

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



ПМ.02. ОРГАНИЗАЦИЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ КОЛЛЕКТИВА ИСПОЛНИТЕЛЕЙ

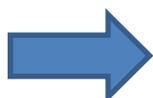
МДК.02.01.ОРГАНИЗАЦИЯ РАБОТЫ И УПРАВЛЕНИЕ ПОДРАЗДЕЛЕНИЕМ ОРГАНИЗАЦИИ

Раздел 2. Управление подразделением организации

МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ И ЗАДАНИЯ НА КОНТРОЛЬНУЮ РАБОТУ

для обучающихся заочной формы обучения образовательных
организаций среднего профессионального образования

Специальность 23.02.06.Техническая эксплуатация подвижного
состава железных дорог



*базовая подготовка среднего
профессионального образования*

Методические указания и задания на контрольную
работу рассмотрены и одобрены на заседании
Методического совета ЛиТЖТ-филиала РГУПС
Председатель В.И. Полухина

Составитель: преподаватель ЛиТЖТ – филиала РГУПС Е.В. Шурупова

ЛиТЖТ –филиал РГУПС
2017

Введение

Методические указания и контрольные задания разработаны в соответствии с программой профессионального модуля ПМ.02 Организация деятельности коллектива исполнителей

Студент в ходе освоения профессионального модуля должен:

иметь практический опыт:

- планирования работы коллектива исполнителей;
- определения основных технико-экономических показателей деятельности подразделения предприятия;

уметь:

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

знать:

- основные направления развития предприятия как хозяйствующего субъекта;
- организацию производственного и технологического процессов;
- материально-технические, трудовые и финансовые ресурсы предприятия, показатели их эффективного использования;
- ценообразование, формы оплаты труда в современных условиях;
- функции, виды и психологию менеджмента;
- основы организации работы коллектива исполнителей;
- принципы делового общения в коллективе;
- особенности менеджмента в области профессиональной деятельности;
- нормирование труда;
- правовое положение субъектов правоотношений в сфере профессиональной деятельности;
- права и обязанности работников в сфере профессиональной деятельности;
- нормативные документы, регулирующие правоотношения в процессе профессиональной деятельности.

Содержание учебного материала

Введение

Студент должен иметь представление: о менеджменте как особом виде профессиональной деятельности.

Методические указания

При изучении темы обратите внимание, что понятие «менеджмент» имеет междисциплинарный характер и семантика этого слова очень сложна. Фундаментальный Оксфордский словарь английского языка так определяет менеджмент:

- 1.Способ, манера общения с людьми.
- 2.Власть и искусство управления.
- 3.Особого рода умелость и административные навыки.
- 4.Орган управления, административная единица.

В Словаре иностранных слов «менеджмент» переводится на русский язык как управление производством и как совокупность принципов, методов, средств и форм управления производством с целью повышения эффективности производства и его прибыльности.

В современной теории и практике под менеджментом понимается процесс руководства (управления) отдельным работником, рабочей группой и организацией в целом. Практически все известные зарубежные энциклопедии трактуют понятие «менеджмент» как процесс достижения целей организации руками других людей: субъектом этого процесса является менеджер.

В XX веке менеджмент выделился в самостоятельную область знаний, науку, имеющую свой предмет, свои специфические проблемы и подходы к их решению. Научные основы этой дисциплины представлены в виде концепций, теорий, принципов, способов и систем управления. Менеджмент как наука направляет свои усилия на объяснение природы управленческого труда, установление связей между причиной и следствием, выявление факторов и условий, при которых совместный труд людей оказывается более полезным и эффективным.

Понимание менеджмента как искусства практики управления базируется на том, что организации - это сложные социально-технические системы, на которые воздействуют многочисленные и разнообразные факторы как внешней, так и внутренней среды. Поэтому управление является и искусством, которому можно научиться через опыт и которым в совершенстве овладевают только люди, имеющие к этому талант. Этим искусством должна обладать определенная категория людей .-менеджеры, чья работа состоит в организации и руководстве усилиями всего персонала

для достижения целей. Главной же задачей людей, занятых управлением, является эффективное использование и координация всех ресурсов организации (денег, зданий, оборудования, материалов, труда, информации) для достижения целей.

Организация - это группа людей, деятельность которых сознательно координируется для достижения общих целей.

Различают формальную и неформальную организацию. Характерные черты формальной организации:

- ресурсы (люди, материалы, финансы, информация);
- зависимость от внешней среды (от потребителей, поставщиков, инвесторов и т. п.);
- горизонтальное разделение труда;
- вертикальное разделение труда.

Главная задача организации в области использования ресурсов - достижение целей при минимуме затрат и максимуме эффективности. Ресурсы необходимы любой организации для достижения намеченных целей и подлежат преобразованию в процессе производственной деятельности.

Горизонтальное разделение труда - разделение всей работы на составляющие компоненты между участниками трудового процесса. Работа распределяется по профессиональному признаку.

Вертикальное разделение труда - отделяет работу по координированию действий от самих действий. Деятельность по координированию работы других людей составляет сущность управления.

Вопросы для самоконтроля

1. Дайте определение понятию менеджмента.
2. Дайте определение понятию управления.
3. Назовите уровни управления на примере предприятия в котором работаете.
4. Охарактеризуйте сущность формальной организации.
5. Приведите пример неформальных организаций

Тема 1 Функции, виды и психология менеджмента

Студент должен

знать: основные составляющие цикла менеджмента, их характеристику.

уметь: составлять структуру управления, определять цель организации, составлять план контроля.

Методические указания

Содержание управления раскрывается в его функциях, возникающих в результате разделения и специализации труда в сфере управления как

особого вида деятельности. Дать исчерпывающий перечень функций управления весьма затруднительно. Но, несмотря на многообразие, они подразделяются на общие и конкретные.

Общими функциями являются прогнозирование и планирование; организация; координация и регулирование; мотивация; контроль. Они представляют собой части управленческого цикла, определяют специализацию труда. Характерной особенностью общих функций управления является их взаимное проникновение друг в друга. Например, планирование организуется, координируется, стимулируется, контролируется. Организация планируется, координируется, стимулируется, контролируется и т. д.

Прогнозирование и планирование определяют перспективу развития и будущее состояние системы производства как объекта и субъекта управления. Оказывая активное воздействие на систему, они способствуют усилению темпов развития производства, обнаружению дополнительных резервов, материальных источников, применению передовых методов и форм воздействия на весь производственный организм.

Для того чтобы снизить риск принятия неправильного решения из-за ошибочной или недостоверной информации, руководство принимает обоснованные и систематизированные перспективные плановые решения. Планирование на ближнюю перспективу помогает создать единство общей цели внутри организации.

Функция организации охватывает, главным образом, исполнительскую и оперативную деятельность. Её цели — формирование управляющей и управляемой подсистемы, установление конкретных параметров, режимов работы подразделений предприятия, отношений между людьми.

Функция организации охватывает всю систему управления. Её особенностью по сравнению с другими функциями является то, что она обеспечивает взаимосвязь и эффективность действия всех других функций.

Посредством организации соединяются люди и подразделения в единый производственный механизм. Однако это соединение не случайно, а подчинено законам управления и задаче производства. Благодаря действию функции организации устанавливается и взаимодействие между объектом и субъектом управления.

Организация выступает как вид деятельности, которая направлена на разработку и утверждение схем и структур управления, должностных инструкций, положений, других нормативных документов. Она основывается на глубоком экономическом анализе существующего положения дел,

научном расчете, всестороннем изучении поведения работника и управленческого процесса.

Функция организации заключается в установлении временных и постоянных взаимоотношений между всеми подразделениями. Она определяет порядок и условия функционирования предприятия. Существует два пути реализации этой функции: через административно-организационное управление и через оперативное управление.

Через административно-организационное управление определяется структура, устанавливаются взаимосвязи, распределяются функции между подразделениями, делегируются полномочия и определяется ответственность между работниками аппарата управления.

Оперативное управление заключается в постоянном сравнении достигнутых результатов с показателями текущих планов.

Сущность функции координации и регулирования заключается в обеспечении согласованности действий всех звеньев системы управления, сохранении, поддержании и совершенствовании установленного режима работы производственного механизма.

При помощи этой функции решаются задачи, связанные с разделением труда в аппарате управления и упорядочением системы производства в случае отклонения от заданных параметров. Цели координации и регулирования - установление взаимодействия в работе производственных подразделений, руководителей и специалистов и устранение помех и отклонений от заданного режима работы.

Огромное значение для достижения целей организации имеет функция мотивации. Под мотивацией понимается процесс стимулирования самого себя и Других к деятельности, направленной на достижение индивидуальных и общих целей организации.

Функция контроля. Управление следует рассматривать как непрерывный процесс целенаправленных действий, потому что цели не всегда достигаются в предусмотренном виде, люди не всегда или не так выполняют поручения, изменение окружающей среды ведет к изменению внутренних переменных.

Определение степени достижения цели осуществляется при помощи контроля, который представляет собой процесс установления отклонений от предусмотренных величин и действий людей в хозяйственной деятельности. Благодаря контролю организация имеет возможность устранять помехи на пути выполнения плановых заданий. Поэтому контроль можно определить как процесс, при помощи которого организация обеспечивает достижение своих целей. Контроль - одна из функций управления. Как функция контроль

имеет двойкий характер. С одной стороны, это элемент каждой функции управления (организации, координации, планирования), а с другой стороны - это самостоятельная функция управления.

Посредством функции контроля выявляются проблемы, что позволяет скорректировать деятельность организации на предотвращение кризисного положения. Контроль позволяет фиксировать ошибки, сознательные и несознательные нарушения и исправлять их до того, как они возникнут на пути достижения цели. Вместе с тем контроль дает возможность определять, какая деятельность на пути достижения цели была наиболее эффективна.

В широком смысле планирование - это деятельность по выработке и принятию управленческих решений, направленных на достижение - желаемого результата, которая предусматривает следующее:

1.Цели и задачи. На современном этапе экономического развития осуществляется стратегия рыночной экономики, высшая цель которой - неуклонный подъем материального и культурного уровня жизни народа, создание лучших условий для всестороннего развития личности.

2.Пути средства. Для достижения поставленных целей выбираются методы совокупности взаимосвязанных действий.

3.Ресурсы, необходимые для выполнения поставленных задач.

Цели и задачи, поставленные в плане, должны увязываться с материальными, финансовыми и трудовыми ресурсами.

4.Пропорции. Поддержание пропорциональности между отдельными элементами производства - важнейшее условие его эффективности.

5.Организация выполнения плана и контроль. Устанавливается диалектическая связь плановой работы с конечной целью производства, удовлетворению потребностей общества.

Стратегическое управление - это стратегическое планирование с обратной связью.

Стратегия разрабатывается и формируется высшим руководством, но её реализация предполагает участие всех уровней управления.

Стратегия - это детальный всесторонний комплексный план, необходимый для того, чтобы обеспечить осуществление миссии организации и достижение её целей.

Общий стратегический план представляет собой программу, которая направляет деятельность предприятия в течение продолжительного периода времени, а конфликтные и социальные обстановки вынуждают его корректировать.

Процесс стратегического планирования состоит из следующих этапов.



Рисунок 1. Процесс стратегического планирования

Миссия организации - понятие, раскрывающее смысл существования организации и определяющее, в общем, сферу её деятельности.

Формулировка миссии должна быть яркой, лаконичной, удобной для восприятия и отражать следующие аспекты:

- 1.Круг удовлетворения потребностей
- 2.Характеристику продукции предприятия и её конкретных преимуществ.
- 3.Перспективу роста бизнеса.

Цели устанавливаются на основе миссии. Цель придает осмысленность любым действиям.

Миссия должна поддерживаться её социальной значимостью. Прибыль не может быть провозглашена главной целью организации, это внутренняя проблема организации, хотя и очень важная.

Оценка и анализ внешней среды проводятся по таким факторам как: экономические, политические, рыночные, технологические, факторы конкуренции, социальные, международные факторы.

Управленческое обследование сильных и слабых сторон организации проводят по следующим элементам: маркетинг, финансы (бухгалтерский учет), производство, персонал, организационная культура и имидж организации.

Анализ стратегических альтернатив. Перед организацией стоят четыре основные стратегические альтернативы.

Стратегия ограниченного роста - при ней характерно установление целей от достигнутого. Данная стратегия используется в зрелых отраслях, когда организация в основном удовлетворена своим положением.

Стратегия роста - осуществляется путем ежегодного значительного повышения уровня краткосрочных и долгосрочных целей над уровнем показателей предыдущего года.

Стратегия сокращения - при ней уровень преследуемых целей устанавливается ниже достигнутого в прошлом.

Стратегия сочетания - сочетание всех трех упомянутых стратегий.

Каждая из выше упомянутых стратегий представляет собой базовую стратегию, которая, в свою очередь, имеет множество альтернативных вариантов.

Выработка стратегии организации - не самоцель стратегического планирования. Эта работа приобретает смысл, если стратегия в дальнейшем успешно реализуется. Результатом функционирования систем стратегического планирования является совокупность плановых документов, в которых отражены принятые стратегические решения и распределения ресурсов.

В современной организации должны разрабатываться в основном четыре группы взаимосвязанных планов:

а) Основные направления деятельности - это стратегия на обозримое будущее - 10-15 лет;

б) тактические планы - это те, которые регламентируют текущую деятельность организации;

в) планы развития организации на срок от 1 года до 5 лет - это перспективы совершенствования производства, переход к выпуску нового поколения продукции, новой технологии;

г) программы и планы - проекты, носящие целевой характер: разработка новой продукции и технологии, снижение затрат на производство, экономия энергоресурсов, проникновение на новые рынки и др.

Тактическими планами называют планы текущей деятельности или планы прибыли. Они ориентированы на мероприятия, с помощью которых выпускаемые товары и услуги производятся и поступают на существующие рынки. Планы текущей деятельности подкрепляются планами для каждой функциональной зоны: сбыт, финансы, производство, закупки и т. д.

- Тактические планы служат основными инструментами реализации стратегических планов и с этой точки зрения имеют некоторые отличия от последних:

а) тактические планы разрабатываются в полном соответствии со стратегическими планами и являются их продолжением;

б) при разработке тактических планов реализуется принцип «Кто должен выполнять планы, тот их разрабатывает». Если стратегические планы и решения по ним принимает высшее руководство организации, то тактические планы разрабатываются на уровне руководителей среднего звена;

в) тактические планы, как правило, рассчитаны на более короткий период времени, чем стратегические, поэтому результаты их реализации проявляются сравнительно быстро и возможно принятие мер по выявленным отклонениям.

Практическое занятие 1 «Определение типа темпераментности личности»

Цель работы: определить свой тип темперамента.

Задачи:

- Изучить методику определения темперамента человека;
- Определить тип темперамента и наиболее выраженное психофизиологическое качество;
- Выделить положительные и отрицательные качества своего темперамента;
- Оценить соответствие психофизиологических качеств с дальнейшей профессиональной деятельностью.

Темперамент – это одна из важнейших врождённых характеристик индивида. Он определяет уровень общей способности человека к активности, энергию, ритм жизни и эмоциональность. Существует несколько различных тестов на тип темперамента. Ниже будут представлены два самых распространённых из них. Отличие, в основном, заключается в способе определения результата, а единство, прежде всего, – в отнесении к одному из четырёх типов темперамента: меланхолик, сангвиник, флегматик или холерик.

Меланхолик

Слабость процессов возбуждения и торможения. Легко расстраивается. Тревожный. Склонен рассуждать по делу и не по делу. Пессимистичный. Довольно сдержанный, необщительный, в поведении тихий. Болезненно реагирует на высказывания окружающих, касающиеся его. Легко впадает в состояние тоски, страха, грусти. Довольно мнителен, новая обстановка его пугает, и он теряется. Жизнь рассматривает в чёрных тонах.

Неуравновешенный, малоподвижный тип. Все эмоции внутри, как правило, это его переживания. Очень чувствителен, нерешителен, не верит в свои силы. Движения рук стеснительные. Склонен к одиночеству, замкнутости, тяжело идёт на контакт. Устойчив в интересах и склонностях, в новой обстановке и деятельности не теряется.

Сангвиник

Подвижность процессов возбуждения и торможения. Общительный, контактный, коммуникабельный, разговорчивый, непринуждённый в поведении. Жизнерадостный. Не склонен к беспокойству. Стремится занять доминирующую позицию. Высокая приспособляемость к условиям среды. Говорит быстро, движения быстры. Может хорошо переключать внимание с одного объекта на другой. Хорошо управляет своим настроением. Оптимистичен. Внутреннее душевное состояние написано на его лице.

Живой, уравновешенный. Выдержан, сохраняет самообладание в сложной обстановке. Речь громкая, быстрая, отчётливая. Общителен, легко

входит в новый коллектив, не чувствует скованности. Быстро включается в новую работу и быстро переключается. Инициативен, но в решениях часто не собран.

Флегматик

Преобладание процесса торможения над возбуждением. Пассивный. Осмотрительный, рассудительный. Доброжелательный, миролюбивый. Хорошо управляемый. Внушающий доверие, надёжный и спокойный. Высокая работоспособность. Терпение. При общении всегда равен с другими людьми, отличается терпимостью к их слабостям. Не любит праздной и пустой болтовни. Его трудно рассмешить и разгневать, внешне он кажется спокойным даже при очень серьёзных неприятностях и проблемах. Чувства внешне практически не выражает.

Уравновешенный, малоподвижный тип. Эмоции слабо выражены, устойчивы. Осторожен, рассудителен. Малоподвижен, инертен. Общителен в меру. Внимание устойчивое. Придерживается строго заведённого порядка на своём рабочем месте. Устойчив в интересах и склонностях. Медленно включается в новую работу, медленно переключается с одного дела на другое.

Холерик

Преобладание процесса возбуждения над торможением. Сильный, неуравновешенный. Подвижный. Безудержный. Чувствительный. Беспокойный. Довольно агрессивный, возбудимый. Непостоянный. Настроен оптимистично. Пытается взять инициативу в свои руки. Активен, боевой тип, задористый, легко и быстро раздражается. Цикличность поведения и переживаний. Строит грандиозные планы. Воля порывистая. Часто раздражается, не сдержан в словах и действиях, вспыльчив и прямолинеен.

Безудержный, неуравновешенный тип. Эмоции бурные, вспышками. Резкая смена настроений. Речь сбивчивая, неровная. С людьми прямолинеен, неуживчив. Нетерпелив, не умеет ждать. Неустойчив в интересах и склонностях. Работает рывками. Постоянно стремится к новому.

Тест определения типа темперамента

1.1. Тест для определения преобладающего типа темперамента по кругу Айзенка

Ответьте на 57 вопросов либо «да», либо «нет».

1. Часто ли Вы испытываете тягу к новым впечатлениям, к тому, чтобы встряхнуться, испытать возбуждение?
2. Часто ли Вы чувствуете, что нуждаетесь в друзьях, которые вас понимают, могут одобрить или утешить?
3. Считаете ли Вы себя безобидным человеком
4. Очень ли трудно Вам отказаться от своих намерений?
5. Вы обдумываете свои дела не спеша, предпочитаете подождать, прежде чем действовать?

6. Всегда ли Вы сдерживаете свои обещания, не считаясь с тем, что Вам это невыгодно?
7. Часто ли у Вас бывают спады и подъёмы настроения?
8. Вообще, Вы действуете и говорите быстро, не задерживаясь для обдумывания?
9. Возникало ли у Вас чувство, что Вы несчастный человек, хотя серьёзной причины для этого не было?
10. Верно ли, что Вы почти на всё могли бы решиться, если дело пошло на спор?
11. Вы смущаетесь, когда хотите завязать разговор с незнакомым человеком?
12. Бывает ли, что разозлившись, Вы выходите из себя?
13. Часто ли бывает, что Вы действуете под влиянием минуты?
14. Часто ли Вас терзают мысли о том, что чего-либо не следовало делать или говорить?
15. Предпочитаете ли Вы книги встречам с другими людьми?
16. Верно ли, что Вас довольно легко задеть?
17. Вы любите часто бывать в компании?
18. Бывают ли у Вас мысли, о которых неудобно рассказывать другим?
19. Верно ли, что Вы иногда полны энергии так, что всё горит в руках, а иногда вялые?
20. Предпочитаете ли иметь поменьше приятелей, но зато особенно близких?
21. Вы много мечтаете?
22. Когда на Вас кричат, отвечаете тем же?
23. Часто ли Вас терзает чувство вины?
24. Все ли ваши привычки хороши и желательны?
25. Способны ли Вы дать волю чувствам и вовсю повеселиться в шумной компании?
26. Можно ли сказать, что нервы бывают у Вас часто натянуты до предела?
27. Вы слывете за человека весёлого и живого?
28. После того как дело сделано, часто ли Вы мысленно возвращаетесь к нему, думая, что могли бы сделать лучше?
29. Вы обычно чувствуете себя спокойным, когда находитесь в компании?
30. Бывает ли, что Вы передаёте слухи?
31. Бывает ли, что Вам не спится из-за того, что разные мысли лезут Вам в голову?
32. Если хотите узнать о чём-нибудь, то предпочитаете прочитать в книге, чем спросить у друзей?
33. Бывает ли у Вас сильное сердцебиение?
34. Нравится ли Вам работа, требующая пристального внимания?

35. Бывают ли у Вас приступы дрожи?
36. Если бы Вы знали, что никогда сказанное Вами не будет раскрыто, всегда бы высказывались в духе общепринятого?
37. Вам неприятно бывать в компании, где подшучивают друг над другом?
38. Вы раздражительны?
39. Вам нравится работа, которая требует быстроты действия?
40. Верно ли, что Вам нередко не дают покоя мысли о разных неприятностях и ужасах, которые могли бы произойти, хотя всё закончилось благополучно?
41. Вы медлительны и неторопливы в движениях?
42. Вы когда-нибудь опаздывали на свидания или на работу?
43. Часто ли вам снятся кошмары?
44. Вы любите поговорить настолько, что никогда не упустите удобный случай с незнакомым человеком?
45. Беспокоят ли вас какие-либо боли?
46. Вы чувствовали бы себя несчастным, если долго не смогли бы видеться со своими знакомыми, друзьями?
47. Можете ли Вы назвать себя нервным человеком?
48. Среди людей, которых Вы знаете, есть ли такие, которые Вам явно не нравятся?
49. Можете ли Вы сказать, что Вы уверенный в себе человек?
50. Обидитесь ли Вы, если покритиковать недостатки Ваши и Вашей работы?
51. Вы считаете, что трудно получить настоящее удовольствие от вечеринки?
52. Беспокоит ли Вас чувство, что Вы чем-то хуже других?
53. Вам трудно внести оживление в скучную компанию?
54. Бывает ли, что Вы говорите о вещах, в которых совсем не разбираетесь?
55. Вы беспокоитесь о своём здоровье?
56. Вы любите подшучивать над другими?
57. Страдаете ли Вы от бессонницы?

ОБРАБОТКА ТЕСТА

1. Шкала достоверности

Ответ "да" на вопросы: 6, 24, 36.

Ответ "нет" на вопросы: 12, 18, 30, 42, 48, 54

Сосчитайте сумму. Если результат от 5 и больше баллов, это значит, Вы отвечали не так, как есть на самом деле, а так как Вам хотелось бы или так, как принято в обществе. Другими словами, Ваши ответы не

достоверны.

2 Шкала экстраверсии

Ответ "да" на вопросы: 1, 3, 8, 10, 13, 17, 22, 25, 27, 37, 39, 44, 46, 49, 53, 56.

Ответ "нет" на вопросы: 5, 15, 20, 29, 32, 34, 41, 51.

Сосчитайте сумму.

3 Шкала эмоциональной устойчивости.

Ответ "да" на вопросы: 2, 4, 7, 9, 11, 14, 16, 19, 21, 23, 26, 28, 31, 33, 35, 38, 40, 43, 45, 47, 50, 52, 55, 57.

Получив суммы по значениям «Шкала экстраверсии» и «Шкала эмоциональной устойчивости» отметьте их, соответственно, на горизонтальной оси «Интроверсия-экстраверсия» и вертикальной оси «Эмоциональная устойчивость». Точка пересечения покажет ваш тип темперамента.

На предложенной оси координат: горизонтальная ось - "шкала экстраверсии" вертикальная ось - "шкала эмоциональной устойчивости". Каждая шкала от 1 до 24, пересекаются в точке 12. Отметьте свои показатели на осях. Найдите точку пересечения. Точка может лежать на оси, если одна из шкал равна 12.



1.2. Тест для определения преобладающего типа темперамента по формуле А. Белова

Из 80 пунктов отметьте галочками только те, которые Вам свойственны. Постарайтесь быть более объективны. Итак,

Вы:

1. Безропотны, покорны
2. Болезненно чувствительны и легко ранимы
3. Бываете агрессивным забиякой
4. Быстро включаетесь в новую работу и быстро переключаетесь на другую
5. Быстро засыпаете и пробуждаетесь
6. Быстро остываете, если что-то перестаёт вас интересовать

7. Быстро утомляетесь
8. Веселы и жизнерадостны
9. Впечатлительны до слезливости
10. Выносливы и работоспособны
11. Доводите начатое дело до конца
12. Затрудняетесь установить контакт с новыми людьми
13. Инертны, малоподвижны, вялы
14. Легко переживаете неудачи и неприятности
15. Легко переносите одиночество
16. Легко приспосабливаетесь к разным обстоятельствам
17. Легко сдерживаете порыв
18. Любите аккуратность во всём
19. Малоактивны и робки
20. Мало восприимчивы к одобрению или порицанию
21. Медленно включаетесь в работу и переключаетесь с одного дела на другое
22. Молчаливы и не любите попусту болтать
23. Настойчивы в достижении поставленной цели
24. Находчивы в споре
25. Не верите в свои силы
26. Не доводите начатое дело до конца
27. Не злобливы, проявляете снисходительное отношение к колкостям в свой адрес
28. Не растрачиваете попусту сил
29. Невольно приспосабливаетесь к характеру собеседника
30. Невыдержанны и вспыльчивы
31. Незлопамятны и боязливы
32. Несобранны, проявляете поспешность в решениях
33. Нетерпеливы
34. Нетерпимы к недостаткам
35. Неуравновешенны и склонны к горячности

36. Неусидчивы, суетливы
37. Неустанно стремитесь к новому
38. Неустойчивы в интересах и склонностях
39. Обладаете быстрой, страстной, со сбивчивыми интонациями речью
40. Обладаете всегда бодрым настроением
41. Обладаете выдержкой
42. Обладаете выразительной мимикой
43. Обладаете громкой, быстрой отчётливой речью, сопровождающейся живыми жестами и выразительной мимикой
44. Обладаете резкими порывистыми движениями
45. Обладаете слабой тихой речью, иногда снижающейся до шёпота
46. Обладаете спокойной, ровной речью, с остановками
47. Общительны и отзывчивы, не чувствуете скованности
48. Осторожны и рассудительны
49. Последовательны и обстоятельны
50. Постоянны в своих интересах
51. Предъявляете высокие требования к себе и окружающим
52. Работаете рывками
53. Резки и прямолинейны в отношениях с людьми
54. Решительны и инициативны
55. Ровны в отношениях со всеми
56. С трудом приспосабливаетесь к новой обстановке
57. С увлечением берётесь за любое новое дело
58. Сдержанны и терпеливы
59. Склонны иногда скользить по поверхности, отвлекаться
60. Склонны к подозрительности, мнительны
61. Склонны к резким сменам настроения
62. Склонны к риску
63. Склонны переоценивать себя
64. Склонны уходить в себя
65. Скрытны и необщительны

- 66. Сохраняете самообладание в неожиданной и сложной обстановке
- 67. Спокойны и хладнокровны
- 68. Способны быстро действовать и решать
- 69. Способны быстро схватывать новое
- 70. Стеснительны и застенчивы
- 71. Стремитесь вызвать сочувствие и помощь других
- 72. Строго придерживаетесь выработанного распорядка дня, системы в работе
- 73. Теряетесь в новой обстановке
- 74. Тяготитесь однообразием будничной кропотливой работы
- 75. Умеете ждать
- 76. Упрямы
- 77. Чрезвычайно восприимчивы к одобрению и порицанию
- 78. Чрезмерно обидчивы
- 79. Чувствуете подавленность и растерянность при неудачах
- 80. Энергичны и деловиты

ОБРАБОТКА ТЕСТА.

Если процентное содержание какого-либо типа темперамента составляет от 40% и более, то он считается преобладающим в человеке. Если доля типа 30-39%, то его качества выражены в человеке достаточно ярко. 20-29% – качества выражены заметно, и их надо учитывать. 10-19% – выражены слабо, а менее 10% вообще не в счёт.

Тема 2 Основы организации управления

Цели и задачи организации: объединение ресурсов, эффективное производство, упрощение нововведений, создание ценностей для владельцев, потребителей и работников. Этапы развития организации – зарождение, рост, стабилизация, спад.

Большое разнообразие организаций в Российской Федерации предопределяет множественность подходов к построению управленческих структур. Подходы эти различны в организациях коммерческих и некоммерческих, крупных, средних и малых, находящихся на разных стадиях жизненного цикла, имеющих разный уровень разделения и специализации труда, его кооперирования и автоматизации, иерархических и "плоских", и так далее.

На формирование структуры управления оказывают влияние

изменения организационных форм, в которых функционируют предприятия. Так, при вхождении организации в состав какого-либо объединения, скажем, ассоциации, концерна и т.п., происходит перераспределение управленческих функций (часть функций, естественно, централизуется), поэтому меняется и структура управления организации.

Важный фактор формирования управленческих структур - уровень развития на предприятии информационной технологии. Общая тенденция к децентрализации "электронного интеллекта", то есть к росту числа персональных компьютеров при одновременном расширении использования на уровне предприятия локальных сетей, ведет к ликвидации или сокращению объема работ по ряду функций на среднем и низовом уровнях. Это относится, прежде всего, к координации работы подчиненных звеньев, передаче информации, обобщению результатов деятельности отдельных сотрудников. Прямым результатом использования локальных сетей может быть расширение сферы контроля руководителей при сокращении числа уровней управления на предприятии.

Наилучшая структура, по мнению М. Х. Мескона и др. - это та, которая наилучшим образом позволяет организации эффективно взаимодействовать с внешней средой, продуктивно и целесообразно распределять и направлять усилия своих сотрудников и, таким образом, удовлетворять потребности клиентов и достигать своих целей с высокой эффективностью.

Структура управления должна соответствовать социально-культурной среде, и при ее построении надо учитывать условия, в которых ей предстоит функционировать. Практически это означает, что попытки слепо копировать структуры управления, действующие успешно в других организациях, обречены на провал, если условия работы различны. Немаловажное значение имеет также реализация принципа соответствия между функциями и полномочиями, с одной стороны, и квалификацией и уровнем культуры — с другой.

Главная тенденция состоит в том, что каждая последующая структура должна быть более простой и гибкой по сравнению с ранее действовавшими. При этом называются следующие десять требований и характеристик формирования эффективных структур управления:

- 1) сокращение размеров подразделений и укомплектование их более квалифицированным персоналом;
- 2) уменьшение числа уровней управления;
- 3) групповая организация труда как основа новой структуры управления;

- 4) ориентация текущей работы, в том числе графиков и процедур, на запросы потребителей;
- 5) создание условий для гибкой комплектации продукции;
- 6) минимизация запасов;
- 7) быстрая реакция на изменения;
- 8) гибко переналаживаемое оборудование;
- 9) высокая производительность и низкие затраты;
- 10) безупречное качество продукции

Исходя из этих требований, можно сформулировать основные правила создания организационной структуры управления:

1. организационная структура должна быть предельно проста, чем она проще, тем легче персоналу её понять;
2. схема организационной структуры должна быть обозрима;
3. каждый работник должен иметь должностную инструкцию;
4. информационные каналы должны обеспечить передачу информации как в прямом направлении (передача управленческих решений), так и в обратном (контроль исполнения);
5. линии подчиненности и ответственности должны быть четкими, необходимо избегать двойного подчинения;
6. координацию всей деятельности осуществляет высшее руководство на уровне заместителей руководителей фирмы;
7. окончательные, глобальные решения принимаются на уровне руководителей организации с учетом возможностей и перспектив ее развития;
8. функции линейного руководства и функциональных подразделений должны быть разграничены.

Реализация указанных правил позволит сформировать наиболее эффективную структуру управления организацией.

Процесс формирования организационной структуры включает в себя формулировку целей и задач, определение состава и место подразделений, их ресурсное обеспечение (включая численность работающих), разработку регламентирующих процедур, документов, положений, закрепляющих и регулирующих формы, методы, процессы, которые осуществляются в организационной системе управления. Весь этот процесс можно организовать по трем крупным стадиям:

1. Формирование общей структурной схемы во всех случаях имеет принципиальное значение, поскольку при этом определяются главные характеристики организации, а также направления, по которым должно быть осуществлено более углублённое проектирование, как организационной

структуры, так и других важнейших аспектов системы (способность переработки информации).

2. Разработка состава основных подразделений и связей между ними заключается в том, что предусматривается реализация организационных решений не только в целом по крупным линейно-функциональным и программно – целевым блокам, но и вплоть до самостоятельных (базовых) подразделений аппарата управления, распределения конкретных задач между ними и построения внутриорганизационных связей.

3. Регламентация организационной структуры – предусматривает разработку количественных характеристик аппарата управления и процедур управленческой деятельности.

Когда требуется взаимодействие многих звеньев и уровней управления, разрабатываются специфические документы называемыми – органиграммами. Органиграмма представляет собой графическую интерпретацию процесса выполнения управленческих функций, их этапов и входящих в них работ, описывающую распределение организационных процедур разработки и принятия решения между подразделениями, их внутренними структурными органами и отдельными работниками. Построение органиграммы позволяет увязать процесс рационализации технологических маршрутов и информационных потоков с упорядочением взаимосвязей между структурными элементами систем управления, возникающими при организации согласованного выполнения её задач и функций.

Вопросы для самоконтроля

1. Определите понятие и рассмотрите элементы организационных структур управления.
2. Охарактеризуйте основные структуры управления организацией.
3. Оцените критерии эффективности структур управления.
4. Назовите основные методы и принципы формирования структур эффективного управления организацией.

Практическое занятие № - 2 «Принятие оптимального решения».

Цель: Выработать оптимальный вариант управленческих решений на примере конкретной организации.

Методические указания

Каждое управленческое решение отвечает на ряд вопросов. Это - выбор, который должен сделать руководитель для того, чтобы выполнить обязанности в зависимости от занимаемой им должности. Процесс принятия решений нельзя рассматривать отдельно от всего хода управления. Любые решения, которые принимаются в рамках организации, имеют свои

последствия, как положительные, так и отрицательные. Известный специалист в области проблем управления Р. Кац высказывает мысль, что каждое управленческое решение может уравнивать настолько противоречивые ценности, цели и критерии, что с любой точки зрения они будут хуже оптимального. Каждое решение или выбор, затрагивающие всё предприятие, будет иметь негативные последствия для каких-то его частей.

Управленческое решение - психологический процесс, где не всегда срабатывает только логика или интуиция.

В самом ходе решения переплетаются и социальные установки, и личностные переменные, и интуиция, и эмоции.

В современной литературе существуют различные подходы к классификации, этапам и методам принятия решений.

Теоретики современного менеджмента склонны рассматривать по отдельности интуитивные и рациональные решения.

Под интуитивным решением понимается выбор сделанный только на основе ощущения, что он является правильным, и нет четкого объяснения такому выбору.

Рациональное решение проходит ряд его этапов:

- а) диагноз проблемы;
- б) формулировка ограничений и критериев для принятия решений;
- в) выявление альтернатив;
- г) окончательный выбор.

В данном практическом занятии необходимо разработать конкретные управленческие ситуации и принять правильное, на ваш взгляд, управленческое решение.

Можно, например, предложить следующие управленческие ситуации.

Ситуация 1. Требование повышенной заработной платы.

К вам приходят сотрудники с вопросом повышения заработной платы, ссылаясь при этом, что на другом предприятии они будут получать больше и уволятся, если вы её не увеличите. Что вы ответите?

а) Вы отказываете в повышении заработной платы, так как считаете их требования неправильными. Вы скорее смиритесь с нехваткой рабочей силы, чем вызовете недовольство других сотрудников, т. е. вы предпочитаете увольнение.

б) Удержите сотрудников от увольнения обещанием повысить зарплату с условием никому не говорить об этом.

в) Спросите сотрудника, является ли его зарплата справедливой в сравнении с его коллегами и на каком основании он требует её повышения? Вы объясните, что имеются определенные трудности, которые будут затем

сняты и он может решить свою проблему. По вашему мнению, сотруднику неправильно была определена категория, и вы поставите вопрос о её пересмотре.

Ситуация 2. Отсутствие пунктуальности.

В вашем предприятии один из сотрудников регулярно по утрам опаздывает на работу. Вы как руководитель приходите вовремя и повода к опаздыванию не даете. Что вы сделаете, чтобы работник вовремя приходил на работу?

а) Утром вы ожидаете его прихода на работу около рабочего места и заставляете его исправиться и впредь такого не допускать.

б) С глазу на глаз объясняетесь с ним, при этом говорите, что отсутствие пунктуальности - плохая черта и что в других вопросах он может быть ненадежным, что он служит плохим примером для своих ; коллег и если он не исправится, то будет нести за это ответственность.

в) Вы вызовете сотрудника к себе и попросите объяснить причину опоздания. Если причина объективная, то все равно объясните, чтобы, впредь такого не было и он должен быть на работе вовремя. Объясните также, что это с его стороны некорректно, и к каким последствиям может привести низкая трудовая дисциплина, если все будут опаздывать.

Ситуация 3. Перевод сотрудника на работу в другое место.

В вашей сфере деятельности, из-за применения рационализаторского метода, освобождается одно место путём перевода сотрудника в другое подразделение с такими же условиями профессиональной деятельности.

Каких сотрудников вы выберете для перевода на другое место работы?

а) Вы выбрали молодого и хорошего сотрудника, который освоил свою работу, и является ценным для вас. И вы надеетесь, что и в другом месте он достигнет таких же хороших результатов труда, как и в вашем подразделении.

б) Вы решите перевести сотрудника, от которого давно хотели избавиться, т. к. он постоянно брюзжит и создает конфликтные ситуации в деле.

в) Выберите пожилого сотрудника, который ввиду болезни часто отсутствует на рабочем месте.

Ситуация 4. Делегирование права на принятие решения.

Корреспонденция в вашем подразделении обрабатывается неточно и недостаточно надежно.

а) Вы проверяете всю входящую и исходящую корреспонденцию для того, чтобы выявить важные проблемы и гарантировать правильность их

решения.

б) Поручите обработку корреспонденции ответственному исполнителю, который информирует вас о важных проблемах, и предлагает в экстренных случаях их решение.

в) Поручите секретарю сортировать корреспонденцию и передавать вам письма, которые кажутся ему наиболее важными, прежде чем они будут направлены ответственному исполнителю.

Ситуация 5. Текучесть кадров.

Получив на курсах дополнительную профессию, сотрудник хотел бы занять соответствующее ему рабочее место. Он просит поддержать его в этом. Как вы поведете себя, если в сфере вашей компетенции такого места нет?

а) Вы не хотите терять этого сотрудника и поэтому пытаетесь затянуть этот вопрос. Если сотрудник будет настаивать, вы будете ему всячески препятствовать в продвижении по службе.

б) Советуете обратиться в отдел кадров, но одновременно оставаться на рабочем месте до замены его другим сотрудником.

в) Описываете преимущества данной работы, и что он рискует сменой рабочего места.

Задача

Предположим, что вице-президенту компании необходимо подобрать кандидатуру на должность главного менеджера отдела продаж. Таким образом, он решил оценить работу своих двух сотрудников — менеджеров по продажам. Для этого он разработал аттестационную таблицу, состоящую из множества критериев. Каждый критерий представлен определенным набором признаков, которые оцениваются по пятибалльной системе (от 1 — «практическое отсутствие» до 5 — «превосходно»). Чем больше вводится критериев, характеризующих каждого сотрудника, и чем больше уровней имеет оценочная система, тем выше адекватность модели и тем точнее можно оценить деятельность сотрудника.

Для оценки деятельности сотрудников, претендующих на должность главного менеджера конкретного структурного подразделения, модель можно представить в виде таблицы (Таблица 1 Приложения 2), где отображаются те критерии, по которым руководство хотело бы их оценить с точки зрения качества выполнения этих работ и с учетом вклада сотрудника в конечный результат деятельности подразделения (компании). Таблица строится на основе вымышленных данных.

Вычислив среднее арифметическое число баллов для каждого кандидата, мы видим преимущество первого сотрудника над вторым в 0,17

баллов. Значит, первый кандидат имеет реальные шансы на должность главного менеджера отдела продаж. Задача решена.

Таблица 1

Модель качества специалистов

Критерии оценки сотрудников	Первый сотрудник	Второй сотрудник
Оценка в баллах: от 1 до 5 1 — практическое отсутствие; 2 — ниже нормы; 3 — нормально; 4 — выше нормы; 5 — превосходно.		
1	2	3
Профессиональные знания и навыки	5	5
Профессиональная квалификация	5	4
Знание психологии продаж	4	4
Умение расположить к себе	5	4
Способность мотивировать и убеждать	5	4
Умение выражать свои мысли	4	4
Умение определить темперамент и характер клиента	4	4
Знание компьютера и оргтехники	5	5
Знание языков	5	4
Выдержка	4	5
Компетентность в принятии решений	5	5
Производственный опыт и ответственность	5	4
Стаж профессиональной деятельности	5	4
Профессиональная ответственность	5	5
Навыки решения типовых задач	5	5
Умение предусматривать последствия принимаемых решений	5	5
Способность урегулировать претензии	5	4

клиента		
Опыт работы автономно	5	5
Опыт работы в команде	5	5
Связи и контакты	5	4
Стабильность работы	4	4
Эмоциональная выносливость	4	5
Готовность работать	5	5
Эффективность работы	5	5
Любовь к своему делу	5	5
Инициативность	5	5
Целеустремленность	5	5
Готовность работать сверхурочно	5	5
Предприимчивость	5	5
Готовность идти на риск	4	4
Исполнительность	5	5
Персональные характеристики: Личное обаяние	5	4
Внешний вид	4	5
Общительность	5	4
Корректность поведения	4	4
Коммуникабельность	5	4
Решительность и настойчивость	5	5
Уверенность в себе	5	5
Эрудиция	5	5
Самокритика	4	4
Здоровье	4	5
ИТОГО:	194/41=4,73 балла	187/41=4,56 балла

Тема 3 Принципы делового общения

Студент должен:

Знать: правила ведения деловой беседы, переговоров, совещаний; условия эффективного общения.

Уметь: составлять план беседы, совещаний, переговоров.

Методические указания

Общение - это чрезвычайно тонкий и деликатный процесс взаимодействия людей. В общении наиболее разнообразно раскрываются индивидуальные особенности всех участников этого процесса. Общение имеет свои функции, средства, виды и типы, каналы, фазы. Изучите их. Обратите внимание, прежде всего, на функции общения. В целом можно выделить: информационную (получение сведений), познавательную, управляющую и развивающую функции общения, функцию обмена эмоциональными и вообще психическими состояниями.

В психологии выделяют следующие виды общения:

1.«Контакт масок» - формальное общение;

2.Формально-ролевое общение, когда регламентированы и содержания, и средства общения социальными ролями партнеров по общению (врач и пациент, контролер и пассажир и т. д.).

3.Светское общение определяется формальной вежливостью. Люди фактически не общаются, а как бы исполняют ритуал, говоря то, что положено в определенных ситуациях.

4.Духовное межличностное общение, при котором раскрываются глубокие структуры личности. Духовное общение характеризуется полным взаимопониманием.

5.Деловое общение, целью которого является организация и оптимизация того или иного вида предметной деятельности: производственной, научной, коммерческой, учебной и др.

В общении выделяют три взаимосвязанные стороны:

-перцептивную - процесс восприятия друг друга партнерами по общению;

-коммуникативную - процесс обмена информацией;

-интерактивную - процесс взаимодействия партнеров по общению.

В развернутом виде в общении можно выделить следующие этапы:

а) установление контакта;

б) ориентация в ситуации (люди, обстоятельства и т. д.);

в) обсуждение вопроса, проблемы;

г) принятие решения;

д) выход из контакта.

В деловом общении эта схема может быть как свернутой, обратной,

так и полной, подробной.

Именно сознательным вычленением этих этапов и их регуляцией определяется во многом эффективность делового общения.

В деловом общении важное значение имеет правильное планирование и ведение бесед, совещаний.

В специальной литературе изучите основные правила проведения бесед и совещаний.

Деловые беседы, совещания надо стараться проводить за час-полтора. Если время совещания затягивается, значит, оно плохо подготовлено. Коллективное решение вопросов - исключение из правил, а не правило. Нет необходимости всем руководителям нести ответственность за все дела. Коллективная ответственность, как правило, проваливает решение вопроса. Каждый должен отвечать за свой участок работы. Не получится толкового обсуждения вопроса, если на беседу, совещание вы пригласите 20-30 человек. Выступлений будет много, а результатов, как правило, никаких. Если вы хотите решить серьезную проблему, то пригласите тех специалистов, которых она непосредственно касается.

Прежде чем принять решение о проведении совещания, задайте себе следующие вопросы:

- нужно ли это совещание;
- что вы хотите на нём решить;
- нельзя решить вопросы лично вам;
- сколько человек, кого конкретно нужно пригласить;
- сколько времени потребует обсуждение вопроса.

Важным моментом делового общения являются телефонные переговоры. По телефону можно сделать очень многое: провести переговоры, отдать распоряжение, изложить просьбу и т. д. Очень часто первым шагом на пути к заключению делового договора является телефонный разговор. К деловому телефонному разговору надо тщательно готовиться. Плохая подготовка, неумение выделить в нем главное, лаконично, емко и грамотно излагать свои мысли приводят к значительным потерям рабочего времени.

Изучите в специальной литературе основные правила ведения телефонных разговоров.

Вопросы для самоконтроля

1. Понятие и основные функции делового общения.
2. Назовите основные этапы делового общения.
3. Каковы правила проведения совещаний, переговоров, бесед?
4. Какие существуют правила деловых телефонных разговоров?

Тема 4 Особенности менеджмента в области профессиональной

деятельности.

Суть работы руководителя состоит в управлении действиями людей с целью получения конкретного результата. Управленческий труд носит умственный характер и его продуктом являются решения руководителя. Канадский психолог Э. Жаке утверждает, что важность работы менеджера измеряется тем, какое количество времени он имеет возможность самостоятельно принимать правильные решения. Менеджеры должны анализировать развитие на много лет вперед. Поэтому планируется индивидуальная работа менеджера. Если вы не ставите перед собой цель, не планируете, способы ее достижения, то вы ничего не достигните.

При планировании своей работы руководитель должен определить свои цели и задачи на ближайшее будущее. После определения целей он составляет индивидуальную программу мероприятий для выполнения поставленных перед ним задач. Цель без программы осуществляться не может, цель описывает конечный результат и отвечает на вопрос что?, программа как?. Цель это мыслительная деятельность для достижения результата, а программа практические действия. Очень важный момент в индивидуальном планировании руководителя занимает установка сроков выполнения намеченных целей и задач. Срок желательно определить с максимальной точностью. Кроме индивидуального плана руководитель должен составлять план на квартал, месяц, неделю.

Чтобы составить хороший план использования рабочего времени важно точно знать свой бюджет времени и совокупность планируемых задач. Для этого необходимо установить приоритетность дел и строго следовать ей, даже в том случае когда менее важные дела выполняются на много легче и быстрее чем более важные. Менеджеру необходимо следить за своим временем, но не за стрелками на часах. Первые пять дней недели менеджеру следует работать, чтобы не отстать от конкурентов, а по субботам и воскресеньям, чтобы обойти их. Это как должно быть, но на практике все выглядит иначе.

По наблюдениям менеджер лишь 1 раз в 2 дня может заняться запланированной работой, так чтобы его никто не отвлекал, остальное время он находится в вехе событий, потоке информации, делах. Ему постоянно приходится переключаться на новые вопросы, принимать на ходу решения полагаясь на непроверенную информацию. Таким образом, времени, чтобы организовать свою личную работу не хватает. Главной задачей оптимальной организации рабочего дня, недели, рабочего места является повышение производительности труда руководителя, экономия его физической и умственной энергии. Руководитель чтобы эффективно использовать свое

рабочее время должен постоянно производить анализ рабочего времени, который может осуществляться разными способами.

Это манера поведения руководителя по отношению к подчиненным. Это формы и методы управления коллективом и отдельной личностью. Каждый человек уникален поэтому сколько руководителей столько и стилей управления. Однако в поведении руководителей можно наблюдать определенные типичные черты. Это служит основанием для выделения отдельных типов руководителей. В чистом виде нет проявления какого-нибудь одного стиля. Уже более 50 лет социальной психологии и менеджменте ведется изучение феномена стилей руководства. Накоплен огромный материал и построено множество теоретических моделей. Одна из самых ранних стадий исследования стилей руководства была проведена Куртом Левиным его типология 30-х гг. остается популярной и объясняется это простотой. Он сводит все стили к 3-м основным видам:

1) *Авторитарный* (авторитарный) «автократ» - все знает сам и не терпит никаких возражений, он единолично решает все вопросы, не терпит в свой адрес никаких замечаний и критики, обычно не информирует подчиненных о действительном состоянии дел. В качестве основной формы стимулирования использует угрозы, давление, страх. В результате этого к нему сотрудники относятся негативно и радуются любой его ошибке. В коллективе формируется неблагоприятный морально- психологический климат и создается почва для конфликтов.

Недостатки стиля: снижается активность и инициатива сотрудников их ответственность, заинтересованность исполнителей в эффективном труде. Дисциплинарные меры вызывают в человеке страх и злость, уничтожают стимулы к работе. Такой стиль руководства применим только тогда , когда требуется навести порядок в отстающем коллективе или при возникновении на производстве критической ситуации.

2) *Демократический стиль руководства.* Он характеризуется тем, что руководитель действует как координатор управленческих задач, играет направляющую и вдохновляющую роль в коллективе. Он советуется с коллективом при принятии решений, развивает у них, самостоятельность, активность, инициативность, доверяет ответственную работу.

Руководитель демократ использует методы мотивации, дисциплина и порядок держаться на сознательности работников, а не на страхе перед руководителем. Отсутствуют конфликтные ситуации и высок престиж руководителя.

Недостатки: когда обстановка требует немедленного директивного вмешательства этот стиль неприемлем.

3) *Либеральный (попустительский) стиль.* Этот стиль характеризуется тем, что руководитель либерал не принимает активного участия в производственной деятельности подчиненных. Подчиненные получают почти полную свободу по выработке решений, и сами контролируют свою работу. В решении вопросов руководитель принимает минимальное участие, практически никаких указаний не дает. Этот стиль характеризуется стандартно-формальным тоном, отсутствием похвалы и порицаний. Этот стиль руководства дает хорошие результаты только в том случае если коллектив состоит из высококвалифицированных специалистов, обладающих способностями, дисциплинированных и ответственных.

При этом стиле руководство на себя может взять и сильный неформальный лидер. Либеральный стиль переходит в попустительство, что ведет к конфликтам, дезорганизации и ухудшению трудовой дисциплины.

Таким образом, стиль руководства возникает из личного контакта с подчиненным и должен быть гибким, инициативным и одобряться подчиненными. Умению руководить нельзя, научиться. Это природное свойство человека, которое можно развить в процессе жизни человека.

Методические рекомендации по выполнению домашних контрольных работ

Учебным планом предусмотрено выполнение двух домашних контрольных работ.

Цель домашних контрольных работ - выявить, в какой степени студентом освоен учебный материал, насколько он ориентируется в положениях профессионального модуля.

Прежде чем приступить к выполнению контрольной работы, необходимо внимательно изучить соответствующую учебную литературу.

Контрольная работа выполняется по одному из вариантов (25 вариантов). Контрольная работа включает 5 вопросов.

Контрольная работа пишется:

– Собственноручно в двенадцати листовой тетради, разборчивым почерком, через строчку, соблюдая правила орфографии, новый абзац начинать с красной строки.

– На компьютере, 14 шрифтом Times New Roman, допускается 12 шрифт, 1,5 интервал, соблюдая правила орфографии, новый абзац начинается с красной строки.

Таблица распределения контрольных вопросов по вариантам

Варианты	№ вопроса
01	1,11,21,31,41
02	2,12,22,32,42
03	3,13,23,33,43
04	4,14,24,34,44
05	5,15,25,35,45
06	6,16,26,36,46
07	7,17,27,37,47
08	8,18,28,38,48
09	9,19,29,39,49
10	10,20,30,40,50
11	3,12,33,39,50
12	4,36,29,18,49
13	2,13,17,47,34
14	5,18,29,39,44 .
15	6,19,27,32,48
16	7,14,21,35,49
17	8,17,20,36,41
18	9,18,23,37,48
19	19,30,26,46,3
20	20,33,45,7,16
21	21,31,41,15,9
22	22,34,46,1,13
23	23,34,3,14,45
24	24,36,4,15,46
25	25,37,5,16,47

Вопросы контрольной работы № - 1

1. Понятие менеджмента, его содержание и место в системе социально-экономических категорий.
2. Практические предпосылки возникновения менеджмента, его роль в развитии современного производства.
3. Менеджмент как наука и искусство, как человеческий фактор, специальность и система.
4. Современные подходы в менеджменте: процессный, системный, ситуационный, их сущность и основные отличия.
5. Особенности американской и японской системы менеджера.
6. Проблемы менеджера в условиях переходной экономики России.
7. Понятие структуры управления и организационной структуры организации. Основные принципы построения организационной структуры.
8. Внутренние элементы организации: цели, задачи, структура, технология.
9. Люди (кадры) как внутренний элемент организации. Факторы, влияющие на индивидуальное поведение людей и успешность деятельности организации.
10. Факторы внешней среды прямого воздействия: поставщики, потребители, конкуренты, профсоюзы, государственные органы.
11. Фактор внешней среды косвенного воздействия: состояние экономики, политические, международные события, научно-технический прогресс.
12. Общие функции управления: планирование и прогнозирование; организация, координация и регулирование, мотивация, контроль.
13. Роль планирования в организации. Виды планов. Основные стадии планирования.
14. Понятие стратегии и стратегического планирования (основные этапы).
15. Анализ внешней среды, анализ сильных и слабых сторон организации как этапы стратегического планирования.
16. Анализ стратегических альтернатив, выбор стратегии, оценка стратегии как этапы стратегического планирования.,
17. Тактическое (текущее) планирование. Основные этапы.
18. Понятие потребностей. Первичные и вторичные потребности.
19. Понятие мотивации, её роль в повышении эффективности деятельности организации. Первоначальная концепция мотивации.
20. Содержательные теории мотивации Абрахама Маслоу, Д. Мак Клелланда, Ф. Герцберга.

21. Процессуальные теории мотивации: теория ожиданий, теория справедливости.
22. Сущность делегирования, правила и принципы делегирования.
23. Понятие методов управления. Основные методы управления: организационно -распорядительные, экономические, социально-психологические.
24. Планирование и организация работы менеджера. Техника личной работы менеджера.
25. Понятие общения и коммуникации. Условия эффективной коммуникации.
26. Информация и её виды. Роль информации в менеджменте.
27. Транзакты, три формы транзакта: параллельный, перекрестный, скрытый.
28. Функции и назначение управленческого общения.
29. Основные этапы делового общения.
30. Техника телефонных переговоров.
31. Понятие управленческого решения. Основные требования, предъявляемые к управленческим решениям.
32. Понятие управленческого контроля. Виды контроля.
33. Этапы проведения управленческого контроля. Основные правила контроля.
34. Понятие и классификация конфликтов. Основные причины возникновения конфликтов.
35. Понятие стресса, причины стрессов. Методы снятия стресса.
36. Понятие власти. Виды власти.
37. Понятие стиля руководства в управлении. Виды стилей руководства.
38. Имидж менеджера
39. Психологическая устойчивость руководителя как основа нормальной обстановки в организации. Факторы, определяющие формирование нормального социально-психологического климата в коллективе.
40. Основные индивидуально-психологические особенности личности: направленность личности, темперамента и т. д.
41. Составьте линейную и линейно-штабную структуру управления организацией.
42. Составьте функциональную и дивизионную структуру управления организацией.
43. Составьте матричную структуру управления организацией.

44. На основе конкретного предприятия разработайте основные составляющие миссии организации.

45. Разработайте основные психологические приемы достижения расположенности подчиненных в условиях конкретной ситуации.

46. Составьте план проведения совещания.

47. Разработайте несколько управленческих ситуаций (2-3) и определите оптимальный вариант управленческого решения.

48. Составьте план проведения контроля для конкретной организации (структурного подразделения организации).

49. На основе конкретных конфликтных ситуаций определите оптимальный стиль их разрешения.

50. Определите стиль управления конкретными руководителями в организации.

Вопросы контрольной работы № 2

1. Сущность менеджмента.
2. Менеджмент и управление.
3. Система управления.
4. Определение организации.
5. . Составные части управления.
6. Принципы менеджмента.
7. Менеджер. Качества современного менеджера.
8. Школа человеческих отношений.
9. . Подходы к менеджменту на основе выделения различных школ.
10. Формирование школы "научного менеджмента".
11. Административная (классическая) школа.
12. Бихевиористская (поведенческая) школа.
13. . Принципы управления (по А. Файолю).
14. Количественная школа.
15. Процессный подход, его сущность.
16. Процесс управления как взаимосвязь функций управления.
17. Системный подход.
18. Модели принятия решений.
19. Сущность и типы моделей.
20. Обзор моделей принятия решений.
21. Методы принятия решений.
22. . Методы прогнозирования.
23. Социальная ответственность и этика менеджмента.
24. Сущность, функции и выгоды планирования.
25. Характеристика целей организации.
26. . Управленческое обследование внутренних сильных и слабых сторон организации.
27. Составляющие успеха организации.
28. Делегирование, ответственность и полномочия.
29. Эффективное распределение полномочий.
30. Внутренняя среда организации.
31. Взаимосвязь внутренних переменных.
32. . Внешняя среда организации.
33. Характеристики внешней среды.
34. Оценка и анализ внешней и внутренней среды.
35. Оценка стратегического плана.
36. Сущность мотивации.

37. Содержательные теории мотивации.
38. Теория иерархии потребностей по А. Маслоу.
39. Теория К. Альдерфера.
40. Теория двух факторов Ф. Герцберга.
41. Процессуальные теории мотивации.
42. Типы конфликтов.
43. Процесс управления конфликтом.
44. Методы управления конфликтной ситуацией.
45. Управление изменениями.
46. Процесс успешного управления организационными изменениями.
47. Теория ожидания.
48. Комплексная процессуальная теория мотивации (модель Портера-Лоулера.
49. Применимость мотивационных теорий в практике управления.
50. Сущность и необходимость контроля.

Вопросы для самопроверки при подготовке к дифференцированному зачету

1. Принципы менеджмента.
2. Менеджер. Качества современного менеджера.
3. Школа человеческих отношений.
4. Подходы к менеджменту на основе выделения различных школ.
5. Формирование школы "научного менеджмента".
6. Административная (классическая) школа.
7. Бихевиористская (поведенческая) школа.
8. Принципы управления (по А. Файолю).
9. Количественная школа.
10. Процессный подход, его сущность.
11. Процесс управления как взаимосвязь функций управления.
12. Системный подход.
13. Модели принятия решений.
14. Сущность и типы моделей.
15. Обзор моделей принятия решений.
16. Методы принятия решений.
17. Методы прогнозирования.
18. Социальная ответственность и этика менеджмента.
19. Сущность, функции и выгоды планирования.
20. Характеристика целей организации.
21. . Управленческое обследование внутренних сильных и слабых сторон организации.
22. Понятие структуры управления и организационной структуры организации. Основные принципы построения организационной структуры.
23. Внутренние элементы организации: цели, задачи, структура, технология.
24. Люди (кадры) как внутренний элемент организации. Факторы, влияющие на индивидуальное поведение людей и успешность деятельности организации
25. Факторы внешней среды прямого воздействия: поставщики, потребители, конкуренты, профсоюзы, государственные органы.
26. Фактор внешней среды косвенного воздействия: состояние экономики, политические, международные события, научно-технический прогресс.
27. Общие функции управления: планирование и прогнозирование; организация, координация и регулирование, мотивация, контроль.
28. Роль планирования в организации. Виды планов. Основные стадии

планирования.

29. Понятие стратегии и стратегического планирования (основные этапы).
30. Анализ внешней среды, анализ сильных и слабых сторон организации как этапы стратегического планирования.
31. Анализ стратегических альтернатив, выбор стратегии, оценка стратегии как этапы стратегического планирования.
32. Тактическое (текущее) планирование. Основные этапы.
33. Понятие потребностей. Первичные и вторичные потребности.
34. Понятие мотивации, её роль в повышении эффективности деятельности организации.
35. Первоначальная концепция мотивации.

Рекомендуемая литература

1. Драчева Е. Л., Юликов Л. И. Менеджмент: учебник для студентов образовательных учреждений среднего профессионального образования - Москва: Академия, 2012
2. Драчева Е. Л., Юликов Л. И. Менеджмент: практикум: [учебное пособие] - М.: Академия, 2012
3. Косьмин А.Д. Менеджмент Практикум – М.: Академия, 2013
4. Лукашевич В.В. Менеджмент: Учеб. пособие. - М.: Юнити-Дана, 2012

СОДЕРЖАНИЕ

Введение.....	3
Содержание учебного материала.....	4
Введение.....	4
Тема 1 Функции, виды и психология менеджмента	5
Практическое занятие 1. «Определение типа темпераментности личности».....	11
Тема 2 Основы организации управления.....	18
Практическое занятие № - 2 «Принятие оптимального решения».....	22
Тема 3 Принципы делового общения.....	27
Тема 4 Особенности менеджмента в области профессиональной деятельности.....	29
Методические рекомендации по выполнению домашних контрольных работ.....	32
Вопросы контрольной работы № 1.....	33
Вопросы контрольной работы № 2.....	36
Вопросы для самопроверки при подготовке к дифференцированному зачету.....	38
Рекомендуемая литература.....	40