вы хотели бы получить после окончания учебного заведения. Опишите, используя «пирамиду потребностей», почему эта работа привлекает вас.

#### **Вариант № 7**

*Проверяемые результаты обучения – У3*

Назовите наиболее важные, по вашему мнению, мотиваторы для следующих лиц:

1. вас лично в учебной группе;
2. квалифицированного рабочего;
3. неквалифицированного работника;
4. профессионала (врача, юриста, преподавателя)

#### **Вариант № 8**

*Проверяемые результаты обучения – У3*

Прочитайте следующую притчу и ответьте на вопрос о том, какая мотивация у этих людей.

На стройке работали три человека. Занимались все одним и тем же, но когда их спросили, что они делают, то ответы оказались разными. Один сказал: «Я кладу кирпичи». Другой: «Я зарабатываю себе и своей семье на жизнь». А третий ответил: «Я строю храм, который простоит века».

#### **Вариант № 9**

*Проверяемые результаты обучения – У2,3*

Разработайте систему организационно-административного и социально-психологического воздействия (управления) для следующей ситуации:

**Ситуация:** Между подчиненными (коллегами) возник конфликт, который мешает им успешно работать. Каждый из них в отдельности обращается к вам с просьбой разобраться и поддержать его позицию.

#### **Вариант № 10**

*Проверяемые результаты обучения – У2,3*

Разработайте систему организационно-административного и социально-психологического воздействия (управления) для следующей ситуации:

**Ситуация:** Подчиненный (коллега) игнорирует ваши советы и указания, делает все по своему, не обращает внимание на замечания, не исправляет того, на что вы ему указываете.

#### **Вариант № 11**

*Проверяемые результаты обучения – У2,3*

Разработайте систему организационно-административного и социально-психологического воздействия (управления) для следующей ситуации:

**Ситуация:** Вы руководитель производственного коллектива. В период ночного дежурства один из ваших работников в состоянии алкогольного опьянения испортил дорогостоящее оборудование. Другой, пытаясь его отремонтировать, получил травму. Виновник звонит вам домой по телефону и спрашивает, что же им делать.

### **Вариант № 12**

*Проверяемые результаты обучения – У4*

Определите свой подход в разрешении следующей ситуации и обоснуйте его:

**Ситуация:** В трудовой коллектив, где существует конфликт между двумя группами по поводу нового стиля руководства, пришел новый руководитель, приглашенный со стороны.

### **Вариант № 13**

*Проверяемые результаты обучения – У2,4*

Определите свой подход в разрешении следующей ситуации и обоснуйте его:

**Ситуация:** Вас недавно назначили руководителем трудового коллектива, в котором вы несколько лет были рядовым сотрудником. На 8 часов 15 минут вы вызвали к себе в кабинет подчиненного для выяснения причин его частых опозданий на работу, но сами неожиданно опоздали на 15 минут. Подчиненный ждет вас. Как вы поведете себя в данной ситуации?

### **Вариант № 14**

*Проверяемые результаты обучения – У4*

Определите свой подход в разрешении следующей ситуации и обоснуйте его:

**Ситуация:** Однажды вы оказались участником дискуссии нескольких руководителей о том, как лучше обращаться с подчиненными. Одна из точек зрения вам понравилась больше всего. Как вы поведете себя в данной ситуации?

### **Вариант № 15**

*Проверяемые результаты обучения – У1,2*

Определите свой подход в разрешении следующей ситуации и обоснуйте его:

**Ситуация:** Вы начальник цеха (отдела). После реорганизации вам срочно необходимо перекомплектовать несколько бригад (бюро) согласно своему штатному расписанию.

### **Вариант № 16**

*Проверяемые результаты обучения – У4*

Определите свой подход в разрешении следующей ситуации и обоснуйте его:

**Ситуация:** Вы недавно работаете начальником цеха (отдела) в крупной промышленной организации (на эту должность перешли из другой организации). Еще не все знают вас в лицо. До обеденного перерыва два часа. Идя по коридору, вы видите трех рабочих (работников) вашего цеха (отдела), которые о чем-то оживленно беседуют и не обращают на вас внимание. Возвращаясь через 20 минут, вы видите ту же картину. Как вы поступите?

### **Вариант № 17**

*Проверяемые результаты обучения – У1*

Рассмотрите составляющие цикла менеджмента на примере организации, в которой вы проходили практику или учебного заведения, в котором учитесь. Дайте ваши комментарии по каждой функции, входящей в цикл менеджмента.

### **Вариант № 18**

*Проверяемые результаты обучения – У2*

Перечислите какими чертами характера должен обладать современный менеджер. Как вы это прокомментируете: «Успех и неудачи предприятия – это в первую очередь успехи и неудачи менеджмента. Если предприятие работает плохо и нерентабельно, его хозяин меняет не рабочих, а менеджера».

### **Вариант № 19**

*Проверяемые результаты обучения – У2*



По предлагаемому списку решений произвести классификацию каждого (общие или частное; воздействует на внешнюю или внутреннюю среду предприятия; незапрограммированное или запрограммированное).

**Список решений:**

1. Наем специалиста заведующим в исследовательскую лабораторию компании, производящей сложную техническую продукцию.
2. Доведение мастером до рабочих дневного задания.
3. Определение финансовым директором размера дивидендов, которые должны быть выплачены акционерам на девятый год последовательной успешной финансовой деятельности компании.
4. Решение начальника в допущении официального отсутствия подчиненного на рабочем месте в связи с посещением им врача.
5. Выбор членами правления места для очередного филиала банка, уже имеющего 50 отделений в крупном городе.
6. Дача руководителем согласия на принятие выпускника юридического факультета университета на работу в аппарат крупной фирмы.
7. Определение годовичного задания для ассистента профессора.
8. Дача начальником согласия на предоставление подчиненному возможности посетить учебный семинар в области его специализации.
9. Выбор авторами печатного издания для размещения рекламы о новом вузовском учебнике.
10. Выбор правления компании места для строительства ресторана «Вкусно и быстро» в небольшом, но растущем городе, находящемся между двумя очень большими городами.

**Вариант № 20**

*Проверяемые результаты обучения – У1*

Привести шесть примеров ситуаций, где в управленческой практике применялись общий, функциональный, предварительный, текущий, промежуточный и заключительный контроль, с указанием основной цели каждого вида контроля.

**Вариант № 21**

*Проверяемые результаты обучения – У2*

Индивидуально проранжируйте должности с точки зрения всей власти, которую они должны иметь в своих организациях. Поставьте «1» перед той должностью, которая, по вашему мнению, является наиболее «властной» в указанной организации и «15» - перед должностью, которая наименее «властная» в данной организации. Не забудьте поставить от «2» до «14» во всех остальных случаях.

- \_\_\_ Медсестра в больнице
- \_\_\_ Ректор в крупном университете
- \_\_\_ Генеральный директор в небольшой фирме
- \_\_\_ Техник по медприборам в кардиологическом центре
- \_\_\_ Специалист отдела кадров в металлургической компании
- \_\_\_ Профессор в университете
- \_\_\_ Оператор ПК в известной фирме
- \_\_\_ Бухгалтер в поликлинике
- \_\_\_ Региональный менеджер по продажам в крупной торговой фирме
- \_\_\_ Исследователь в компании высоких технологий
- \_\_\_ Милиционер (полицейский) на посту
- \_\_\_ Морской прапорщик на авианосце
- \_\_\_ Надомный ремесленник
- \_\_\_ Секретарь генерального директора в известной нефтегазовой компании
- \_\_\_ Депутат Совета Федерации

### Вариант № 22

*Проверяемые результаты обучения – У2*

Проанализировав свое участие в занятиях, постарайтесь в соответствующих терминах описать, какие основы и источники власти используются преподавателем и студентом в группе. Заполните таблицу 1.

Таблица 1

#### Власть в группе

Основы власти	Источники власти	Примеры из практики занятий
		Преподаватель
		Студент

### Вариант № 23

*Проверяемые результаты обучения – У4*

Выстройте схему делового общения менеджера для следующей ситуации: (можно воспользоваться любыми вариантами подсказок, либо предложить собственный).

**Ситуация:** Ваш непосредственный начальник, минуя вас, дает задание вашему подчиненному, который уже занят выполнением срочной работы. Вы и ваш начальник считаете свои задания неотложными.

*Выберите наиболее приемлемый вариант решения:*

- Строго придерживаться субординации, не оспаривая решение начальника предложить подчиненному отложить выполнение текущей работы.
- Все зависит от того, насколько авторитетен в ваших глазах начальник.
- Выразить свое несогласие с решением начальника, предупредить о том, что впредь в таких случаях будете отменять его задания, порученные вашему подчиненному без вашего согласия.
- В интересах дела отменить задание начальника и приказать подчиненному продолжать начатую работу.

### Вариант № 24

*Проверяемые результаты обучения – У4*

Выстройте схему делового общения менеджера для следующей ситуации: (можно воспользоваться любыми вариантами подсказок, либо предложить собственный).

**Ситуация:** Сотрудник вашего отдела допустил халатность: не внес в информацию, направленную в вышестоящий орган уточненные данные.

*Действия руководителя:*

- посочувствовать работнику, пустив разрешение ситуации на самотек;
- потребовать письменного объяснения, провести жесткий разговор, припомнив прежние ошибки подчиненного;
- вынести факт на обсуждение коллектива, предлагая принять коллективное решение;
- приложить к объяснительной записке докладную на имя руководителя.

### Вариант № 25

*Проверяемые результаты обучения – У4*

Выстройте схему делового общения менеджера для следующей ситуации: (можно воспользоваться любыми вариантами подсказок, либо предложить собственный).

**Ситуация:** При распределении премий некоторые сотрудники коллектива посчитали, что их несправедливо обошли, и обратились к вам с жалобой.

*Что вы ответите:*

- скажите, что премии распределяются и утверждаются в соответствии с приказом;
- успокойте сотрудников, пообещав, что они получат премию в следующий раз, если заслужат;

в) посоветуете недовольным обратиться в соответствующий юридический или профсоюзный орган.

### **Вариант № 26**

*Проверяемые результаты обучения – У1*

Спрогнозируйте, какие препятствия к делегированию могут возникнуть в приведенной ниже ситуации. Что нужно сделать, чтобы снизить риски?

**Ситуация:** Один из самых успешных сотрудников бухгалтерии в ближайшее время получает продвижение и становится старшим бухгалтером с двумя сотрудниками в подчинении.

### **Вариант № 27**

*Проверяемые результаты обучения – У2*

Сформулируйте проблему и предложите возможные варианты ее решения.

**Ситуация:** До руководства дошли слухи (имеющие под собой основание) о том, что один из перспективных сотрудников собирается уходить из организации. При этом он обладает ценным опытом, информацией и т.п. Предполагаемая причина - сотрудник считает себя недооцененным по заслугам. Его уход может повлечь за собой уход еще нескольких работников.

### **Вариант № 28**

*Проверяемые результаты обучения – У2*

Предложите одно или несколько решений, которые бы позволили снизить риски, связанные с клиентами, дали сотруднику возможность проявить самостоятельность.

**Ситуация:** В отдел продаж приходит новый сотрудник. Руководитель понимает, что сотрудник недостаточно опытен и при самостоятельном общении с клиентом не сможет добиться максимального успеха. С другой стороны, надо же когда-то начинать: если сотрудник не начнет действовать самостоятельно, то не приобретет необходимых навыков и уверенности в себе.

### **Вариант № 29**

*Проверяемые результаты обучения – У3*

Ниже приведены мотиваторы реальных сотрудников. Решите, какая корпоративная культура является для них оптимальной. Как бы вы мотивировали конкретного человека, какие возможности и опасности вы связываете с управлением таким человеком?

1. Амбиции, важно окружение и обстановка в коллективе, ориентируется на результат, значимость вознаграждения.
2. Возможности самореализации, гибкий подход к выполнению работы, стабильность отношений, деньги.
3. Карьерный рост, статус, коллектив.
4. Стабильность, зарплата, коллектив, удобный график.

### **Вариант № 30**

*Проверяемые результаты обучения – У3*

По итогам работы за год компания выделила для стимулирования бригады наладчиков 50 тысяч рублей. В бригаде 5 человек, бригадир распределил средства поровну (каждому по 10 тысяч), чем вызвал большое недовольство работников и конфликтную ситуацию в бригаде.

*Как бы вы разделили эту сумму, и какие еще методы стимулирования применили бы, учитывая состав бригады?*

**Состав бригады:**

- 1. Петр, самый молодой работник, 20 лет.** Не женат, увлекается спортом, современной музыкой. Профессию выбрал случайно, в отношении карьеры не определился. Порученные работы старается выполнять хорошо, но безынициативен, оценка работы средняя.
- 2. Андрей, молодой рабочий, 25 лет.** Работает по призванию (рабочая династия). Семья, маленький ребенок. Очень сильны мотивы сделать карьеру, достичь целей. Инициативен, полностью отдает себя работе, оценка труда высокая. Имеет большое желание учиться, повышать квалификацию. Его цель - стать вице-президентом компании, а в ближайшей перспективе – бригадиром.
- 3. Анатолий, рабочий 40 лет.** Семья, двое детей – студентов. Работает стабильно хорошо, оценка работы высокая. К моральным стимулам равнодушен, также как и к карьере. Преимущество отдает материальному стимулированию, так как оплачивает учебу детей и лечение жены, страдающей хроническим заболеванием. Свободное время проводит на даче, увлекается садоводством.
- 4. Иван, бригадир, 43 года.** Тщеславен, своей карьерой не доволен, должность бригадира считает не соответствующей своим способностям. Активно участвует в общественной жизни компании, член партии ЛДПР. Это отнимает много времени, поэтому результаты работы средние. Разведен, особых материальных затруднений не испытывает. С большим желанием повышает квалификацию, участвует в работе выездных учеб.
- 5. Алексей, пожилой работник, 58 лет, 2 года до пенсии.** Большой профессиональный опыт, знания, навыки, снижающаяся физическая активность. Незаменим при консультировании в сложных ситуациях, наставник самого молодого работника. Женат, четверо внуков. Увлекается мемуарами, историей, ждет выхода на пенсию

