

Документ подписан простой электронной подписью  
Информация о владельце:  
ФИО: Пономарева Светлана Викторовна  
Должность: Проректор по УР и НО  
Дата подписания: 20.09.2023 20:50:37  
Уникальный программный ключ:  
bb52f959411e64617366ef2977b97e87139b1a2d



МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ  
ФЕДЕРАЦИИ  
ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ  
ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ  
ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ  
«ДОНСКОЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»  
(ДГТУ)

---

АВИАЦИОННЫЙ КОЛЛЕДЖ

УТВЕРЖДАЮ  
Директор колледжа  
А.И. Азарова  
личная подпись      инициалы, фамилия  
«    »      2021г  
Рег. № \_\_\_\_\_

Методические рекомендации по выполнению практических работ  
по дисциплине ОП. 12 «Менеджмент в профессиональной деятельности»  
для студентов специальности  
09.02.07 Информационные системы и программирование

Ростов –на –Дону

2021 г

## ВВЕДЕНИЕ

Требования работодателей к современному специалисту, а также Федеральный государственный образовательный стандарт среднего профессионального образования ориентированы, прежде всего, на умения самостоятельной деятельности и творческий подход к специальности. Профессиональный рост специалиста, его социальная востребованность, как никогда, зависят от умения проявить инициативу, решить нестандартную задачу, от способности к планированию и прогнозированию самостоятельных действий. Стратегическим направлением повышения качества образования в этих условиях является оптимизация системы управления учебной работой студентов, в том числе и их практической работой. Превращение студента из объекта педагогического воздействия в активное действующее субъекта образовательного процесса, выстраивающего своё образование совместно с преподавателем, является необходимым условием достижения им соответствующих компетенций. Более того, самостоятельная работа студента направлена не только на достижение учебных целей - обретение соответствующих компетенций, но и на формирование самостоятельной жизненной позиции как личностной характеристики будущего специалиста, повышающей его познавательную, социальную и профессиональную мобильность, формирующую у него активное и ответственное отношение к жизни.

Комплекс практических заданий по дисциплине ОП. 12 «Менеджмент в профессиональной деятельности» предназначен для средних учебных заведений и разработан в соответствии с ФГОС СПО, базисным учебным планом по специальности 09.02.07 Информационные системы и программирование

Комплекс практических заданий позволяет закрепить и углубить теоретические знания, полученные студентами при изучении учебного материала по дисциплине ОП. 12 «Менеджмент в профессиональной деятельности».

Практические занятия проводятся после изучения соответствующих разделов и тем учебной дисциплины. Так как учебная дисциплина имеет прикладной характер, то выполнение обучающимися практических работ позволяет им понять, где и когда изучаемые теоретические положения и практические умения могут быть использованы в будущей практической деятельности.

Методические рекомендации по каждой практической работе имеют теоретическую часть, с необходимыми для выполнения работы, формулами, пояснениями, таблицами и графиками; алгоритм выполнения заданий. Практические задания органично сочетаются с теоретическими знаниями.

### **Общие правила выполнения практических заданий (работ)**

1. Каждый обучающийся после выполнения задания (работы) должен представить отчет о проделанной работе с анализом полученных результатов и выводом.
2. Отчет о проделанной работе следует выполнить в тетрадях для практических занятий.  
Содержание отчета указано в описании выполнения практического задания (работы).
3. Таблицы и рисунки следует выполнять с помощью чертежных инструментов (линейки, циркуля и т. д.) карандашом.
4. При мелких исправлениях неправильное слово (буква, число и т. п.) аккуратно зачеркивают и над ним пишут правильное пропущенное слово (буква, число) или используют корректор.
5. Если обучающийся не выполнил практическое задание (работу) или часть задания (работы), то он может выполнить задание (работу) или оставшуюся часть во внеурочное время, согласованное с преподавателем.
6. Оценку (зачет) по практическому занятию обучающийся получает, с учетом срока выполнения работы, если:
  - сделан анализ проделанной работы и (или) вывод по результатам работы;
  - обучающийся может пояснить выполнение любого этапа работы;
  - отчет выполнен в соответствии с требованиями к выполнению практического задания (работы).

## Практическое занятие № 1

**Тема занятия:** «Разработка организационной структуры управления»

**Цель занятия:** закрепление теоретических знаний с помощью построения и анализа организационной структуры управления конкретной организации.

### 1. Необходимые материалы и литература:

1. Тетрадь для практических занятий.
2. Методические указания по выполнению практических занятий по дисциплине «Менеджмент»
3. Линейка, простые и цветные карандаши.

### 2. Порядок выполнения задания:

1. Повторить тему «Функции управления»
2. Определить основные звенья организации и составить их перечень на примере ВАТ имени В.П.Чкалова
3. В тетради для практических работ начертить организационную структуру управления, выделить звенья, уровни и ступени управления.
4. Выделить цветом горизонтальные, вертикальные и функциональные связи.
5. Провести анализ рациональности структуры управления, сделать выводы.
6. Оформить отчет о практической работе.

### 3. Методические указания по выполнению работы:

Под структурой управления организацией понимаются логические взаимоотношения уровней управления и функциональных подразделений, которые позволяют наиболее эффективно достигать целей организации.

В рамках структуры протекает управленческий процесс, между участниками которого распределены функции и задачи управления.

С этой позиции организационная структура – это форма разделения и кооперации управленческой деятельности, в рамках которой происходит процесс управления, направленный на достижение целей организации.

Отсюда, структура управления включает в себя все цели, распределенные между различными звеньями, связи между которыми обеспечивают координацию по их выполнению.

Элементами структуры управления являются:

- работник управления — человек, выполняющий определенную функцию управления;
- орган управления — группа работников, связанных определенными отношениями, состоящая из первичных групп;
- первичная группа — коллектив работников управления, у которых есть руководитель, но нет подчиненных.

Структура управления характеризуется наличием связей между ее элементами.

Горизонтальные связи носят характер согласования и являются, как правило, одноуровневыми.

Вертикальные связи — связи подчинения, возникают при наличии нескольких уровней управления.

Вертикальные связи могут иметь как линейный, так и функциональный характер. Линейные связи означают подчинение линейным руководителям, то есть по всем вопросам управления. Функциональные связи имеют место при подчинении по определенной группе проблем функциональному руководителю.

Структура управления должна отражать все цели и задачи фирмы, быть подчиненной производству и меняться вместе с ним. Она должна отражать функциональное разделение труда и объем полномочий работников; последние определяются политикой, процедурами, правилами и должностными инструкциями и расширяются, как правило, в направлении высоких уровней управления.

**4. Отчет о проделанной работе должен содержать:**

1. Тема занятия.
2. Цель занятия.
3. Перечень подразделений организации.
4. Структуру управления организации.
5. Выводы по работе.

**5. Контрольные вопросы**

1. Какие виды организационных структур существуют?
2. Что такое сфера контроля?
3. Что такое горизонтальные и вертикальные связи в структуре управления?

## Практическое занятие № 2

**Тема занятия:** «Разработка системы мотивации»

**Цель занятия:** научиться разрабатывать систему мотивации для работников с различными потребностями.

### 1. Необходимые материалы и литература:

1. Тетрадь для практических занятий.
2. Методические указания по выполнению практических занятий по дисциплине «Менеджмент»
3. Линейка, карандаш.

### 2. Порядок выполнения работы:

1. Повторить тему «Мотивация как функция менеджмента»
2. В тетради для практических работ начертить таблицу №2 для записи ответов на вопросы теста Маслоу.
3. Ответить на вопросы теста, руководствуясь правилами заполнения, подсчитать баллы с помощью ключа к тесту.
4. Проанализировать полученные результаты, сделать выводы.
5. Разработать систему мотивации, удовлетворяющую полученные потребности.
6. Сделать вывод.

### 3. Методические указания по выполнению работы:

Мотивация как основная функция менеджмента связана с процессом побуждения себя и других людей к деятельности через формирование мотивов поведения для достижения личных целей и целей организации. В процессе мотивации предполагается использование определенной последовательности взаимозависимых категорий: потребности людей - интересы людей - мотивы деятельности - действия людей.

В качестве мотивов могут выступать причастность к крупной компании, к решению значимых проблем, заинтересованность в интересных коммуникациях, потребность в формировании карьеры. Можно сказать, что мотивы, побуждающие человека к активной, производительной, творческой работе, многогранны, как многогранен сам человек и общественные отношения, которые оказывают на него воздействие.

Мотивационный подход к поведенческой деятельности является центральной функцией менеджмента. Менеджер воздействует на другого человека через его реальные цели, жизненные установки и ожидания, создавая эффективную мотивацию производственной деятельности работника.

Мотивация через потребности отражает процесс их возвышения от простых (пища, жилище, безопасность) до сложных (самоутверждение, самосовершенствование, самоуправление). Если мотивация основана на удовлетворении высших потребностей, то такой человек склонен к самоуправлению. Для удовлетворения высших потребностей предварительно должны быть удовлетворены первичные потребности, и необходима высокая производственная и управленческая культура.

Стимулирование - основная функция, связанная с процессом активизации деятельности людей и коллективов путем использования стимулов, рычагов и способов формирования интересов и мотивов деятельности. Отсюда следует, что функция стимулирования основывается на процессах мотивации, преобразуя их в стимулы, воздействующие на поведение и деятельность преимущественно коллективов и фирм.

Наиболее действенно в настоящее время экономическое стимулирование работников. Самый чувствительный стимул, применяемый к работнику - размер

заработной платы и своевременность ее выплаты. Зарубежные модели менеджмента, ориентированного на высокие показатели, опираются на два ключевых стимула: участие персонала в распределении прибыли и переход предприятия в собственность работников.

Сущность функции мотивации заключается в том, чтобы персонал организации выполнял работу в соответствии с делегированными ему правами и обязанностями и сообразуясь с принятыми управленческими решениями.

#### 4. Отчет о проделанной работе должен содержать:

1. Тема занятия.
2. Цель занятия.
3. Заполненную таблицу 2.
4. Анализ результатов теста.
5. Выводы по работе.

#### 5. Задание

1. Оценить собственные мотивы поведения с помощью теста Маслоу.

Правила заполнения: Ответьте на 20 утверждений, указывая степень наиболее близкую Вам - все это касается Вашего собственного мнения, видения и точки зрения. Ответы оценивайте буквами, которые обозначают : **С = совершенно верно и точно, М = в большей степени верно и точно, Р = частично верно и точно, S = в некоторой степени верно и точно, N = совершенно не верно**

Таблица №1

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

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

### ПОДСЧЕТ БАЛЛОВ

Напротив каждого ответа Вы поставили букву, которая в наибольшей мере отвечает Вашему поведению. В таблице ниже Вы найдете цифру, соответствующую выбранной Вами букве для каждого из 20 утверждений. Например, если, отвечая на утверждение один, Вы выбрали букву «Р» - этому отвечает цифра «3» в квадрате «1» таблицы.

Таблица №2

1.	C=5 M=4 P=3 S=2 N=1	2.	C=1 M=2 P=3 S=4 N=5	3.	C=5 M=4 P=3 S=2 N=1	4.	C=5 M=4 P=3 S=2 N=1
5.	C=1 M=2 P=3 S=4 N=5	6.	C=5 M=4 P=3 S=2 N=1	7.	C=5 M=4 P=3 S=2 N=1	8.	C=5 M=4 P=3 S=2 N=1
9.	C=5 M=4 P=3 S=2 N=1	10.	C=1 M=2 P=3 S=4 N=5	11.	C=5 M=4 P=3 S=2 N=1	12.	C=1 M=2 P=3 S=4 N=5
13.	C=5 M=4 P=3 S=2 N=1	14.	C=5 M=4 P=3 S=2 N=1	15.	C=5 M=4 P=3 S=2 N=1	16.	C=5 M=4 P=3 S=2 N=1
17.	C=5 M=4 P=3 S=2 N=1	18.	C=5 M=4 P=3 S=2 N=1	19.	C=5 M=4 P=3 S=2 N=1	20.	C=1 M=2 P=3 S=3 N=4
Итого SS:		Итого SB:		Итого SE:		Итого SA:	

**Подсчет баллов:**



Каждая из четырех колонок может получить минимум 5 и максимум 25 баллов. Отметка в 20 и более баллов свидетельствует о том, что мотивы, выделенные в этой колонке, являются очень важными для Вас. Количество баллов от 15-19 показывают, что эти мотивы менее важны для Вас. 10-14 баллов говорят о том, что мотивы, выделенные в этой колонке, не представляют особой важности для Вас. Количество баллов ниже 10 указывает на то, что мотивы, представленные в данной колонке, совершенно неважны для Вас.

### **Безопасность и надежность (SS)**

В первой колонке Анкеты проводится оценка потребностей в безопасности и надежности. Эти потребности являются долгосрочными по сравнению с самыми базовыми жизненными потребностями. Относительно работы, мы обычно говорим об экономической безопасности и надежности, о комфортабельных условиях жизни и о чувстве надежности. В США компании обычно выдают на эти потребности деньги, которые выплачиваются в обмен на работу, выполняемую сотрудниками. В других странах, например в Японии, многие компании предоставляют работникам жилье, услуги оздоровительных клиник (за счет компании), а также обеспечивают сервис для других конкретных потребностей в безопасности и надежности. В американских компаниях поднятие зарплат часто используется для вознаграждения исключительного выполнения работы, и это может оказывать определенный эффект на удовлетворение потребностей в безопасности и надежности. Но так как работники живут в разных условиях, оплата не совсем может служить мотивом для этих потребностей. Когда кажется, что оплата может мотивировать исполнение работы - и это совершенно не является чем-то необычным - это происходит потому, что деньги также используют для удовлетворения других нужд и потребностей, для мотивирования других оставшихся категорий. Потребность в безопасности и надежности особенно важны для работников, находящихся под угрозой потери работы в результате неудовлетворительного выполнения или каких-либо других причин, находящихся вне их контроля.

### **Принадлежность к обществу и востребованность (SB)**

Вторая часть анкеты сконцентрирована на взаимодействии человека с обществом, чувстве принадлежности и необходимости быть востребованным. Менеджеру необходимо проводить с работниками, которые мотивируются такими потребностями, как можно больше времени, это поможет улучшить межличностные отношения. Но нельзя забывать о разумных пределах. Только неопытный начальник может запомнить все имена и прозвища своих подчиненных, но обычно у него нет времени для налаживания очень тесных отношений с большим числом подчиненных. Для удовлетворения потребностей такого рода наиболее эффективным может быть продуктивное использование социальной мотивации путем организации работы в группах или командах. Это создает ситуацию, в которой, выполняя работу в тесной кооперации с другими, человек удовлетворяет свою потребность быть востребованным в обществе. В этом также есть свои преимущества – отсутствие необходимости проводить обобщения на работе (бесполезные разговоры и т.п.), что часто плохо сказывается на качестве выполнения работы. Лучше использовать другой подход, помогающий подкрепить мотивации, связанные с потребностью быть востребованным обществом. Для этого можно использовать брифинги и митинги (проводимые раз в неделю или чаще), а также формальную систему делегирования в команде. Существует множество путей для поддержания социального взаимодействия в команде.

### **Чувство собственного достоинства (SE)**

Множество людей, возможно даже большинство, мотивируются поиском ощущения значимости себя как личности. Это третья категория человеческой мотивации, определенная Абрахамом Маслоу, потребность в чувстве собственного достоинства. Очевидно, что руководство должно хвалить работников за хорошую работу или за особые достижения. Также можно организовать работу таким образом, чтобы люди получали шанс чувствовать, что приложенные ими усилия принесли результат. Это один из важных источников чувства собственного достоинства. Также, руководитель может устроить работу так, что сам работник будет контролировать свою деятельность. Это гарантирует то, что результаты будут «принадлежать» сотруднику. Работа должна также быть в некоторой степени «целостной» - ясное начало и конец, когда достигнутый результат или реальный продукт работы свидетельствуют о выполненной работе. Многие задания, конечно же, являются малозначимыми и менеджеры могут поспорить, что нельзя делать каждое незначительное задание «великим делом». Именно для частичного решения подобных проблем можно использовать работу в командах. В таком случае, общее достижение команды будет восприниматься как достижение каждого ее члена. Используя команду, имеющую определенные ответственности в работе, можно связать оба мотива - востребованность обществом и чувство самоуважения. Существует много других видов признания, которые можно использовать для удовлетворения потребности в самоуважении: формальные награждения, например, «работник месяца», записи о продуктивности работы на досках объявления, похвала на митингах, и т.д. - все зависит от воображения начальника.

### **Самореализация (SA)**

Последняя часть Анкеты сконцентрирована на человеческой мотивации самого высокого уровня (по Маслоу) - потребность в саморазвитии, попытка стать тем, кем человек может быть. Маслоу называет это явление «самореализацией». Большинство людей хотят самореализоваться в какой-то степени, но как сильно - зависит от каждого в отдельности. Баллы в Анкете могут дать менеджеру полезную информацию о силе их собственной мотивации в этом вопросе и обеспечить базис для размышления о потребности в самореализации сотрудников. Большинство сотрудников хотят получать сложные задания и чувствовать, что они не только используют уже приобретенные навыки и умения, а также приобретают новые. Менеджеры должны быть внимательными к таким мотивациям, стараясь постоянно развивать своих подчиненных. Это можно сделать путем планирования развивающей деятельности сотрудников посредством формальных тренингов, поручения сложных заданий, установки новых целей - всего того, что менеджер может сделать для развития и роста своих подчиненных.

### **Выводы**

Вы видите, как много существует путей, помогающих менеджеру улучшать и стимулировать исполнение работы, используя мотивации, с которыми сотрудники приходят на работу. Сделанные выше предложения служат примерами, и их не следует воспринимать, как строгие предписания. Необходимо, чтобы менеджер понимал, что хотя самих людей изменить очень тяжело, для изменения поведения людей на работе и улучшения выполнения можно использовать мотивации. Но для этого нужно знать, что мотивирует работников. Помощью может быть Анкета Маслоу. Наилучший путь - попросить сотрудников заполнить эту анкету самостоятельно. Полученные ответы покажут менеджеру и его подчиненному, какие из внутренних мотивов наиболее выражены, и какие можно использовать для мотивации при выполнении заданий. Менеджер также может, используя намеки, выяснить у подчиненного в беседе, какие мотивы являются руководящими для него. Можно также спросить напрямую, что для подчиненного является наиболее важным в работе. Сам менеджер, заполняя анкету, не должен настраиваться на то, что его оценка будет отличаться от оценки подчиненных.

Проведенные исследования показали, что в большинстве случаев, мотивы, выделенные руководителем и подчиненным, несущественно отличаются друг от друга, хотя сами менеджеры всегда полагают, что разница будет большой.

#### **5. Контрольные вопросы**

1. В чем сущность мотивации по Ф. Мак – Клелланду?
2. Какие потребности выделил А. Маслоу?
3. Какими потребностями дополнил схему А.Маслоу Ф. Герцберг?

## Практическое занятие № 3

**Тема занятия:** «Организация взаимоотношений с сотрудниками»

**Цель занятия:** определить личную способность к эффективным коммуникациям.

### 1. Необходимые материалы и литература:

1. Тетрадь для практических занятий.
2. Методические указания по выполнению практических занятий по дисциплине «Менеджмент»

### 2. Порядок выполнения работы:

1. Повторить тему «Кадровая политика».
2. Выполнить задания.
3. Ответить на вопросы теста, руководствуясь правилами заполнения, подсчитать баллы с помощью ключа к тесту.
4. Проанализировать полученные результаты, сделать выводы.

### 3. Методические указания по выполнению работы:

Кадровая политика организации — генеральное направление работы с персоналом, отражающее совокупность принципов, методов, набор правил и норм в области работы с персоналом, которые должны быть осознаны и определенным образом сформулированы.

Цель кадровой политики — обеспечение оптимального баланса процессов обновления и сохранения численности и качественного состава персонала в соответствии с потребностями самой организации, требованиями действующего законодательства и состоянием рынка труда.

Кадровая политика не всегда четко обозначена и представлена в виде документа, однако, независимо от степени выраженности, она существует в каждой организации.

Начинается с выявления потенциальных возможностей в сфере управления людьми и с определения тех направлений работы с персоналом, которые должны быть усилены для успешной реализации организационной стратегии.

На формирование и развитие кадровой политики влияют внешние и внутренние факторы.

Факторы внешней среды — те, которые организация как субъект управления не может изменить, но должна учитывать для правильного определения потребности в персонале и оптимальных источников покрытия этой потребности. К ним относятся:

ситуация на рынке труда (демографические факторы, политика в области образования, взаимодействие с профсоюзами);

тенденции экономического развития;

научно-технический прогресс (характер и содержание труда, который оказывает влияние на потребности в тех или иных специалистах, возможности переподготовки персонала);

нормативно-правовая среда (т.е. «правила игры», которые установлены государством; трудовое законодательство, законодательство в области охраны труда, занятости, социальные гарантии и т.д.).

Факторы внутренней среды — это факторы, которые поддаются управляющему воздействию со стороны организации. К ним можно отнести:

цели организации (на их основе формируется кадровая политика);

стиль управления (жестко централизована или предпочитающая принцип децентрализации — в зависимости от этого требуются разные специалисты); финансовые

ресурсы (от этого зависит возможность организации финансировать мероприятия по управлению персоналом);

кадровый потенциал организации (связан с оценкой возможностей работников организации, с правильным распределением обязанностей между ними, что является источником эффективной и стабильной работы);

стиль руководства (все они не в одинаковой мере влияют на проведение определенной кадровой политики).

#### **4. Отчет о проделанной работе должен содержать:**

1. Тема занятия.
2. Цель занятия.
3. Выполненные задания.
4. Выводы по результатам теста.
5. Выводы по работе.

#### **5. Задание**

Задание №1.

Создать предприятие в условиях жесткой конкуренции

1 – Выделить профиль деятельности Вашей организации и определите основные направления её развития.

2 – Сформулируйте линию и главную цель деятельности Вашей организации

3 – Определите количество непосредственных исполнителей организации.

Задание №2.

Разработать план беседы с кандидатом, поступающим на работу предприятия

1 – Выберите вакантную должность для объявления

2 – Выделите общие требования, обязанности, права и ответственность для должности

3 – Укажите виды материального и морального поощрения, заработная плата, льготы

4 – Сформулируйте основные цели беседы.

Задание №3.

Определить собственные способности к ведению переговоров

Тест "Умеете ли вы вести переговоры?"

Поставьте сами себе баллы от 1 до 5 и запишите их около каждого вопроса (это надо сделать корректно и объективно). Не опасайтесь ставить и крайние оценки. Оценки означают:

1 — нет, так не бывает;

2 — нет, как правило, так не бывает;

3 — неопределенная оценка;

4 — да, как правило, так бывает;

5 — да, так бывает всегда.

1. Даю подчиненным поручения даже в том случае, если есть опасность, что при их невыполнении критиковать будут меня.

2. У меня всегда много идей и планов.

3. Я прислушиваюсь к замечаниям других.

4. Мне в основном удается привести логически правильные аргументы при обсуждениях.

5. Я настраиваю сотрудников на то, чтобы они решали свои задачи самостоятельно.

6. Если меня критикуют, то я защищаюсь, несмотря ни на что.

7. Когда другие люди приводят свои доводы, я всегда прислушиваюсь.
8. Для того чтобы провести какое-то мероприятие, мне приходится строить планы заранее.
9. Свои ошибки я, по большей части, признаю.
10. Я предлагаю альтернативы предложениям других.
11. Защищаю тех, у кого есть трудности.
12. Высказываю свои мысли с максимальной убедительностью.
13. Мой энтузиазм заразителен.
14. Я принимаю во внимание точку зрения других людей и стараюсь отразить ее в проекте решения.
15. Обычно я настаиваю на своей точке зрения и на своих гипотезах.
16. Я с пониманием выслушиваю и агрессивно высказываемые контраргументы.
17. Ясно выражаю свои мысли.
18. Я всегда признаюсь в том, что чего-то не знаю.
19. Энергично защищаю свои взгляды.
20. Я стараюсь развивать чужие идеи так, как будто они были моими.
21. Всегда продумываю то, что могли бы ответить на тот или иной вопрос другие, и ищу аргументы.
22. Я помогаю людям советом, как организовать свой труд.
23. Увлекаясь своими проектами, своими планами работы на перспективу, я обычно не интересуюсь планами других людей.
24. Я прислушиваюсь и к тем людям, которые имеют точку зрения, отличающуюся от моей.
25. Если кто-то не согласен с моим проектом, я ищу новые пути.
26. Использую все средства, чтобы заставить согласиться со мной.
27. Открыто говорю о своих надеждах, опасениях и личных трудностях.
28. Я всегда нахожу возможность организовать поддержку моих проектов.
29. Я понимаю чувства других людей.
30. Я больше стараюсь высказывать свои мысли, чем выслушивать чужие.
31. Прежде чем защищаться, я внимательно выслушиваю критику.
32. Излагаю свои мысли системно.
33. Даю возможность другим изложить свою точку зрения.
34. Внимательно слежу за противоречиями в чужих рассуждениях.
35. Меняю точку зрения для того, чтобы показать другим, что слежу за ходом их мыслей.
36. Как правило, я никого не перебиваю.
37. Не притворяюсь, что уверен в своей точке зрения, если это не так.
38. Я трачу много энергии на то, чтобы убедить других, как им нужно правильно поступить.
39. Говорю эмоционально, чтобы вдохновить людей на работу.
40. Стремлюсь, чтобы при подведении итогов были активны и те, кто редко просит слова.

#### Результат

Суммируйте баллы, поставленные вами против утверждений 1, 3, 5, 7, 9, 11, 14, 16, 18, 20, 22, 24, 27, 29, 31, 33, 35, 36, 37 и 40, и обозначьте сумму через А (она находится в интервале от 20 до 100).

Для получения суммы В прибавляйте баллы к утверждениям 2, 4, 6, 8, 10, 12, 13, 15, 17, 19, 21, 23, 25, 26, 28, 30, 32, 34, 38 и 39. Эта величина также должна находиться в интервале от 20 до 100.

Результаты теста показывают, является ли ваше поведение на совещаниях дипломатичным или авторитарным.

Если сумма А не менее чем на десять баллов превышает сумму В, то вы хороший дипломат.

Если же сумма В как минимум на десять баллов больше суммы А, то вы ведете дискуссию авторитарно, властно и бесцеремонно.

Если же обе суммы различаются менее чем десятью баллами, то ваше поведение не получает однозначной оценки в коллективе. Она может быть как положительной, так и отрицательной — в зависимости от обстоятельств.

Психологи, работающие на предприятиях, подтверждают, что оба стиля поведения — дипломатичный и авторитарный — могут привести к успеху. Однако авторитарное ведение совещания следует отнести к нежелательным исключениям, особенно если с его участниками придется работать и дальше. В противном случае, в дальнейшем вам не поможет никакая дипломатия.

## **6. Контрольные вопросы**

1. Какие основные цели и задачи кадровой политики организации?
2. Какие факторы влияют на кадровую политику?
3. Что общего у формальных и неформальных групп?

## Практическое занятие № 4

**Тема занятия:** «Определение стиля руководства»

**Цель занятия:** научиться определять стиль руководства на примере конкретного руководителя.

### 1. Необходимые материалы и литература:

1. Тетрадь для практических занятий.
2. Методические указания по выполнению практических занятий по дисциплине «Менеджмент»
3. Линейка, карандаш

### 2. Порядок выполнения работы:

1. Повторить тему «Лидерство. Власть и личное влияние»
2. В тетради для практических работ составить список руководителей, с которыми Вы лично знакомы.
3. Проанализировать с помощью теста их поведение по отношению к подчиненным в различных ситуациях.
4. С помощью ключа к тесту определить стиль руководства, сделать выводы.
5. Перечертить в тетрадь и заполнить таблицу «Сравнительная характеристика стилей руководства»

### 3. Методические указания по выполнению работы:

Стиль руководства - способ обращения руководителей с подчиненными в процессе исполнения служебных обязанностей.

Все стили руководства можно свести к основным трем стилям:

Авторитарный стиль руководства (автократический, директивный, административный). Отличается чрезмерной централизацией власти, самовластным решением всех вопросов, касающихся деятельности организации, ограничением контактов с подчиненными. Авторитарный стиль сводится к тому, что руководитель, не доверяя подчиненным и не спрашивая их мнения и советов, единолично решает все вопросы, и берет на себя ответственность за все, давая исполнителям только указания, что, как и когда делать, в качестве основной формы стимулирования использует наказание.

Демократический стиль характеризуется высокой степенью децентрализации полномочий, активным участием сотрудников в принятии решений. Создается атмосфера, при которой выполнение служебных обязанностей становится делом привлекательным, а достижение при этом успеха служит вознаграждением.

Либеральный стиль. Его суть состоит в том, что руководитель ставит перед исполнителями проблему, создает необходимые организационные условия для их работы, задает границы решения, а сам отходит на второй план. За собой он сохраняет функции консультанта, арбитра, эксперта, оценивающего полученные результаты.

При этом поощрение и наказание отступают на второй план по сравнению с внутренним удовлетворением, которое получают подчиненные от реализации своего потенциала и творческих возможностей. Подчиненные избавлены от постоянного контроля и «самостоятельно» принимают решения и стараются найти путь их реализации в рамках предоставленных полномочий. Они не догадываются, что руководитель все уже заранее продумал и создал для этого процесса необходимые условия, которые предопределяют конечный результат.



Такая работа приносит им удовлетворение и формирует благоприятный морально-психологический климат в коллективе.

#### 4. Отчет о проделанной работе должен содержать:

1. Тема занятия.
2. Цель занятия.
3. Выполненные задания.
4. Выводы по результатам теста.
5. Выводы по работе.

#### 5. Задание

1. Ответить на вопросы теста «Стили взаимодействия»

Правила заполнения: Ответьте по пятибалльной шкале на 20 утверждений, указывая степень того как интересующий Вас человек поступает, когда ему приходится руководить другими людьми. 5 – Всегда так поступает, 1 – Никогда так не делает

1.	Указывает людям, что надо делать	5	4	3	2	1
2.	Выслушивает мнение других	5	4	3	2	1
3.	Дает возможность другим участвовать в принятии решения	5	4	3	2	1
4.	Дает возможность другим действовать самостоятельно	5	4	3	2	1
5.	Настойчиво объясняет, как надо что-либо делать	5	4	3	2	1
6.	Обучает людей умению работать	5	4	3	2	1
7.	Советуется с другими	5	4	3	2	1
8.	Не мешает другим работать	5	4	3	2	1
9.	Указывает когда надо выполнить работу	5	4	3	2	1
10.	Учитывает успех других	5	4	3	2	1
11.	Поддерживает инициативу	5	4	3	2	1
12.	Не вмешивается в процесс определения целей деятельности другими	5	4	3	2	1
13.	Показывает, как нужно работать	5	4	3	2	1
14.	Иногда дает возможность другим принимать участие в обдумывании проблемы	5	4	3	2	1
15.	Внимательно выслушивает собеседника	5	4	3	2	1
16.	Если вмешивается в дела других, то делает это по-деловому	5	4	3	2	1
17.	Мнение других не разделяет	5	4	3	2	1
18.	Прилагает усилия с целью уладить разногласия	5	4	3	2	1
19.	Старается уладить конфликт	5	4	3	2	1
20.	Считает, что каждый должен применять свой талант как может	5	4	3	2	1

2. Подсчитать баллы с помощью ключа

А) Суммируем баллы по следующим вопросам 1,5,9,13,17 – указывает на приверженность к авторитарному стилю

Б) Суммируем баллы по следующим вопросам 3,7,11,15,19 – указывает на приверженность к коллегиальному стилю

В) Суммируем баллы по следующим вопросам 4,8,12,16,20 – указывает на приверженность к либеральному стилю

Г) Суммируем баллы по следующим вопросам 2,6,10,14,18 – указывает на приверженность к деловому стилю

Общий показатель по всему тесту в 70-80 баллов указывает на устремленность к взаимодействию с людьми. Показатель 30-40 баллов регистрирует пассивность человека в групповой деятельности.

3. Сделать выводы о стиле взаимодействия с подчиненными, которого придерживается выбранный руководитель.

4. Заполнить таблицу «Сравнительная характеристика стилей руководства»

Таблица – Сравнительная характеристика стилей руководства

Объекты сравнения	Авторитарный	Демократический	Либеральный
Способ принятия решений			
Способ доведения решений до исполнителя			
Распределение ответственности			
Отношение к инициативе подчиненных			
Принципы подбора кадров			
Отношение к знаниям			
Отношение к общению			
Отношение к подчиненным			
Отношение к дисциплине			
Отношение к стимулированию			

## 6. Контрольные вопросы

1. Какие основные достоинства и недостатки у авторитарного стиля руководства?
2. Какие основные достоинства и недостатки у демократического стиля руководства?
3. Какие основные достоинства и недостатки у либерального стиля руководства?

## Практическое занятие № 5

**Тема занятия:** «Типы личности»

**Цель занятия:** научиться определять тип личности, изучать особенности различных типов для целей менеджмента.

### 1. Необходимые материалы и литература:

1. Тетрадь для практических занятий.
2. Методические указания по выполнению практических занятий по дисциплине «Менеджмент»
3. Линейка, карандаш.

### 2. Порядок выполнения работы:

1. Повторить тему «Менеджер, его деятельность и личность»
2. В тетради для практических работ начертить таблицу №1 для записи ответов на вопросы теста Айзека по определению темперамента.
3. Ответить на вопросы теста, руководствуясь правилами заполнения, подсчитать баллы с помощью ключа к тесту.
4. Проанализировать полученные результаты, сделать выводы.

### 3. Методические указания по выполнению работы:

Психологические характеристики основных классических типов темперамента:

1. Сангвиник. Человек с повышенной реактивностью, но при этом активность и реактивность у него уравновешены. Он живо, возбужденно откликается на все, что привлекает его внимание, обладает живой мимикой и выразительными движениями. По незначительному поводу он хохочет, а несущественный факт может его рассердить. По его лицу легко угадать его настроение, отношение к предмету или человеку. У него высокий порог чувствительности, поэтому он не замечает очень слабых звуков и световых раздражителей.

Обладая повышенной активностью и будучи очень энергичным и работоспособным, он активно принимается за новое дело и может долго работать не утомляясь. Способен быстро сосредоточиться, дисциплинирован, при желании может сдерживать проявление своих чувств и произвольные реакции. Ему присущи быстрые движения, гибкость ума, находчивость, быстрый темп речи, быстрое включение в новую работу. Высокая пластичность проявляется в изменчивости чувств, настроений, интересов и стремлений.

Сангвиник легко сходится с новыми людьми, быстро привыкает к новым требованиям и обстановке. Без усилий не только переключается с одной работы на другую, но и переучивается, овладевая новыми навыками. Как правило он в большей степени откликается на внешние впечатления, чем на субъективные образы и представления о прошлом и будущем, экстраверт.

У сангвиника чувства легко возникают, легко сменяются. Легкость с которой у сангвиника образуются и переделываются новые временные связи, большая подвижность стереотипа, отражается также в умственной подвижности сангвиников, обнаруживают некоторую склонность к неустойчивости.

2. Холерик. Как и сангвиник отличается малой чувствительностью, высокой реактивностью и активностью. Но у холерика реактивность явно преобладает над активностью, поэтому он необуздан, несдержан, нетерпелив. Вспыльчив. Он менее пластичен и более инертен. Чем сангвиник. Отсюда - большая устойчивость стремлений и интересов, большая настойчивость, возможны затруднения в переключении внимания, он скорее экстраверт.

3. Флегматик обладает высокой активностью, значительно преобладающей над малой реактивностью, малой чувствительностью и эмоциональностью. Его трудно рассмешить и опечалить - когда вокруг громко смеются, он может оставаться невозмутимым. При больших неприятностях остается спокойным.

Обычно у него бедная мимика, движения невыразительны и замедлены, так же, как речь. Он ненаходчив, с трудом переключает внимание и приспосабливается к новой обстановке, медленно перестраивает навыки и привычки. При этом он энергичен и работоспособен. Отличается терпеливостью, выдержкой, самообладанием. Как правило, он трудно сходится с новыми людьми, слабо откликается на внешние впечатления, интроверт. Недостатком флегматика является его инертность, малоподвижность.

Инертность сказывается и на косности его стереотипов, трудности его перестройки. Однако это качество, инертность, имеет и положительное значение, содействует основательности постоянству личности.

4. Меланхолик Человек с высокой чувствительностью и малой реактивностью. Повышенная чувствительность при большой инертности приводит к тому, что незначительный повод может вызвать у него слезы, он чрезмерно обидчив, болезненно чувствителен. Мимика и движения его невыразительны, голос тихий, движения бедны.

Обычно он не уверен в себе, робок, малейшая трудность заставляет его опускать руки. Меланхолик неэнергичен, ненастойчив, легко утомляется и мало работоспособен. Ему присуще легко отвлекаемое и неустойчивое внимание, и замедленный темп всех психических процессов. Большинство меланхоликов - интроверты. Меланхолик застенчив, нерешителен, робок. Однако в спокойной привычной обстановке меланхолик может успешно справляться с жизненными задачами. Можно считать уже твердо установленным, что тип темперамента у человека врожденный, а от каких именно свойств его врожденной организации он зависит, еще до конца не выяснено.

#### 4. Отчет о проделанной работе должен содержать:

1. Тема занятия.
2. Цель занятия.
3. Выполненные задания.
4. Выводы по результатам теста.
5. Выводы по работе.

#### 5. Задание

Методика Айзенка по определению темперамента

С помощью методики Айзенка определяют экстраверсию (направленность личности на внешний мир) и нейротизм (результат неуравновешенности процессов возбуждения и торможения) – свойства, лежащие в основе темперамента.

В опроснике Айзенка 57 вопросов. На них необходимо ответить "да" или "нет", поставив «X» в соответствующей колонке.

Полученные результаты сопоставляют с ключом, в котором есть три шкалы: экстраверсия – интроверсия; нейротизм, шкала лжи.

Принадлежность к типу темперамента выявляется при помощи системы координат, на которой отмечаются результаты по шкале "нейротизм" и шкале "экстраверсия".

Таблица 1

№ вопроса	Ответы	
	Да	Нет

Вопросы:

1. Часто ли Вы испытываете тягу к новым впечатлениям, к тому, чтобы отвлечься, испытать сильные ощущения?
2. Часто ли вы чувствуете, что нуждаетесь в друзьях, которые могут вас понять, одобрить или посочувствовать?
3. Считаете ли вы себя беззаботным человеком?
4. Очень ли трудно вам отказываться от своих намерений?
5. Обдумываете ли вы свои дела не спеша и предпочитаете подождать, прежде чем действовать?
6. Всегда ли вы сдерживаете свои обещания, даже если вам это невыгодно?
7. Часто ли у вас бывают спады и подъемы настроения?
8. Быстро ли вы обычно действуете и говорите, не затрачиваете ли много времени на обдумывание?
9. Возникало ли у вас когда-нибудь чувство, что вы несчастны, хотя никакой серьезной причины на это 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 когда-нибудь, что, разозлившись, вы выходите из себя?
13. Часто ли действуете необдуманно, под влиянием момента?
14. Часто ли вас беспокоят мысли о том, что вам не следовало чего-либо делать или говорить?
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 делиться с другими людьми?
19. Верно ли, что иногда вы настолько полны энергии, что все горит в руках, а иногда вы чувствуете сильную вялость?
20. Стараетесь ли вы ограничить круг своих знакомств небольшим числом самых близких людей?
21. Много ли вы мечтаете?
22. Когда на вас кричат, отвечаете ли тем же?
23. Считаете ли вы свои привычки хорошими?
24. Часто ли у вас появляется чувство, что вы чем-то виноваты?
25. Способны ли вы иногда дать волю своим чувствам и беззаботно развлечься с веселой компанией?
26. Можно ли сказать, что часто у вас нервы бывают натянуты до предела?
27. Слывете ли вы за человека веселого и живого?
28. После того, как дело сделано, часто ли вы мысленно возвращаетесь к нему и думаете, что могли бы сделать лучше?
29. Чувствуете ли вы себя беспокойно, находясь в большой компании?
30. Бывает ли, что вы передаете слухи?
31. Бывает ли, что вам не спится из-за того, что в голову лезут разные мысли?
32. Что вы предпочитаете, если хотите что-либо узнать: найти это в книге или спросить у друзей?
33. Бывают ли у вас сильные сердцебиения?
34. Нравится ли вам работа, требующая сосредоточения?
35. Бывают ли у вас приступы дрожи?
36. Всегда ли вы говорите только правду?
37. Бывает ли вам неприятно находиться в компании, где все подшучивают друг над другом?
38. Раздражительны ли вы?

39. Нравится ли вам работа, требующая быстрого действия?
40. Верно ли, что вам часто 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 и несколько медлительны?
42. Опаздывали ли вы когда-нибудь на работу или встречу с кем-то?
43. Часто ли вам снятся кошмары?
44. Верно ли, что вы так любите поговорить, что не упускаете любого удобного случая побеседовать с новым человеком?
45. Беспокоят ли вас какие-либо боли?
46. Огорчились бы вы, если бы не смогли долго видиться с друзьями?
47. Можете ли вы назвать себя нервным человеком?
48. Есть ли среди ваших знакомых такие, которые вам явно не нравятся?
49. Могли бы вы сказать, что вы уверенный в себе человек?
50. Легко ли вас задевает критика ваших недостатков, или вашей работы?
51. Трудно ли вам получить настоящее удовольствие от мероприятий, в которых участвует много народу?
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 подшутить над другими?
57. Страдаете ли вы бессонницей?

**Ключ:** просуммируйте следующие ответы

Экстраверсия - интроверсия

"ДА" на №№ 1, 3, 8, 10, 13, 17, 22, 25, 27, 39, 44, 46, 49, 53,

"НЕТ" – №№ 5, 15, 20, 29, 32, 34, 37, 41, 51.

Нейротизм:

"ДА" – № 2, 4, 7, 9, 11, 14, 16, 19, 21, 23, 26, 28, 31, 33, 35, 38, 40, 43, 45, 47, 50, 52, 55, 57.

Шкала ложных ответов:

"ДА" – №№ 6, 24, 36;

"НЕТ" – №№ 12, 18, 30, 42, 48, 54.

Система координат выглядит следующим образом:

	Нейротизм									
	18									
Меланхолик	16					14	Холерик			
	12									
Интроверт	10					8	Экстраверт			
2 4 6 8 10	12	14	16	18	20	22				
	8									
Флегматик	6					4	Сангвиник			
	2									
	0									

Эмоциональная устойчивость

## 6. Контрольные вопросы

1. Какие существуют особенности труда менеджера?
2. Какова структура личности?
3. Что заключается в понятии «этика менеджмента»?