

РОСЖЕЛДОР
Федеральное государственное бюджетное
образовательное учреждение высшего образования
«Ростовский государственный университет путей сообщения»
(ФГБОУ ВО РГУПС)
Лиховской техникум железнодорожного транспорта
(ЛиТЖТ – филиал РГУПС)

ДОКУМЕНТ ПОДПИСАН
ЭЛЕКТРОННОЙ ПОДПИСЬЮ

Сертификат 41085aad477861a681676be74f996ebe
Владелец Полухина Виктория Ивановна
Действителен с 20.04.2023 до 13.07.2024

ФОНД
ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ

по дисциплине
ОП.11 Менеджмент

для специальности
23.02.01 Организация перевозок и управления на транспорте (по видам)

базовый уровень среднего профессионального образования

очное отделение

г. Каменск – Шахтинский
2023

Рассмотрено

на заседании ЦМК ОПД и ПМ

специальности 23.02.01

протокол от 19.06.2023 №1

Председатель ЦМК

 А.А. Иванова

Утверждаю:

Заместитель директора по УР

В.И. Полухина



Автор – составитель Е.В. Шурупова, преподаватель ЛиТЖТ – филиал РГУПС

Содержание

1.	Экспертное заключение ФОС	4
2.	Паспорт фонда оценочных средств.....	5
3.	Результаты освоения учебной дисциплины, подлежащие проверке	5
4.	Оценка освоения учебной дисциплины	7
4.1.	Описание системы оценивания.....	7
4.2.	Перечень оценочных средств.....	8
4.3	Формы и методы оценивания	10
5	Задания для оценки освоения учебной дисциплины.....	13
5.1.	Задания для проведения текущего контроля.....	13
5.2.	Задания для проведения рубежной аттестации.....	28
5.	Задания для промежуточной аттестации	74

1 Экспертное заключение фонда оценочных средств

Представленный фонд оценочных средств (ФОС) по дисциплине Менеджмент соответствует требованиям ФГОС СПО по специальности: 23.02.01 «Организация перевозок и управление на транспорте (по видам)

Предлагаемые преподавателем формы и средства текущего, рубежного и промежуточного контроля соответствуют цели и задачам реализации основной профессиональной образовательной программы по специальности 23.02.01 «Организация перевозок и управление на транспорте (по видам)», а также целям и задачам примерной и рабочей программ реализуемой учебной дисциплины Менеджмент.

Оценочные средства для текущего контроля успеваемости, промежуточной аттестации по итогам освоения дисциплины и учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы студентов представлены в полном объеме.

Виды оценочных средств, включенных в представленный фонд, отвечают основным принципам формирования оценочных средств.

Разработанный и представленный для экспертизы фонд оценочных средств рекомендуется к использованию в процессе подготовки по специальности 23.02.01 «Организация перевозок и управление на транспорте (по видам)».

2 Паспорт фонда оценочных средств на весь срок изучения дисциплины Менеджмент

Фонд оценочных средств (далее – ФОС) предназначен для контроля и оценки образовательных достижений обучающихся, освоивших программу учебной дисциплины Менеджмент.

ФОС включает контрольные материалы для проведения текущего контроля, рубежного и промежуточного контроля разработан на основе Федерального государственного образовательного стандарта среднего профессионального образования по специальности 23.02.01 «Организация перевозок и управление на транспорте (по видам)» примерной программы учебной дисциплины Менеджмент. В структуре основной профессиональной образовательной программы данная дисциплина относится к общепрофессиональному циклу.

Формой промежуточной аттестации по учебной дисциплине является **зачет**.

3 Результаты освоения учебной дисциплины, подлежащие проверке

Контроль и оценка результатов освоения учебной дисциплины осуществляется преподавателем в процессе проведения практических занятий, тестирования, а также выполнения обучающимися индивидуальных заданий, сдача зачета. В результате освоения учебной дисциплины Менеджмент обучающийся должен:

уметь:

- У1 использовать информационные технологии в сфере управления;
- У2 использовать принципы делового общения в коллективе;
- У3 ориентироваться в структуре управления;
- У4 управлять личным саморазвитием и строить персональную карьеру;
- У5 анализировать, обосновывать варианты эффективных управленческих решений и выбирать наиболее оптимальные;
- У6 защищать свои практические решения.

знать:

- З1 теоретические основы управления организацией, о современном менеджменте;
- З2 функции, виды и психологию менеджмента;
- З3 основы управления личным и рабочим временем менеджера;
- З4 основы организации работы коллектива исполнителей;
- З5 особенности менеджмента в области профессиональной деятельности.

Результатом освоения программы общепрофессиональной дисциплины является овладение профессиональными (ПК) и общими (ОК) компетенциями и личностными результатами (ЛР):

Код	Наименование результата обучения
ПК 1.1	Выполнять операции по осуществлению перевозочного процесса с применением современных информационных технологий управления перевозками
ПК 1.2	Организовывать работу персонала по обеспечению безопасности перевозок и выбору оптимальных решений при работах в условиях нестандартных и аварийных ситуаций

ПК 1.3	Оформлять документы, регламентирующие организацию перевозочного процесса
ПК 2.1	Организовывать работу персонала по планированию и организации перевозочного процесса
ПК 2.2	Обеспечивать безопасность движения и решать профессиональные задачи посредством применения нормативно-правовых документов
ПК 2.3	Организовывать работу персонала по технологическому обслуживанию перевозочного процесса
ПК 3.2	Обеспечивать осуществление процесса управления перевозками на основе логистической концепции и организовывать рациональную переработку грузов
ОК 1.	Выбирать способы решения задач профессиональной деятельности применительно к различным контекстам
ОК 2.	Использовать современные средства поиска, анализа и интерпретации информационные технологии для выполнения задач профессиональной деятельности
ОК 3.	Планировать и реализовывать собственное профессиональное и личностное развитие, предпринимательскую деятельность в профессиональной сфере, использовать знания по финансовой грамотности в различных жизненных ситуациях
ОК 4.	Эффективно взаимодействовать и работать в коллективе и команде
ОК 5.	Осуществлять устную и письменную коммуникацию на государственном языке Российской Федерации с учетом особенностей социального и культурного контекста
ОК 6.	Проявлять гражданско-патриотическую позицию, демонстрировать осознанное поведение на основе традиционных общечеловеческих ценностей, в том числе с учетом гармонизации международных и межрелигиозных отношений, применять стандарты антикоррупционного поведения
ОК 7.	Содействовать сохранению окружающей среды, ресурсосбережению, применять знания об изменении климата, принципы бережливого производства, эффективно действовать в чрезвычайных ситуациях
ОК 8.	Использовать средства физической культуры для сохранения и укрепления здоровья в процессе профессиональной деятельности и поддержания необходимого уровня физической подготовленности
ОК 9.	Пользоваться профессиональной документацией на государственном и иностранном языках
ЛР 13	Готовность обучающегося соответствовать ожиданиям работодателей: ответственный сотрудник, дисциплинированный, трудолюбивый, нацеленный на достижение поставленных задач,

	эффективно взаимодействующий с членами команды, сотрудничающий с другими людьми, проектно мыслящий
ЛР 26	Принимающий и понимающий цели и задачи социально-экономического развития региона, готовый работать на их достижение, стремящийся к повышению конкурентоспособности региона в национальном и мировом масштабах
ЛР 28	Демонстрирующий уровень подготовки, соответствующий современным стандартам и передовым технологиям, потребностям регионального рынка труда и цифровой экономики, в том числе требованиям стандартов Ворлдскиллс
ЛР 36	Мотивированный к освоению функционально близких видов профессиональной деятельности, имеющих общие объекты (условия, цели) труда, либо иные схожие характеристики
ЛР 37	Принимающий и исполняющий стандарты антикоррупционного поведения
ЛР 38	Способный ставить перед собой цели под возникающие жизненные задачи, подбирать способы решения и средства развития, в том числе с использованием цифровых средств; содействующий поддержанию престижа своей профессии и образовательной организации
ЛР 42	Умеющий анализировать рабочую ситуацию, осуществляющий текущий и итоговый контроль, оценку и коррекцию собственной деятельности, несущий ответственность за результаты своей работы

Учебным планом предусмотрено выполнение практических работ в количестве 8 часов, в соответствии с рабочей программой и календарно – тематическим планом. Формой промежуточной аттестации по учебной дисциплине является зачет.

4 Оценка освоения учебной дисциплины

4.1 Описание системы оценивания.

Предметом оценки служат знания и умения, предусмотренные ППССЗ по дисциплине Менеджмент, направленные на формирование профессиональных и общих компетенций.

Текущая, рубежная и промежуточная аттестации студентов по дисциплине проводятся в соответствии с существующими нормативными документами и являются обязательными.

Текущая аттестация по дисциплине проводится в форме контрольных мероприятий по оцениванию фактических результатов обучения студентами дисциплины.

Объектами оценивания выступают:

- учебная дисциплина (активность на занятиях, своевременность выполнения различных видов заданий, посещаемость всех видов занятий по аттестуемой дисциплине);
- степень усвоения теоретических знаний;
- уровень овладения практическими умениями и навыками по всем видам учебной работы;
- результаты самостоятельной работы.

Текущий контроль должен обеспечивать количественную оценку знаний, умений и навыков студентов и отражаться в учебном журнале

Рубежный контроль – это проверка уровня усвоения очередного раздела или темы по дисциплине. Проводится в виде устного опроса, тестирования и выполнения практических работ.

Задания должны быть адекватны этапу познавательной деятельности обучаемых, каждому элементу структуры которой может соответствовать серия из нескольких заданий. Рубежный контроль может служить в качестве своеобразного входного контроля для допуска к изучению последующего материала и поддержки уровня знаний при больших перерывах в работе.

Промежуточная аттестация в форме зачета проводится после сдачи всех заданий текущей и рубежной аттестации.

К зачету допускаются студенты, не имеющие задолженности по изучаемым темам при условии выполнения всех практических занятий. При явке на дифференцированный зачет (по окончанию изучения дисциплины) студентам необходимо иметь зачетную книжку.

Студенты, не сдавшие зачет в установленное время по уважительной причине, подтвержденной документально соответствующим документом, сдают дифференцированный зачет индивидуально, в сроки, установленные отделением.

4.2 Перечень оценочных средств

Таблица 1

№ п/п	Формы оценивания	Общая характеристика формы оценивания	Способ представления формы оценивания в фонде оценочных средств
1	2	3	4
1	Устный опрос (УО)	Цель устного опроса – оценить знания и кругозор студента, умение логически построить ответ, владение монологической и диалогической речью, уровень развития мышления. Обучающая функция устного опроса состоит в выявлении вопросов, которые по каким-то причинам оказались недостаточно осмысленными в ходе учебных занятий и при подготовке к зачёту или экзамену, и определении способов коррекции пробелов в знаниях и умениях студентов. Устный опрос может осуществляться в различных видах (индивидуальный, групповой, фронтальный, комбинированный)	Тема опроса. Вопросы для индивидуального опроса.
2	Письменный опрос (ПО)	Письменный ответ – важнейший способ точного, лаконичного, связного изложения мысли, собственной точки зрения. Письменная проверка используется во всех видах контроля и осуществляется как в аудиторной, так и во внеаудиторной работе. Письменные работы могут включать: диктанты, тесты, контрольные работы, эссе, рефераты, курсовые работы, отчеты по практическим занятиям, отчеты по учебно-исследовательской работе студентов.	Варианты заданий
3	Тест (Т)	Форма контроля, направленная на проверку уровня освоения контролируемого теоретического и практического материала по дидактическим единицам дисциплины (терминологический аппарат, основные методы, информационные технологии, приемы, документы, компьютерные программы, используемые в изучаемой области и др.).	Образцы и варианты тестовых заданий. Критерии оценки. Шкала оценивания. Формы оценочных листов.
5	Практические занятия (ПР)	Практическое задание - это задание, с помощью которых у студентов формируются и развиваются правильные практические действия, четкое и ясное задание по конкретной предметной области, требующее однозначно определяемого ответа или выполнения определенного алгоритма действий.	Образцы инструкционных карт (темы практических заданий и отчеты о ПР)
6	Доклад (Д) кроссворд (К)	Продукт самостоятельной работы студента (доклад, сообщение, презентация, глоссарии, кроссворд), представляющий собой публичное выступление по представлению полученных результатов решения определенной учебно-практической, учебно-исследовательской, научной или профессиональной задачи.	Темы докладов, сообщений, презентаций, глоссарий, кроссвордов. Требования к структуре. Критерии оценки. Шкала оценивания.

4.3 Формы и методы оценивания

Элемент учебной дисциплины	Формы и методы контроля					
	Текущий контроль		Рубежный контроль		Промежуточная аттестация	
	Форма контроля	Проверяемые ПК, ОК, У, З	Форма контроля	Проверяемые ПК, ОК, У, З	Форма контроля	Проверяемые ПК, ОК, У, З
Введение. Исторические предпосылки развития менеджмента. Значение дисциплины в подготовке специалистов.						
Раздел 1. Типы организации и управление ими	УО, ПО	У1-У6, 31.-35, 33, ПК2.1. ОК 1-5	Т-1	У1.-У6, 31-,35, ПК2.1. ОК 1, ОК4		
Понятие организации. Внешняя и внутренняя среда организации. Современные тенденции в развитии организаций.	УО, Д	У1.,У2. ,31-, 35 ОК 1-5	К			
Раздел2. Принятие управленческих решений	УО, ПО, Д, К, ПР№1	У1,У2, У4, 31-35, ОК 1-5	Т-2	У1,У2 ,31-35, ПК1.1 -2.1. ОК 1-5		
Классификация управленческих решений. Понятие управленческого решения. Виды и типы решений. Процесс принятия решений.	УО, ПО ПР №1	У4, 34, ОК 1-5				
Практическое занятие № 1. Принятие оптимального решения			ПР №1	У5,У6,36 ОК 1-5 ПК 1.1-ПК2.3		
Раздел 3. Стратегический менеджмент	УО, ПО, ДИ, Д	У1-У6, 31,32,33 ОК 1-5 ПК2.1.	Т-3	У1,У2 ,31-35 ПК2.1.ОК 1-5		
Назначение управленческой стра-	УО, ПО	У4, 34, ОК 1-5		У1,У2 ,31-35		

тегии. Типы стратегий и методика стратегического планирования.				ПК2.1.ОК 1-5		
Раздел 4. Системы мотивации труда	УО, ПО Д, К		Т-4	У1,У2 ,31-35 ПК2.1.ОК 2, ОК5		
Понятие мотивации. Теории потребностей Иерархия потребностей. Процессуальные теории	УО, ПО	У4, 34, ОК 1-5				
Раздел 5. Управление рисками	Д, УО, ПО	У3,34 ОК 1-5		У1-У6 ,31-35, ПК2.1.ОК 1-5,9		
Риски предприятий, их виды и особенности. Понятие риска. Аспекты риска. Управление рисками, их предупреждение и страховая защита.	УО, Д, ПО	У3,34 ОК 1-5				
Раздел 6. Управление конфликтами	УО ПР №2	У4,34 ОК 1-5	ПР	У1-У6 ,31-35, ПК2.1.ОК 1-5		
Понятие конфликта. Типы и причины конфликтов. Классификация конфликтных ситуаций. Способы управления конфликтной ситуацией.	УО, Д, ПО, К	У3,34 ОК 1-5				
Практическое занятие № 2 Решение проблемы конфликтной ситуации			ПР №2	У1-У4,34 ОК 1-5 ПК2.1		
Раздел 7. Психология менеджмента	УО,Д ПР №3	У4,34 ОК 1-5	ПР №3	У1-У6 ,31-35, ПК2.1.ОК 1-5		
Морально-психологический климат коллектива. Лидерство в менеджменте. Психологическая компетентность руководителя.	УО, Д, ПО	34,У2,У3,У4 ОК 1-5				
Практическое занятие № 3 Определение социально-психологических показателей группы			ПР №3	34,У1-У6, ОК 1-5		

Раздел 8. Этика делового общения			Д, ПР №4	У1-У4 ,31-35, ПК2.1.ОК 1-5		
Современный менеджер Деловые отношения. Стиль переговоров.	УО, Д, ПО	У2, 34 ОК 1-5				
Практическое занятие № 4 Проведение делового совещания.			ПР№4	У 3, 31-35 ПК2.1.ОК 1-5		
Раздел 9. Информационные технологии в сфере управления производством	УО, ПО, Д	34,У1,У2, ОК 1-5		У1,У2 ,31-35 ПК2.1,ОК 1-5		
Понятие информации. Виды научно-информационной деятельности. Использование информации в менеджменте.	УО, Д, ПО	У2,34 ОК 1-5				
Раздел 10. Особенности менеджмента в области профессиональной деятельности	УО, ПО, Д	34,У2,У3,У4 ОК 1-5	Д	У1,У2 ,31-35 ПК2.1,ОК 1-5		
Задачи кадровых служб предприятий. Кадровые задачи отрасли на современном этапе развития на железнодорожном транспорте.	УО, Д, ПО	У1,У2, 31-34				
Дифференцированный зачет					Беседа	31-35, У1-У6, ПК 1.1-ПК1.3, ПК2.1-ПК 2.3, ПК 3.2 ОК 1-5, ОК 9

5 Задания для оценки освоения учебной дисциплины

5.1 Задания для проведения текущего контроля

5.1.1 Задания для проведения устного опроса (УО)

Введение

1. Исторические этапы развития менеджмента.
2. Современные этапы развития менеджмента.
3. Классическая школа управления.
4. Административная школа управления.
5. Концепция человеческих ресурсов.
6. Социальный менеджмент.
7. Функции менеджмента.
8. Принципы менеджмента.
9. Методы менеджмента.

Раздел 1. Типы организации и управление ими

1. Понятие организации.
2. Внутренняя среда организации.
3. Внешняя среда организации.
4. Понятие организационно- правовой формы.
5. Акционерное общество.
6. Общество с ограниченной ответственностью.
7. Товарищества.
8. Ассоциации, союзы, корпорации.
9. Казенные и унитарные предприятия.
10. Порядок создания и ликвидация предприятий.

Раздел 2. Принятие управленческих решений.

1. Понятие управленческого решения.
2. Виды управленческих решений.
3. Процесс принятия управленческих решений.
4. Основные подходы к принятию решений.
5. Типы решений.
6. Методы принятия решений.
7. Способы принятия решений.

Раздел 3. Стратегический менеджмент.

1. История стратегического менеджмента.
2. Понятие стратегического управления.
3. Сущность стратегического менеджмента.
4. Система стратегического менеджмента.
5. Макроокружение.
6. Основные этапы стратегического менеджмента.

Раздел 4. Система мотивации труда.

1. Понятие мотивации.
2. Процессуальные теории потребностей.
3. Теории мотивации.
4. Иерархия потребностей А. Маслоу.
5. Иерархия потребностей Мак Клеланда.

Раздел 5. Управление рисками.

1. Понятие риска.
2. Причины возникновения риска.
3. Классификация рисков.
4. Виды производственных рисков.
5. Стратегия управления рисками.
6. Хеджирование, как пассивный способ управления рисками.
7. Стратегия активного реагирования на риски.
8. Ограничение риска.

Раздел 6. Управление конфликтами.

1. Понятие конфликта.
2. Признаки конфликта.
3. Типы конфликтов.
4. Причины конфликтов.
5. Виды конфликтов.
6. Рекомендации по управлению конфликтами.
7. Рекомендации по решению конфликтов через посредничество.

Раздел 7. Психология менеджмента.

1. Понятие и классификация трудовых коллективов.
2. Понятие личности.
3. Теории личности.
4. Понятие индивида.
5. Понятие темперамента и типы темперамента.
6. Морально- психологический климат коллектива.
7. Комформизм.

Раздел 8. Этика делового общения.

1. Модель современного менеджера.
2. Деловые отношения.
3. Понятие и виды переговоров.
4. Этапы ведения переговоров.
5. Стили ведения переговоров в конфликтной ситуации.
6. Понятие совещания и принципы совещания.
7. Этапы организации совещания.
8. Приемы ведения деловой беседы.
9. Тактические приемы ведения переговоров.
10. Этика оформления офиса.

Раздел 9. Информационные технологии в сфере управления производством.

1. Коммуникации и их совершенствование.
2. Объективные и субъективные факторы эффективности управления, в сфере информационных технологий.
3. Пути совершенствования информационного обмена.
4. Понятие и использование информации.
5. Виды компьютерных систем информационного менеджмента.
6. Построение информационных систем.

Раздел 10. Особенности менеджмента в области профессиональной деятельности.

1. Понятие и задачи кадровой службы предприятия.

2. Подбор персонала.
3. Обучение персонала.
4. Аттестация работников.

5.1.2 Темы докладов (Д)

Раздел 1. Типы организации и управление ими

- 1 История возникновения менеджмента как науки.
- 2 Портрет современного менеджера.
- 3 Развитие управленческих идей в России

Раздел 2. Принятие управленческих решений.

- 1 Оценка эффективности принятия управленческих решений
- 2 Методы и способы принятия решений.

Раздел 3. Стратегический менеджмент.

- 1 История стратегического менеджмента
- 2 Анализ стратегических альтернатив. Типы стратегий.

Раздел 4. Система мотивации труда.

- 1 Теории потребностей, их характер воздействий.

Раздел 5. Управление рисками.

- 1 Группы рисков, их характеристики.

Раздел 6. Управление конфликтами.

- 1 Конфликт, как способ управления людьми.
- 2 Метод картографии конфликта.

Раздел 7. Психология менеджмента.

- 1 Формы власти и влияния. Авторитет.
- 2 Силье руководства, его влияние на формирование и управление трудовым коллективом.

Раздел 8. Этика делового общения.

- 1 Имидж современного руководителя.
- 2 Формы делового общения.

Раздел 9. Информационные технологии в сфере управления производством.

Виды научно- информационной деятельности.

Раздел 10. Особенности менеджмента в области профессиональной деятельности.

- 1 Принципы составления резюме.

5.1.3 Задания для проведения письменного опроса (ПО)

Раздел 1. Типы организации и управление ими

Темы: История предпосылки развития менеджмента. Понятие организации. Внешняя и внутренняя среда организации. Современные тенденции в развитии организации.

Карточка №1

1. Дать определение менеджеру
2. Перечислите школы управления. Дайте им краткую характеристику.

Карточка №2

1. Что называют уровнями управления?
2. Дайте краткую характеристику современному менеджеру

Карточка №3

1. Перечислите категории руководителей. Дайте краткую характеристику.
2. Назовите цели управления организацией

Карточка №4

1. Перечислите основные понятия в менеджменте.
2. Дайте определение «Менеджер – это....»

Карточка №5

1. Перечислите подходы к управлению в современном менеджменте.
2. Этапы развития менеджмента. Какие вам известны?

Карточка №6

- 1 Перечислите школы управления. Дайте им краткую характеристику
- 2 . Дать определение менеджеру

Карточка №7

- 1 Дайте краткую характеристику современному менеджеру
- 2 Что называют уровнями управления?

Карточка №8

- 1 Назовите цели управления организацией
- 2 Перечислите категории руководителей. Дайте краткую характеристику.

Карточка №9

- 1 Дайте определение «Менеджер – это....»
- 2 Перечислите основные понятия в менеджменте.

Карточка №10

- 1 Этапы развития менеджмента. Какие вам известны?
- 2 Подходы к управлению в современном менеджменте.

Карточка №11

- 1 Перечислите этапы развития современного менеджмента
- 2 Какие вам известны Школы управления, их цели и задачи.

Карточка №12

- 1 Развитие менеджмента в России.
- 2 Внутренняя и внешняя среда организации

Карточка №13

- 1 Какую основную задачу ставили и решали представители школы научного управления?
- 2 . История развития менеджмента

Карточка №14

- 1 Основные научные подходы в менеджменте
- 2 Принципы и виды менеджмента

Карточка №15

- 1 Назовите и охарактеризуйте этапы развития менеджмента в нашей стране?
- 2 . Виды и функции менеджмента. Методы управления

Карточка №16

- 1 Основы организационного управления
- 2 . Каковы предпосылки возникновения менеджмента?

Карточка №17

- 1 Этапы развития менеджмента в России
- 2 Принципы и виды менеджмента

Карточка №18

- 1 Школа человеческих отношений и поведенческих наук, история возникновения, характеристика.
- 2 Перечислите методы менеджмента, их краткая характеристика.

Карточка №19

1 Перечислите аспекты содержания менеджмента.

2 Мотивация, как функция менеджмента

Карточка №20

1 Мотивация, как функция менеджмента

2 Методы менеджмента

Карточка №21

1 Организация, как функция менеджмента

2 Принципы и виды менеджмента

Карточка №22

1 Школа научного управления

2 Планирование, как функция менеджмента

Карточка №23

1 Перечислите этапы развития современного менеджмента

2 Какие вам известны Школы управления, их цели.

Карточка №24

1 Типы организаций

2 Какие вам известны Школы управления, их задачи.

Карточка №25

1 Цели и задачи школы управления?

2. Дайте характеристику этапам развития современного менеджмента

Тема. Введение в дисциплину и основные понятия менеджмента. (ОК 1, ОК 4)

Задание 1.

Вы купили или взяли в библиотеке некий учебник либо учебное пособие по менеджменту. Необходимо прочитать первую главу этого учебника и дать оценку ее содержания с обязательным отражением того, что осталось непонятным; вызывает у вас несогласие или отдельные возражения.

Задание 2.

Управление организацией, занимающейся коммерческой деятельностью, – это менеджмент; управление госбюджетной организацией, выполняющей определенные социальные функции, – тоже менеджмент. Но управление этими организациями во многом различается. Необходимо сформулировать основные различия между первым видом управления (коммерчески ориентированным менеджментом) и вторым его видом (социально ориентированным менеджментом).

Р 4. Тема: Мотивация как функция управления

Задание 1.

В чем разница между содержательными (теория иерархии потребностей А. Маслоу, теория приобретенных потребностей Д. МакКлелланда) и процессуальными теориями мотивации (теория ожиданий, теория справедливости и модель Портера-Лоулера)?

Задание 2.

Какую роль сыграло становление понятия мотивации в развитии теории и практики управления?

Задание 3.

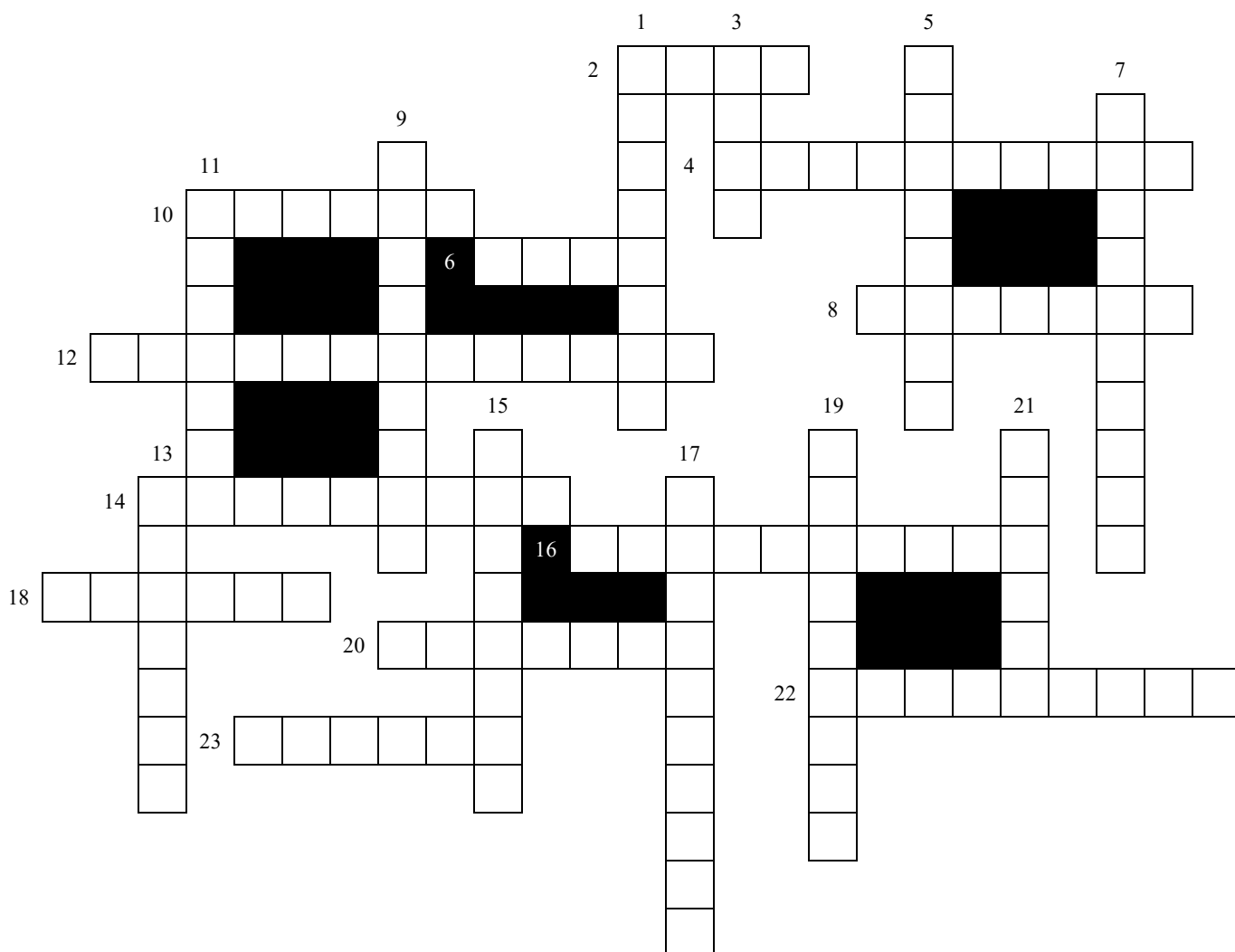
Д. МакГрегор (известный ученый в области лидерства) выделил две основные теории влияния на поведение людей. Опишите их.

Задание 4.

Укажите основные направления мотивации, как за рубежом, так и на отечественных предприятиях.

5.1.4 Индивидуальные задания (кроссворды) (К)

Темы: «Сущность менеджмента. Ключевые понятия», «Природа управления и исторические тенденции его развития», «Внутренняя и внешняя среда организации», «Организация как функция менеджмента», «Мотивация деятельности в менеджменте»



Вопросы:

По горизонтали:

2. Конкретное конечное состояние или желаемый результат, которого стремится добиться группа, работая вместе
4. Послушание и уважение к достигнутым соглашениям между фирмой и ее работником, справедливое применение санкций и наказаний
6. Представитель школы человеческих отношений, провел известный Хотторнский эксперимент
8. Объект обмена организации с внешней средой, одно из основных свойств материи — мера её движения, а также способность производить работу.
10. Основатель классической (административной) школы управления, разработал 14 универсальных принципов управления
12. Достоверность информации
14. Логическое взаимоотношение уровней управления и функциональных областей, построенных в такой форме, которая позволяет наиболее эффективно достигнуть цели организации
16. Подход к управлению, рассматривающий его как непрерывную серию взаимосвязанных управленческих функций
18. Создатель иерархии человеческих потребностей

20. Место для всего и все на своем месте
22. Объект обмена организации с внешней средой, предметы, вещества, идущие на изготовление чего-либо.
23. Ученый, определивший технологию как сочетание квалификационных навыков, оборудования, инфраструктуры, инструментов и знаний, необходимых для осуществления желаемых преобразований материалов, информации или людей

По вертикали:

1. Общие убеждения, вера по поводу того, что хорошо или плохо, приобретаемые посредством обучения
3. Центральный фактор в любой модели управления
5. Формируется человеком относительно результатов своего поведения на основе прошлого опыта и оценки текущей ситуации
7. Внутреннее, побуждение к новым формам деятельности, один из 14 универсальных принципов управления
9. Характеристика внешней среды организации, отражающая число и разнообразие ее факторов
11. Представитель школы человеческих отношений
13. Некоторая целостность, состоящая из взаимосвязанных частей, каждая из которых вносит свой вклад в характеристики целого
15. Элемент внешней среды косвенного воздействия, поступательное движение, улучшение в процессе развития
17. Организации на рынке, производящие аналогичный продукт или услуги
19. Поход, рассматривающий организацию как систему
21. Представитель школы научного управления, «отец» менеджмента

Ответы

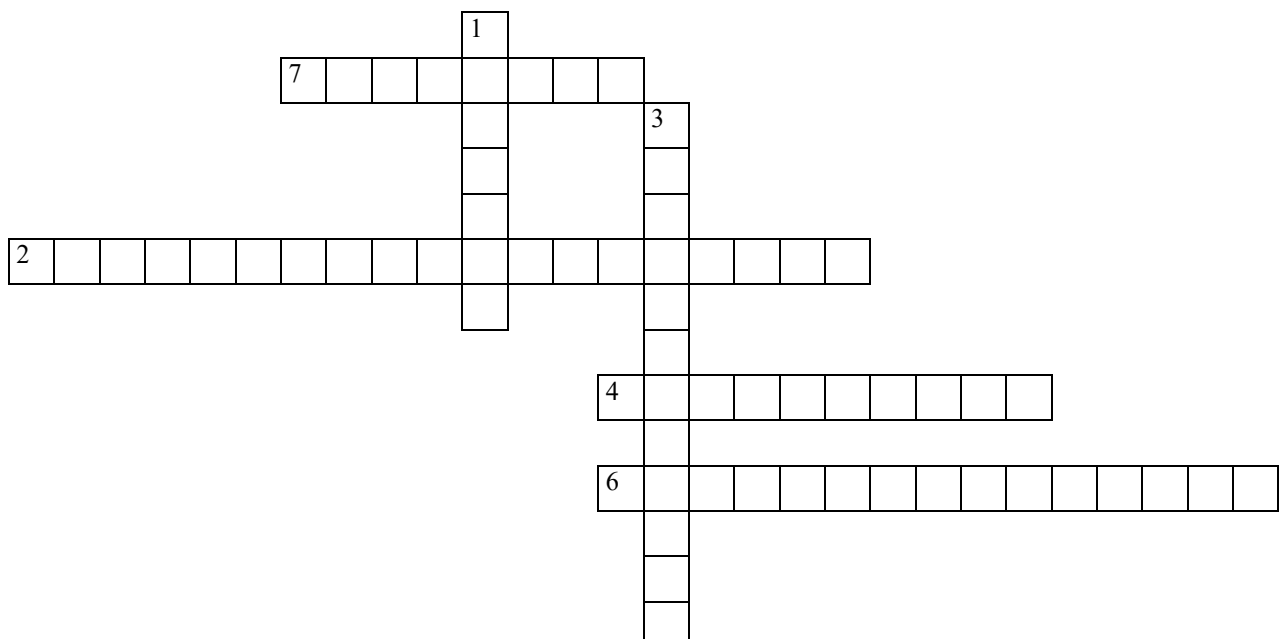
По горизонтали:

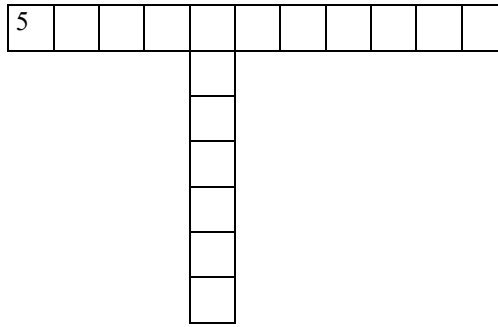
2. Цель, 4. дисциплина, 6. Мэйо, 8. энергия, 10. Файоль, 12. релевантность, 14. структура, 16. Процессный, 18. Маслоу, 20. порядок, 22. Материал, 23. Дейвис.

По вертикали:

1. Ценности, 3. люди, 5. ожидания, 7. инициатива, 9. сложность, 11. фоллетт, 13. система, 15. прогресс, 17. конкуренты, 19. системный, 21. Тейлор.

Тема: «Принятие решений. Виды решений».





Вопросы:

По горизонтали:

2. Результат реализации определённой последовательности шагов или действий
4. Выбор из нескольких альтернатив одной, наиболее подходящей для решения проблемы
5. Решение, которое принимается на основе ощущения его правильности лицом, которое не нуждается в понимании ситуации
6. Решение, обусловленное знаниями и накопленным опытом, принимаемое руководителем для выполнения обязанностей
7. Решение, основанное на знаниях или накопленном опыте

По вертикали:

1. Выбор альтернатив
3. Решение, в определённой мере новое, внутренне не структурированное или сопряженное с неизвестными факторами

Ответы:

По горизонтали:

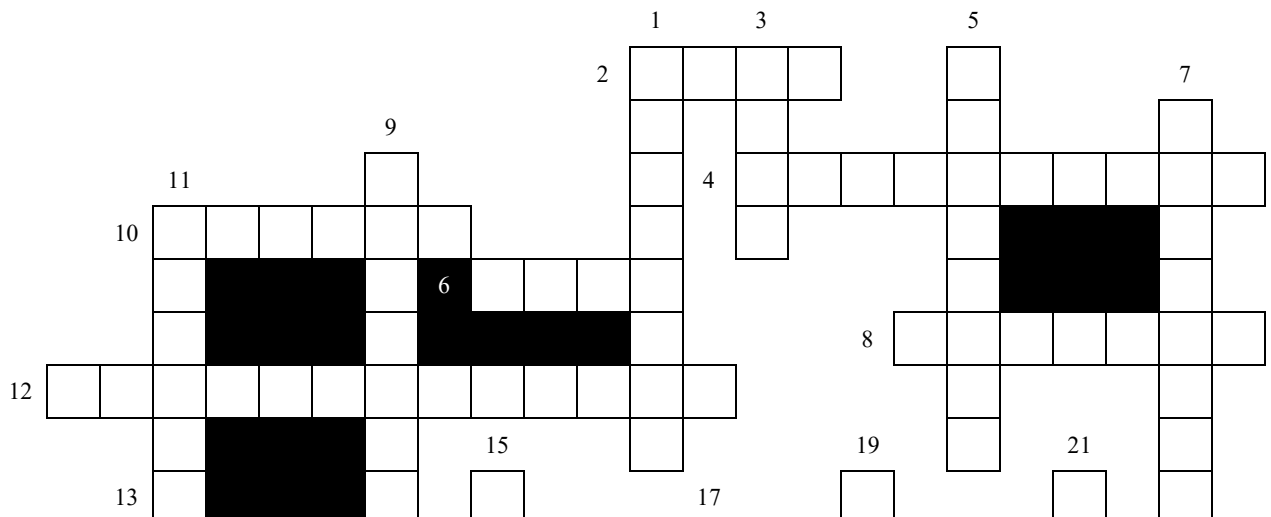
2.запрограммированное; 4.компромисс; 5.интуитивное; 6.организационное; 7.суждение.

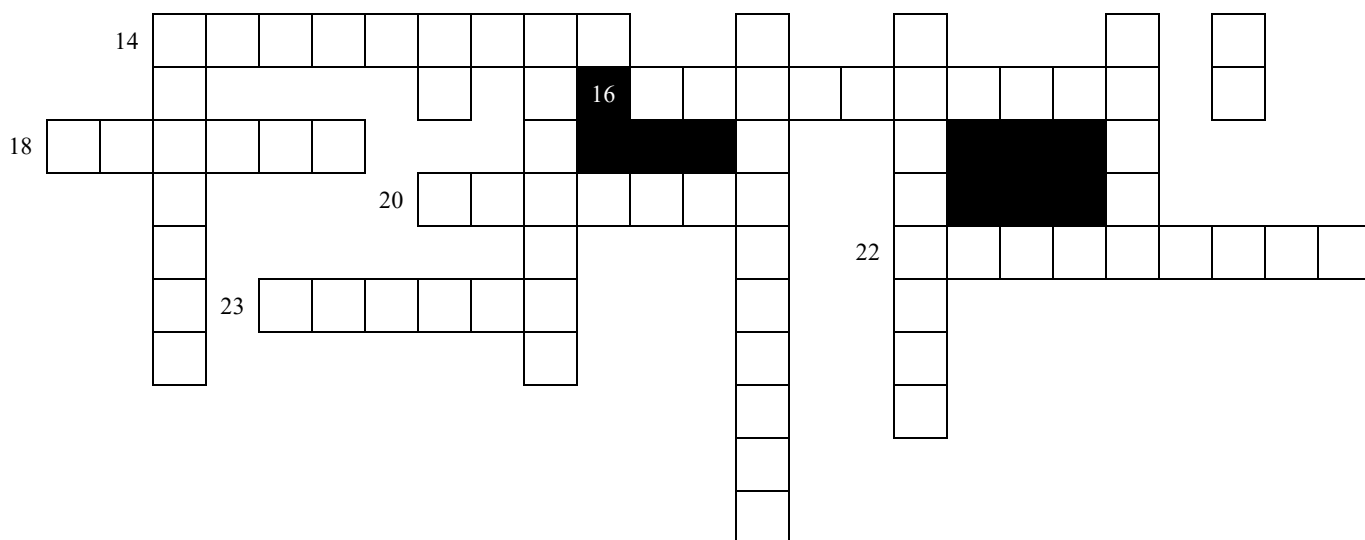
По вертикали:

1.решение; 3.незапрограммированное.

Раздел 4 Системы мотивации

Темы: «Сущность менеджмента. Ключевые понятия», «Природа управления и исторические тенденции его развития», «Внутренняя и внешняя среда организации», «Организация как функция менеджмента», «Мотивация деятельности в менеджменте»





Вопросы:

По горизонтали:

2. Конкретное конечное состояние или желаемый результат, которого стремится добиться группа, работая вместе
4. Послушание и уважение к достигнутым соглашениям между фирмой и ее работником, справедливое применение санкций и наказаний
6. Представитель школы человеческих отношений, провел известный Хотторнский эксперимент
8. Объект обмена организации с внешней средой, одно из основных свойств материи — мера её движения, а также способность производить работу.
10. Основатель классической (административной) школы управления, разработал 14 универсальных принципов управления
12. Достоверность информации
14. Логическое взаимоотношение уровней управления и функциональных областей, построенных в такой форме, которая позволяет наиболее эффективно достигнуть цели организации
16. Подход к управлению, рассматривающий его как непрерывную серию взаимосвязанных управленческих функций
18. Создатель иерархии человеческих потребностей
20. Место для всего и все на своем месте
22. Объект обмена организации с внешней средой, предметы, вещества, идущие на изготовление чего-либо.
23. Ученый, определивший технологию как сочетание квалификационных навыков, оборудования, инфраструктуры, инструментов и знаний, необходимых для осуществления желаемых преобразований материалов, информации или людей

По вертикали:

1. Общие убеждения, вера по поводу того, что хорошо или плохо, приобретаемые посредством обучения
3. Центральный фактор в любой модели управления
5. Формируется человеком относительно результатов своего поведения на основе прошлого опыта и оценки текущей ситуации
7. Внутреннее, побуждение к новым формам деятельности, один из 14 универсальных принципов управления
9. Характеристика внешней среды организации, отражающая число и разнообразие ее факторов
11. Представитель школы человеческих отношений

13. Некоторая целостность, состоящая из взаимосвязанных частей, каждая из которых вносит свой вклад в характеристики целого
15. Элемент внешней среды косвенного воздействия, поступательное движение, улучшение в процессе развития
17. Организации на рынке, производящая аналогичный продукт или услуги
19. Поход, рассматривающий организацию как систему
21. Представитель школы научного управления, «отец» менеджмента

Ответы

По горизонтали:

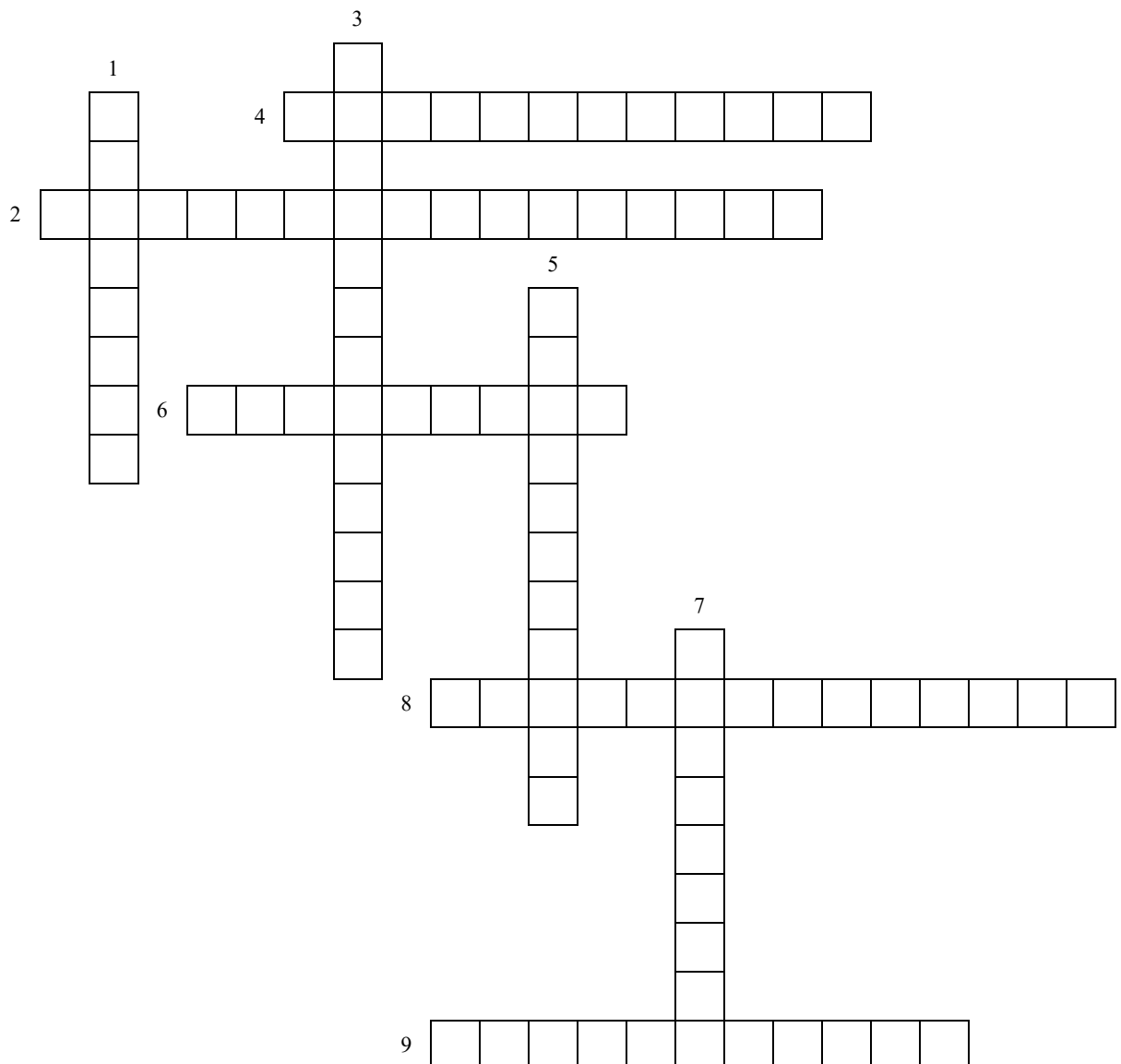
2. Цель, 4. дисциплина, 6. Мэйо, 8. энергия, 10. Файоль, 12. релевантность, 14. структура,
16. Процессный, 18. Маслоу, 20. порядок, 22. Материал, 23. Дейвис.

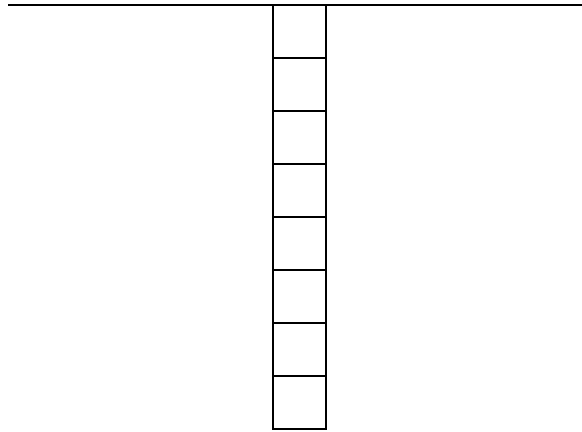
По вертикали:

1. Ценности, 3. люди, 5. ожидания, 7. инициатива, 9. сложность, 11. Фоллетт, 13. система,
15. прогресс, 17. конкуренты, 19. системный, 21. Тейлор.

Раздел 6. Управление конфликтами

Тема: «Управление конфликтами и стрессами»





Вопросы:

По горизонтали:

- 2.Ролевого конфликт, когда к человеку предъявляются противоречивые требования по поводу результата его работы
- 4.Разногласия между линейным и штабным персоналом
- 6.Уйти от конфликта
- 7.Конфликт, который ведёт к повышению эффективности организации, данная ситуация помогает выявить большое число альтернатив и проблем
- 9.Разрешение конфликта с помощью убеждения

По вертикали:

- 1.Отсутствие согласия между двумя и более сторонами, которые могут быть конкретные лица или группы
- 3.Борьба руководителей за ограниченные ресурсы, капитал или рабочую силу
- 5.Попытка заставить принять свою точку зрения любой ценой
- 8.Конфликт, который приводит к снижению личной удовлетворенности и снижения эффективности организации

Ответы

По горизонтали:

- 2. внутриличностный; 4. межгрупповые; 6. уклонение; 8. функциональный; 9. сглаживание.

По вертикали:

- 1. конфликт; 3. межличностный; 5. принуждение; 7. дисфункциональный.

5.1.5 Комбинированное задание

Тема: Внутренняя и внешняя среда организации.

Кейс.

Форд и Слоун: менеджмент по-американски

Генри Форд и Альфред П. Слоун младший были великими руководителями. Они противостояли друг другу в 20-х гг. XX века, когда впервые возникла концепция управления как профессии и научной дисциплины.

Генри Форд представлял архетип авторитарного предпринимателя прошлого: склонный к одиночеству, своевольный, всегда настаивающий на собственном пути, презирающий теории и «бессмысленное» чтение книг, Форд считал своих служащих «помощниками». Если «помощник» осмеливался перечить Форду или самостоятельно принимать важное решение, он обычно лишался работы. В компании Ford Motor только один человек принимал решения с любыми последствиями. Форд расценил предложение Альфреда П. Слоуна о реорганизации General Motors следующим образом: «... картинка с

развесистой клюквой посредине... Человек вынужден слоняться взад-вперёд, и от ответственности каждый уваливает, следуя мудрости лентяев, что две головы лучше одной». Общие же принципы Форда были суммированы в одной фразе: «Любой покупатель может получить автомобиль любого цвета, какого он пожелает, пока автомобиль остаётся чёрным».

У Форда были основания насмеяться над новомодными идеями Слоуна.

Форд сделал свою модель «Т» настолько дешёвой, что её мог купить практически любой работающий человек.

Примерно за 12 лет Форд превратил крошечную компанию в гигантскую отрасль, изменившую американское общество. Более того, он добился такого снижения себестоимости, что мог продавать автомобиль всего за 290 долл., и платить своим рабочим одну из самых высоких ставок того времени – 5 долл. В неделю.

В 1921 г. Ford Motor контролировал 56 % рынка легковых автомобилей и заодно почти весь мировой рынок. Фирма General Motors, которая в то время была конгломератом из нескольких небольших полунезависимых компаний, хаотично перемешанных за проволочной оградой, располагала всего 13 % рынка и дрейфовала к банкротству.

К счастью, семья Дюпонов, ради спасения огромных капиталовложений в акции General Motors, приняла на себя ведение её дел, пока крах ещё не разразился. Пьер С. Дюпон, сам крупный сторонник современного управления, назначил президентом фирмы Альфреда П. Слоуна. Слоун быстро превратил в реальность планы, над которыми издевался Форд, тем самым введя в практику то, что остаётся до сих пор главным принципом управления крупными компаниями. Реорганизованная General Motors располагала крупной и сильной группой управления, а множество людей получили право самостоятельно принимать важные решения.

Слоун как личность был полной противоположностью Форду. Форд был негибким, жёстким, своевольным, интуитивным человеком, а любимыми словами Слоуна стали «методология» и «рациональность». Человек не шлялся взад-вперёд, как предсказывал Форд. Напротив, на каждого руководителя были возложены определённые обязанности и дана свобода делать всё, что необходимо для их выполнения. Слоун также разработал хитроумную систему контроля, позволявшую ему и другим руководителям быть в курсе того, что происходит в их гигантской корпорации.

В то время как Ford Motor сохранила верность чёрной модели «Т» и традиции, согласно которой босс командует, а остальные выполняют, команда Слоуна быстро воплотила в жизнь новые концепции в соответствии с изменяющимися потребностями американцев. Фирма General Motors ввела в практику частые замены моделей, предлагая потребителям широкий ассортимент стилевых и цветовых оформлений и доступный кредит. Доля Ford Motor на рынке резко сократилась. В 1927 г. фирма была вынуждена остановить конвейер, чтобы переоснастить его под выпуск весьма запоздавшей модели «А». Это позволило General Motors захватить 43,5 % автомобильного рынка, оставив Форду менее 10 %.

Несмотря на жестокий урок, Форд так и не смог прозреть. Вместо того, чтобы учиться на опыте конкурента, он продолжал действовать по старинке. В следующие 20 лет фирма Ford Motors едва удерживалась на третьем месте в автомобильной промышленности и почти каждый год теряла деньги. От банкротства её спасло только обращение к резерву наличных в 1 млрд долл., который Форд скопил в удачливые времена.

Вопросы для работы с кейсом:

1. Кто был лучшим менеджером – Форд или Слоун? Почему?
2. Какие внутренние и внешние факторы содействовали успеху фирмы Ford Motor и General Motors? Какие факторы оказали влияние на упадок фирмы Ford Motor?
3. Хотя и сегодня General Motors больше Ford Motor, обе фирмы сконструированы и управляются схожим образом. Почему это так?

4. Какова важнейшая причина поражения Форда?

Тема: Стратегическое планирование в менеджменте.

Деловая игра «Выжить в пустыне»

Цель деловой игры:

Деловая игра направлена на практическое применение навыков стратегического планирования в менеджменте. Содержание деловой игры ориентировано на овладение следующими общими компетенциями (ОК3, ОК6, ОК7):

Описание игровой ситуации:

Время — середина июля. 10 часов утра. Вы только что пережили аварийную посадку самолета в песчано-каменистой пустыне. Самолет полностью сгорел. Целыми остались только крылья. Летчики погибли. Летчик не смог передать по радиации точное место аварии. Однако до катастрофы вам было известно, что вы находитесь примерно в 100 км на юго-западе от ближайшего населенного пункта.

Окрестности пустыни являются довольно плоскими, только местами растут бочковидные и древообразные кактусы. В последней метеосводке сообщалось, что в пустыне температура достигает 40°C в тени, а это означает, что на уровне 30 см над почвой следует ожидать температуру до 47°C. Вы легко одеты, на вас рубашка с короткими рукавами, длинные брюки, носки и обычная уличная обувь на плоской подошве. **У каждого имеется** носовой платок, деньги и личные документы. **У одного пассажира** имеется пачка сигарет и спички, **у другого** — шариковая ручка. **Один пассажир с переломом ноги.**

Прежде чем самолет загорелся, удалось спасти **15 предметов**: фонарь, нож, карта с районом места аварии, полиэтиленовый прозрачный плащ, компас, аптечка, пистолет заряженный, парашют ярко-красного цвета, соль 1 кг, 2 литра воды на каждого, книга о животных, обитающих в пустыне, солнечные очки для каждого, пальто теплое на каждого, 2 литра водки на каждого, зеркала.

Задачи деловой игры:

1. **Установите такую последовательность из 15-ти предметов**, чтобы самый жизненно важный предмет получил первое порядковое место, а наименее важный предмет – последнее 15-е место. Одновременная привязка нескольких предметов к одной позиции недопустима.

2. Опираясь на **алгоритм стратегического планирования**, разработайте стратегию выживания в пустыне.

Алгоритм стратегического планирования представлен ниже:

1. Определите вашу миссию. (*Подсказка: у всех одна миссия, а именно - «Выжить в пустыне»*).

2. Сформулируете **цели** (*Что нам нужно сделать для выживания?*) и **задачи** (*Как это сделать для выживания?*)

3. Проведите анализ внешних условий, в которых вы оказались, то есть, определите возможности и угрозы для выживания. (*Как внешние условия могут помочь или помешать выживанию?*)

4. Соотнесите сильные и слабые стороны вашего положения (*Чем мы располагаем, какими предметами? Как их использовать для выживания в пустыне?*)

5. По результатам 3 и 4 пункта выявите **несколько** стратегических альтернатив, которые могут помочь вам выжить в пустыне. (*Например, остаться на месте и ждать спасателей, сигнализируя о помощи; идти до ближайшего населенного пункта; и другие альтернативы*). **Не забывайте: один пассажир с переломом ноги.**

6. Из нескольких альтернатив, определенных в пункте 5, выберите для вашего выживания **одну** оптимальную, **на ваш взгляд**, альтернативу и **обоснуйте** ее выбор.

7. Реализуйте **одну** выбранную вами альтернативу. То есть, как вы это себе представляете?

8. Проведите оценку и анализ последствий от реализации выбранной стратегической альтернативы. (*Итоги*).

Результаты деловой игры:

Результаты деловой игры представьте наглядно на листе ватмана. С **одной стороны листа** можно записать ранжированный список из 15-ти предметов (**Задача № 1**).

На второй стороне листа можно схематично представить стратегический план выживания в пустыне, в соответствии с **задачей № 2**. Либо, иным другим схематично-графическим, знаково-символьным способом.

Время на выполнение задач: 30-40 минут.

Представление результатов деловой игры: ориентировочно по 10 минут на команду.

Р 7. Тема Руководство: власть и лидерство (ОК 1, ОК 2, ОК 4, ОК 5, ОК 8, ОК 9)

Задание 1. Разработка программы самообразования и саморазвития

Цель работы – помочь обучающимся разработать индивидуальную программу саморазвития и самообразования.

Общие сведения

Для самообразования и саморазвития, безусловно, необходимо время, не менее часа-полтора в день. В течение года это уже около 500 часов.

Но кроме времени, необходимы следующие условия и факторы: • физиологические (состояние здоровья);

- социокультурные (окружающая среда, микроклимат в семье, в коллективе);
- психологические (мотивация, потребности, степень обучаемости, память, творческие способности и т. п.);
- педагогические (наличие грамотного, талантливого наставника, либо возможность консультироваться).

Приступая к составлению программы, необходимо подумать над вопросами:

1. Что является барьером для профессионального продвижения?
2. Какие качества, черты характера меня провоцируют на конфликты?
3. Что мешает творчески и на высоком профессиональном уровне решать поставленные задачи?
4. Чего мне конкретно не хватает (знаний, умений и способностей, личностных качеств, связей, друзей, условий жизни, денег)?
5. На что я трачу досуг?
6. В каких областях я смогу добиться существенного продвижения уже в ближайший год? 7. Кто и в чем мне может содействовать?

Не торопитесь, ответьте на эти вопросы письменно и кратко.

Затем необходимо выделить сферы жизнедеятельности:

- в сфере управления (изучать специальную литературу);
- в сфере трудовой (достоинства и недостатки применительно к виду деятельности, учиться у мастера);

- в сфере расширения кругозора и познавательной деятельности (много читать не только по данному вопросу, развивать культуру чтения, скорочтения);
- в сфере общения необходимо обращать внимание на тех собеседников, которые интересны не только вам (в
 - чем их обаяние, привлекательность?);
 - в сфере досуга (необходимо его разнообразить).

Задание.

1. На основании предложенных рекомендаций составьте программу саморазвития и обсудите ее с товарищами по группе.
2. Оформите программу саморазвития в виде презентации (в Power Point).
3. Создайте в социальной сети ВКонтакте (<http://vk.com>) публичную страницу и напишите пост с советами по саморазвитию и самомотивации. Сформулируйте ваше жизненное кредо.
4. Ответьте на вопросы: «Что важно знать для составления программы саморазвития?» «Какие источники информации Вы использовали для составления программы саморазвития?»

5.2 Задания для проведения рубежного контроля

5.2.1 Практические работы

Раздел 2. Принятие управленческих решений.	Практическое занятие № 1. Принятие оптимального решения	2 часа
Раздел 6. Управление конфликтами	Практическое занятие № 2 «Решение проблемы конфликтной ситуации»	2 часа
Раздел 7 Психология менеджмента	Практическое занятие № 3 «Определение социально- психологических показателей группы»	2 часа
Раздел 8 Этика делового общения	Практическое занятие № 4 «Проведение делового совещания. Разработка рациональной структуры телефонного разговора»	2 часа

Практическая работа № 1 (2 часа) «Принятие оптимального решения»

Тема: Принятие управленческого решения»

Цель:

- закрепление теоретических знаний;
- решение ситуаций по теме;
- определение умения влиять на окружающих.

Вопросы для обсуждения: (по 3 балла)

1. Решения и их разновидности.
 - Определите особенности стратегических решений
 - Укажите особенности директивных решений
 - В каких ситуациях решения принимаются едино?
 - Формы коллективного решения
 - Коллективный метод принятия решения имеет свои преимущества и недостатки, назовите их
2. Этапы принятия рационального решения.
3. Определенность, неопределенность и риск в ходе реализации решения.

Работа студентов по подгруппам с контрольными вопросами и логическими упражнениями.

Контрольные вопросы и логические упражнения

1. Используя матрицу БКГ, ответьте на вопрос «Что делать?»: (3 балла)

А. Господствовать; Б. Инвестировать; В. Зарабатывать; Г. Снять урожай. Если доля реализуемой продукции Вашего предприятия возросла с 1% до 5%

Матрица БКГ

ЗВЕЗДА	ЗНАК ВОПРОСА
ДОЙНАЯ КОРОВА	СОБАКА

Высокая

Низкая

Относительная доля рынка

квадрат 1 - ЗВЕЗДА - предприятие, завоевавшее большую долю рынка в растущем секторе экономики;

квадрат 2 - знак вопроса - предприятие, завоевавшее небольшие доли рынка в быстро растущих отраслях;

квадрат 3 - дойная корова - предприятие, завоевавшее большие доли рынка в зрелых отраслях;

квадрат 4 - собака - предприятие с низкой долей рынка в отраслях, переживающих стагнацию.

2 Примите правильное решение:

а) как менеджер крупного предприятия, занимающего монопольное положение в области безалкогольных напитков, приведите доводы против принятия антимонопольного законодательства;

б) как глава комиссии по антимонопольному регулированию, приведите доводы в пользу принятия антимонопольного законодательства;

в) как потребитель продукции, на чью сторону Вы станете в случае опроса мнений?

3 Какова сущность запрограммированного и незапрограммированного решения?

4 Назовите основные принципы выработки и принятия решения.

5 Каким образом черты характера лидера влияют на характер принимаемого им решения?

6 Перечислите основные требования к методам решения проблем.

7 Выполните тест

Тест «Решение управленческих проблем»

1. Как следует относиться к накоплению информации о проблеме?

- 1) чем больше информация, тем лучше
- 2) избыток информации также вреден, как и ее недостаток
- 3) получение максимума информации о проблеме – обязанность руководителя
- 4) избыточный объем информации – залог успеха

2. Для чего осуществляется делегирование своих полномочий другим руководителям?

- 1) для оптимального решения комплексной задачи
- 2) для сохранения «группового» стиля работы
- 3) для проверки квалификации рабочих
- 4) все перечисленное

3. Что означает «принять решение»?

- 1) перебрать все возможные альтернативы
- 2) перебрать несколько альтернатив, дающих наиболее эффективные возможности решения проблемы
- 3) отдать распоряжение о выборе возможной альтернативы
- 4) отдать распоряжение к реализации конкретного плана

4. Какой смысл вкладывается в слово «риск» при принятии решений?

- 1) степень значимости проблемы для общей деятельности фирмы
- 2) степень влияния неправильно решенной проблемы на служебное положение руководителя
- 3) уровень определенности, с которой можно прогнозировать результат
- 4) уровень превышения своих полномочий

5. Какова причина, по которой требуется проверка результата принятого решения?

- 1) если решение хорошее, вы будете знать, что делать в аналогичной ситуации, если плохое – будете знать, что не следует делать
- 2) по точности реализации решения возможна оценка квалификации подчиненных
- 3) проверка надежности административной структуры
- 4) проверка надежности экспертной структуры

6. Для каких целей в процессе принятия решений используется «мозговая атака»?

- 1) интенсификация мыслительного процесса
- 2) анализ нестандартных решений
- 3) выявление альтернатив
- 4) вовлечение всех участников в процесс принятия решений

7. Кому принадлежит авторство идей при использовании коллективных методов принятия решений

- 1) организации, где работают участники совещания
- 2) всем участникам совещания
- 3) участнику, выдвинувшему первоначальный вариант решения
- 4) участнику, выдвинувшему окончательный вариант решения

Задание 1 (6 баллов)

Укажите стиль принятия управленческого решения по классификации В.Врума и Ф.Йеттона при следующих условиях:

№	Условия принятия решения	Стиль принятия решения	
1	На предприятии создалась ситуация, требующая немедленного изменения технологического процесса. Для руководителя, имеющего достаточный опыт и квалификацию, может быть важным мнение главного технолога и начальника планово-экономического отдела.		
2	В связи с предстоящим сокращением численности работников на предприятии образовались оппозиционные мини-группы, лидеры которых отстаивают личные мнения, создалась конфликтная ситуация		
3	Проблема, возникшая на предприятии, нова и неординарна. Руководитель не располагает достаточным количеством информации для ее решения, и для него важны мнения сотрудников. В коллективе царит атмосфера демократии и взаимопонимания.		
4	В организации предстоит провести сокращение численности работников. Предстоящее решение не совпадает с личными целями сотрудников. Руководитель пользуется авторитетом и его мнение воспринимается позитивно членами группы.		
5	Проблема, по которой предстоит принять решение, является для руководителя достаточно сложной и новой. У него недостаточно информации, которую легко получить от подчиненных. Однако групповое обсуждение нецелесообразно.		
6	При принятии решения возникли разногласия и голоса разделились на равные части. Времени для дальнейшего обсуждения недостаточно. Имеются результаты объективного анализа.		

Задание 2 (3 балла)

Заполните таблицу, указав, какой способ принятия управленческого решения (коллективный или индивидуальный) предпочтительнее:

1. в условиях дефицита времени;
2. для избежания субъективизма;
3. для большей продуманности возможных последствий;
4. при наличии конфликтной ситуации;
5. при низкой квалификации сотрудников;
6. для снижения сопротивления несогласных.

Коллективный способ	Индивидуальный способ

Задание 3 (по 3 балла)

Прочтите афоризмы о психологии принятия решений и объясните их смысл:

1. Если принял решение ты, пусть отныне не дрогнет рука:
можешь выбрать ты смелость советчика,
можешь выбрать совет смельчака
2. обсуждать надо часто, решать – однажды
3. не столь опасно принять дурное решение, как не решиться ни на что или решиться слишком поздно

Задание 4 (2 балла)

Заполните таблицу, указав вид принимаемого решения (запрограммированное или незапрограммированное) в зависимости от ситуации:

Ситуация	Вид решения
Новые, неординарные условия	
Число возможных альтернатив ограничено, и они легко формулируются	
Стандартные, регулярно повторяющиеся ситуации	
Ситуация, где требуются глубокие знания, интуиция	

Задание 5 (3 балла)

Ситуационная задача:

Представьте, что Вам необходимо принять решение на основе анализа двух альтернатив, выбрав одну из них.

Сущность проблемы: необходимо выбрать поставщика энергетических и сырьевых ресурсов из двух возможных партнеров.

Поставщики

1 фирма

1. Количество и качество поставок удовлетворяет потребителя
2. Поставки осуществляются бесперебойно
3. Цены на сырье и энергию выше отраслевых на 3%

2 фирма

1. Количество и качество поставок удовлетворяет потребителя
2. Поставки осуществляются некоторым опозданием (от 2—3 дней до 1-й недели)
3. Цены на сырье и энергию соответствуют отраслевым

Задание 6 (3 балла)

Определите проблему и примите решение по алгоритму:

1. Выработка и постановка цели (формулировка проблемы)
2. Изучение проблемы
3. Выбор и обоснование критериев эффективности и возможных последствий принимаемых решений
4. Рассмотрение вариантов решения. (Оценка всех плюсов и минусов, по каждому варианту)
5. Выбор и окончательное формулирование решения

Тест: руководитель, принимая управленческое решение, должен уметь повлиять на подчиненных с тем, чтобы убедить их в правильности решения, заручиться поддержкой, что обеспечит качественное исполнение решения. Проверьте наличие у вас такой способности.

Ответьте «да» или «нет» на следующие вопросы:

1. Способны ли вы представить себя в роли актера или политического деятеля?
2. Раздражают ли вас люди, одевающиеся и ведущие себя экстравагантно?
3. Способны ли вы разговаривать с другим человеком на тему своих интимных переживаний?
4. Немедленно ли вы реагируете, когда замечаете малейшие признаки неуважительного отношения к своей особе?
5. Портится ли у вас настроение, когда кто-то добивается успеха в той области, которую вы считаете для себя самой важной?
6. Любите ли вы делать что-то очень трудное, чтобы продемонстрировать окружающим свои незаурядные возможности?
7. Могли бы вы пожертвовать всем, чтобы добиться в своем деле выдающегося результата?
8. Стремитесь ли вы к тому, чтобы круг ваших друзей был не изменен?
9. Любите ли вы вести размеренный образ жизни со строгим распорядком всех дел и даже развлечений?
10. Любите ли вы менять обстановку у себя дома и переставлять мебель?
11. Любите ли вы пробовать новые способы решения старых задач?
12. Любите ли вы дразнить самоуверенных и заносчивых людей?
13. Любите ли доказывать, что ваш начальник или кто-то весьма авторитетный в чем-то не прав?

Оценка результатов. Подсчитайте набранное вами количество баллов по приведенной таблице.

Ответ	Вопрос												
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
Да	5	0	5	5	5	5	5	0	0	5	5	5	5
Нет	0	5	0	0	0	0	0	5	5	0	0	0	0

35-65 баллов. Вы человек, который обладает великолепными предпосылками, чтобы эффективно влиять на других, менять их модели поведения, учить, управлять, наставлять на путь истинный. В подобного рода ситуациях вы обычно чувствуете себя как рыба в воде. Вы убеждены, что человек не должен замыкаться в себе, избегать людей, держаться на обочине и думать только о себе. Он должен делать что-то для других, руководить ими, указывать им на допущенные ошибки, учить их, чтобы они лучше чувствовали себя в окружающей действительности. Тех же, кому не нравится такой идеал отношений, по вашему мнению, не

следует шадить. Вы наделены даром убеждать окружающих в своей правоте, однако вам надо быть очень осторожным, чтобы ваша позиция не стала чрезмерно агрессивной. В этом случае вы легко можете превратиться в фанатика или тирана.

30 и меньше баллов. Увы, хотя вы часто бываете правы, убедить в этом окружающих вам удается далеко не всегда. Вы считаете, что ваша жизнь и жизнь окружающих должны быть подчинены строгой дисциплине, здравому рассудку и хорошим манерам и ход ее должен быть вполне предсказуем. Вы не любите ничего делать «через силу». При этом вы часто бываете слишком сдержанны, не достигая из-за этого желанной цели, а зачастую оказываясь и неправильно понятым. А жаль!

Практическая работа № 2 (2 часа) «Решение проблемы конфликтной ситуации»

Цель: 1. Усвоить сущность понятий: «спор», «конфликт», «конфликтная ситуация», «инцидент».

2. Оценить собственное поведение в конфликтной ситуации.

3. Выявить стиль поведения в конфликтной ситуации используя опросник К. Томса.

4. Узнать свою стратегию при конфликте используя тест Копинга.

1. Общие положения

СПОР - это словесное состязание, обсуждение чего-нибудь, в котором каждый отстаивает свое мнение. Это конфликт, где существует противоречие во мнениях и точках зрения, В жизни противоречий между людьми возникает больше в силу того, что все люди разные.

ПРОТИВОРЕЧИЯ- это рассогласования:

- мотивов, потребностей, ценностных ориентации людей;
- взглядов, убеждений;
- понимания, интерпретации информации;
- ожиданий и позиций;
- оценок, самооценок;
- знаний, умений, способностей;
- эмоциональных и психических состояний;
- целей, средств, методов, способов достижения целей, осуществления деятельности.

Так как противоречия существуют всегда, надо понимать, что конфликты будут возникать постоянно, надо лишь научиться разрешать конфликты. Прежде всего надо знать, что такое конфликт.

Конфликт. (от латинского – conflictus - столкновение) – столкновение противоположно направленных целей, интересов, позиций, мнений и взглядов оппонентов или субъектов взаимодействия. Конфликт рассматривают как психологическое и социальное явление, характеризующееся наличием внутри организации взаимно противоречивых с точки зрения экономической и социальной эффективности интересов и соответственно наличием не стыкуемых тенденций поведения.

Для возникновения конфликта необходимо наличие ряда факторов: наличие проблемы (противоречия), конфликтной ситуации, участников конфликта и инцидента.

КОНФЛИКТНАЯ СИТУАЦИЯ - это ситуация скрытого или явного противоборства сторон.

ИНЦИДЕНТ - это действие или совокупность действий участников конфликта, провоцирующие резкое обострение противоречия и начало борьбы между ними. Конфликты бывают различными - семейные, деловые, производственные, политические и т.д. Но нужно помнить, что конфликты между людьми могут быть **КОНСТРУКТИВНЫЕ**, направленные на развитие отношений, осуществление деятельности, и **ДЕСТРУКТИВНЫЕ**, когда они направлены на удовлетворение личных амбиций, притязаний, самоутверждения какого-то человека за счет других людей, склоки, клевета, зависть, отлынивание от выполнения обязанностей и т.д. Следует избегать не только деструктивных, но и пустых конфликтов, когда раздражение или болезненное состояние человека делают его нетерпимым к другим людям.

2. Правила избегания конфликтов:

- ✓ Не стремитесь доминировать во что бы то ни стало.
- ✓ Будьте принципиальны, но не боритесь ради принципа.
- ✓ Помните, что прямолинейность хороша, но не всегда. Критикуйте, но не критиканствуйте. Чаще улыбайтесь.
- ✓ Будьте независимы, но не самонадеянны.
- ✓ Не превращайте настойчивость в назойливость.
- ✓ Будьте справедливы и терпимы к людям.
- ✓ Не переоценивайте свои способности и возможности и не умаляйте способности и возможности других.
- ✓ Не проявляйте инициативу там, где в ней не нуждаются.
- ✓ Реализуйте себя в творчестве, а не в конфликтах.
 - ✓ Проявляйте выдержку, овладейте умениями саморегуляции. Уважение к людям, знание правил ведения спора, дискуссии, правил общения помогают предотвращать ненужные конфликты. Специальные правила предупреждения конфликтов:
- ✓ не говорите сразу со взвинченным, возбужденным человеком
- ✓ прежде чем сказать о неприятном, постарайтесь создать доброжелательную атмосферу, отметьте заслуги человека, его хорошие дела;
- ✓ постарайтесь посмотреть на проблему глазами оппонента, постарайтесь «встать на его место»;
- ✓ не скрывайте доброго отношения к людям, чаще высказывайте
- ✓ одобрение своим товарищам, не скупитесь на похвалу;
- ✓ умейте заставить себя молчать, когда вас задевают в мелкой ссоре, будьте выше мелочных разборок.

1. Прохождение тестов

ТЕСТ «Оценка собственного поведения в конфликтной ситуации»

Если подобным образом вы ведете себя

ЧАСТО - поставьте 3 балла;

ОТ СЛУЧАЯ К СЛУЧАЮ - 2 балла;

РЕДКО - 1 балл.

ВОПРОС:

«Как вы обычно ведете себя в споре или конфликтной ситуации?»

ОТВЕТЫ:

1. Угрожаю или дерусь.
2. Стараюсь принять точку зрения противника, считаю с ней как со своей.
3. Ищу компромиссы.
4. Допускаю, что не прав, даже если не могу поверить в это окончательно.
5. Избегаю противника.
6. Желаю во что бы то ни стало добиться своих целей.
7. Пытаюсь выяснить, с чем я согласен, а с чем - категорически нет.
8. Иду на компромисс.
9. Сдаюсь.
10. Меняю тему...
11. Настойчиво повторяю одну мысль, пока не добьюсь своего.
12. Пытаюсь найти исток конфликта, понять, с чего все началось.
13. Немножко уступлю и подтолкну тем самым к уступкам другую сторону.
14. Предлагаю мир.
15. Пытаюсь обратить все в шутку.

Обработка результатов теста. Подсчитайте количество баллов.

Тип «А» - сумма баллов под номерами 1, 6, 11.

Тип «Б» - сумма баллов под номерами 2, 7, 12.

Тип «В» - сумма баллов под номерами 3, 8, 13.

Тип «Г» - сумма баллов под номерами 4, 9, 14.

Тип «Д» - сумма баллов под номерами 5, 10, 15.

Если вы набрали больше всего баллов под буквами:

«А» - это «жесткий тип решения конфликтов и споров». Вы до последнего стоите на своем, защищая свою позицию. Во что бы то ни стало вы стремитесь выиграть. Это тип человека, который всегда прав.
 «Б» - это «демократичный» стиль. Вы придерживаетесь мнения, что всегда можно договориться. Во время спора вы пытаетесь предложить альтернативу, ищите решения, которые удовлетворили бы обе стороны.

«В» - «компромиссный» стиль. С самого начала вы согласны на компромисс.

«Г» - «мягкий» стиль. Своего противника вы «уничтожаете» добротой. С готовностью вы встаете на точку зрения противника, отказываясь от своей.

«Д» - «уходящий» стиль. Ваше кредо - «вовремя уйти». Вы стараетесь не обострять ситуацию, не доводить конфликт до открытого столкновения.

Опросник Томаса на поведение в конфликтной ситуации

В каждой паре выберите то суждение, которое наиболее точно описывает ваше типичное поведение в конфликтной ситуации

Номер пары	№	Суждения
1	А	Иногда я предоставляю другим возможность взять на себя ответственность за решение спорного вопроса.
	Б	Чем обсуждать то, в чем мы расходимся, я стараюсь обратить внимание на то, в чем согласны мы оба.
2	А	Я стараюсь найти компромиссное решение
	Б	Я пытаюсь уладить дело с учетом всех интересов другого и моих собственных
3	А	Обычно я настойчиво стремлюсь добиться своего
	Б	Я стараюсь успокоить другого и стремлюсь, главным образом, сохранить наши отношения.
4	А	Я стараюсь найти компромиссное решение
	Б	Иногда я жертвую своими собственными интересами ради интересов другого человека.
5	А	Улаживая спорную ситуацию, я все время стараюсь найти поддержку у другого.
	Б	Я стараюсь сделать все, чтобы избежать бесполезной напряженности.
6	А	Я стараюсь избежать возникновения неприятностей для себя.
	Б	Я стараюсь добиться своего.
7	А	Я стараюсь отложить решение сложного вопроса с тем, чтобы со временем решить его окончательно.
	Б	Я считаю возможным в чем-то уступить, что бы добиться чего-то другого.
8	А	Обычно я настойчиво стремлюсь добиться своего.
	Б	Первым делом я стараюсь ясно определить то, в чем состоят все затронутые интересы и спорные вопросы.
9	А	Думаю, что не всегда стоит волноваться из-за каких-то возникающих разногласий.
	Б	Я предпринимаю усилия, что бы добиться своего.
10	А	Я твердо стремлюсь достичь своего.
	Б	Я пытаюсь найти компромиссное решение.
11	А	Первым делом я стараюсь ясно определить то, в чем состоят все затронутые интересы и спорные вопросы.
	Б	Я стараюсь успокоить другого и стремлюсь, главным образом, сохранить наши отношения.
12	А	Зачастую я избегаю занимать позицию, которая может вызвать споры.
	Б	Я даю возможность другому в чем-то остаться при своем мнении, если

		он также идет навстречу мне.
13	А	Я предлагаю среднюю позицию.
	Б	Я пытаюсь убедить другого в преимуществах своей позиции.
14	А	Я сообщаю другому свою точку зрения и спрашиваю о его взглядах.
	Б	Я пытаюсь показать другому логику и преимущество своих взглядов.
15	А	Я стараюсь успокоить другого и стремлюсь, главным образом, сохранить наши отношения.
	Б	Я стараюсь сделать все необходимое, чтобы избежать напряженности.
16	А	Я стараюсь не задеть чувства другого.
	Б	Я пытаюсь убедить другого в преимуществах моей позиции.
17	А	Обычно я настойчиво стремлюсь добиться своего.
	Б	Я стараюсь сделать все, чтобы избежать бесполезной напряженности.
18	А	Если это сделает другого счастливым, я дам ему возможность настоять на своем.
	Б	Я дам возможность другому в чем-то оставаться при своем мнении, если он также идет мне навстречу.
19	А	Первым делом я стараюсь ясно определить то, в чем состоят все затронутые интересы и спорные вопросы.
	Б	Я стараюсь отложить решение сложного вопроса с тем, чтобы со временем решить его окончательно.
20	А	Я пытаюсь немедленно разрешить наши разногласия.
	Б	Я стараюсь найти наилучшее сочетание выгод и потерь для нас обоих.
21	А	Ведя переговоры, я стараюсь быть внимательным к желаниям другого.
	Б	Я всегда склоняюсь к прямому обсуждению проблемы.
22	А	Я пытаюсь найти позицию, которая находится посередине между моей и той, которая отстаивается другим.
	Б	Я отстаиваю свои желания.
23	А	Как правило, я озабочен тем, чтобы удовлетворить желания каждого из нас.
	Б	Иногда я предоставляю другим возможность взять на себя ответственность за решение спорного вопроса.
24	А	Если позиция другого кажется ему очень важной, я постараюсь пойти навстречу его желаниям.
	Б	Я стараюсь убедить другого в необходимости прийти к компромиссу.
25	А	Я пытаюсь показать другому логику и преимущество своих взглядов.
	Б	Ведя переговоры, я стараюсь быть внимательным к желаниям другого.
26	А	Я предлагаю среднюю позицию.
	Б	Я почти всегда озабочен тем, чтобы удовлетворить желания каждого.
27	А	Зачастую я избегаю занимать позицию, которая может вызвать споры.
	Б	Если это сделает другого счастливым, я дам ему возможность настоять на своем.
28	А	Обычно я настойчиво стремлюсь добиться своего.
	Б	Улаживая спорную ситуацию, я обычно стараюсь найти поддержку у другого.
29	А	Я предлагаю среднюю позицию.
	Б	Думаю, что не всегда стоит волноваться из-за каких-то возникающих разногласий
30	А	Я стараюсь не задеть чувств другого.
	Б	Я всегда занимаю такую позицию в спорном вопросе, чтобы мы могли совместно с другим заинтересованным человеком добиться успеха.

Подсчитаем количество баллов.

№	Соперничество (Конкуренция)	Сотрудничество	Компромисс	Избегание	Приспособление
1				А	Б
2		Б	А		
3	А				Б
4			А		Б
5		А		Б	
6	Б			А	
7			Б	А	
8	А	Б			
9	Б			А	
10	А		Б		
11		А			Б
12			Б	А	
13	Б		А		
14	Б	А			
15				Б	А
16	Б				А
17	А			Б	
18			Б		А
19		А		Б	
20		А	Б		
21		Б			А
22	Б		А		
23		А		Б	
24			Б		А
25	А				Б
26		Б	А		
27				А	Б
28	А	Б			
29			А	Б	
30		Б			А

Обработка и интерпретация результатов теста:

Количество баллов, набранных испытуемым по каждой шкале, дает представление о выраженности у него тенденции к проявлению соответствующих форм поведения в конфликтных ситуациях.

Для описания типов поведения людей в конфликтных ситуациях К. Томас применял двухмерная модель регулирования конфликтов. Основопологающими измерениями в ней являются: кооперация, связанная с вниманием человека к интересам других людей, вовлеченных в конфликт; и напористость, для которой характерен акцент на защите собственных интересов (Приложение 4.).

Соответственно этим двум способам измерения К. Томас выделял следующие способы регулирования конфликтов:

1. *Соперничество (конкуренция) или административный тип*, как стремление добиться удовлетворения своих интересов в ущерб другому.
2. *Приспособление (приспосабливание)*, означающее, в противоположность соперничеству, принесение в жертву собственных интересов ради интересов другого человека.
3. *Компромисс или экономический тип*.

4. *Избегание или традиционный тип*, для которого характерно как отсутствие стремления к кооперации, так и отсутствие тенденции к достижению собственных целей.
5. *Сотрудничество или корпоративный тип*, когда участники ситуации приходят к альтернативе, полностью удовлетворяющей интересы обеих сторон.

Он полагал, что при избегании конфликта ни одна из сторон не достигнет успеха. При таких формах поведения как конкуренция, приспособление и компромисс или один участник оказывается в выигрыше, а другой проигрывает, либо проигрывают оба, так как идут на компромиссные уступки. И только в ситуации сотрудничества обе стороны оказываются в выигрыше.

Другие специалисты убеждены, что *оптимальной стратегией в конфликте* считается такая, когда применяются все пять тактик поведения, и каждая из них имеет значение в интервале от 5 до 7 баллов. Если ваш результат отличен от оптимального, то одни тактики выражены слабо - имеют значения ниже 5 баллов, другие - сильно - выше 7 баллов.

Формулы, для прогнозирования исхода конфликтной ситуации:

- А) Соревнование + Решение проблемы + 1/2 Компромисса
Б) Приспособление + Избегание + 1/2 Компромисса

- если сумма А > суммы Б, шанс выиграть конфликтную ситуацию есть у вас
- если сумма Б > суммы А, шанс выиграть конфликт есть у вашего оппонента.

Тест-опросник Копинга импунитивного поведения при конфликтах

Импунитивное поведение характеризует тенденция реагировать на фрустрирующую (травмирующую) ситуацию, оценивая события, приведшие к ней, без обязательной направленности гнева или вины вовнутрь или вовне.

Одной из важнейших задач при управлении и решении конфликта является их внутреннее, психологическое решение. От него непосредственно зависит наше переживание конфликта, его влияние на психику и реальное поведение. Заключительным моментом внутреннего преодоления конфликта становится переоценка самого конфликта, за ним следует выбор форм совладающего поведения.

Существуют два основных типа решения конфликта внутренне – адаптивный и паллиативный.

Адаптивное поведение направлено на активное изменение конфликтных отношений, реальное устранение конфликтной ситуации. Сюда относятся, например, такие формы преодолевающего поведения, как поиск информации, поэтапное решение, переосмысление, обращение за помощью и т. д.

Паллиативное поведение означает внутреннее психологическое приспособление к конфликту в целях снижения нервных, эмоциональных и других затрат, с помощью такого поведения, как открытое выражение чувств, разрядка, [замещающая деятельность \(сублимация\)](#), фантазия, [юмор](#), сдерживание, отстранение (см. далее). Использование такого поведения наиболее желательно при неразрешимых конфликтах (например, смерть близких).

При решении конфликта и сложной ситуации возможно сочетание обоих названных выше типов преодолевающего поведения.

Инструкция к тесту

Диагностика совладающего поведения проводится на примере трех вариантов ситуаций, связанных с длительными или сильными конфликтами:

- утрата (смерть, разлука, ссора, потеря работы, здоровья, жизненных ценностей и т. п.);
- угроза (для ценностей, перечисленных выше, или иных);
- новые возможности (новое знакомство, переезд в другой дом или город, поступление на новую работу, ответственное дело, возможность достижения личного успеха и т. п.).

Вспомните по одной ситуации потери, угрозы и открывшейся новой возможности за последний год (если вы выберете более давние ситуации, то должны хорошо их помнить). Выберите из приведенного списка фразы, соответствующие вашим мыслям, чувствам и действиям в этих ситуациях, и выпишите номера фраз для трех ситуаций (сами ситуации не надо описывать).

Используйте следующие варианты ответов для анализа своих трех конфликтных или сложных ситуаций.

Тестовый материал

В ситуации потери, угрозы, новой возможности вы:

1. Искали профессиональную помощь.
2. Не выражали свои чувства.
3. Мечтали о лучших временах.
4. Выросли как личность.
5. Получили толчок для творчества.
6. Упорно стояли на своем.
7. Пытались отдохнуть.
8. Старались забыть.
9. Шутили по поводу ситуации.
10. Больше спали.
11. Отказывались верить.
12. Обвиняли себя.
13. Во всем винили других.
14. Надеялись на чудо.
15. «Сорвали чувство» на другом человеке.
16. Чувствовали, что должны просто подождать.
17. Положились на судьбу.
18. Старались больше узнать о ситуации.
19. Попытались найти что-то хорошее в ситуации.
20. Сосредоточились на хорошем.
21. Разговаривали с кем-то другим, прося помощи.
22. Дали выход чувствам.
23. Фантазировали, что будет, когда все это кончится.
24. Вышли из этого лучше, чем были до этого.
25. Изменились.
26. Продолжали еще более усердные попытки.
27. Слишком много ели, пили или использовали лекарства.
28. Не позволяли себе столкнуться с проблемой вплотную.
29. Относились к ситуации несерьезно.
30. Были озабочены сохранением сил и энергии.
31. Не изменили точку зрения.
32. Критиковали себя.
33. Пытались не быть опрометчивым.
34. Желали бы изменить прошлое.
35. Стали раздражительным.
36. Выжидали, что будет.
37. Успокаивали себя тем, что у других дела не лучше.
38. Составили и выполняли план.
39. Сказали себе, что будет лучше.
40. Просили совета.
41. Говорили о своих чувствах.
42. Думали о нереальном.
43. Нашли новую веру.
44. Научились чему-то новому.

45. Сохраняли тот же образ действий.
46. Использовали способы самоуспокоения.
47. Старались изгнать ситуацию из мыслей.
48. Видели сметную (оборотную) сторону.
49. Откладывали и медлили.
50. Отказывались считать проблемой.
51. Приняли основную тяжесть на себя.
52. Пытались приспособливаться.
53. Желали, чтобы ситуация исчезла.
54. Что-то разбили, разрушили.
55. Ничего нельзя было сделать.
56. Приняли как неизбежное.
57. Анализировали ситуацию.
58. Искали поддержки.
59. Контролировали чувства.
60. Пересмотрели свои ценности.
61. Появилось новое понимание себя.
62. Действовали так, будто ничего не произошло.
63. Обратились к другой деятельности.
64. Концентрировались на следующем этапе ситуации.
65. Не давали другим узнать, в чем суть дела.
66. Отнеслись так, как будто это случилось не с вами, а с кем-то другим.
67. Чувствовали себя виноватым.
68. Пересмотрели поспешно принятые решения.
69. Желали, чтобы все скорее окончилось.
70. Предприняли прямые действия, связанные с ситуацией.
71. Уверовали в высшую силу.
72. Непосредственно выражали чувства.
73. Проводили время в мечтах.
74. У вас не было эмоциональной реакции.
75. Думали о другом.
76. Осуществляли действия поэтапно.
77. Отдалились от других.
78. Думали и не принимали решения.
79. Сравнивали свои заботы с чужими.
80. Искали удовлетворение где-то еще.
81. Избегали поиска причин.
82. Выискивали, кого обвинить.

Ключ к тесту

Выясните по ключу, какие стратегии совладающего поведения вы используете чаще всего.

Формы совладающего поведения

Разрядка – 15, 35, 54.

Рациональные действия – 18, 38, 57, 70.

Поиск помощи – 1, 21, 40, 58.

Настойчивость – 6, 26, 45.

Отстранение – 62, 66, 74.

Фатализм – 16, 17, 36, 55, 56.

Выражение чувств – 22, 41, 72.

Позитивное мышление – 19, 20, 39.

Отвлечение – 63, 75, 80.

Фантазия – 3, 23, 42, 73.

Отрицание- 11, 31, 50.

Самообвинение – 12, 32, 51, 67.
Поэтапные действия – 64, 76.
Сравнение – 37, 79.
Успокоение – 7, 10, 27, 46.
Контроль эмоций – 2, 59.
Осторожность – 33, 52, 68.
Приобретение силы – 4, 5, 24.
Уход – 65, 77.
Самоизменение – 25, 44, 60, 61.
Преодоление вне реальности – 14, 34, 53, 69.
Сдерживание – 8, 28, 47, 81.
Юмор – 9, 29, 48.
Нерешительность – 30, 49, 78.
Оценка вины – 13, 82.
Вера – 43, 71.

Обработка и интерпретация результатов теста

Преодолевающее поведение может оказаться как эффективным, так и неэффективным с точки зрения разрешения конфликта, сложной ситуации или достижения психического благополучия. Не существует универсально эффективных форм преодоления. Например, попытка отложить решение проблемы "в долгий ящик" и постараться на время забыть о ней в одних случаях лишь усугубит трудности, а в других – позволит впоследствии посмотреть на проблему более спокойно, что поможет успешно ее решить. Или даже возможно, решать ее уже не потребуется. Снятие напряжения с помощью успокоительных средств (лекарств или алкоголя) может быть совершенно необходимым в одних случаях и вредным в других. Рассмотрим некоторые механизмы эмоционально-ориентированного (паллиативного) преодоления, которые доказали свою эффективность.

Выражение чувств, сколь бы интенсивными они ни были, желательно, если оно уместно и не создает трудностей при общении. Это могут быть слезы, крик, "облегчение души" в откровенном разговоре, дневниковые записи, письма и многое другое – в зависимости от ситуации.

Замещающая деятельность близка психоаналитическому понятию сублимации (например, творчество), только несколько шире. В ней могут реализоваться стремления, желания непосредственное осуществление которых невозможна.

Разрядка в узком смысле (более мягкий вариант психологической защиты замещения) – это перенос негативных эмоций на предметы, которые можно сломать, разбить или испортить. Подобные действия обычно осуждаются окружающими, однако, если осуждения можно избежать (остаться одному), а материальный ущерб невелик, то подобный способ "справиться с чувствами" иногда целесообразен.

Разрядкой в широком смысле слова являются любые интенсивные физические упражнения (занятия спортом, дальние прогулки, пробежки, тяжелая домашняя работа), в которых находит выход энергия, связанная с отрицательными эмоциями.

Фантазия, мечты (преодоление вне реальности) позволяет достичь желаемого хотя бы в воображении, а возникающие при этом положительные эмоции дают силы для существования в трудных жизненных ситуациях и даже их решения в последствии.

Эффективность *творчества* как преодолевающего поведения основана на действии нескольких или даже всех из вышеперечисленных форм преодоления. Оно позволяет выразить чувства (например, на бумаге или в актерской игре), служит социально одобряемым вариантом замещающей деятельности, дает разрядку и позволяет реализовать фантазии в созданном произведении.

Сдерживание (аналог психологической защиты вытеснения) – это сознательное или полусознательное избегание неприятных мыслей, дел или проблем. Часто сочетается с *отвлечением* на другие занятия и мысли.

Отстранение – это восприятие ситуации без эмоциональной реакции (эмоции как бы "выключены") или с ощущением нереальности происходящего (все происходит "как бы не на самом деле" или "как бы не со мной").

Юмор – это переосмысление проблемы с подчеркиванием ее смешных сторон.

К адаптивным формам преодолевающего поведения относится *переоценка ценностей и самоизменение*. Ситуация преодоления конфликта и кризиса воспринимается как источник личностного роста, приобретения ценного жизненного опыта и изменения к лучшему.

Самоотношение изменяется в сторону представления о себе как о более сильном, уверенном и зрелом человеке. Кризис порой становится основой для изменения системы ценностей, приобщения к новым философским или религиозным воззрениям. Поэтому любой, даже тяжелый, неудачный или трагический опыт будет иметь положительный аспект, если послужит основой для позитивного самоизменения.

Практическое занятие № 3 (2 часа) «Определение социально- психологических показателей группы»

Цель: Проработать тесты на изучение темперамента, по определению стиля руководства; тесты «Лидер» или «Лидерские качества руководства».

Задачи:- определить свой тип темперамента;

- определить стиль руководства;
- определить положение в группе;
- присутствуют ли личные качества.

Ход работы:

I. Общие положения

Социально-психологический климат как интегральное состояние коллектива включает в себя целый комплекс различных характеристик. Поэтому его невозможно измерить по какому-либо одному показателю. Разработана определенная система показателей, на основании которых оказывается возможным оценить уровень и состояние социально-психологического климата.

Характеристики благоприятного социально-психологического климата:

1. В коллективе преобладает бодрый, жизнерадостный тон взаимоотношений между работниками, оптимизм в настроении; отношения строятся на принципах сотрудничества, взаимной помощи, доброжелательности; членам коллектива нравится участвовать в совместных делах, вместе проводить свободное время; в отношениях преобладают одобрение и поддержка, критика высказывается с добрыми пожеланиями.
2. В коллективе существуют нормы справедливого и уважительного отношения ко всем его членам, здесь всегда поддерживают слабых, выступают в их защиту, помогают новичкам.
3. В коллективе высоко ценят такие черты личности как принципиальность, честность, трудолюбие и бескорыстие.
4. Члены коллектива активны, полны энергии, они быстро откликаются, если нужно сделать полезное для всех дело, и добиваются высоких показателей в труде и профессиональной деятельности.
5. Успехи или неудачи отдельных членов коллектива вызывают сопереживание и искреннее участие всех членов коллектива.
6. В отношениях между группировками внутри коллектива существует взаимное расположение, понимание, сотрудничество.

Характеристики неблагоприятного социально-психологического климата:

1. В коллективе преобладают подавленное настроение, пессимизм, наблюдаются конфликтность, агрессивность, антипатии людей друг к другу, присутствует соперничество; члены коллектива проявляют отрицательное отношение к более близкому отношению друг с другом; критические замечания носят характер явных или скрытых выпадов, люди

позволяют себе принижать личность другого, каждый считает свою т.з. главной и нетерпим к мнению остальных.

2. В коллективе отсутствуют нормы справедливости и равенства во взаимоотношениях, он заметно разделяется на «привилегированных» и «пренебрегаемых», здесь презрительно относятся к слабым, нередко высмеивают их, новички чувствуют себя лишними, чужими, к ним часто проявляют враждебность.

3. Такие черты личности, как принципиальность, честность, трудолюбие, бескорыстие, не в почете.

4. Члены коллектива инертны, пассивны, некоторые стремятся обособиться от остальных, коллектив невозможно поднять на общее дело.

5. Успехи или неудачи одного оставляют равнодушными остальных членов коллектива, а иногда вызывают нездоровую зависть или злорадство.

6. В коллективе возникают конфликтующие между собой группировки, отказывающиеся от участия в совместной деятельности.

7. В трудных случаях коллектив не способен объединиться, возникают растерянность, ссоры, взаимные обвинения; коллектив закрыт и не стремится сотрудничать с другими коллективами.

Для изучения психологического климата в группе используются определенные приемы, направленные на:

1. определение неформальной структуры группы, выявление лидера и его роли в группе;
2. определение уровня развития группы, социально-психологическая коррекция групповых процессов и состояний;
3. определение причин конфликтов в группе и применение социально-психологических способов их конструктивного разрешения;
4. коррекция формальной и неформальной структуры группы (например, посредством перевыборов формального лидера);
5. социально-психологическая коррекция взаимоотношений в коллективе (проведение социально-психологических тренингов и психологических консультаций).

Итак, можно сделать вывод, что социально-психологический климат – это интеграл более частных групповых состояний. Он не возникает спонтанно, а является результатом усилий многих людей – руководителей и членов коллектива.

II. Прохождение тестов

1. Определение типа темперамента:

1.1. Опросник Азейнка

1. Часто ли Вы чувствуете тягу к новым впечатлениям, чтобы отвлечься, испытать сильные ощущения?
2. Часто ли Вы чувствуете, что нуждаетесь в друзьях, которые могут Вас понять, выразить сочувствие?
3. Считаете ли Вы себя беззаботным человеком?
4. Очень ли Вы трудно отказываетесь от своих намерений?
5. Обдумываете ли Вы свои дела не спеша и предпочитаете ли подождать, прежде чем действовать?
6. Всегда ли Вы выполняете свои обещания, даже если это Вам невыгодно?
7. Часто ли у Вас спады и подъемы настроения?
8. Быстро ли Вы обычно действуете и говорите и не тратите ли много времени на обдумывание?
9. Возникали ли у Вас когда-нибудь чувства, что Вы несчастны, хотя никакой серьезной причины для этого не было?
10. Верно ли, что на спор Вы способны решиться на все?
11. Смущаетесь ли Вы, когда хотите познакомиться с человеком противоположного пола, который Вам симпатичен?
12. Бывает ли, что, разозлившись, Вы выходите из себя?
13. Часто ли Вы действуете необдуманно, под влиянием момента?

14. Часто ли Вас беспокоит мысль о том, что Вам не следовало бы делать нечто или говорить что-то?
15. Предпочитаете ли Вы чтение книг встречам с людьми?
16. Верно ли, что Вас легко задеть?
17. Любите ли Вы часто бывать в компании?
18. Бывают ли у Вас такие мысли, которыми Вам не хотелось бы делиться с другими людьми?
19. Верно ли, что иногда Вы настолько полны энергии, что все горит в руках, а иногда чувствуете сильную вялость?
20. Стараетесь ли Вы ограничить круг своих знакомств небольшим числом самых близких друзей?
21. Много ли Вы мечтаете?
22. Когда на Вас кричат, отвечаете ли Вы тем же?
23. Часто ли Вас терзает чувство вины?
24. Все ли Ваши привычки хороши и желательны?
25. Способны ли Вы дать волю собственным чувствам и всю повеселиться в шумной компании?
26. Можно ли сказать, что нервы у Вас часто бывают напряжены до предела?
27. Считают ли Вас человеком живым и веселым?
28. После того как дело сделано, часто ли Вы возвращаетесь к нему мысленно и думаете, что могли бы сделать лучше?
29. Верно ли, что Вы обычно молчаливы и сдержанны, когда находитесь среди людей?
30. Бывает ли, что Вы передаете слухи?
31. Бывает ли, что Вам не спится оттого, что разные мысли лезут в голову?
32. Верно ли, что Вам часто приятнее и легче прочесть о том, что Вас интересует в книге, хотя можно быстрее и проще узнать об этом у друзей?
33. Бывает ли у Вас учащенное сердцебиение?
34. Нравится ли Вам работа, которая требует пристального внимания?
35. Бывают ли у Вас приступы дрожи?
36. Верно ли, что Вы всегда говорите о знакомых Вам людях только хорошее, даже тогда, когда уверены, что они об этом не узнают?
37. Верно ли, что Вам неприятно бывает в компании, где постоянно подшучивают друг над другом?
38. Верно ли, что Вы раздражительны?
39. Нравится ли Вам работа, которая требует быстроты действий?
40. Верно ли, что Вам нередко не дают покоя мысли о разных неприятностях и «ужасах», которые могли бы произойти, хотя все кончилось благополучно?
41. Верно ли, что Вы неторопливы в движениях?
42. Вы когда-нибудь опаздывали на свидание или на работу?
43. Часто ли Вам снятся кошмары?
44. Верно ли, что Вы такой любитель поговорить, что никогда не упустите случая побеседовать с незнакомым человеком?
45. Беспокоят ли Вас какие-нибудь боли?
46. Огорчились бы Вы, если бы долго не могли видиться со своими друзьями?
47. Можете ли Вы назвать себя нервным человеком?
48. Есть ли среди Ваших знакомых такие, которые Вам явно не нравятся?
49. Легко ли Вас задевает критика Ваших недостатков или Вашей работы?
50. Могли бы Вы сказать, что Вы уверенный в себе человек?
51. Трудно ли Вам получить настоящее удовольствие от мероприятий, в которых много участников?
52. Беспокоит ли Вас чувство, что Вы чем-то хуже других?
53. Сумели бы Вы внести оживление в скучную компанию?
54. Бывает ли, что Вы говорите о вещах, в которых совсем не разбираетесь?

55.Беспокоитесь ли Вы о своем здоровье?

56.Любите ли Вы подшучивать над другими?

57.Страдаете ли Вы бессонницей?

Обработка и интерпретация результатов тестирования

Обработку тестирования следует начинать с определения достоверности ответов испытуемых. Если ответы совпадают с указанными в «ключе», то каждому из них приписывается 1 балл. «Ключ» к опроснику приведен ниже. При сумме баллов от 0 до 4 ответы достоверны. Если сумма баллов по показателю искренности ответов составляет 5 или 6, то полученные результаты подвергаются сомнению. Если сумма баллов более 7, то данные тестирования считаются недостоверными и дальнейшая обработка результатов не производится.

Для определения темперамента используется ключ, который имеет два столбца «экстраверсия/интроверсия» и «нейротизм». Столбец «экстраверсия» и столбец «интроверсия» состоит из двух граф «да» и «нет», а столбец «нейротизм» только из одной графы «да». Тестируемый, после достоверных ответов должен сосчитать в графах количество совпадений его ответов с ответами ключа. Если испытуемый на вопрос под номером 1 ответил «да», то его следует считать «совпадением», а если «нет», то «несовпадением». Так считать все вопросы по всем графам.

После определения количества баллов по всем трем графам количество «совпадений» по столбцу «экстраверсия/интроверсия» откладывают на диаграмме по горизонтальной оси, а количество «совпадений» столбца «нейротизм» - по вертикальной оси. Найденные точки на диаграмме будут координатами типа темперамента, а в секторе данного темперамента перечислены основные психофизиологические качества испытуемого.

Показатели свойств темперамента				Показатель искренности ответов	
Экстраверсия		Нейротизм			
Да	Нет	Да		Да	Нет
1	53	2	33	6	12
3	56	4	35	24	18
8	5	7	38	36	30
10	15	9	40		42
13	20	11	43		48
17	29	14	45		54
22	32	16	47		
25	34	19	50		
27	37	21	52		
39	41	23	55		
44	51	26	57		
46		28			
49		31			

Предположим, что при подсчете баллов по показателю экстраверсии сумма оказалась равной 15. В этом случае через значение 15 на оси экстравертированности проводится вертикальная линия. Точно также производится подсчет суммы баллов по показателю нейротизма. Пусть сумма баллов по этому показателю составила 19. Через значение 19 на оси нейротизма проводится горизонтальная линия. Точка пересечения горизонтальной и вертикальной линий покажет место испытуемого в двухфакторной модели Г. Айзенка (Рисунок). В данном случае выявлен холерический темперамент.

Очевидно, что в интерпретации Г. Айзенка испытуемый - явный эстраверт с несколько выраженной эмоциональной неустойчивостью, свойственной холерическому темпераменту.

По фактору экстравертированности (экстраверсия - интроверсия) испытуемых можно разделить на две группы. В случае если по показателю экстравертированности испытуемый набрал сумму менее 12 баллов, то ему свойственна скорее интроверсия. Если

15. Вы жизнерадостный и веселый человек.
16. Энергия бьет ключом, вы всегда собранны.
17. Часто бросаете начатое на полдороге.
18. Не всегда адекватно оцениваете свои силы.
19. Ваши интересы и увлечения часто меняются.
20. К изменившимся планам и новым обстоятельствам привыкаете легко.
21. Вам не трудно отвлекаться от своих дел, вы быстро разбираетесь с чужой проблемой.
22. Тщательная проработка деталей и кропотливый труд не для вас.
23. Вы отзывчивы, любите общение.
24. Ваша речь внятная и громкая.
25. Вы не паникуете даже в сложных ситуациях, у вас отличное самообладание.
26. Легко засыпаете и быстро просыпаетесь.
27. Вам сложно сосредоточиться, принять обдуманное решение.
28. Вы рассеяны, невнимательны.
29. Вы сдержанный и хладнокровный человек.
30. В своих словах и делах вы отличаетесь последовательностью.
31. Вы осторожны и рассудительны.
32. Выдержанны, умеете выжидать.
33. Неразговорчивы, не любите пустой болтовни.
34. Ваша речь размеренна, спокойна.
35. Вы грамотно распределяете свои силы, никогда не выкладываетесь полностью.
36. У вас существует четкий режим дня, вы планируете свои рабочие дела.
37. Спокойно воспринимаете критику, равнодушны к порицанию.
38. Вам трудно с ходу переключиться на другую деятельность.
39. С другими людьми у вас ровные, хорошие отношения.
40. Аккуратны, педантичны в мелочах.
41. Вам сложно приспособиться к новой обстановке и изменившимся планам.
42. Вы не любите много двигаться, медлительны.
43. Вы застенчивый человек.
44. Новая обстановка вызывает у вас замешательство.
45. Вы неуверенны в себе, своих силах.
46. Одиночество не тяготит вас.
47. Неудачи и неприятности надолго выбивают вас из колеи.
48. В сложные жизненные периоды вы замыкаетесь в себе.
49. Вы не слишком выносливы, быстро устаете.
50. Ваша речь тихая, иногда невнятная.
51. Вы автоматически перенимаете черты характера собеседника и его манеру говорить.
52. Сентиментальны и впечатлительны.
53. Вы перфекционист, у вас завышенные требования к себе и окружающему миру.
54. Вам свойственна некоторая мнительность и подозрительность.
55. Вас легко обидеть.
56. Вам приятно, когда окружающие сопереживают вам.

В тесте 4 группы вопросов, в каждой группе 14 утверждений. Первые 14 (с первого по четырнадцатое утверждение) описывают холерический темперамент. Вторая группа, с 15-го по 28-ое утверждение описывает сангвиника. Третья группа, с 29 по 42 – флегматический тип темперамента. И последняя группа, с 43 по 56 утверждение описывает меланхолический темперамент.

Если в какой-то из групп вы получили больше 10 плюсов, то этот тип темперамента у вас доминирующий. Если количество плюсов 5-9, то эти черты выражены у вас в значительной мере. И если положительных ответов меньше 4, то черты такого типа темперамента слабо выражены.

Краткая характеристика каждого вида темперамента:

К *холерике* относятся люди с повышенной возбудимостью и неуравновешенностью. Холерик вспыльчив, агрессивен, прямолинеен в отношениях, инициативен в деятельности. Движения холерика быстры и резки. Наблюдается резкая смена эмоций. Он склонен переоценить свои силы и недооценить препятствия на пути к цели. Стремится в «первые ряды» Речь носит ярко выраженную окраску, склонен перебивать собеседника, говорить громко, в разговоре захватывать инициативу, горячо настаивать на своем.

Для холериков характерна цикличность в работе. Они способны со всей страстью отдаваться делу, за которое взялись, увлечься им. Однако при подавленном состоянии при упадке веры в свои возможности начатую работу забрасывают. Замедленный и спокойный темп работы холерикам не свойствен. Для них больше всего подходит работа, требующая немедленного исполнения.

К *сангвиникам* относятся люди с большой подвижностью, легко приспосабливающиеся к изменяющимся условиям жизни, быстро находящие контакт с людьми, общительные независимо от их авторитета. Их внимание нестабильно, переключается быстро и легко. В коллективе сангвиники инициативны, общительны, веселы, жизнерадостны, с охотой берутся за любое дело, способны к увлечению. Речь живая и быстрая, а взгляд открытый. Сангвиники с охотой берутся за интересное дело, работая с увлечением. Они любят новизну, разнообразие ситуаций, перемену мест, избегая однообразия, шаблонности. Легко переживают неудачу. В работу включаются быстро. Однако, если дело требует терпения, могут отступить, как и утратить интерес. Сангвиники отзывчивы, непринужденны, не склонны к беспокойству, но склонны к лидерству. Больше всего подходит им работа, требующая быстроты реакции и уравновешенности.

Меланхолическому типу людей присуще спокойствие, непринужденность, рассудительность, пессимистичность, сдержанность, тревожность. Обычно они тихие, необщительные, легко ранимые и длительное время переживают за свои поступки, способны делать самоанализ. Данный тип людей отличается высокой эмоциональной чувствительностью, повышенной ранимостью. Сильные воздействия затормаживают деятельность меланхолика. Замкнут. Трудно и медленно сближается с людьми. Настороженный, тревожный взгляд, стремится быть в «тени», негромкая речь, осторожные, робкие движения. Придает большое значение мелочам, склонен к внутренним переживаниям., ригиден¹. Болезненно и долго переживает неудачи и наказания. Опасается перемены мест, изменения уклада жизни. Склонен недооценить свои силы и переоценить препятствия. Для меланхолика больше всего подходит ровная, требующая усидчивости и терпения работа. Монотонная работа его не тяготит, в дружном коллективе он успешно выполняет порученное дело.

Флегматическому типу людей присуще доброжелательность, уживчивость, благоразумие. В коллективе эти люди внушают к себе доверие, очень ровные в общении, настойчивый и упорный труженик. Прежде чем что-то сделать, они несколько раз взвешают свое решение. При наличии сильного торможения и уравновешенного процесса возбуждения ему нетрудно сдерживать свои порывы, строго следовать выработанному распорядку жизни. Флегматик солиден, работает неторопливо, ритмично. Внимание его в меру устойчивое, переключение внимания замедленное. Он скуп на слова. В меру общителен, предпочитает проверенные методы работы, контролирует свою деятельность, излишние проверки ему не мешают и не раздражают. Редко проявляет инициативу.

2. Тест на определения стиля руководства

Подчиненные стали иначе реагировать на ваше дружеское внимание к их благополучию. Вы ясно видите, что и работают они уже не так хорошо, как всего два месяца назад.

А. Подчеркиваете важность стабильности в работе и необходимость строгого исполнения своих обязанностей.

В. Говорите, что открыты для диалога, но не хотите оказывать на них давление.

С. Доходчиво объясняете, каких результатов ждете от них.

Д. Предпочитаете не вмешиваться.

Менеджер стал работать значительно лучше, но это все равно еще не то, чего вы от него добиваетесь. К тому же вы обнаружили, что он часто не понимает суть задания, а недавно и вовсе попросился на другую работу.

А. Сохраняете дружеское отношение, но следите за тем, чтобы он постоянно помнил о требованиях и необходимости добиваться прогресса.

В. Ничего не предпринимаете.

С. Делаете все для того, чтобы он не чувствовал себя неудачником, и оставляете его на прежней работе.

Д. Убеждаете его в необходимости очень хорошо выполнять свою работу.

Ваш коллектив (а он всегда обладал склонностью к сотрудничеству), как выяснилось, не может самостоятельно справиться с определенной проблемой. Обычно вы стоите на позиции невмешательства, но на этот раз решаете что-то делать.

А. Присоединяетесь к ним в поисках решения.

В. Предлагаете им самим принимать решение.

С. Решительно вмешиваетесь в работу, вносите коррективы, предлагаете идеи.

Д. Поощряете, вдохновляете их анализировать проблему и вести поиск решения, всячески поддерживаете их усилия.

Вы задумали преобразования. У вас великолепный персонал, понимающий необходимость новаций.

А. Обсуждаете суть преобразований с группой, но не подталкиваете ее к каким — либо действиям.

В. Объявив о грядущем преобразовании, подчеркиваете, что проводиться оно будет под вашим жестким контролем.

С. Даете возможность группе самой выбирать тактику преобразований.

Д. Принимаете идеи и советы группы, но не выпускаете «руль» из рук.

За последние месяцы ваша группа стала работать хуже. И хотя в ней собрались способные люди, вам постоянно приходилось напоминать им о необходимости выполнять порученную работу в срок и как положено.

А. Предоставлять группе решать, что делать.

В. Используете ее рекомендации, но контролируете работу лично.

С. Формулируете новые цели, ставите новые задачи и тщательно направляете работу.

Д. Предоставляете группе инициативу в определении задач и особенно не вмешиваетесь.

Вы только что стали директором. Ваш предшественник на этом посту плохо контролировал ситуацию: каждый делал что хотел. К тому же вы выяснили, что сотрудники ко всему прочему еще и не очень хорошо подготовлены.

А. Делаете все возможное для того, чтобы поднять моральный дух коллектива, заинтересовать его и добиться «горения» на работе.

В. Убеждаете подчиненных в важности следования профессиональным стандартам, соблюдения дисциплины и т. д.

С. Воздерживаетесь от вмешательства, желая во всем разобраться самостоятельно...

Д. Подсказываете им правильные решения, но управление работой держите в своих руках.

Вы задумали преобразовать структуру незнакомым вашим сотрудникам способом. Ранее некоторые из них уже предлагали собственные идеи на этот счет, но ничего стоящего в них вы не нашли.

А. Ясно объясняете суть преобразования и твердо направляете его воплощение в жизнь.

В. Добиваетесь от подчиненных осознания необходимости и важности новшеств и предоставляете им возможность самостоятельно воплощать их в действительность.

С. Вы готовы использовать предложенный подчиненными сценарий преобразования, но практическую реализацию твердо направяете сами.

Д. Избегаете обсуждений и конфликтов, всю инициативу отдаете персоналу.

Группа отлично работает, сотрудничество хорошо налажено, но у вас возникло чувство, что вы слишком долго ни во что не вмешиваетесь.

А. Оставляете все как есть.

В. Разговариваете с группой и кое-что меняете.

С. Контролируете отдельные показатели и позволяете группе выполнять работу в соответствии с четко определёнными процедурами.

Д. Обсуждаете ситуацию с группой, стараясь держаться при этом на равных.

На вас возложено руководство конкретным проектом. Группа, занимающаяся его реализацией, нарушает сроки выдачи рекомендаций по преобразованиям и вообще не выработала ясной позиции. Многие не посещают рабочие собрания, а сами собрания все больше напоминают посиделки. Но индивидуальный потенциал каждого из членов группы довольно высок.

А. Предлагаете группе выполнить, наконец, порученную работу.

В. Используете их идеи, но контролируете работу по достижению поставленных целей.

С. Определяете новые цели и тщательно контролируете работу.

Д. Помогаете группе сформулировать цели и не контролируете работу.

Вы установили новые правила, но ваш персонал, понимая степень ответственности, отвергает их, утверждая, что в таких условиях невозможно работать. Однако, на ваш взгляд, это очень хорошие правила.

А. Позволяете коллективу самому сформулировать новые правила, но не собираетесь применять их на практике.

В. Стоите на своем и усиливаете контроль.

С. Пытаясь избежать конфликта, не настаиваете на своем, оставляете ситуацию без последствий.

Д. Используете идеи коллектива, но управляете работой с учетом новых правил.

Вас повысили. Руководитель, работавший ранее с доставшейся вам командой, особенно ни во что не вмешивался. Персонал напряженно трудится, но многие обращаются к вам за помощью, поскольку не понимают определенную часть работы.

А. Устанавливаете эталон, которому нужно следовать при исполнении данной части работы.

В. Вовлекаете коллектив в процесс принятия решений и генерирования идей.

С. Обсуждаете с ними трудную часть работы и выясняете, нельзя ли выполнять ее как-то иначе.

Д. Предлагаете им делать свою работу так, как они это делали всегда.

Весь год во взаимоотношениях сотрудников царил гармония. Все они знают, как делать порученную им работу, и способны ее делать, имеют хорошие показатели. Но вот вам стало известно о сложностях в отношениях между некоторыми членами коллектива.

А. Ищите решение и проверяете, работает ли оно.

В. Предоставляете сотрудникам самим искать решение.

С. Решительно вмешиваетесь и корректируете организацию работы.

Д. Принимаете участие в собрании, посвященном поиску решения проблемы, и при необходимости предлагаете поддержку.

Ситуация	Ваш выбор			
1	A	C	B	D
2	D	A	C	B
3	C	A	D	B

4	B	D	A	C
5	C	B	D	A
6	B	D	A	C
7	A	C	B	D
8	C	B	D	A
9	C	B	D	A
10	B	D	A	C
11	A	C	B	D
12	C	A	D	B
ИТОГО				

ШАГ 1

Подсчитайте и запишите количество отметок по каждому из 4 столбцов:

1-я колонка: Директивный стиль

ИТОГО: _____

2-я колонка: Убеждающий стиль

ИТОГО: _____

3-я колонка: Поддерживающий стиль

ИТОГО: _____

4-я колонка: Делегирующий стиль

ИТОГО: _____

ШАГ 2

2.1. Наибольшее число указывает стиль, который вы предпочитаете. Запишите его название _____.

2.2. Если в какой-то из колонок вы сделали более трех отметок, то соответствующий стиль вы используете иногда, как вспомогательный. Запишите названия ваших вспомогательных стилей _____.

2.3. Если в какой-то из колонок вы сделали менее трех отметок, то соответствующий стиль у вас недостаточно развит. Запишите названия этих стилей _____.

ШАГ 3. Определение гибкости

3.1. Чтобы определить вашу гибкость в выборе стиля, необходимо вычислить разницу между значениями, полученными по каждому стилю, и числом 3. Если у вас получилось отрицательное число - отбросьте знак «минус».

3.2. Результаты занесите в таблицу. Подсчитайте полученную сумму чисел в графе «Всего». Вычтите полученную сумму из 18 (восемнадцати).

	S 1	S 2	S 3	S 4	
Итого					
	Разница между итоговым значением и числом 3 (если получится отрицательное число — знак «минус» не учитывается)				
	S 1-3	S 2-3	S 3-3	S 4-3	
Всего	_____	+_____	+_____	+_____	=_____

3.3. Запишите полученное число: _____. Это и есть ваш показатель гибкости выбора стиля. Этот показатель может меняться от 0 до 18. Низкое его значение говорит о вашей недостаточной гибкости. Иными словами, вы не стремитесь для каждой конкретной ситуации подбирать соответствующий стиль.

ШАГ 4. Определение эффективности.

4.1. Чтобы быть эффективным руководителем, вы должны быть не только гибким, но также уметь выбирать для каждой конкретной ситуации правильный стиль, а не просто переходить от одного к другому. Таким образом, с точки зрения теории Херси и Бланшара эффективное руководство характеризуется умением к каждой ситуации подобрать нужный стиль управленческого поведения.

4.2. Итак, отметьте свой выбор, сделанный вами в каждой из ситуаций, и обведите соответствующее число в таблице 3. В каждой колонке просуммируйте полученные числа. Сложив их вместе, вы получите показатель вашей эффективности.

4.3. Запишите полученное число: _____. Положительное значение этого показателя говорит о вашей эффективности.

Ситуация	A	B	C	D	
1	-2	Плюс 2	-1	Плюс 1	
2	Плюс 1	-2	-1	Плюс 2	
3	Плюс 2	-2	Плюс 1	-1	
4	Плюс 1	-2	Плюс 2	-1	
5	Плюс 1	-1	-2	Плюс 2	
6	-1	Плюс 2	-2	Плюс 1	
7	Плюс 1	-1	Плюс 2	-2	
8	Плюс 2	-1	-2	Плюс 1	
9	Плюс 1	-1	-2	Плюс 2	
10	-1	Плюс 2	-2	Плюс 1	
11	Плюс 1	-1	Плюс 2	-2	
12	-1	Плюс 2	-2	Плюс 1	
Всего	_____	+ _____	+ _____	+ _____	= _____

Краткая характеристика стилей руководства:

«Авторитарный» стиль (Директивный). Ему свойственна односторонняя коммуникация, когда руководитель определяет роли подчиненных и говорит им, что, как, когда и где должно выполняться при разных задачах. Работа персонала строится в соответствии с четко определенными инструкциями, строго контролируется руководителем; поощряется четкое следование инструкциям и четкое выполнение задания.

«Убеждающий» стиль. Руководитель посредством убеждения старается превратить своих сотрудников в союзников. Возникающие идеи могут обсуждаться совместно с подчиненными. Идеи группы принимаются, но при этом руководитель сам контролирует и направляет работу.

«Поддерживающий» стиль. Руководитель и подчиненные участвуют в процессе принятия решений через двустороннюю коммуникацию. Руководитель на равных с подчиненными участвует в формировании задачи. Инициатива в определении тактики и ее реализации принадлежит группе, а задача руководителя - постоянно поддерживать инициативу и заинтересованность подчиненных, наравне с ними участвовать в работе.

«Делегирующий» стиль. Руководитель делегирует подчиненным свои полномочия, группа самостоятельно определяет задачи, вырабатывает тактику и выполняет работу. Руководитель лишь наблюдает за ходом выполнения работы, но ответственность за конечный результат лежит на нем.

3. Тест «Лидер ли Вы»

За каждый ответ

"да" - 10 очков

"не знаю" - 5 очков

"нет" - 0 очков.

1. Еще в детстве необходимость подчиняться другим людям была для меня проблемой.
2. Думаю, что прогресс в науке и культуре немислим без людей с развитыми потребностями властвовать над другими.
3. Думаю, что настоящий мужчина умеет подчинять своей воле женщин.
4. Честно говоря, не люблю, когда близки опекают.
5. Согласен(на) с утверждением, что истинная натура женщины - покорность.
6. Не все, возможно, догадываются, что брать все на себя мне приходится из-за постоянных опасений за благополучие родных.
7. По-моему, большинство проблем возникает из-за недостатка лидеров с "железной рукой".
8. В трудных ситуациях, требующих быстрого решения, мне обычно не надо много времени, чтобы поступить правильно.
9. Знаю, что люблю и могу руководить другими людьми.
10. Не умею и не хочу открываться до конца не перед кем.
11. Мне приятны мечты о "тихой пристани".
12. Думаю, что подчиненному необходимо уметь выполнять любые приказы начальника.
13. Возможно, это странно, но в отношениях с близкими мне людьми испытываю внутреннее сопротивление, когда вынужден(на) просить о чем-то.
14. Часто бывают ситуации, когда кто-то ждет от меня объяснений, хотя, на мой взгляд, все и так ясно.
15. Мне кажется, что мой характер похож на характер отца (матери), который(ая) был(а) опорой в семье.

150-100 очков: Ваши ответы рисуют образ великого диктатора, который считает, что знает, как есть и как должно быть. И такому поведению Вы легко находите оправдание. Вы умеете убеждать и руководить другими, заставить выполнить работу в срок. Но иногда что-то в тоне, взгляде, жесте Ваших "подчиненных" говорит: дай передохнуть!

99-50 очков: Гармония и решительность, мудрость и расчет, умение дать мудрый совет - вот Ваши главные достоинства. Если необходимо - руководите, если нужно - уступаете, всегда принимая во внимание чужое мнение и желание. Но только Вам известно, всегда ли Вы добиваетесь цели достойными средствами.

49-0 очков: Ваши ответы характерны для "психологического ужа". Вы способны проглотить любой упрек, даже если это не обязательно, всем пожертвовать, хотя этого никто не требует. Часто, чувствуя собственное бессилие, Вы способны на... решительный поступок. Испытывая беспомощность, ищите в других недостающие Вам черты характера. И в этом находите смысл и надежду на лучшую для Вас жизнь.

4. Тест «Какие лидерские качества больше всего развиты».

Инструкция: «Если ты полностью согласен с приведённым утверждением- поставь цифру «4»; если скорее согласен, чем не согласен – цифру «3»; если трудно сказать – «2»; скорее не согласен, чем согласен – «1»; полностью не согласен – «0».

Вопросы

1. Не теряюсь и не сдаюсь в трудных ситуациях.
2. Мои действия направлены на достижения понятной мне цели.
3. Я знаю, как преодолевать трудности.
4. Люблю искать и пробовать новое.
5. Я легко могу убедить в чём-то моих товарищей.
6. Я знаю, как вовлечь моих товарищей в общее дело.
7. Мне нетрудно добиться того, чтобы все хорошо работали.

8. Все знакомые относятся ко мне хорошо.
9. Я умею распределять свои силы в учёбе и труде.
10. Я могу чётко ответить на вопрос, чего хочу от жизни.
11. Я хорошо планирую своё время и работу.
12. Я легко увлекаюсь новым делом.
13. Мне легко установить нормальные отношения с товарищами.
14. Организуя товарищей, стараюсь заинтересовать их.
15. Ни один человек не является для меня загадкой.
16. Считаю важным, чтобы те, кого я организую, были дружными.
17. Если у меня плохое настроение, я могу не показывать это окружающим.
18. Для меня важно достижение цели.
19. Я регулярно оцениваю свою работу и свои успехи.
20. Я готов рисковать, чтобы испытать новое.
21. Первое впечатление, которое я произвожу, обычно хорошее.
22. У меня всегда всё получается.
23. Хорошо чувствую настроение своих товарищей.
24. Я умею поднимать настроение в группе своих товарищей.
25. Я могу заставить себя утром делать зарядку, даже если мне этого не хочется.
26. Я обычно достигаю того, к чему стремлюсь.
27. Не существует проблемы, которую я не могу решить.
28. Принимая решение, перебираю различные варианты.
29. Я умею заставить любого человека делать то, что считаю нужным.
30. Я умею правильно подобрать людей для организации какого-либо дела.
31. В отношении с людьми я достигаю взаимопонимания.
32. Стремлюсь к тому, чтобы меня понимали.
33. Если в работе у меня встречаются трудности, то я не опускаю руки.
34. Я никогда не поступал так, как другие.
35. Я стремлюсь решить все проблемы поэтапно, не сразу.
36. Я никогда не поступал так, как другие.
37. Нет человека, который устоял бы перед моим обаянием.
38. При организации дел я учитываю мнение товарищей.
39. Я нахожу выход в сложных ситуациях.
40. Считаю, что товарищи, делая общее дело, должны доверять друг другу.
41. Никто и никогда не испортит мне настроение.
42. Я представляю, как завоевать авторитет среди людей.
43. Решая проблемы, использую опыт других.
44. Мне неинтересно заниматься однообразным, рутинным делом.
45. Мои идеи охотно воспринимаются моими товарищами.
46. Я умею контролировать работу моих товарищей.
47. Умею находить общий язык с людьми.
48. Мне легко удаётся сплотить моих товарищей вокруг какого-либо дела.

После заполнения карточки ответов необходимо подсчитать количество очков в каждом столбце (не учитывая баллы, поставленные за вопросы 8, 15, 22, 29, 34, 36, 41). Эта сумма определяет развитость лидерских качеств:

- А – умение управлять собой;
- Б – осознание цели (знаю, чего хочу);
- В – умение решать проблемы;
- Г – наличие творческого подхода;
- Д – влияние на окружающих;
- Е – знание правил организаторской работы;
- Ж – Организаторские способности;
- З – умение работать с группой.

Карточка для ответов теста

АБВГДЕЖЗ
12345678
910111213141516
1718192021222324
2526272829303132
3334353637383940
4142434445464748

Если сумма в столбце меньше 10, то качество развито слабо, и надо работать над его совершенствованием, если больше 10, то это качество развито средне или сильно.

Но прежде, чем сделать заключение о том, лидер ли подросток, обратите внимание на баллы, выставленные при ответах на вопросы 8, 15, 22, 27, 29, 34, 36, 41. Если на каждый из них поставлено более 1 балла, мы считаем, что ты был неискренним в самооценке. Результаты теста можно изобразить в графике.

III. Выводы на основе тестов.

Практическое занятие № 4 (2час) «Проведение делового совещания. Разработка рациональной структуры телефонного разговора».

Цель: закрепит знания владения техникой служебных приемов, деловых совещаний, правила деловой беседы, переговоров, совещаний; условия эффективности общения;

Задача:

- получить общее представление о деловых совещаниях (формальных и неформальных), их преимуществах и недостатках по сравнению с другими видами управленческой деятельности;
- изучить процесс подготовки и проведения совещания, типы участников обсуждения;
- выполнить практические задания по подготовке и проведению совещаний.

Ход занятия

Деловые совещания (заседания) — это важнейшая форма совместного обсуждения тех или иных производственных, коммерческих, управленческих и иных вопросов на предприятиях и в организациях; способ выработки и принятия управленческих решений. Они играют весьма важную роль в процессе управленческой деятельности, отличаются значительным разнообразием по целям и формам.

Преимущества деловых совещаний (заседаний) перед другими видами управленческой деятельности:

- в ходе обсуждения предлагаются и рассматриваются разнообразные подходы к решению проблемы;
- проявляется и усиливается ответственность и взаимопонимание между участниками совещания;
- участникам совещания, как правило, предоставляется возможность свободного обмена мнениями по проблеме;
- в процессе выработки решения используется значительный объем информации и знаний участников совещания;
- имеется возможность принятия обоснованных, конкретных решений.

Недостатки деловых совещаний:

- размывание ответственности за принимаемые решения;
- велико и не на пользу качеству принимаемых решений влияние сильных личностей — менеджеров;
- процесс подготовки и проведения совещания требует значительно больших, по сравнению с другими видами управленческой деятельности, затрат времени и средств. Так, опросы показывают, что менеджеры, в зависимости от уровня управления, 50, 60, 70 и даже 80% своего времени проводят на совещаниях и конференциях.

При этом многие совещания имеют весьма низкую эффективность.

Причины состоят в том, что совещания подчас бывают неудовлетворительно подготовлены и организованы, неумело проведены и неудовлетворительно подытожены. В большинстве случаев заседания длятся слишком долго и т. д. Более того, некоторые совещания являются совершенно ненужными.

Порядок подготовки делового совещания (крупного и среднего) таков.

Прежде всего, определение целей и задач совещания. Следует учесть, что непосредственный сбор людей имеет смысл, когда есть необходимость:

- в обмене информацией;
- в выявлении мнений;
- в анализе трудных ситуаций и проблем;
- в принятии решений по комплексным вопросам.

При этом необходимо подумать, какими могут быть альтернативы проведению совещания:

- решение ответственного руководителя;
- несколько телефонных звонков;
- совещание по селектору;
- совещание по сети Интернет или Интранет;
- объединение с другим совещанием.

Назначение ответственных за подготовку совещания и распределение между ними обязанностей.

Составление (иногда) сметы расходов на подготовку и проведение совещания.

Определение даты и времени проведения совещания (с учетом доступности для участников и возможности подготовиться). Следует проверить, чтобы это время было по возможности минимальным, не совпадало с временем проведения других мероприятий.

Выбор подходящего помещения, бронирование его.

Подготовка и утверждение конкретной повестки совещания, с указанием времени, необходимого для рассмотрения каждого вопроса. При этом для каждого вопроса следует отводить время в соответствии с его значимостью. Вопросы располагать в порядке их важности и сложности.

Составление списка участников совещания. При этом следует сузить, насколько возможно, круг участников, пригласив лишь тех, без кого нельзя обойтись, а именно:

- непосредственно затрагиваемых решениями заседания;
- располагающих соответствующими специальными знаниями;
- исполняющих решения;
- имеющих опыт решения аналогичных проблем;
- ответственных за надлежащее исполнение;
- опытных советников и людей, умеющих решать проблемы.

Определение докладчиков, а при необходимости и выступающих. Подготовка докладов и выступлений.

Подготовка и рассылка приглашений и материалов участникам совещания в сроки, достаточные для их подготовки к совещанию. При этом следует проинформировать как можно конкретнее участников о повестке и целях заседания (по возможности с указанием времени в часах и минутах, если отдельным участникам следует появиться к обсуждению определенных пунктов).

Подготовка проекта решения совещания (заседания), также направление его участникам.

Подготовка помещения для проведения совещания.

Подготовка необходимых средств наглядной информации, технических и вспомогательных средств.

Подготовка объявлений и указателей.

Подготовка для участников совещания рабочих (раздаточных) материалов, блокнотов, ручек и т. д.

Бронирование мест в гостиницах для проживания иногородних участников.

Заказ транспорта для обслуживания участников совещания.

Заказ на обслуживание в предприятии общественного питания.

Подготовка регистрации участников и отметки командировочных удостоверений.

Подготовка культурной программы для участников совещания.

Необходимо заметить, что некоторые авторы и специалисты подразделяют всю работу по подготовке совещания и соответствующие мероприятия на три части:

- начальная подготовка;
- текущая подготовка совещания;
- действия накануне совещания.

Кроме того, следует подумать, какие из перечисленных частных дел (действий) по подготовке совещания могут оказаться по каким-либо причинам под угрозой невыполнения. В связи с этим наметить: какие действия и когда следует предпринять на случай наступления указанных нежелательных событий, чтобы свести на нет или до минимума их отрицательные последствия.

В день проведения совещания рекомендуется:

- перед началом заседания произвести регистрацию присутствующих;
- начать заседание точно вовремя;
- сообщить о стоимости минуты данного совещания и о своем намерении провести его рационально, выразить уверенность в успешном ходе заседания;
- согласовать с участниками правила совместной работы: время выступлений, перерывов, окончания совещания, порядок принятия решений и т. д.;
- поручить одному из участников или секретарю ведение протокола;
- держать под контролем перерывы;
- распознавать и блокировать такие критические пункты в дискуссии, как разговоры на отвлекшую тему, поспешные выводы и неверные решения;
- во время заседания перепроверять, как достигаются поставленные цели: анализ проблемы, альтернативные решения, поиски итоговых решений, информация, координация;
- повторить принятые решения и согласованные меры, чтобы заручиться согласием участников и исключить разногласия;
- в конце заседания подвести итоги и пояснить: что, кем и к какому времени должно быть сделано;
- перед окончанием совещания подготовить и раздать участникам краткий протокол, содержащий главным образом принятые решения, ответственных и сроки. При отсутствии такой возможности протокол разослать участникам и заинтересованным лицам не позже чем через 48 ч;
- завершить совещание на позитивной ноте, высказав несколько приветливых слов. Поблагодарить выступавших, всех участников и готовивших совещание;
- закончить совещание точно в назначенное время, чем обеспечить себе репутацию умелого организатора. При проведении последующих заседаний участники будут уже сами себя дисциплинировать и стремиться к своевременному выполнению повестки дня.

После совещания рекомендуется:

- проанализировать ход и результаты состоявшегося совещания. Для этого можно провести также опрос участников, выясняя:
- Были ли достаточно ясными тема и цель совещания?
- Получил ли каждый участник своевременно повестку дня и другие материалы?
- Началось ли заседание вовремя?
- Соблюдались ли повестка дня и регламент?
- Была ли достигнута цель совещания?
- Какой процент решения выполняется в установленные сроки?
- Были ли распределены задачи и установлены соответствующие сроки?
- Следует ли продолжать проводить совещания?
- Сколько времени было использовано неэффективно?
- Перекрывают ли результаты, полученные от совещания, затраты времени и средств на его подготовку и проведение?
- по результатам анализа наметить: что может быть сделано лучше при подготовке и проведении следующего совещания;
- составить и выслать участникам четкий итоговый протокол — не более чем через 48 ч после завершения заседания (если не был роздан участникам заседания при его окончании краткий протокол);

- контролировать выполнение принятых решений, добиться полного и своевременного выполнения содержащихся в них планов и заданий;
- информировать участников очередного заседания о выполнении решений предыдущего заседания.

Неофициальные (неформальные) совещания.

Неофициальные (неформальные) совещания, являющиеся подчас и по существу деловыми встречами, весьма разнообразны по форме и распространены в управленческой практике. В отношении них рекомендуется:

- при назначении любого неформального совещания (встречи) согласовывать с будущими участниками цель, основные вопросы и время;
- выяснить, как долго может продлиться обсуждение;
- при совещании (встрече) занимать наиболее подходящее, удобное место (где нет помех);
- начинать только тогда, когда все внимание обращено на вас;
- определять цель встречи;
- определять количество рассматриваемых вопросов;
- договориться о продолжительности сообщений;
- обеспечить, чтобы вас не прерывали;
- говорить по существу, убежденно;
- вовлекать присутствующих;
- говорить преимущественно о "хороших новостях" и выгодах, четко сформулировав их;
- упоминать основные возможности (результаты) проблемы так, чтобы это привлекало внимание;
- убеждать, показывая финансовую целесообразность, рассказывая, как это будет работать на практике, и приводя доказательства того, что это будет работать;
- проводить регулярные неформальные совещания (встречи) со своими сотрудниками, чтобы избежать частых и неоправданных перерывов в работе;
- при просьбе к членам своей команды зайти к вам сообщить им заранее, о чем пойдет речь;
- настаивать, чтобы сотрудники никогда не приходили с проблемой, предварительно не рассмотрев имеющиеся варианты ее решения и не выбрав один из них;
- не тратить впустую время своих сотрудников, отвечая на телефонные звонки во время неформальных совещаний;
- присутствующим также не отвлекаться на телефонные разговоры;
- во время такого совещания можно стоять, чтобы сидение не затянуло встречу;
- когда вам звонят или вы звоните, согласовать с собеседником, когда обоим удобно встретиться. При этом упомянуть кратко цель встречи и основные вопросы. Сообщить, как долго может продлиться обсуждение. Спросить, есть ли еще что-нибудь, что он хотел бы обсудить;
- если кто-нибудь заходит в ваш офис, чтобы обсудить какой-то вопрос, предлагать ему перенести встречу, если чувствуете, что недостаточно подготовлены или это помешает важной работе;
- обсуждения всегда заканчивать желаемым результатом, принятием решений или согласованием конкретных мер и сроков исполнения;
- если договоренность не достигнута, попытаться обеспечить, чтобы был сделан какой-нибудь позитивный шаг в направлении вашей цели.

Практикуемые неформальные совещания (встречи), как и формальные, имеют серьезные недостатки.

В целях рационализации неформальной совещательной деятельности рекомендуется также:

- практиковать "управление путем обхода", т. е. приход к своим сотрудникам, в этом случае:
- они не прерывают вашу работу;
- вы видите их своими глазами;
- вы поддерживаете с ними контакт.

- приходить в офис тех, с кем вы встречаетесь, а не принимать их у себя, тогда вы сами сможете решать, когда уходить;
- приходить к начальнику для обсуждения вставшей перед вами проблемы, предлагать при этом ваш вариант ее решения, рассказав об альтернативах, которые вы отвергли, и по каким причинам, если он вас об этом спросит.

Необходимо учитывать, что при проведении совещаний нередко приходится иметь дело с одними и теми же, весьма характерными, типами участников обсуждения. Данные участники зачастую вносят дезорганизацию и неконструктивный подход к рассмотрению вопросов. В таблице 5.1 перечислены основные, наиболее характерные и часто встречающиеся типы участников обсуждения и рекомендуемые методы их обхождения или нейтрализации.

Важнейшим направлением повышения эффективности деловых совещаний является снижение затрат на их подготовку и проведение. С этой целью рекомендуется:

- сокращать продолжительность заседаний, частоту их проведения, а лучше — и то, и другое;
- уменьшать количество участников заседаний;
- упрощать процедуру подготовки и проведения совещаний;
- возможно, организовывать короткие неформальные встречи для решения конкретных вопросов;
- использовать Интернет, Интернет и селекторную связь. Они могут связать по телефону несколько человек — это дешевле, чем собирать их и прекращать работу на некоторое время.

Ситуация 1 и задания

Вы работаете в АО "Инторг" начальником организационного отдела. АО включает семь магазинов и оптовый склад в Москве и по одному магазину в городах Московской области — Волоколамске, Жуковском, Мытищах, Подольске и Тушино. Штаб-квартира АО находится в Москве.

Генеральный директор С.С. Егоров вчера убыл в командировку. Перед отъездом он принял решение о проведении через 10 дней совещания по вопросам: условия хранения непродовольственных товаров в магазинах АО, культура обслуживания покупателей, расширение розничной торговой сети АО. Пригласить предполагается руководителей магазинов, оптового склада и заинтересованных лиц, работающих в аппарате АО.

Генеральный директор также вчера поручил вам провести (совместно с соответствующими руководителями) всю работу по подготовке совещания.

Задания

1. Составить проект приказа о подготовке совещания.
2. Составить мероприятия по подготовке данного совещания, прокомментировать их.
3. Составить повестку совещания, проект протокола с конкретным решением, извещение участникам совещания.

Ситуация 2 и задания

Данная ситуация связана и вытекает из первой.

Вы работаете коммерческим директором в рассматриваемой компании "Инторг".

Генеральный директор С.С. Егоров за два дня до даты, на которую назначено совещание, сообщил по телефону, что он задерживается в командировке, поручил вам провести совещание. При этом сообщил, что начальнику организационного отдела А.П. Кореву было поручено провести всю работу по подготовке совещания, в том числе подготовке с помощью соответствующих отделов информации для генерального директора по рассматриваемым вопросам.

Задания

1. Перечислить работу, которую следует провести в связи с совещанием накануне и в день проведения совещания.
2. Разработать сценарий проведения совещания.
3. Перечислить работу, связанную с совещанием, которую следует выполнить после проведения рассмотренного в предыдущих заданиях совещания.

4. Проанализировать и оценить качество подготовки и проведения 1—2 совещаний, в которых вы когда-либо принимали участие.

5. Охарактеризовать каждый из приведенных типов участников обсуждения (совещания), заполнив таблицу. Указать, какие характерные типы участников обсуждения вам когда-либо приходилось наблюдать. Прокомментировать и оценить приведенные методы обсуждения или нейтрализации таких своеобразных и трудных участников совещаний.

Результат запишем в отчет (используем материал занятия по теме "Деловое совещание" в конспекте).

5.2.2 Тестовые задания (Т)

Тест 1.

Тема: Основные понятия и история развития менеджмента (ОК 1, ОК 4.)

1. В организации выделяют следующие уровни:

- а) Первичный.
- б) Высший.
- в) Вторичный.
- г) Средний.
- д) Низовой.

2. Менеджмент - это наука, изучающая:

- а) Рыночные отношения.
- б) Управление интеллектуальными, финансовыми, сырьевыми и материальными ресурсами.
- в) Способы финансирования системы здравоохранения.
- г) Структуру рынка.

3. Управление - это:

- а) Искусство.
- б) Наука.
- в) Искусство и наука.

4. Кто был основателем административной школы?

- а) Ф.Тейлор.
- б) Л.Файоль.
- в) Г.Гантт.
- г) М.Вебер.

5. Какую основную задачу ставили и решали представители школы научного менеджмента?

- а) Поддержание удовлетворительного социально-психологического климата в организации.
- б) Максимальное увеличение производительности труда на рабочем месте.
- в) Определение функций и принципов эффективного менеджмента.

6. Что понимал А.Файоль под единоначалием?

- а) За выполнение одной задачи должен отвечать один менеджер.
- б) Один подчиненный должен подчиняться только одному руководителю.

7. К какой школе менеджмента относится Д.Макгрегор?

- а) Школа человеческих отношений.

- б) Школа научного менеджмента.
- в) Поведенческая школа.

8. Какой из подходов не относится к известным школам в управлении?

- а) Научное управление.
- б) Административное управление.
- в) Новая экономическая политика.
- г) Человеческие отношения.

9. Целью классической (административной) школы управления было создание:

- а) Методов нормирования труда.
- б) Универсальных принципов управления.
- в) Условий трудовой деятельности работников.
- г) Методов стимулирования производительности труда.

10. «Отцом научного управления» часто называют:

- а) А. Файоля - он опубликовал книгу «Общее и промышленное управление», где сформулированы принципы управления, в том числе разделение труда и единство командования.
- б) Фрэнка и Лилиан Гилбертов - они выделили семнадцать основных микродвижений рабочих, назвав их терблигами; а также они разработали метод анализа микродвижений, в основу которого была положена кинограмма движений рабочего.
- в) Ф. Тейлора - он пытался обосновать дневную норму рабочего методами хронометража и изучения его трудовых движений.
- г) Г. Ганта - он создал график, который позволял планировать, распределять и проверять работу. Этот график явился предшественником системы сетевого планирования ПЕРТ, в которой сейчас используют ЭВМ.

Он же знаменит своей системой материального стимулирования за выполненное задание.

11. Высшим достижением школы научного управления является разработка:

- а) Методов мотивации труда.
- б) Методов математического моделирования.
- в) Анализа рабочих операций.
- г) Способов психологической совместимости работников.

12. А. Файоль разработал:

- а) 12 принципов научного управления.
- б) 14 универсальных принципов управления.
- в) Принципы бюрократического управления.

13. К какой школе управления относился Г. Форд?

- а) Школа человеческих отношений.
- б) Поведенческая школа.
- в) Школа научного менеджмента.
- г) Административная школа.

14. Самой первой школой управления считается:

- а) Школа человеческих отношений.
- б) Административная школа.
- в) Школа научного менеджмента.
- г) Поведенческая школа.

15. Школа человеческих отношений возникла:

- а) В начале XX в.
- б) Во второй трети XX в.
- в) Во второй половине XX в.
- г) Время возникновения школы точно не установлено.

Тест 2.

Тема: Организация как объект управления (ОК 5)

1. Основное отличие открытой системы от закрытой заключается в:

- а) Отсутствии упорядоченного взаимодействия между отдельными подсистемами.
- б) Наличии взаимодействия отдельных подсистем с внешним миром.
- в) Замкнутости элементов системы самих на себя.
- г) Наличии взаимодействия с внешней средой.

2. Конечной целью менеджмента является:

- а) Развитие технико-экономической базы фирмы.
- б) Обеспечение прибыльности фирмы.
- в) Рациональная организация производства.
- г) Повышение квалификации и творческой активности работника.

3. Менеджмент в основном занимается системами:

- а) Открытыми.
- б) Закрытыми.
- в) Закрытыми и подсистемами открытого типа.

4. Планирование - это:

- а) Управленческая функция.
- б) Сфера деятельности.
- в) Объект управления.

5. Связующие процессы в управлении - это:

- а) Координация.
- б) Коммуникации.
- в) Планирование.
- г) Принятие управленческих решений.

6. Основные функции управления:

- а) Планирование, контроль.
- б) Планирование, организация, мотивация, контроль.
- в) Организация, мотивация.
- г) Организация, мотивация, контроль.

7. Какова важнейшая функция управления?

- а) Получение максимальной прибыли.
- б) Создавать условия для дальнейшего успешного функционирования предприятия.
- в) Минимизация налоговых платежей.
- г) Завоевание новых рынков сбыта.

8. К «синим воротничкам» относятся:

- а) Менеджеры высшего звена.
- б) Менеджеры среднего звена.
- в) Менеджеры низшего звена.

9. К менеджерам высшего звена относятся:

- а) Начальник отдела кадров.
 - б) Главный бухгалтер.
 - в) Акционеры.
 - г) Начальник производственного цеха.
 - д) Начальник бригады.
 - е) Нет правильного ответа.
10. «Белые воротнички» - это:
- а) Менеджеры среднего звена.
 - б) Ученые.
 - в) Менеджеры высшего звена.
 - г) Менеджеры низшего звена.
11. Взаимосвязаны ли функции управления между собой?
- а) Да.
 - б) Нет.
 - в) Частично.
12. Реализация функций управления в организации возлагается на:
- а) Руководителя.
 - б) Подчиненных.
 - в) Руководителя и подчиненных.

Тест 3.

Темы: Планирование как функция управления. Организация как функция управления (ОК 3, ОК 4, ОК 5)

1. Назовите признаки открытых систем:
- а) Иерархическое расположение элементов системы.
 - б) Признак целостности.
 - в) Наличие внешней среды.
 - г) Эстетичность.
 - д) Наличие прямых и обратных связей.
2. Организация в менеджменте, это:
- а) Процесс взаимодействия людей для реализации определенных целей.
 - б) Собрание независимых специалистов.
 - в) Объединение экспертов.
3. Система характеризуется следующими элементами:
- а) Входом.
 - б) Процессом.
 - в) Ценой.
 - г) Выходом.
4. Организационная структура отражает:
- а) Строение системы управления.
 - б) Мотивацию персонала.
 - в) Техническое оснащение.
5. Внутренняя среда организации, это:
- а) Исполнители и руководители.

- б) Информационные связи.
 - в) Конкуренты.
 - г) Законы.
6. К факторам внешней среды относятся:
- а) Производственные мощности.
 - б) Потребители.
 - в) Экономические факторы.
 - г) Политические факторы.
 - д) Социальные факторы.
7. STEP-анализ проводится для:
- а) Анализа внутренней среды организации.
 - б) Анализа стратегических альтернатив.
 - в) Анализа внешней среды организации.
8. Внутренняя характеристика компаний, которая выгодно отличает ее от других компаний:
- а) Слабая сторона.
 - б) Сильная сторона.
 - в) Возможность.
 - г) Угроза.
9. Характеристика внешней среды компании, которая снижает ее привлекательность для конкурентов:
- а) Слабая сторона.
 - б) Сильная сторона.
 - в) Возможность.
 - г) Угроза.
10. Внутренняя характеристика компаний, которая по отношению к конкуренту выглядит неразвитой, и которую компания может улучшить:
- а) Слабая сторона.
 - б) Сильная сторона.
 - в) Возможность.
 - г) Угроза.
11. Характеристика внешней среды компании, которая предоставляет возможность для расширения бизнеса:
- а) Слабая сторона.
 - б) Сильная сторона.
 - в) Возможность.
 - г) Угроза.
12. Чем различаются STEP и SWOT-анализы?
- а) SWOT-анализ позволяет синтезировать результаты STEP-анализа как внешней, так и внутренней среды организации.
 - б) Предметом SWOT-анализа выступает как внешняя, так и внутренняя среда организации, а предметом STEP - только ее внешняя макросреда.
 - в) SWOT-анализ представляет собой анализ сил и слабостей организации, а STEP-анализ - ее возможностей и угроз.
 - г) STEP-анализ - это разновидность качественного, а SWOT-количественного анализа.

13. SWOT-анализ включает в себя:
- а) Анализ возможностей организации и вероятных угроз.
 - б) Анализ сильных и слабых сторон в деятельности организации, в сравнении с конкурентами.
 - в) Анализ макросистемы рынка и конкретных целевых рынков.
 - г) Все вместе взятое.
14. Организация - это:
- а) Группа людей, объединенная общей целью.
 - б) Группа людей, владеющая средствами производства.
 - в) Группа людей, деятельность которых координируется.
 - г) Группа людей, деятельность которых сознательно координируется для достижения общей цели.
15. Организация в системе управления представляет:
- а) Конкретную форму объединения людей для достижения поставленных целей.
 - б) Объединение функций.
 - в) Объединение решений.
16. Основу любой организации составляют:
- а) Структура документопотока.
 - б) Структура управления.
 - в) Коммуникации.
17. Структура управления - это:
- а) Количество уровней и подразделений в пределах каждого уровня.
 - б) Количество сотрудников.
 - в) Количество управленческих процедур.
18. Факторы, влияющие на процесс формирования структуры управления:
- а) Внешняя среда организации.
 - б) Внутренняя среда организации.
 - в) Показатели прибыли.
 - г) Формы и системы оплаты труда.
19. Преобладание вертикальных связей характерно для:
- а) Матричной структуры.
 - б) Линейной структуры.
 - в) Функциональной структуры.
20. Преобладание горизонтальных связей характерно для:
- а) матричной структуры.
 - б) линейной структуры.
 - в) функциональной структуры.
21. Принцип единоначалия в наибольшей степени соблюдается в:
- а) Матричной структуре.
 - б) Функциональной структуре:
 - в) Линейной структуре.
22. Квалификационные требования к руководителям в матричной структуре:
- а) Высокие.

- б) Менее высокие.
 - в) Низкие.
23. Квалификационные требования к руководителям в линейной структуре:
- а) Высокие.
 - б) Менее высокие.
 - в) Низкие.
24. Структура управления должна быть:
- а) Сложной.
 - б) Простой.
 - в) Обозримой.
 - г) Адаптивной.
 - д) Коллегиальной.
25. Какие организационные структуры являются более адаптивными к изменениям рынка?
- а) Линейно-функциональная.
 - б) Линейно-штабная.
 - в) Продуктовая.
 - г) Сетевая.
26. Какая структура является более централизованной?
- а) Дивизиональная.
 - б) Линейно-функциональная.
27. В структуре какого типа нарушается принцип единоначалия?
- а) Функциональная.
 - б) Матричная.
28. В чем особенность матричной структуры?
- а) Матричная ячейка подчиняется руководителю продуктового подразделения.
 - б) Матричная ячейка подчиняется специальному интеграционному подразделению.
 - в) Матричная ячейка подчиняется одновременно руководителю функционального и продуктового подразделений.
29. Линейная организация управления позволяет сформулировать управленческую структуру, которая является:
- а) Гибкой.
 - б) Саморегулируемой.
 - в) Стабильной и прочной.
 - г) Все перечисленное.
30. Организационная структура - это:
- а) Искусство управлять интеллектуальными, финансовыми, сырьевым, материальными ресурсами.
 - б) Вид человеческой деятельности, направленной на удовлетворение потребностей посредством обмена.

- в) Система управления, определяющая состав, взаимодействие и подчиненность ее элементов.
 - г) Метод имитации выработки управленческих решений по заданным правилам в различных производственных ситуациях.
31. Какие черты не характерны для механистического типа организации?
- а) Узкая специализация в работе.
 - б) Амбициозная ответственность.
 - в) Четкие права и ответственность.
 - г) Ясность в уровнях иерархии.
32. При формировании организационной структуры соблюдение принципа единоначалия является обязательным:
- а) Да.
 - б) Нет.

Тест 4.

**Темы: Мотивация как функция управления. Контроль как функция управления.
(ОК 2, ОК 5)**

1. Что не входит в пирамиду потребностей А.Маслоу?
- а) Потребность в принадлежности.
 - б) Потребность в самовыражении.
 - в) Потребность во власти.
 - г) Потребность в безопасности.
2. Когда сотрудник получает дополнительное вознаграждение за перевыполнение нормы - это:
- а) Стимулирование.
 - б) Мотивирование.
3. Какая из человеческих потребностей является главной по теории мотивации Д. Макклелланда?
- а) Успех.
 - б) Деньги.
 - в) Свобода.
 - г) Безопасность.
4. Какие основные факторы участвуют в модели мотивации Виктора Врума?
- а) Потребность в уважении к себе, самоутверждение и в принадлежности к социальной группе.
 - б) Сложность и напряженность работы, уровень вознаграждения.
 - в) Ожидание возможности результата, ожидание возможного вознаграждения от этого результата и ожидание ценности вознаграждения.
 - г) Гигиенические факторы, факторы, связанные с характером и существом работы.
5. Какая из перечисленных теорий мотивации не относится к содержательным теориям:
- а) Теория Абрахама Маслоу.
 - б) Модель Портера Лоулера.

- в) Теория Фредерика Герцберга.
- г) Теория Дэвида Макклеланда.

6. Процесс побуждения себя и других к деятельности по достижению личных целей или целей организации это:

- а) Организация.
- б) Действие.
- в) Координация.
- г) Мотивация.

7. Выполнение работы по принуждению или через экономические стимулы это:

- а) Мотивация по статусу.
- б) Внешняя мотивация.
- в) Мотивация по результату.
- г) Внутренняя мотивация.

7. «Приступая к выполнению той или иной работы, человек с определенной степенью вероятности ожидает, что затраченные им усилия принесут необходимый результат, который также с той или иной степенью вероятности должен быть замечен руководителем и соответствующим образом вознагражден». Данное положение отвечает:

- а) Теории ожиданий Врума.
- б) Теории Портера -Лоуллера.
- в) Теории приобретенных потребностей Макклеланда.
- г) Теории справедливости Адамса.

9. Каковы причины необходимости контроля в организации? а) Неопределенность внешней и внутренней среды.

- б) Недоверие к рядовым сотрудникам.
- в) Конфликты в организации.
- г) Предупреждение кризисных ситуаций.
- д) Поддержание успеха.

10. В чем основное отличие предварительного, текущего и заключительного контроля?

- а) В объеме.
- б) Во времени осуществления.
- в) В методах.
- г) В объеме и методах.

11. Главное требование, предъявляемое к контролю - это:

- а) Своевременность.
- б) Результативность.
- в) Простота.
- г) Экономичность.

12. Система контроля в организации обычно состоит из:

- а) Предварительного, текущего и заключительного контроля
- б) Текущего и заключительного контроля.
- в) Предварительного и заключительного контроля.
- г) Только из текущего контроля.

13. Целью контроля является:
- Проверка выполнения плана.
 - Сбор статистических сведений.
 - Усиление зависимости подчиненных.
 - Обеспечение руководства информацией для корректировки плана
14. Для того, чтобы быть эффективным контроль должен быть:
- Всеобъемлющим.
 - Постоянно действующим.
 - Экономным.
 - Независимым.

Ключ

Ключ к тесту 1. Основные понятия и история развития менеджмента

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
б г д	б	в	б	б	б	в	в	б	в
11	12	13	14	15					
в	б	в	в	б					

Ключ к тесту 2. Организация как объект управления (тема 5)

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
г	б	а	а	б г	б	б	в	в	а
11	12								
а	а								

Ключ к тесту 3. Планирование как функция управления. Организация как функция управления

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
в д	а	а б г	а	а	б в г д	в	б	г	а
11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
в	б	а б	г	а	б	а	а б	б	а
21	22	23	24	25	26	27	28	29	30
в	б	а	г	в г	б	б	в	в	в
31	32								
б	б								

Ключ к тесту 4. Мотивация как функция управления. Контроль как функция управления

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
а в	а	а	в	б	г	б	а	а г д	в
11	12	13	14						
г	а	г	б в						

5.3 Задания для промежуточной аттестации (дифференцированный зачет)

Промежуточная аттестация осуществляется в форме дифференцированного зачета. Итоговая оценка выставляется по результатам опроса по вопросам к дифференцированному зачету, с учетом оценок по текущему контролю.

ПАКЕТ ЭКЗАМЕНАТОРА

Дисциплина ОП.11 Менеджмент

Курс 2 Семестр 4 Группа Д-21, Д-22

Форма контроля - зачет

Преподаватель Е.В. Шурупова

- Максимальное время выполнения всего задания для каждого студента - 10 мин
- Общее время проведения дифференцированного зачета - 90 мин
- Количество вопросов – 56
- Количество карточек - 28
- **ФОРМИРУЕМЫЕ КОМПЕТЕНЦИИ**

Код	Наименование результата обучения
ПК 1.1	Выполнять операции по осуществлению перевозочного процесса с применением современных информационных технологий управления перевозками
ПК 1.2	Организовывать работу персонала по обеспечению безопасности перевозок и выбору оптимальных решений при работах в условиях нестандартных и аварийных ситуаций
ПК 1.3	Оформлять документы, регламентирующие организацию перевозочного процесса
ПК 2.1	Организовывать работу персонала по планированию и организации перевозочного процесса
ПК 2.2	Обеспечивать безопасность движения и решать профессиональные задачи посредством применения нормативно-правовых документов
ПК 2.3	Организовывать работу персонала по технологическому обслуживанию перевозочного процесса
ПК 3.2	Обеспечивать осуществление процесса управления перевозками на основе логистической концепции и организовывать рациональную переработку грузов
ОК 1.	Выбирать способы решения задач профессиональной деятельности применительно к различным контекстам
ОК 2.	Использовать современные средства поиска, анализа и интерпретации информационные технологии для выполнения задач профессиональной деятельности

ОК 3.	Планировать и реализовывать собственное профессиональное и личностное развитие, предпринимательскую деятельность в профессиональной сфере, использовать знания по финансовой грамотности в различных жизненных ситуациях
ОК 4.	Эффективно взаимодействовать и работать в коллективе и команде
ОК 5.	Осуществлять устную и письменную коммуникацию на государственном языке Российской Федерации с учетом особенностей социального и культурного контекста
ОК 6.	Проявлять гражданско-патриотическую позицию, демонстрировать осознанное поведение на основе традиционных общечеловеческих ценностей, в том числе с учетом гармонизации международных и межрелигиозных отношений, применять стандарты антикоррупционного поведения
ОК 7.	Содействовать сохранению окружающей среды, ресурсосбережению, применять знания об изменении климата, принципы бережливого производства, эффективно действовать в чрезвычайных ситуациях
ОК 8.	Использовать средства физической культуры для сохранения и укрепления здоровья в процессе профессиональной деятельности и поддержания необходимого уровня физической подготовленности
ОК 9.	Пользоваться профессиональной документацией на государственном и иностранном языках
ЛР 13	Готовность обучающегося соответствовать ожиданиям работодателей: ответственный сотрудник, дисциплинированный, трудолюбивый, нацеленный на достижение поставленных задач, эффективно взаимодействующий с членами команды, сотрудничающий с другими людьми, проектно мыслящий
ЛР 26	Принимающий и понимающий цели и задачи социально-экономического развития региона, готовый работать на их достижение, стремящийся к повышению конкурентоспособности региона в национальном и мировом масштабах
ЛР 28	Демонстрирующий уровень подготовки, соответствующий современным стандартам и передовым технологиям, потребностям регионального рынка труда и цифровой экономики, в том числе требованиям стандартов Ворлдскиллс
ЛР 36	Мотивированный к освоению функционально близких видов профессиональной деятельности, имеющих общие объекты

	(условия, цели) труда, либо иные схожие характеристики
ЛР 37	Принимающий и исполняющий стандарты антикоррупционного поведения
ЛР 38	Способный ставить перед собой цели под возникающие жизненные задачи, подбирать способы решения и средства развития, в том числе с использованием цифровых средств; содействующий поддержанию престижа своей профессии и образовательной организации
ЛР 42	Умеющий анализировать рабочую ситуацию, осуществляющий текущий и итоговый контроль, оценку и коррекцию собственной деятельности, несущий ответственность за результаты своей работы

Вопросы для подготовки к дифференцированному зачету в устной форме

1. Этапы развития современного менеджмента.
2. Школы управления, их цели и задачи.
3. Административная, или классическая, школа.
4. Школа человеческих отношений и поведенческих наук.
5. Принципы и виды менеджмента.
6. Планирование, как функция менеджмента.
7. Организация, как функция менеджмента.
8. Мотивация, как функция менеджмента.
9. Методы менеджмента
10. Внутренняя и внешняя среда организации.
11. Типы организаций.
12. Понятие, признаки и виды трудового коллектива.
13. Конформизм и его роль в управлении коллективом.
14. Понятие личности и индивидуальности. Свойства личности.
15. Типы темперамента личности.
16. Психологический климат в коллективе. Принципы делового этикета.
17. Стили руководства.
18. Типы руководителей.
19. Власть и личное влияние.
20. Морально-психологический климат.
21. Классификация и виды управленческих решений.
22. Классификация и виды оптимального решения.
23. Методы и способы принятия оптимального решения.
24. Назначение управленческой стратегии.
25. Типы стратегий и методы стратегического планирования.
26. Теории потребностей.
27. Понятие риска и виды рисков.
28. Стратегия и тактика управления рисков.

29. Понятие, типы и причины конфликтов.
30. Классификация и способы управления конфликтами.
31. Виды научно- информационной деятельности.
32. Компьютерная система информационного менеджмента.
33. Современный менеджер.
34. Деловые отношения.
35. Организация деловых совещаний.
36. Приемы ведения деловой беседы.
37. Задачи кадровых служб предприятия.
38. Виды управленческих решений
39. Уровни управления в организации (категории управленческих работников).
40. Школа научного менеджмента (Ф. Тейлор).
41. Школа человеческих отношений (Э. Мэйо).
42. Функции управления и их взаимосвязь.
43. Процесс принятия управленческих решений в организации.
44. Понятие и виды коммуникаций в организации.
45. Принципы управления.
46. Организация как функция управления. Виды организационных структур
47. Планирование как функция управления. Сущность стратегического планирования.
48. Понятие и факторы внешней среды организации (STEP-анализ).
49. Мотивация как функция управления. Основные теории мотивации.
50. Отличие мотивации от стимулирования.
51. Контроль как функция управления. Этапы и виды контроля.
52. Типы темперамента личности, их краткая характеристика.
53. Деловые отношения. Приемы ведения деловой беседы
54. Стил переговоров. Организация деловых совещаний.
55. Методы и способы принятия решения.
56. Приемы ведения деловой беседы.

Преподаватель

Шурупова Е.В.

**ЛИХОВСКОЙ ТЕХНИКУМ ЖЕЛЕЗНОДОРОЖНОГО ТРАНСПОРТА
– ФИЛИАЛ РГУПС**

Рассмотрено ЦМК ОПД и ПМ специальности 23.02.01 Протокол № _____ От « ____ » _____ 20__ Председатель _____	Карточка №1 ОП.11 Менеджмент очная форма обучения группа Д-21, Д-22 4 семестр	УТВЕРЖДАЮ: Зам. директора по УР _____ В.И. Полухина « ____ » _____ 20__
--	--	--

Коды проверяемых профессиональных и общих компетенций:	ОК 1-5, ПК 1.1,1.2, 1.3,2.1, 2.2, 2.3; 3.2
---	---

- 1 Перечислите этапы развития современного менеджмента, дайте им характеристику.
- 2 Уровни управления в организации (категории управленческих работников)

Инструкция по выполнению:

- 1 Внимательно прочитайте задание, проанализируйте предложенные вопросы.
 - 2 Вы можете воспользоваться справочными материалами, имеющимися на столе преподавателя.
 - 3 Время подготовки – 20 минут
- Ответ на предложенные вопросы, давать устно строго согласно тексту задания .

Преподаватель

Е.В. Шурупова

**ЛИХОВСКОЙ ТЕХНИКУМ ЖЕЛЕЗНОДОРОЖНОГО ТРАНСПОРТА
– ФИЛИАЛ РГУПС**

Рассмотрено ЦМК ОПД и ПМ специальности 23.02.01 Протокол № _____ От « ____ » _____ 20__ Председатель _____	Карточка №2 ОП.11 Менеджмент очная форма обучения группа Д-21, Д-22, 4 семестр	УТВЕРЖДАЮ: Зам. директора по УР _____ В.И. Полухина « ____ » _____ 20__
--	---	--

Коды проверяемых профессиональных и общих компетенций:	ОК 1-5, ПК 1.1,1.2, 1.3,2.1, 2.2, 2.3; 3.2
---	---

- 1 Функции управления и их взаимосвязь
- 2 Школа человеческих отношений (Э. Мэйо)

Инструкция по выполнению:

- 1 Внимательно прочитайте задание, проанализируйте предложенные вопросы.
 - 2 Вы можете воспользоваться справочными материалами, имеющимися на столе преподавателя.
 - 3 Время подготовки – 20 минут
- Ответ на предложенные вопросы, давать устно строго согласно тексту задания .

Преподаватель

Е.В. Шурупова

**ЛИХОВСКОЙ ТЕХНИКУМ ЖЕЛЕЗНОДОРОЖНОГО ТРАНСПОРТА
– ФИЛИАЛ РГУПС**

Рассмотрено ЦМК ОПД и ПМ специальности 23.02.01 Протокол № _____ От « ____ » _____ 20__ Председатель _____	Карточка №3 ОП.11 Менеджмент очная форма обучения группа Д-21, Д-22 4 семестр	УТВЕРЖДАЮ: Зам. директора по УР _____ В.И. Полухина « ____ » _____ 20__
--	--	--

Коды проверяемых профессиональных и общих компетенций:	ОК 1-5, ПК 1.1,1.2, 1.3,2.1, 2.2, 2.3; 3.2
---	---

1 Методы и способы принятия оптимального решения

2 Назначение управленческой стратегии.

Инструкция по выполнению:

1 Внимательно прочитайте задание, проанализируйте предложенные вопросы.

2 Вы можете воспользоваться справочными материалами, имеющимися на столе преподавателя.

3 Время подготовки – 20 минут

Ответ на предложенные вопросы, давать устно строго согласно тексту задания .

Преподаватель

Е.В. Шурупова

**ЛИХОВСКОЙ ТЕХНИКУМ ЖЕЛЕЗНОДОРОЖНОГО ТРАНСПОРТА
– ФИЛИАЛ РГУПС**

Рассмотрено ЦМК ОПД и ПМ специальности 23.02.01 Протокол № _____ От « ____ » _____ 20__ Председатель _____	Карточка №4 ОП.11 Менеджмент очная форма обучения группа Д-21, Д-22, 4 семестр	УТВЕРЖДАЮ: Зам. директора по УР _____ В.И. Полухина « ____ » _____ 20__
--	---	--

Коды проверяемых профессиональных и общих компетенций:	ОК 1-5, ПК 1.1,1.2, 1.3,2.1, 2.2, 2.3; 3.2
---	---

1 Организация, как функция менеджмента

2 Понятие, типы и причины конфликтов

Инструкция по выполнению:

1 Внимательно прочитайте задание, проанализируйте предложенные вопросы.

2 Вы можете воспользоваться справочными материалами, имеющимися на столе преподавателя.

3 Время подготовки – 20 минут

Ответ на предложенные вопросы, давать устно строго согласно тексту задания .

Преподаватель

Е.В. Шурупова

**ЛИХОВСКОЙ ТЕХНИКУМ ЖЕЛЕЗНОДОРОЖНОГО ТРАНСПОРТА
– ФИЛИАЛ РГУПС**

Рассмотрено ЦМК ОПД и ПМ специальности 23.02.01 Протокол № _____ От « ____ » _____ 20__ Председатель _____	Карточка №5 ОП.11 Менеджмент очная форма обучения группа Д-21, Д-22, 4 семестр	УТВЕРЖДАЮ: Зам. директора по УР _____ В.И. Полухина « ____ » _____ 20__
--	---	--

Коды проверяемых профессиональных и общих компетенций:	ОК 1-5, ПК 1.1,1.2, 1.3,2.1, 2.2, 2.3; 3.2
---	---

- 1 Понятие личности и индивидуальности. Свойства личности
- 2 Контроль как функция управления. Этапы и виды контроля

Инструкция по выполнению:

- 1 Внимательно прочитайте задание, проанализируйте предложенные вопросы.
 - 2 Вы можете воспользоваться справочными материалами, имеющимися на столе преподавателя.
 - 3 Время подготовки – 20 минут
- Ответ на предложенные вопросы, давать устно строго согласно тексту задания .

Преподаватель

Е.В. Шурупова

**ЛИХОВСКОЙ ТЕХНИКУМ ЖЕЛЕЗНОДОРОЖНОГО ТРАНСПОРТА
– ФИЛИАЛ РГУПС**

Рассмотрено ЦМК ОПД и ПМ специальности 23.02.01 Протокол № _____ От « ____ » _____ 20__ Председатель _____	Карточка №6 ОП.11 Менеджмент очная форма обучения группа Д-21, Д-22 4 семестр	УТВЕРЖДАЮ: Зам. директора по УР _____ В.И. Полухина « ____ » _____ 20__
--	--	--

Коды проверяемых профессиональных и общих компетенций:	ОК 1-5, ПК 1.1,1.2, 1.3,2.1, 2.2, 2.3; 3.2
---	---

- 1 Классификация и виды управленческих решений
- 2 Мотивация как функция управления. Основные теории мотивации.

Инструкция по выполнению:

- 1 Внимательно прочитайте задание, проанализируйте предложенные вопросы.
 - 2 Вы можете воспользоваться справочными материалами, имеющимися на столе преподавателя.
 - 3 Время подготовки – 20 минут
- Ответ на предложенные вопросы, давать устно строго согласно тексту задания.

Преподаватель

Е.В. Шурупова

**ЛИХОВСКОЙ ТЕХНИКУМ ЖЕЛЕЗНОДОРОЖНОГО ТРАНСПОРТА
– ФИЛИАЛ РГУПС**

Рассмотрено ЦМК ОПД и ПМ специальности 23.02.01 Протокол № _____ От « ___ » _____ 20__ Председатель _____	Карточка №7 ОП.11 Менеджмент очная форма обучения группа Д-21, Д-22 4 семестр	УТВЕРЖДАЮ: Зам. директора по УР _____ В.И. Полухина « ____ » _____ 20__
---	--	--

Коды проверяемых профессиональных и общих компетенций: ОК 1-5, ПК 1.1,1.2, 1.3,2.1, 2.2, 2.3; 3.2

- 1 Понятие и факторы внешней среды организации (СТЕР-анализ)
- 2 Организация деловых совещаний. Приведите пример.

Инструкция по выполнению:

- 1 Внимательно прочитайте задание, проанализируйте предложенные вопросы.
 - 2 Вы можете воспользоваться справочными материалами, имеющимися на столе преподавателя.
 - 3 Время подготовки – 20 минут
- Ответ на предложенные вопросы, давать устно строго согласно тексту задания .

Преподаватель

Е.В. Шурупова

**ЛИХОВСКОЙ ТЕХНИКУМ ЖЕЛЕЗНОДОРОЖНОГО ТРАНСПОРТА
– ФИЛИАЛ РГУПС**

Рассмотрено ЦМК ОПД и ПМ специальности 23.02.01 Протокол № _____ От « ___ » _____ 20__ Председатель _____	Карточка №8 ОП.11 Менеджмент очная форма обучения группа Д-21, Д-22, Д-	УТВЕРЖДАЮ: Зам. директора по УР _____ В.И. Полухина « ____ » _____ 20__
---	---	--

Коды проверяемых профессиональных и общих компетенций: ОК 1-5, ПК 1.1,1.2, 1.3,2.1, 2.2, 2.3; 3.2

- 1 Психологический климат в коллективе, его влияние. Принципы делового этикета
- 2 Типы стратегий и методы стратегического планирования.

Инструкция по выполнению:

- 1 Внимательно прочитайте задание, проанализируйте предложенные вопросы.
 - 2 Вы можете воспользоваться справочными материалами, имеющимися на столе преподавателя.
 - 3 Время подготовки – 20 минут
- Ответ на предложенные вопросы, давать устно строго согласно тексту задания .

Преподаватель Е.В. Шурупова
ЛИХОВСКОЙ ТЕХНИКУМ ЖЕЛЕЗНОДОРОЖНОГО ТРАНСПОРТА
– ФИЛИАЛ РГУПС

Рассмотрено ЦМК ОПД и ПМ специальности 23.02.01 Протокол № _____ От « ___ » _____ 20__ Председатель _____	Карточка №9 ОП.11 Менеджмент очная форма обучения группа Д-21, Д-22 4 семестр	УТВЕРЖДАЮ: Зам. директора по УР _____ В.И. Полухина « ___ » _____ 20__
---	--	---

Коды проверяемых профессиональных и общих компетенций:	ОК 1-5, ПК 1.1,1.2, 1.3,2.1, 2.2, 2.3; 3.2
---	---

- 1 Организация как функция управления. Виды организационных структур.
- 2 Приведите приемы ведения деловой беседы.

Инструкция по выполнению:

- 1 Внимательно прочитайте задание, проанализируйте предложенные вопросы.
 - 2 Вы можете воспользоваться справочными материалами, имеющимися на столе преподавателя.
 - 3 Время подготовки – 20 минут
- Ответ на предложенные вопросы, давать устно строго согласно тексту задания .

Преподаватель Е.В. Шурупова

ЛИХОВСКОЙ ТЕХНИКУМ ЖЕЛЕЗНОДОРОЖНОГО ТРАНСПОРТА
– ФИЛИАЛ РГУПС

Рассмотрено ЦМК ОПД и ПМ специальности 23.02.01 Протокол № _____ От « ___ » _____ 20__ Председатель _____	Карточка №10 ОП.11 Менеджмент очная форма обучения группа Д-21, Д-22, 4 семестр	УТВЕРЖДАЮ: Зам. директора по УР _____ В.И. Полухина « ___ » _____ 20__
---	--	---

Коды проверяемых профессиональных и общих компетенций:	ОК 1-5, ПК 1.1,1.2, 1.3,2.1, 2.2, 2.3; 3.2
---	---

- 1 Мотивация, как функция менеджмента.
- 2 Деловые отношения. Приемы ведения деловой беседы

Инструкция по выполнению:

- 1 Внимательно прочитайте задание, проанализируйте предложенные вопросы.
 - 2 Вы можете воспользоваться справочными материалами, имеющимися на столе преподавателя.
 - 3 Время подготовки – 20 минут
- Ответ на предложенные вопросы, давать устно строго согласно тексту задания .

Преподаватель

Е.В. Шурупова

**ЛИХОВСКОЙ ТЕХНИКУМ ЖЕЛЕЗНОДОРОЖНОГО ТРАНСПОРТА
– ФИЛИАЛ РГУПС**

Рассмотрено ЦМК ОПД и ПМ специальности 23.02.01 Протокол № _____ От « ___ » _____ 20__ Председатель _____	Карточка №11 ОП.11 Менеджмент очная форма обучения группа Д-21, Д-22, 4 семестр	УТВЕРЖДАЮ: Зам. директора по УР _____ В.И. Полухина « ___ » _____ 20__
---	--	---

Коды проверяемых профессиональных и общих компетенций: ОК 1-5, ПК 1.1,1.2, 1.3,2.1, 2.2, 2.3; 3.2

- 1 Власть и личное влияние, приведите пример.
- 2 Виды управленческих решений.

Инструкция по выполнению:

- 1 Внимательно прочитайте задание, проанализируйте предложенные вопросы.
 - 2 Вы можете воспользоваться справочными материалами, имеющимися на столе преподавателя.
 - 3 Время подготовки – 20 минут
- Ответ на предложенные вопросы, давать устно строго согласно тексту задания .

Преподаватель

Е.В. Шурупова

**ЛИХОВСКОЙ ТЕХНИКУМ ЖЕЛЕЗНОДОРОЖНОГО ТРАНСПОРТА
– ФИЛИАЛ РГУПС**

Рассмотрено ЦМК ОПД и ПМ специальности 23.02.01 Протокол № _____ От « ___ » _____ 20__ Председатель _____ О.П. Мухортова	Карточка №12 ОП.11 Менеджмент очная форма обучения группа Д-21, Д-22, Д-23 4 семестр	УТВЕРЖДАЮ: Зам. директора по УР _____ В.И. Полухина « ___ » _____ 20__
---	---	---

Коды проверяемых профессиональных и общих компетенций: ОК 1-9, ПК 1.1,1.2, 1.3,4.2.1, 2.2, 2.3; 3.2

- 1 Компьютерная система информационного менеджмента
- 2 Принципы и виды менеджмента.

Инструкция по выполнению:

- 1 Внимательно прочитайте задание, проанализируйте предложенные вопросы.
 - 2 Вы можете воспользоваться справочными материалами, имеющимися на столе преподавателя.
 - 3 Время подготовки – 20 минут
- Ответ на предложенные вопросы, давать устно строго согласно тексту задания .

Преподаватель

Е.В. Шурупова

**ЛИХОВСКОЙ ТЕХНИКУМ ЖЕЛЕЗНОДОРОЖНОГО ТРАНСПОРТА
– ФИЛИАЛ РГУПС**

Рассмотрено ЦМК ОПД и ПМ специальности 23.02.01 Протокол № _____ От « ___ » _____ 20__ Председатель _____	Карточка №13 ОП.11 Менеджмент очная форма обучения группа Д-21, Д-22 4 семестр	УТВЕРЖДАЮ: Зам. директора по УР _____ В.И. Полухина « ___ » _____ 20__
---	---	---

Коды проверяемых профессиональных и общих компетенций:	ОК 1-5, ПК 1.1,1.2, 1.3,2.1, 2.2, 2.3; 3.2
---	---

- 1 Методы менеджмента, дайте краткую характеристику.
- 2 Школа человеческих отношений и поведенческих наук.

Инструкция по выполнению:

- 1 Внимательно прочитайте задание, проанализируйте предложенные вопросы.
 - 2 Вы можете воспользоваться справочными материалами, имеющимися на столе преподавателя.
 - 3 Время подготовки – 20 минут
- Ответ на предложенные вопросы, давать устно строго согласно тексту задания .

Преподаватель

Е.В. Шурупова

**ЛИХОВСКОЙ ТЕХНИКУМ ЖЕЛЕЗНОДОРОЖНОГО ТРАНСПОРТА
– ФИЛИАЛ РГУПС**

Рассмотрено ЦМК ОПД и ПМ специальности 23.02.01 Протокол № _____ От « ___ » _____ 20__ Председатель _____	Карточка №14 ОП.11 Менеджмент очная форма обучения группа Д-21, Д-22 4 семестр	УТВЕРЖДАЮ: Зам. директора по УР _____ В.И. Полухина « ___ » _____ 20__
---	---	---

Коды проверяемых профессиональных и общих компетенций:	ОК 1-5, ПК 1.1,1.2, 1.3,2.1, 2.2, 2.3; 3.2
---	---

- 1 Классификация и виды оптимального решения.
- 2 Понятие, признаки и виды трудового коллектива

Инструкция по выполнению:

- 1 Внимательно прочитайте задание, проанализируйте предложенные вопросы.
 - 2 Вы можете воспользоваться справочными материалами, имеющимися на столе преподавателя.
 - 3 Время подготовки – 20 минут
- Ответ на предложенные вопросы, давать устно строго согласно тексту задания .

Преподаватель

Е.В. Шурупова

**ЛИХОВСКОЙ ТЕХНИКУМ ЖЕЛЕЗНОДОРОЖНОГО ТРАНСПОРТА
– ФИЛИАЛ РГУПС**

Рассмотрено ЦМК ОПД и ПМ специальности 23.02.01 Протокол № _____ От « ___ » _____ 20__ Председатель _____	Карточка №15 ОП.11 Менеджмент очная форма обучения группа Д-21, Д-22 4 семестр	УТВЕРЖДАЮ: Зам. директора по УР _____ В.И. Полухина « ___ » _____ 20__
---	---	---

Коды проверяемых профессиональных и общих компетенций: ОК 1-9, ПК 1.1,1.2, 1.3,2.1, 2.2, 2.3; 3.2

- 1 Морально-психологический климат в организации, понятие, влияние.
- 2 Планирование, как функция менеджмента.

Инструкция по выполнению:

- 1 Внимательно прочитайте задание, проанализируйте предложенные вопросы.
 - 2 Вы можете воспользоваться справочными материалами, имеющимися на столе преподавателя.
 - 3 Время подготовки – 20 минут
- Ответ на предложенные вопросы, давать устно строго согласно тексту задания .

Преподаватель

Е.В. Шурупова

**ЛИХОВСКОЙ ТЕХНИКУМ ЖЕЛЕЗНОДОРОЖНОГО ТРАНСПОРТА
– ФИЛИАЛ РГУПС**

Рассмотрено ЦМК ОПД и ПМ специальности 23.02.01 Протокол № _____ От « ___ » _____ 20__ Председатель _____	Карточка №16 ОП.11 Менеджмент очная форма обучения группа Д-21, Д-22 4 семестр	УТВЕРЖДАЮ: Зам. директора по УР _____ В.И. Полухина « ___ » _____ 20__
---	---	---

Коды проверяемых профессиональных и общих компетенций: ОК 1-5, ПК 1.1,1.2, 1.3,2.1, 2.2, 2.3; 3.2

- 1 Виды научно- информационной деятельности
- 2 Классификация и способы управления конфликтами.

Инструкция по выполнению:

- 1 Внимательно прочитайте задание, проанализируйте предложенные вопросы.
 - 2 Вы можете воспользоваться справочными материалами, имеющимися на столе преподавателя.
 - 3 Время подготовки – 20 минут
- Ответ на предложенные вопросы, давать устно строго согласно тексту задания .

Преподаватель Е.В. Шурупова
ЛИХОВСКОЙ ТЕХНИКУМ ЖЕЛЕЗНОДОРОЖНОГО ТРАНСПОРТА
– ФИЛИАЛ РГУПС

Рассмотрено ЦМК ОПД и ПМ специальности 23.02.01 Протокол № _____ От « ___ » _____ 20__ Председатель _____	Карточка №17 ОП.11 Менеджмент очная форма обучения группа Д-21, Д-22 4 семестр	УТВЕРЖДАЮ: Зам. директора по УР _____ В.И. Полухина « ____ » _____ 20__
---	---	--

Коды проверяемых профессиональных и общих компетенций:	ОК 1-5, ПК 1.1,1.2, 1.3,2.1, 2.2, 2.3; 3.2
---	---

- 1 Стратегия и тактика управления рисков
- 2 Внутренняя и внешняя среда организации.

Инструкция по выполнению:

- 1 Внимательно прочитайте задание, проанализируйте предложенные вопросы.
 - 2 Вы можете воспользоваться справочными материалами, имеющимися на столе преподавателя.
 - 3 Время подготовки – 20 минут
- Ответ на предложенные вопросы, давать устно строго согласно тексту задания .

Преподаватель Е.В. Шурупова

ЛИХОВСКОЙ ТЕХНИКУМ ЖЕЛЕЗНОДОРОЖНОГО ТРАНСПОРТА
– ФИЛИАЛ РГУПС

Рассмотрено ЦМК ОПД и ПМ специальности 23.02.01 Протокол № _____ От « ___ » _____ 20__ Председатель _____	Карточка №18 ОП.11 Менеджмент очная форма обучения группа Д-21, Д-22 4 семестр	УТВЕРЖДАЮ: Зам. директора по УР _____ В.И. Полухина « ____ » _____ 20__
---	---	--

Коды проверяемых профессиональных и общих компетенций:	ОК 1-5, ПК 1.1,1.2, 1.3,2.1, 2.2, 2.3; 3.2
---	---

- 1 Современный менеджер, понятие, характеристика. Приведите пример.
- 2 Типы организаций, раскройте их сущность.

Инструкция по выполнению:

- 1 Внимательно прочитайте задание, проанализируйте предложенные вопросы.
 - 2 Вы можете воспользоваться справочными материалами, имеющимися на столе преподавателя.
 - 3 Время подготовки – 20 минут
- Ответ на предложенные вопросы, давать устно строго согласно тексту задания .

Преподаватель

Е.В. Шурупова

**ЛИХОВСКОЙ ТЕХНИКУМ ЖЕЛЕЗНОДОРОЖНОГО ТРАНСПОРТА
– ФИЛИАЛ РГУПС**

Рассмотрено ЦМК ОПД и ПМ специальности 23.02.01 Протокол № _____ От « ___ » _____ 20__ Председатель _____	Карточка №19 ОП.11 Менеджмент очная форма обучения группа Д-21, Д-22 4 семестр	УТВЕРЖДАЮ: Зам. директора по УР _____ В.И. Полухина « ____ » _____ 20__
---	---	--

Коды проверяемых профессиональных и общих компетенций: ОК 1-5, ПК 1.1,1.2, 1.3,2.1, 2.2, 2.3; 3.2

- 1 Типы руководителей, дайте краткую характеристику.
- 2 Теории потребностей, их характеристики.

Инструкция по выполнению:

- 1 Внимательно прочитайте задание, проанализируйте предложенные вопросы.
 - 2 Вы можете воспользоваться справочными материалами, имеющимися на столе преподавателя.
 - 3 Время подготовки – 20 минут
- Ответ на предложенные вопросы, давать устно строго согласно тексту задания .

Преподаватель

Е.В. Шурупова

**ЛИХОВСКОЙ ТЕХНИКУМ ЖЕЛЕЗНОДОРОЖНОГО ТРАНСПОРТА
– ФИЛИАЛ РГУПС**

Рассмотрено ЦМК ОПД и ПМ специальности 23.02.01 Протокол № _____ От « ___ » _____ 20__ Председатель _____	Карточка №20 ОП.11 Менеджмент очная форма обучения группа Д-21, Д-22 4 семестр	УТВЕРЖДАЮ: Зам. директора по УР _____ В.И. Полухина « ____ » _____ 20__
---	---	--

Коды проверяемых профессиональных и общих компетенций: ОК 1-5, ПК 1.1,1.2, 1.3,2.1, 2.2, 2.3; 3.2

- 1 Какие вам известны стили переговоров. Организация деловых совещаний.
- 2 Перечислите методы и способы принятия решений.

Инструкция по выполнению:

- 1 Внимательно прочитайте задание, проанализируйте предложенные вопросы.
 - 2 Вы можете воспользоваться справочными материалами, имеющимися на столе преподавателя.
 - 3 Время подготовки – 20 минут
- Ответ на предложенные вопросы, давать устно строго согласно тексту задания .

Преподаватель

Е.В. Шурупова

**ЛИХОВСКОЙ ТЕХНИКУМ ЖЕЛЕЗНОДОРОЖНОГО ТРАНСПОРТА
– ФИЛИАЛ РГУПС**

Рассмотрено ЦМК ОПД и ПМ специальности 23.02.01 Протокол № _____ От « ____ » _____ 20__ Председатель _____	Карточка №21 ОП.11 Менеджмент очная форма обучения группа Д-21, Д-22 4 семестр	УТВЕРЖДАЮ: Зам. директора по УР _____ В.И. Полухина « ____ » _____ 20__
Коды проверяемых профессиональных и общих компетенций:		ОК 1-5, ПК 1.1,1.2, 1.3,2.1, 2.2, 2.3; 3.2

- 1 Процесс принятия управленческих решений в организации
- 2 Школа научного менеджмента (Ф. Тейлор)

Инструкция по выполнению:

- 1 Внимательно прочитайте задание, проанализируйте предложенные вопросы.
 - 2 Вы можете воспользоваться справочными материалами, имеющимися на столе преподавателя.
 - 3 Время подготовки – 20 минут
- Ответ на предложенные вопросы, давать устно строго согласно тексту задания .

Преподаватель

Е.В. Шурупова

**ЛИХОВСКОЙ ТЕХНИКУМ ЖЕЛЕЗНОДОРОЖНОГО ТРАНСПОРТА
– ФИЛИАЛ РГУПС**

Рассмотрено ЦМК ОПД и ПМ специальности 23.02.01 Протокол № _____ От « ____ » _____ 20__ Председатель _____	Карточка №22 ОП.11 Менеджмент очная форма обучения группа Д-21, Д-22 4 семестр	УТВЕРЖДАЮ: Зам. директора по УР _____ В.И. Полухина « ____ » _____ 20__
Коды проверяемых профессиональных и общих компетенций:		ОК 1-5, ПК 1.1,1.2, 1.3,2.1, 2.2, 2.3; 3.2

- 1 Дайте характеристику - Школы управления, их цели и задачи.
- 2 Деловые отношения

Инструкция по выполнению:

- 1 Внимательно прочитайте задание, проанализируйте предложенные вопросы.
 - 2 Вы можете воспользоваться справочными материалами, имеющимися на столе преподавателя.
 - 3 Время подготовки – 20 минут
- Ответ на предложенные вопросы, давать устно строго согласно тексту задания .

Преподаватель

Е.В. Шурупова

**ЛИХОВСКОЙ ТЕХНИКУМ ЖЕЛЕЗНОДОРОЖНОГО ТРАНСПОРТА
– ФИЛИАЛ РГУПС**

Рассмотрено ЦМК ОПД и ПМ специальности 23.02.01 Протокол № _____ От « ___ » _____ 20__ Председатель _____	Карточка №23 ОП.11 Менеджмент очная форма обучения группа Д-21, Д-22 4 семестр	УТВЕРЖДАЮ: Зам. директора по УР _____ В.И. Полухина « ___ » _____ 20__
---	---	---

Коды проверяемых профессиональных и общих компетенций:	ОК 1-5, ПК 1.1,1.2, 1.3,2.1, 2.2, 2.3; 3.2
---	---

- 1 Административная, или классическая, школа. Дайте краткую характеристику.
- 2 Раскройте задачи кадровых служб предприятия

Инструкция по выполнению:

- 1 Внимательно прочитайте задание, проанализируйте предложенные вопросы.
 - 2 Вы можете воспользоваться справочными материалами, имеющимися на столе преподавателя.
 - 3 Время подготовки – 20 минут
- Ответ на предложенные вопросы, давать устно строго согласно тексту задания .

Преподаватель

Е.В. Шурупова

**ЛИХОВСКОЙ ТЕХНИКУМ ЖЕЛЕЗНОДОРОЖНОГО ТРАНСПОРТА
– ФИЛИАЛ РГУПС**

Рассмотрено ЦМК ОПД и ПМ специальности 23.02.01 Протокол № _____ От « ___ » _____ 20__ Председатель _____	Карточка №24 ОП.11 Менеджмент очная форма обучения группа Д-21, Д-22 4 семестр	УТВЕРЖДАЮ: Зам. директора по УР _____ В.И. Полухина « ___ » _____ 20__
---	---	---

Коды проверяемых профессиональных и общих компетенций:	ОК 1-9, ПК 1.1,1.2, 1.3,2.1, 2.2, 2.3; 3.2
---	---

- 1 Понятие риска и виды рисков
- 2 Стили руководства, их краткая характеристика.

Инструкция по выполнению:

- 1 Внимательно прочитайте задание, проанализируйте предложенные вопросы.
 - 2 Вы можете воспользоваться справочными материалами, имеющимися на столе преподавателя.
 - 3 Время подготовки – 20 минут
- Ответ на предложенные вопросы, давать устно строго согласно тексту задания .

Преподаватель Е.В. Шурупова
ЛИХОВСКОЙ ТЕХНИКУМ ЖЕЛЕЗНОДОРОЖНОГО ТРАНСПОРТА
– ФИЛИАЛ РГУПС

Рассмотрено ЦМК ОПД и ПМ специальности 23.02.01 Протокол № _____ От « ____ » _____ 20__ Председатель _____	Карточка №25 ОП.11 Менеджмент очная форма обучения группа Д-21, Д-22 4 семестр	УТВЕРЖДАЮ: Зам. директора по УР _____ В.И. Полухина « ____ » _____ 20__
Коды проверяемых профессиональных и общих компетенций:		ОК 1-5, ПК 1.1,1.2, 1.3,2.1, 2.2, 2.3; 3.2

- 1 Понятие и виды коммуникаций в организации
- 2 Отличие мотивации от стимулирования

Инструкция по выполнению:

- 1 Внимательно прочитайте задание, проанализируйте предложенные вопросы.
 - 2 Вы можете воспользоваться справочными материалами, имеющимися на столе преподавателя.
 - 3 Время подготовки – 20 минут
- Ответ на предложенные вопросы, давать устно строго согласно тексту задания .

Преподаватель Е.В. Шурупова

ЛИХОВСКОЙ ТЕХНИКУМ ЖЕЛЕЗНОДОРОЖНОГО ТРАНСПОРТА
– ФИЛИАЛ РГУПС

Рассмотрено ЦМК ОПД и ПМ специальности 23.02.01 Протокол № _____ От « ____ » _____ 20__ Председатель _____	Карточка №26 ОП.11 Менеджмент очная форма обучения группа Д-21, Д-22 4 семестр	УТВЕРЖДАЮ: Зам. директора по УР _____ В.И. Полухина « ____ » _____ 20__
Коды проверяемых профессиональных и общих компетенций:		ОК 1-5, ПК 1.1,1.2, 1.3,2.1, 2.2, 2.3; 3.2

- 1 Раскройте Лидерство в менеджменте
- 2 Опишите: планирование как функция управления, сущность стратегического планирования.

Инструкция по выполнению:

- 1 Внимательно прочитайте задание, проанализируйте предложенные вопросы.
 - 2 Вы можете воспользоваться справочными материалами, имеющимися на столе преподавателя.
 - 3 Время подготовки – 20 минут
- Ответ на предложенные вопросы, давать устно строго согласно тексту задания .

Преподаватель Е.В. Шурупова
ЛИХОВСКОЙ ТЕХНИКУМ ЖЕЛЕЗНОДОРОЖНОГО ТРАНСПОРТА
– ФИЛИАЛ РГУПС

Рассмотрено ЦМК ОПД и ПМ специальности 23.02.01 Протокол № _____ От « ___ » _____ 20__ Председатель _____	Карточка №27 ОП.11 Менеджмент очная форма обучения группа Д-21, Д-22 4 семестр	УТВЕРЖДАЮ: Зам. директора по УР _____ В.И. Полухина « ____ » _____ 20__
---	---	--

Коды проверяемых профессиональных и общих компетенций:	ОК 1-5, ПК 1.1,1.2, 1.3,2.1, 2.2, 2.3; 3.2
---	---

- 1 Типы стратегий и методы стратегического планирования
- 2 Принципы управления.

Инструкция по выполнению:

- 1 Внимательно прочитайте задание, проанализируйте предложенные вопросы.
 - 2 Вы можете воспользоваться справочными материалами, имеющимися на столе преподавателя.
 - 3 Время подготовки – 20 минут
- Ответ на предложенные вопросы, давать устно строго согласно тексту задания .

Преподаватель Е.В. Шурупова

ЛИХОВСКОЙ ТЕХНИКУМ ЖЕЛЕЗНОДОРОЖНОГО ТРАНСПОРТА
– ФИЛИАЛ РГУПС

Рассмотрено ЦМК ОПД и ПМ специальности 23.02.01 Протокол № _____ От « ___ » _____ 20__ Председатель _____	Карточка №28 ОП.11 Менеджмент очная форма обучения группа Д-21, Д-22 4 семестр	УТВЕРЖДАЮ: Зам. директора по УР _____ В.И. Полухина « ____ » _____ 20__
---	---	--

Коды проверяемых профессиональных и общих компетенций:	ОК 1-5, ПК 1.1,1.2, 1.3,2.1, 2.2, 2.3; 3.2
---	---

- 1 Конформизм и его роль в управлении коллективом.
- 2 Типы темперамента личности, их краткая характеристика.

Инструкция по выполнению:

- 1 Внимательно прочитайте задание, проанализируйте предложенные вопросы.
 - 2 Вы можете воспользоваться справочными материалами, имеющимися на столе преподавателя.
 - 3 Время подготовки – 20 минут
- Ответ на предложенные вопросы, давать устно строго согласно тексту задания .

Список рекомендуемой литературы**Основная:**

1. **Коротков, Э.М.** Менеджмент: учебник для среднего профессионального образования / Э. М. Коротков. — 3-е изд., перераб. и доп. — Москва: Издательство Юрайт, 2022. — 566 с. — Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/489986>
2. **Михалева, Е.П.** Менеджмент: учебное пособие для среднего профессионального образования / Е. П. Михалева. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва: Издательство Юрайт, 2022. — 191 с. — Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/488550>

Дополнительная:

1. **Одинцов, А. А.** Основы менеджмента: учебное пособие для среднего профессионального образования / А. А. Одинцов. — 2-е изд., испр. и доп. — Москва: Издательство Юрайт, 2022. — 212 с. — Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/493082>

КРИТЕРИИ ОЦЕНОК

Оценка «5»	- Обучающийся правильно ответил на теоретические и практические вопросы. Показал отличные знания в рамках учебного материала. Показал отличные умения и владения навыками применения полученных знаний и умений при выполнении упражнений, иных заданий. Ответил на все дополнительные вопросы.
Оценка «4»	- Обучающийся с небольшими неточностями ответил на теоретические вопросы, показал хорошие знания в рамках учебного материала. Выполнил с небольшими неточностями практические задания. Показал хорошие умения и владения навыками применения полученных знаний и умений при овладении учебного материала. Ответил на большинство дополнительных вопросов.
Оценка «3»	- Обучающийся с существенными неточностями ответил на теоретические вопросы. Показал удовлетворительные знания в рамках учебного материала. С существенными неточностями выполнил практические задания. Показал удовлетворительные умения и владения навыками применения полученных знаний и умений при овладении учебного материала. Допустил много неточностей при ответе на дополнительные вопросы.
Оценка «2»	Обучающийся при ответе на теоретические вопросы и при выполнении практических заданий продемонстрировал недостаточный уровень знаний и умений при решении задач в рамках учебного материала. При ответах на дополнительные вопросы было допущено множество неправильных ответов.

Критерии оценивания тестовых заданий	
«отлично»	85% - 100 %
«хорошо»	65% - 85%
«удовлетворительно»	50% - 65%
«неудовлетворительно»	менее 50%
<p>Оценка тестового задания производится в процентном соотношении по четырехбалльной шкале коэффициента усвоения (K_u в %):</p> <p>Коэффициент усвоения (K_u) рассчитывается по следующей формуле:</p> $K_u = (N/K) * 100\%$ <p>где:</p> <p>K_u – коэффициент усвоения (от 0 до 100%);</p> <p>N – количество правильных ответов;</p> <p>K – общее число вопросов в тестовом задании.</p>	

Кейсовые задания

Кейс 1. Уникальный специалист

На предприятии работает по-настоящему уникальный специалист – Федор Иванов. Он слесарь-универсал. Москва хоть и большой город, а с трудом можно найти 5-6 человек равных ему по мастерству. А самое неприятное заключается в том, что Иванов прекрасно знает о своей уникальности и незаменимости и без зазрения совести вьет веревки из руководства предприятия. Заработная плата у него высокая, в этом плане он всем доволен и никаких требований не предъявляет.

Однако в любой момент Иванов может выкинуть фортель – не выйти на работу и подставить руководство предприятия. Например, он может позвонить генеральному директору и заявить: «Ко мне родственник приехал, так что я на две недели уезжаю с ним порыбачить». И цех тоже встает на две недели, потому что заменить Иванова нечем. Производство стоит, рабочие отдыхают, предприятие теряет деньги. И все из-за распушенности одного человека. Причем уволить его невозможно – второго такого специалиста не найти.

Вопросы:

- 1) Что делать руководителю?
- 2) Как мотивировать работника, чтобы он не «чудил»?
- 3) Как руководителю правильно выстроить отношения с подчиненным?
- 4) Так ли Федор Иванов ценен для предприятия?

Кейс 2. Сверхнагрузка

Западный колл-центр, специализирующийся на сборе долгов российских банков, задумался о повышении эффективности работы и усилении контроля над сотрудниками. Запись и анализ разговоров с клиентами – это надежная практика, но в данном случае недостаточная, решило руководство. Чтобы повысить качество работы и конкурентоспособность центра, было решено ввести новые требования к работникам и выставить новые планы:

- Рабочий день – 8 часов, перерывы на обед, перекур и личную гигиену короткие, производятся по расписанию, время отсутствия сотрудника на месте фиксируется.

- Каждый работник должен в день сделать по 500 звонков и представить в конце дня отчет, в котором должно быть указано не менее 150 контактов и краткое описание итогов переговоров.

- Первый звонок должен быть совершен не позднее чем через три минуты после того, как сотрудник включил компьютер.

- Система штрафов – каждая лишняя минута отсутствия на рабочем месте наказывается, минуты простоя в течение дня тоже.

Кроме того, новые меры приводили к изменению требований к сотрудникам: в подобный колл-центр нужно брать людей, обладающих опытом аналогичной работы и с повышенной стрессоустойчивостью. Этому выводу сделано не было, в колл-центр продолжали набирать по объявлениям всех желающих.

В итоге молодежь не выдерживала подобного прессинга и испытательный срок заканчивался максимум через две недели. А возрастные кадры в силу возраста и жизненного опыта не могли четко следовать таким жестким регламентам и процедурам в общении. Текучесть персонала быстро выросла до 90% в месяц. Компания вместо ожидаемой прибыли стала нести серьезные убытки. Клиенты (банки, пострадавшие от ипотечных заем-

щиков) стали отказываться от сотрудничества с колл-центром, так как он постоянно нарушал сроки и не обеспечивал заявленное число контактов.

Вопросы:

- 1) Что, по вашему мнению, следует изменить в регламенте работы колл-центра?
- 2) Каких людей, по вашему мнению, следует набирать и чему обучать?
- 3) Охарактеризуйте стиль руководства в данной компании.

Кейс 3. Либо я, либо он

В крупной производственной компании ведущий инженер Владимир Петров разработал концепцию создания нового продукта. Он рассказал об этом своему непосредственному начальнику – заведующему лабораторией новых разработок Васину. Тому идея понравилась. Он сказал, что сможет под эту идею пробить бюджет, дополнительные ресурсы и т.д., но автором идеи будет считаться он, Васин, а не Петров. Тот останется формально только исполнителем, а фактически будет воплощать эту идею в жизнь, так как только он знает, как это сделать, но маленький нюанс: при этом текущие обязанности с него никто не снимает, и зарплата его останется без изменений.

Петрову предложение начальника не понравилось. И он обратился к заместителю генерального директора Градовой со своей идеей. Градова была человеком новым в компании, поэтому не хотела ни с кем ссориться. Она выбрала самый простой путь: вызвала Васина и спросила его мнение о Петрове. Когда Васин понял, в связи с чем его спрашивают о подчиненном, то быстро сориентировался: стал критиковать его работу, личные качества и требовать его увольнения. «Либо я, либо он» - резюмировал Васин. Назревал серьезный конфликт. Градова вызвала HR-а Петухову и поручила ей разрулить ситуацию. Петухова, отдавая должное изобретателю Петрову и признавая его незаурядные таланты и то, как он много сделал для компании, посоветовавшись с генеральным директором, предложила Петрову пока уйти в бессрочный отпуск. А там дальше видно будет.

Через месяц сотрудник уволился и устроился на работу в компанию, где ему предоставили возможность реализовать его проект. Сейчас он успешно работает в качестве руководителя в новой компании, а предыдущие его работодатели еле сводят концы с концами.

Вопросы:

- 1) Что, на ваш взгляд, можно было сделать в данной ситуации, чтобы сохранить ценного сотрудника и не потерять потенциал, которым он обладал?
- 2) Что вы понимаете под такими терминами как «конфликт» и «конфликтная ситуация»?
- 3) Перечислите виды конфликтов.

Кейс 4. Неприятное соседство

Детский сад «Ромашка» появился в районе всего шесть лет назад, но быстро завоевал репутацию элитного заведения. Внимательный и квалифицированный персонал, отличные классы, комфортабельные спальни, бассейн, огромное количество разных игр и игрушек, грамотная современная программа развития детей, и при этом не заоблачная цена. С одной стороны садик граничил с парком, с другой был пустырь, заросший травой и кустарником, а от неизбежной дороги его отделяла полоса метров в сто, так засаженная деревьями, что дороги из окон видно не было, а шум почти не доносился. Весьма удачное расположение.

Родители не только этого района, но и соседних, оценили предлагаемые условия, и в садик выстроилась очередь желающих. Чтобы гарантировано устроить своего ребенка в детский сад «Ромашка», родители записывались в очередь сразу после выписки из роддома.

Но однажды персонал детского сада увидел, что пустырь активно расчищается спецтехникой и обносится забором. Чуть позже на пустыре появилась строительная техника и бригада рабочих, а уложить детей спать в садике стало почти невозможно – шум и гам строительства не позволяли организовать детям нормальный тихий час. А чуть позже на заборе строящегося объекта появилась надпись «Строительство АЗС». Новый объект находился в 20 метрах от садика.

Вадим Петрович Максимов, директор, владелец и создатель детского сада, выяснил, что разрешение на строительство АЗС на этом месте дали городские власти. Нужно ли говорить, что родители такому соседству не обрадовались? Жалобы от родителей и требования разобраться посыпались на дирекцию «Ромашки» как из рога изобилия. Директор с заместителями долго думали, что можно сделать, потом проводили различные экспертизы (ведь строительство АЗС на таком расстоянии от детского сада нарушает закон) и собирали результаты для подачи заявления в суд, ибо договориться мирно с новым соседом о переносе стройки не получилось. Но родители не стали ждать окончания длительного процесса и быстро забрали своих детей из «Ромашки». Беспокойство за здоровье малышей пересилило все прочие достоинства элитного садика. Некогда процветающая компания оказалась на грани банкротства.

Вопросы:

- 1) Какие действия должен был предпринять директор детского учреждения, чтобы спасти свой бизнес?
- 2) Объясните различия таких понятий как «тактика» и «политика», применительно к теории управления.
- 3) Перечислите виды конфликтов.

Кейс 5. Достойный кандидат

Компания «Верные друзья» создавалась «с нуля». Основатель и владелец Михаил Зарько начинал свой бизнес с установки окон, потом перешел к их производству. Михаил был предпринимателем от бога, мгновенно находил новые рынки, оценивал варианты, предлагал решения и заключал выгодные контракты. Но вот руководителем Михаил оказался весьма посредственным.

Он был временами чрезвычайно резок и даже груб по отношению к людям, которые, как ему казалось, совершали ошибки. Но в то же время, он увлекался новыми людьми, приходящими в компанию, и они сразу попадали в разряд «любимчиков». Любимчики имели «доступ к телу», часами сидели в кабинете шефа, их предложения принимались без корректировок – «на веру». Любую критику в адрес очередного любимчика шеф пропускал мимо ушей, сам он видел только достоинства, а негативные высказывания списывал на зависть недоброжелателей. Проходило полгода, и любимчик попадал в разряд «отработанной породы», и уже неделями не мог попасть в кабинет шефа. Даже вполне здравые и грамотные решения отвергались, все воспринималось с негативной точки зрения. «Что за ерунду он написал, посмотрите – это же бред!» - говорил Михаил, швыряя концепцию развития подразделения в корзину. Михаил не снимал трубку, переносил встречи, ссылаясь на занятость, и, в конце концов, бывшего «любимчика» увольняли. Такая участь, за редким исключением, ждала практически всех – средний срок работы руководителей в компании редко превышал год-полтора.

Хладнокровный и расчетливый в бизнесе, в отношениях с людьми Михаил был чересчур эмоциональным и взрывным. Он мог легко уволить даже отличного профессионала «под горячую руку». И отговорить его от этого шага было невозможно, а просить пересмотреть решение – бесполезно. Подобрать нового сотрудника на место уволенного оказывалось не так просто. Вернее, подобрать – просто, а вот удержать или дать ему удержаться... Дела новичку, приведенному «по знакомству» одним из руководителей, передавать, как правило, было некому – за предшественником уже захлопнули дверь, и вот он ходил из кабинета в кабинет, пытаясь разыскать необходимую информацию, найти нужные договоры, да еще и бюджет службы нужно срочно верстать, не войдя толком в курс дела. Результат был закономерно отрицательным. Приходилось новичка вскоре увольнять, «не тянул». Работа была в полном «завале», проблемы росли, как снежный ком, а спросить было не с кого. Но обсуждать поступки высшего руководства было в компании не принято.

Наступил октябрь 2008 года. Рынок изменился, рентабельность бизнеса резко упала. Компания еле-еле сводила концы с концами. Михаил стал склоняться к решению передать бразды правления в своем бизнесе наемному менеджеру.

Вопросы:

- 1) Как выбрать кандидата? Как это сделать правильно?
- 2) Дайте определение таким понятиям как «менеджер» и «предприниматель». Чем они принципиально отличаются друг от друга?
- 3) Назовите функции управления.

Кейс 6. Переезд

Красивое современное здание в центре Москвы, прекрасный вид из окна, большие просторные комнаты и пять минут до метро, а для владельцев автомобилей – большая стоянка. Мечта, а не бизнес-центр. Компания «Плюшевые игрушки» снимала там помещение уже в течение трех лет, и сотрудники любили свой офис и гордились им.

Но пришел кризис, и офис стал компании не по карману. Разговоры о необходимости смены помещения начались еще прошлой осенью, но сотрудники постепенно к ним привыкли и всерьез не принимали. Раз никаких активных действий не предпринимается, может, пронесет?

Нет, не пронесло. Одним прекрасным утром генеральный директор собрала коллектив и объявила: «Все вы, конечно, знаете про кризис, про тяжелую экономическую ситуацию... К сожалению, она не обошла стороной и нашу компанию. Поэтому мы вынуждены отказаться от этого помещения и переехать на новое место. И с понедельника приступаем к работе в новом офисе, расположенном на 6-ом километре МКАДа. Это современный бизнес-центр со всеми удобствами. Вот адрес. Прошу вас за оставшиеся дни собрать свои личные вещи, коробки можно будет взять у наших хозяйственников. Перевозом займется специальная фирма. Надеюсь, что на новом месте нам будет также хорошо и плодотворно работать, как здесь».

Однако сотрудникам новости не понравились: все пятнадцать ключевых сотрудников головного офиса к концу недели положили генеральному директору на стол заявления об уходе. Объяснение было одинаковым: «Ездить за МКАД на работу мы не готовы. Это далеко и не удобно. Посчитайте, сколько времени у нас будет уходить на дорогу?!»

Вопросы:

- 1) В чем, на ваш взгляд, причина такого поведения, можно ли было как-то предотвратить такой исход?

- 2) Какой выход предложили бы вы в создавшейся ситуации?
- 3) Назовите функции управления.

Кейс 7. Долг платежом красен

Фактически за десять лет работы в крупнейшем кадровом агентстве Борис Шевцов так и не сделал карьеры. Он прочно сидел на своем месте и, отвечая за информационную безопасность компании, по сути, знал всю ее подноготную, то, что скрывалось не только от рядовых сотрудников, но и от официальных органов. Поэтому, несмотря на разразившийся кризис, за свое будущее Борис не волновался.

Но вдруг пару месяцев назад в агентстве сменился генеральный директор. Старый шеф отошел от оперативного руководства и передал бразды правления никому неизвестному молодому человеку. Отношения у Шевцова с новым руководителем не сложились, тот отказался соблюдать предыдущие договоренности относительно карьерного роста и в повышения зарплаты, а вскоре и вовсе указал на дверь. Причем в очень грубой форме и безо всяких пособий. Попытки прийти к разумному соглашению ни к чему не привели. Борис вынужден был уйти ни с чем, затаив обиду на компанию.

Долго без работы Шевцов не сидел: специалиста с такими знаниями, опытом, а главное обладающего такой информацией, на рынке оторвали с руками. В итоге он устроился в коллекторскую фирму. И так случилось, что скоро в эту фирму обратился клиент, который хотел взыскать долг с того самого кадрового агентства. Агентство не рассчиталось по договору подряда, согласно которому ему были оказаны довольно дорогие услуги.

Когда коллеги Бориса стали детально изучать ситуацию, оказалось, что вся мебель и оборудование оформлены на подставные юридические лица, все торговые марки и патенты на интеллектуальную собственность числятся также на других фирмах. И хотя общее имущество должника тянуло на несколько миллионов долларов, с самого агентства взять было нечего. Взыскать долг в этой ситуации было практически невозможно.

И вот тут Борису представилась замечательная возможность помочь новому работодателю и одновременно отомстить старому. Он снабдил своих коллег необходимым оружием – компроматом. Переговоры прошли за 10 минут. Кадровое агентство в этот же день перечислило все деньги с процентами и оплатило клиенту услуги коллекторской фирмы.

Вопросы:

- 1) На ваш взгляд, как компания может избежать подобной мести со стороны уволенных сотрудников?
- 2) В чем вообще кроется причина подобных выходов бывших работников?
- 3) Кто больше виноват: неэтичный работодатель или неэтичный работник?

Кейс 8. Слышать, но не слушать

Некий коммерческий банк — один из многих мелких коммерческих банков, созданных в Москве за последние годы. Банк начал свои операции немногим более полутора лет назад. Весь штат банка состоял из 15 человек, не считая 6 человек охраны. Банк занимал помещение из 5 комнат: операционный зал, бухгалтерия, секретариат, кабинет управляющего и касса.

Управляющий банка — Иванов Сергей Васильевич, 45 лет, ранее работал в Научно-исследовательском центре. Стал управляющим благодаря своим глубоким знаниям в банковском деле и обширным связям в финансовом мире. Человек осторожный в общении с учредителями банка и несдержанный с подчиненными.

Главный бухгалтер банка — Смирнова Лидия Петровна, 40 лет. В течение 10 лет работала главным бухгалтером, 2 года назад окончила курсы бухгалтерского учета в коммерческом банке. Работала в этом коммерческом банке практически со дня его основания

В результате проверки, проведенной Государственной налоговой инспекцией, были выявлены нарушения в ведении бухгалтерского учета и отчетности. На банк был наложен крупный штраф. Следует отметить, что бухгалтерский учет велся в соответствии с учетной политикой банка, утвержденной его руководством.

За несколько месяцев до проверки Смирнова пыталась предупредить управляющего о имеющихся нарушениях. При этом произошел следующий разговор.

«Сергей Васильевич, у нас возникла проблема. Имеются серьезные нарушения в области бухгалтерского учета». — «А чем я могу вам помочь? Ведь это же вы — главный бухгалтер. Для этого вас и взяли на работу». — «Видите ли, я не могу изменить учетную политику предприятия без согласования с руководством банка». — «Но вы же видите, сколько у меня дел! Разбирайтесь сами. Я спешу на встречу с руководителями фирмы, которая может стать очень выгодным клиентом нашего банка».

Смирнова пыталась снова начать этот разговор, однако у Иванова и на этот раз нашлись более важные дела. После того как на банк был наложен штраф, Иванов в присутствии всего коллектива в грубой и оскорбительной форме обвинил Смирнову в некомпетентности, не внимательности и непрофессионализме. Смирнова сочла невозможным продолжать работу в подобных условиях и подала заявление об уходе по собственному желанию. Так как она была хорошим специалистом, да и замену ей пришлось бы искать

долго, управляющий вынужден был извиниться. Для того чтобы принести свои извинения, Иванов счел неудобным вызывать главного бухгалтера к себе в кабинет и сам пришел в бухгалтерию, где кроме Смирновой находились еще двое бухгалтеров. Смирнова приняла извинения управляющего, и конфликт был улажен.

Вопросы:

- 1) Достаточно ли профессиональных навыков, что бы назначить человека руководителем?
- 2) Правильно ли повел себя Иванов, извинившись перед Смирновой?
- 3) Какова роль руководителя в создании благоприятной обстановки для работы подчиненных?
- 4) Какими могут быть последствия грубого поведения руководителя по отношению к подчиненным?

Кейс 9. Охота за IT-головами

Фирма по разработке и продаже программного обеспечения появилась в начале 90-х годов, и за счет динамичного развития уже к концу 1998 года она заняла серьезную позицию на рынке информационных технологий. На сегодняшний день эта компания – одна из лидеров в программном секторе российской компьютерной индустрии. Штат сотрудников – более 700 человек.

Сфера IT характеризуется своей молодостью, а отличительными особенностями является использование интеллектуального труда, привлечение больших финансовых инвестиций и требование высокой отдачи от каждого сотрудника. Основная задача отдела кадров компании – поиск новых специалистов. Почему именно поиск? Несмотря на то, на рынке труда много кандидатов с профильным образованием, профессионалов, необходимых для работы в компании, найти не просто. Выпускники вузов по большей части не имеют опыта работы по специальности, а большинство опытных специалистов или работают в других компаниях, или им уже за 50.

Высокая динамика развития компании требует не только привлечения новой рабочей силы, но и удержания сотрудников. И руководство готово обучать новичков и переобучать специалистов из смежных областей. Политика управления персоналом построена с учетом потребностей сотрудников и направлена на удержание своих специалистов. С этой задачей компания успешно справляется, предоставляя сотрудникам одни из лучших условий труда на рынке: высокую заработную плату, интересные проекты, свободный график работы и другое.

А вот поиск молодых и новых специалистов остается важной и нелегкой задачей кадрового отдела. Приходя на собеседование, соискатели часто предъявляют высокие требования к работодателю, ориентируясь на состояние отрасли и уровень заработной платы в ней, а не на собственные опыт и знания.

Подбор персонала в такой ситуации превращается в поток: в компании всегда открыты вакансии, а ценные сотрудники перегружены. Чтобы сохранить квалифицированных специалистов от профессионального выгорания, не снижая темпы развития компании, пополнение штата крайне необходимо.

Вопросы:

- 1) Помогите компании разработать эффективную технологию оценки кандидатов при найме.
- 2) Какой выход предложили бы вы в создавшейся ситуации?
- 3) Назовите функции управления.

Кейс 10. Слишком умные сотрудники

В результате долгих поисков подходящего сотрудника на должность руководителя одного из подразделений в компанию был приглашен менеджер «со стороны». Ему предложили составить краткую программу по развитию департамента и защитить её перед топ-менеджментом организации, что претендент достаточно легко и сделал.

Этот руководитель, хотя и был довольно молод, но обладал немалыми амбициями. Он четко спланировал свой начальный период деятельности на новой должности, свои «первые 100 дней», полагая за это время полностью подготовить подразделение к изменениям. Для этого поставил задачу налаживания деловых и личностных контактов со своими подчиненными.

Новый руководитель ознакомился с личными делами сотрудников, провел с каждым из них персональную встречу, изложил им свои планы по развитию, а также выслушал их позицию. Новый шеф старался склонить их на свою сторону, сделать сознательными последователями своей программы, а также выяснить, насколько они будут лояльны к нему как начальнику.

Никто из сотрудников на персональных встречах не показал недовольства руководителем. В основном все соглашались с направлением изменений. Но среди подчиненных были два или три человека, ключевых сотрудника (по возрасту значительно старше руководителя), которые могли бы занять его должность. При этом одного из них он сменил с должности временно исполняющего обязанности. Его мучили вопросы, на которые он не мог получить окончательные ответы: почему же не они стали начальниками, а пригласили его, со стороны? И как использовать потенциал этих сотрудников?

Между тем, дела в подразделении при новом руководстве хуже не стали. Люди были профессионально подготовлены и не нуждались в понукании. Но новый шеф ясно видел, что и лучше дела не шли. Более того, он не знал, как ему проводить намеченные изменения, с кем их делать, поскольку ключевые специалисты, кроме словесного согласия, не

спешили помочь боссу. А преобразования должны были включать реструктуризацию подразделения, новую систему мотивации, новые формы взаимодействия с клиентами и многое другое. Требовалось участие всей команды в преобразованиях.

К завершению испытательного срока добавилась ещё одна неприятная вещь. На совещаниях подразделения старые зубры постепенно начали испытывать нового руководителя на устойчивость. В процессе обсуждения эти сотрудники, как бы случайно, демонстрировали начальнику свои компетенции и учёность. Стремилась подчеркнуть, что новый босс в некоторых вопросах недостаточно подготовлен. Они выходили за пределы тематики повестки дня, абстрагировались от конкретных вопросов, превращая рабочее совещание в КВН, причём достаточно корректно и без личных оскорблений. Они на троих разыгрывали как бы случайные сценки публичной порки как по нотам.

Поначалу новый руководитель попытался сражаться с этими оппонентами их же оружием. Он и сам недавно защитил диссертацию и обладал полемическим талантом. Но трудно победить, когда трое против одного. Да и другие сотрудники их уже начинали поддерживать.

Таким образом, новый руководитель к завершению своего испытательного срока оказался в тупике. Его не беспокоила аттестация, большой босс уже одобрил его текущую работу. Но что делать дальше, как проводить изменения? Он отчаянно нуждался в консультациях и рекомендациях.

Вопросы:

1. Насколько благоприятное впечатление на вас производит новый начальник в предлагаемой ситуации?
2. Какие роли менеджера, согласно теории Минцберга, в первую очередь взял на себя новый руководитель?
3. Какие качества нового шефа вы считаете наиболее важными?
4. Увидели ли вы у нового руководителя качества, препятствующие его работе? Есть ли качества, которых, по вашему мнению, ему не хватает?
5. Почему молодость нового шефа стала препятствием в его работе, несмотря на его высокие профессиональные качества?
6. Что вы посоветовали бы этому руководителю?

Список рекомендуемой литературы

Основная:

1. **Коротков, Э.М.** Менеджмент: учебник для среднего профессионального образования / Э. М. Коротков. — 3-е изд., перераб. и доп. — Москва: Издательство Юрайт, 2022. — 566 с. — Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/489986>
2. **Михалева, Е.П.** Менеджмент: учебное пособие для среднего профессионального образования / Е. П. Михалева. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва: Издательство Юрайт, 2022. — 191 с. — Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/488550>

Дополнительная:

1. **Одинцов, А. А.** Основы менеджмента: учебное пособие для среднего профессионального образования / А. А. Одинцов. — 2-е изд., испр. и доп. — Москва: Издательство Юрайт, 2022. — 212 с. — Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/493082>