

Министерство науки и высшего образования Российской Федерации
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«Уфимский государственный авиационный технический университет»
Уфимский авиационный техникум



Проректор по учебной работе

А.Н. Елизарьев

2020г.

Рабочая программа учебной дисциплины

ОП.03 Менеджмент

Наименование специальности

09.02.05 Прикладная информатика (по отраслям)

Квалификация выпускника

Техник-программист

Базовая подготовка

Форма обучения: очная

Уфа, 2020

Рабочая программа учебной дисциплины разработана на основе Федерального государственного образовательного стандарта (далее – ФГОС) по специальности среднего профессионального образования (далее СПО) 09.02.05 Прикладная информатика (по отраслям), утверждённого приказом Министерства образования и науки Российской Федерации от 13.08.2014 №1001.

Организация-разработчик: Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования «Уфимский государственный авиационный технический университет» Уфимский авиационный техникум.

СОДЕРЖАНИЕ

	стр.
1. ПАСПОРТ РАБОЧЕЙ ПРОГРАММЫ УЧЕБНОЙ ДИСЦИПЛИНЫ	3
2. СТРУКТУРА И СОДЕРЖАНИЕ УЧЕБНОЙ ДИСЦИПЛИНЫ	5
3. УСЛОВИЯ РЕАЛИЗАЦИИ РАБОЧЕЙ ПРОГРАММЫ УЧЕБНОЙ ДИСЦИПЛИНЫ	9
4. КОНТРОЛЬ И ОЦЕНКА РЕЗУЛЬТАТОВ ОСВОЕНИЯ УЧЕБНОЙ ДИСЦИПЛИНЫ	10
5. ФОНДЫ ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ	13
6. АДАПТАЦИЯ РАБОЧЕЙ ПРОГРАММЫ ДЛЯ ЛИЦ С ОГРАНИЧЕННЫМИ ВОЗМОЖНОСТЯМИ ЗДОРОВЬЯ (ОВЗ)	22
7. ПРИЛОЖЕНИЕ 1	23

1. ПАСПОРТ РАБОЧЕЙ ПРОГРАММЫ УЧЕБНОЙ ДИСЦИПЛИНЫ

Менеджмент

1.1. Область применения программы

Рабочая программа учебной дисциплины является частью программы подготовки специалистов среднего звена (далее – ППСЗ) в соответствии с ФГОС по специальности СПО 09.02.05 Прикладная информатика (по отраслям).

1.2. Место дисциплины в структуре программы подготовки специалистов среднего звена:

Дисциплина входит в цикл общепрофессиональных дисциплин ППСЗ по специальности среднего профессионального образования 09.02.05 Прикладная информатика (по отраслям).

1.3. Цели и задачи дисциплины – требования к результатам освоения дисциплины:

В результате освоения дисциплины обучающийся должен уметь:

- влиять на деятельность подразделения, используя элементы мотивации труда;
- реализовывать стратегию деятельности подразделения;
- применить в профессиональной деятельности приемы делового и управленческого общения;
- анализировать ситуацию на рынке программных продуктов и услуг;
- анализировать управленческие ситуации и процессы, определять действие на них факторов микро- и макроокружения;
- сравнивать и классифицировать различные типы и модели управления;
- разграничивать подходы к менеджменту программных проектов.

В результате освоения дисциплины обучающийся должен знать:

- сущность и характерные черты современного менеджмента, историю его развития;
- особенности менеджмента в области профессиональной деятельности (по отраслям);
- внешнюю и внутреннюю среду организации;
- цикл менеджмента;
- процесс принятия и реализации управленческих решений;
- функции менеджмента в рыночной экономике: организацию, планирование, мотивацию, контроль деятельности экономического субъекта;
- систему методов управления;
- методику принятия решений;
- стили управления.

ПК и ОК, которые актуализируются при изучении учебной дисциплины:

ОК 1. Понимать сущность и социальную значимость своей будущей профессии, проявлять к ней устойчивый интерес.

ОК 2. Организовывать собственную деятельность, выбирать типовые методы и способы выполнения профессиональных задач, оценивать их эффективность и качество.

ОК 3. Принимать решения в стандартных и нестандартных ситуациях и нести за них ответственность.

ОК 4. Осуществлять поиск и использование информации, необходимой для эффективного выполнения профессиональных задач, профессионального и личностного развития.

ОК 5. Использовать информационно-коммуникационные технологии в профессиональной деятельности.

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

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

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

ОК 9. Ориентироваться в условиях частой смены технологий в профессиональной деятельности.

ПК 2.1. Осуществлять сбор и анализ информации для определения потребностей клиента.

ПК 3.2. Осуществлять продвижение и презентацию программного обеспечения отраслевой направленности

ПК 4.1. Обеспечивать содержание проектных операций.

ПК 4.2. Определять сроки и стоимость проектных операций

ПК 4.3. Определять качество проектных операций.

ПК 4.4. Определять ресурсы проектных операций.

ПК 4.5. Определять риски проектных операций.

1.4. Рекомендуемое количество часов на освоение программы дисциплины:

максимальной учебной нагрузки обучающегося 52 часа, в том числе:

обязательной аудиторной учебной нагрузки обучающегося 34 часа;

самостоятельной работы обучающегося 16 часов;

консультаций 2 часа.

2. СТРУКТУРА И СОДЕРЖАНИЕ УЧЕБНОЙ ДИСЦИПЛИНЫ

2.1. Объем учебной дисциплины и виды учебной работы

Вид учебной работы	Объем часов
Максимальная учебная нагрузка (всего)	52
Обязательная аудиторная учебная нагрузка (всего)	34
в том числе:	
лабораторные занятия	-
практические занятия	-
контрольные работы	-
курсовая работа (проект) <i>(если предусмотрено)</i>	-
Самостоятельная работа обучающегося (всего)	16
в том числе:	
Решение ситуационных производственных задач	4
Анализ конфликтных производственных ситуаций	4
Сравнительный анализ типов характера	4
Разработка плана подготовки делового совещания	4
Консультации	2
<i>Итоговая аттестация в форме дифференцированного зачета</i>	

2.2. Тематический план и содержание учебной дисциплины Менеджмент

Наименование разделов и тем	Содержание учебного материала, лабораторные и практические работы, самостоятельная работа обучающихся, курсовая работа (проект)	Объем часов	Уровень освоения
1	2	3	4
Раздел 1. Общая характеристика менеджмента		10	
Тема 1.1 Знакомство с менеджментом	Содержание учебного материала	6	
	1. Введение. Понятие «управление». Виды управления. Управление в плановой и рыночной экономике		1
	2. История развития менеджмента в России и в других странах		1
	3. Роль менеджмента, его задачи. Цели и задачи управления организациями различных организационно-правовых форм		1
	4. Основные функции менеджмента: планирование, организация, мотивация и контроль.		1
Тема 1.2 Внешняя и внутренняя среда организации	Содержание учебного материала	4	
	1. Характеристики внешней среды: взаимосвязанность факторов, сложность, подвижность и неопределенность внешней среды		1
	2. Факторы внешней среды организации прямого воздействия		1
	3. Факторы внешней среды организации косвенного воздействия		1
	4. Внутренняя среда организации		1
Раздел 2. Принятие решений		6	
Тема 2.1 Основы теории принятия управленческих решений	Содержание учебного материала	4	
	1. Понятие «решение». Классификация решений		1
	2. Методы принятия решений		1
	3. Уровни и этапы принятия управленческих решений		1
	4. Принципы принятия решения		1
Тема 2.2 Стратегическое планирование	Содержание учебного материала	2	
	1. Цель процесса стратегического планирования. Этапы процесса стратегического планирования.		1
	2. Варианты стратегий. Виды стратегий		1

Раздел 3. Руководство организацией как социальной системой		22	
Тема 3.1 Система мотивации труда	Содержание учебного материала	4	
	1. Понятие мотивации. Эволюция понимания проблемы мотивации		1
	2. Теории содержания мотивации и теории процесса мотивации		1
	3. Виды мотивации		1
	4. Делегирование	1	
	Самостоятельная работа Решение ситуационных производственных задач	4	
Тема 3.2 Управление рисками и конфликтами	Содержание учебного материала	2	
	1. Понятие рисков. Классификация рисков		2
	2. Понятие конфликта. Основные элементы конфликта. Типы конфликта. Причины конфликта. Стили разрешения конфликтов. Последствия конфликтов	2	
	Самостоятельная работа Анализ конфликтных производственных ситуаций	4	
Тема 3.3 Психология менеджмента	Содержание учебного материала	4	
	1. Индивидуально-типологические особенности личности		1
	2. Формальные и неформальные группы		1
	3. Лидерство, руководство, власть		1
	4. Стилль руководства	1	
	Самостоятельная работа Сравнительный анализ типов характера	4	
Раздел 4. Деловое общение		12	
Тема 4.1 Этика делового общения	Содержание учебного материала	8	
	1. Деловое общение. Правила ведения бесед и совещаний		1
	2. Техника телефонных переговоров		1
	3. Типы собеседников. Классификация абстрактных типов собеседников		1
	4. Этапы и фазы делового общения		1
	5. Деловой этикет		1
	6. Особенности менеджмента в области профессиональной деятельности	2	
	Самостоятельная работа 1. Разработка плана подготовки делового совещания	4	

	Консультации	2	
		Всего:	52

3. УСЛОВИЯ РЕАЛИЗАЦИИ УЧЕБНОЙ ДИСЦИПЛИНЫ

3.1. Требования к минимальному материально-техническому обеспечению

Реализация учебной дисциплины требует наличия учебного кабинета социально-экономических дисциплин.

Оборудование учебного кабинета и рабочих мест кабинета социально-экономических дисциплин:

- рабочие места по количеству обучающихся;
- рабочее место преподавателя;
- комплект учебно-методической документации;
- наглядные пособия: демонстрационные плакаты, раздаточный материал.

3.2. Информационное обеспечение обучения

Перечень рекомендуемых учебных изданий, Интернет-ресурсов, дополнительной литературы

Основная литература:

1. Казначевская Г.Б. Менеджмент (для СПО) [Электронный ресурс] - Москва: КноРус, 2016 - 240 с. <http://www.book.ru/book/920492>
2. Разу М.Л. под ред. и др. Менеджмент (для ссузов) [Электронный ресурс] - Москва: КноРус, 2016 - 319 с. <http://www.book.ru/book/920504>
3. Сетков В.И. Менеджмент (для СПО) [Электронный ресурс] - Москва: КноРус, 2015 - 150 с. <http://www.book.ru/book/916668>

Дополнительная литература:

1. Грибов В.Д. Менеджмент. Учебное пособие для ССУЗов [Электронный ресурс] - Москва: КноРус, 2015 - 276 с. <http://www.book.ru/book/916592>.
2. Маслова Е. Л. Теория менеджмента: Практикум для бакалавров [Электронный ресурс]: / Маслова Е.Л. - Москва: Дашков и К, 2014 http://e.lanbook.com/books/element.php?p11_id=50251

4. КОНТРОЛЬ И ОЦЕНКА РЕЗУЛЬТАТОВ ОСВОЕНИЯ УЧЕБНОЙ ДИСЦИПЛИНЫ

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

Результаты обучения (освоенные умения, усвоенные знания)	Формы и методы контроля и оценки результатов обучения
Умения	
влиять на деятельность подразделения, используя элементы мотивации труда;	устный опрос, проверочная работа
реализовывать стратегию деятельности подразделения;	тестирование, домашняя работа
применить в профессиональной деятельности приемы делового и управленческого общения;	устный опрос; тестирование, домашняя работа
анализировать ситуацию на рынке программных продуктов и услуг;	устный опрос, проверочная работа
анализировать управленческие ситуации и процессы, определять действие на них факторов микро- и макроокружения;	тестирование, домашняя работа
сравнивать и классифицировать различные типы и модели управления;	тестирование, домашняя работа
разграничивать подходы к менеджменту;	устный опрос, проверочная работа
знать сущность и характерные черты современного менеджмента, историю его развития.	наблюдение при решении ситуационных задач
Знания	
особенности менеджмента в области профессиональной деятельности (по отраслям);	наблюдение при решении ситуационных задач; устный опрос
внешняя и внутренняя среда организации;	тестирование, домашняя работа
цикл менеджмента;	наблюдение при решении ситуационных задач
процесс принятия и реализации управленческих решений;	устный опрос, проверочная работа
функции менеджмента в рыночной экономике: организация, планирование, мотивация, контроль деятельности экономического субъекта;	наблюдение при решении ситуационных задач
система методов управления;	тестирование, домашняя работа
методика принятия решений;	наблюдение при решении ситуационных задач
стили управления.	тестирование, домашняя работа
<i>Итоговый контроль</i>	<i>Дифференцированный зачет</i>

Форма контроля результатов обучения	Критерии оценки результатов обучения
Проверочная, контрольная работа	<ul style="list-style-type: none"> – «отлично» выставляется обучающемуся, если работа выполнена полностью, или в ней имеются несущественные ошибки; на качественные и теоретические вопросы дан полный, исчерпывающий ответ литературным языком с соблюдением технической терминологии в определенной логической последовательности, приводит новые примеры, устанавливает связь между изучаемым и ранее изученным материалом по курсу, умеет применить знания в новой ситуации; – «хорошо» выставляется обучающемуся, если работа выполнена полностью или не менее чем на 80 % от объема задания, но в ней имеются недочеты и несущественные ошибки; ответ на качественные и теоретические вопросы удовлетворяет вышеперечисленным требованиям, но содержит неточности в изложении фактов, определений, понятий, объяснении взаимосвязей, выводах и решении задач; учащийся испытывает трудности в применении знаний в новой ситуации, не в достаточной мере использует связи с ранее изученным материалом. – «удовлетворительно» выставляется обучающемуся, если выполнена в основном верно (объем выполненной части составляет не менее 2/3 от общего объема), но допущены существенные неточности; обучающийся обнаруживает понимание учебного материала при недостаточной полноте усвоения понятий и закономерностей; умеет применять полученные знания при решении простых задач с использованием готовых формул, но затрудняется при решении качественных задач и сложных количественных задач, требующих преобразования формул. – «неудовлетворительно» выставляется обучающемуся, если работа в основном не выполнена (объем выполненной части менее 2/3 от общего объема задания); обучающийся показывает незнание основных понятий, непонимание изученных закономерностей и взаимосвязей, не умеет решать количественные и качественные задачи.
Тестирование	Оценивается дифференцированно в соответствии с критериями оценок (см. таблицу из п.5)
Устный опрос	<ul style="list-style-type: none"> – «отлично» выставляется обучающемуся, если он полно раскрыл содержание материала в объеме, предусмотренном программой; изложил материал грамотным языком в определенной логической последовательности, точно используя математическую и специализированную терминологию и символику; правильно выполнил графическое изображение и иные чертежи и графики, сопутствующие ответу; показал умение иллюстрировать теоретические положения конкретными примерами, применять их в новой ситуации при выполнении практического задания; продемонстрировал усвоение ранее изученных сопутствующих вопросов, сформированность и устойчивость используемых при ответе умений и навыков; отвечал самостоятельно без наводящих вопросов. – «хорошо» выставляется обучающемуся, если ответ имеет один из недостатков: в изложении допущены небольшие пробелы, не искавшие логического и информационного

	<p>содержания ответа; нет определенной логической последовательности, неточно используется математическая и специализированная терминология и символика; допущены один-два недочета при освещении основного содержания ответа, исправленные по замечанию преподавателя; допущены ошибка или более двух недочетов при освещении второстепенных вопросов или в выкладках, легко исправленные по замечанию или вопросу преподавателя.</p> <ul style="list-style-type: none"> – «удовлетворительно» выставляется обучающемуся, если неполно или непоследовательно раскрыто содержание материала, но показано общее понимание вопроса, имелись затруднения или допущены ошибки в определении понятий, использовании терминологии, чертежах, блок-схем и выкладках, исправленные после нескольких наводящих вопросов преподавателя; обучающийся не справился с применением теории в новой ситуации при выполнении практического задания, но выполнил задания обязательного уровня сложности по данной теме; при знании теоретического материала выявлена недостаточная сформированность основных умений и навыков. – «неудовлетворительно» выставляется обучающемуся, если не раскрыто основное содержание учебного материала; обнаружено незнание или непонимание обучающимся большей или наиболее важной части учебного материала; допущены ошибки в определении понятий, при использовании терминологии, в чертежах, блок-схемах и иных выкладках, которые не исправлены после нескольких наводящих вопросов преподавателя.
--	--

5. ФОНДЫ ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ

8 семестр обучения. Форма контроля – «Дифференцированный зачет»

Вопросы для подготовки к дифференцированному зачету
по дисциплине «Менеджмент»

1. Понятие «управление», виды управления, объект и субъект управления.
2. Управление в плановой экономике.
3. Управление в рыночной экономике.
4. Что такое менеджмент? Чем отличаются понятия «менеджер» и «руководитель»?
5. Что такое менеджмент? Кто основоположник менеджмента? Задачи менеджмента.
6. Что такое организация? Какие требования предъявляются к группе, чтобы считаться организацией? Какие цели имеют организации? Какими общими чертами характеризуются все организации различных ОПФ?
7. Какое разделение труда различают в менеджменте? Пирамида уровней управления.
8. Какие выделяют основные типы и варианты структур управления предприятием?
9. Функции менеджмента.
10. Характеристики внешней среды.
11. Внешняя среда организации прямого воздействия.
12. Внешняя среда организации косвенного воздействия.
13. Внутренняя среда организации.
14. Какие бывают решения?
15. Уровни и стадии принятия управленческих решений.
16. Стадии и этапы принятия управленческих решений.
17. Принципы принятия решения.
18. Правила М.Рубинштейна, которые надо соблюдать при принятии управленческих решений.
19. Этапы процесса стратегического планирования.
20. Варианты и виды стратегий.
21. Что такое потребности и от чего они зависят? Что такое вознаграждение и какое оно бывает?
22. Содержательные теории мотивации.
23. Процессуальные теории мотивации.
24. Виды мотивации.
25. Делегирование.
26. Управление рисками.
27. Что такое конфликт? Основные элементы конфликта. Типы конфликта.
28. Причины конфликта. Основные межличностные стили разрешения конфликтов.
29. Основные элементы конфликта. Последствия конфликтов.

30. На каких принципах основывается управление людьми, осуществляемое менеджером?
31. Компоненты психологического портрета оценки свойств личности.
32. Формальные и неформальные группы.
33. Лидерство, руководство, власть.
34. Стиль руководства.
35. Деловые беседы.
36. Совещание.
37. Техника телефонных переговоров.
38. Типы собеседников.
39. Этапы и фазы делового общения.
40. Деловой этикет.

Тестовое задание для дифференцированного зачета

Вариант 1

Задание 1

1. На какие изменения реагирует менеджмент, как система гибкого управления?
 - а) во внешней среде;
 - б) во внутренней среде;
 - в) во внешней и внутренней среде.

2. Какие составляющие включаются в среду прямого воздействия организации?
 - а) поставщики;
 - б) конкуренты;
 - в) состояние экономики;
 - г) научно-технические организации;
 - д) государственные органы.

3. Что из ниже перечисленного принято считать элементами внутренней среды организации?
 - а) цели;
 - б) персонал;
 - в) методы решения управленческих задач;
 - г) Функции персонала;
 - д) структуру;
 - е) технологию;
 - ж) управленческие решения.

4. Происходят ли изменения в элементах внутренней среды организации в процессе ее функционирования?
 - а) происходят;

- б) не происходят;
- в) происходят только в отдельных элементах.

5. Что влияет на процесс принятия решений в организации?

- а) состояние внешней среды;
- б) состояние внутренней среды;
- в) решения зависят только от лиц, принимающих решения.

6. Контроль должен быть:

- а) объективным и гласным;
- б) гласным и действенным;
- в) объективным, деловым, эффективным, систематическим и гласным;
- г) эффективным.

7. Оперативные планы разрабатываются сроком на:

- а) полгода, месяц, декаду, неделю;
- б) по рабочим дням;
- в) 3-5 лет;
- г) 10 лет.

8. Если Вам придется объяснять, что представляет собой функция планирования, то Вы скажете что это:

- а) установление целей и задач развития объектов управления, определение путей и средств их достижения;
- б) установление только целей организации;
- в) определение путей выполнения заданий;
- г) моделирование действий организации.

9. Когда осуществляется текущий контроль в организации?

- а) после выполнения определенных работ;
- б) до фактического начала выполнения определенных работ;
- в) в ходе проведения определенных работ;
- г) тогда, когда удобно руководителю.

10. Если вам придется объяснять, что представляет собой функция мотивации, то Вы скажете, что это:

- а) процесс достижения поставленных перед администрацией целей;
- б) побуждение себя к эффективной деятельности;
- в) процесс побуждения себя и других к эффективной деятельности достижения поставленных перед организацией целей;
- г) способ влияния на персонал с целью достижения целей.

11. Каким методам управления, организациями принадлежит ведущая роль в современных условиях?

- а) экономическим;
- б) социально-психологическим;
- в) организационно-распорядительным;
- г) распорядительным.

12. К первичным потребностям относятся:

- а) психологические;
- б) физиологические;
- в) экономические;
- г) социальные.

13. Мотивация базируется на:

- а) самовыражении;
- б) потребностях и вознаграждениях;
- в) вознаграждениях и удовлетворении отдельных людей;
- г) Удовлетворении всех людей.

14. Термин «управление» означает:

- а) последовательность действий менеджера;
- б) осознанную, целенаправленную деятельность человека, с помощью которой он упорядочивает и подчиняет элементы внешней среды общества, живой и неживой природы, техники;
- в) систему научных знаний, составляющих теоретическую базу практики управления;
- г) использование объективных законов экономического развития.

15. Предприниматель по-вашему тоже, что и:

- а) менеджер;
- б) начальник отдела в организации;
- в) продавец в магазине;
- г) человек, который берет на себя риск по организации собственного дела, внедрению идеи или продукта.

16. Организация – это группа людей, деятельность которых сознательно или спонтанно координируется для достижения:

- а) рыночных позиций;
- б) общей цели;
- в) конкурентных преимуществ;
- г) прибыли.

17. Конфликты в организации неизбежны и их надо воспринимать:

- а) как должное;
- б) конфликты надо использовать в интересах организации;
- в) с конфликтами надо бороться во что бы то ни стало;

г) с конфликтами лучше не бороться: они разрешатся сами собой.

18. Ключевым фактором в любой модели управления являются:

- а) люди;
- б) средства производства;
- в) финансы;
- г) структура управления.

19. Тактика – это:

- а) долгосрочная стратегия;
- б) краткосрочная стратегия;
- в) среднесрочный план, результаты проявляются через 3-4 года;
- г) среднесрочный план, результаты проявляются через 1-2 года.

20. Для чего осуществляется делегирование полномочий подчинённым:

- а) для оптимального решения комплексной задачи;
- б) для сохранения "группового" стиля работы;
- в) для проверки квалификации подчиненных;
- г) для разгрузки самого руководителя.

Задание 2

Я подвергаюсь критике за интуитивно принимаемые решения. Но время вновь и вновь подтверждает мою правоту. Нужно ли полагаться только на интуицию.

Вариант 2

Задание 1

1. Какие из перечисленных функций менеджмента позволяют выявить отклонения, возникающие в процессе функционирования организации?

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

2. Что поступает в организацию из внешней среды?

- а) цели;
- б) информация;
- в) ресурсы;
- г) планирование объемов производства;
- д) директивные указания;
- е) отчетные данные.

3. Что поступает во внешнюю среду из организации?

- а) информация;
- б) федеральные законы;
- в) отчетные данные;

г) готовая продукция.

4. Кто должен осуществлять контроль за выполнением поставленных задач перед коллективом?

- а) специалисты;
- б) работники;
- в) руководители;
- г) министерства.

5. Контроль - это:

- а) вид управленческой деятельности по обеспечению выполнения определенных задач и достижения целей организации;
- б) вид человеческой деятельности;
- в) наблюдение за работой персонала организации;
- г) наблюдение за выполнением персоналом отдельных заданий.

6. Под планированием понимают:

- а) вид деятельности;
- б) отделённый вид управленческой деятельности, который определяет перспективу и будущее состояние организации;
- в) перспективу развития;
- г) состояние организации.

7. К средствам мотивации труда не относятся:

- а) вознаграждения;
- б) проведение производственных совещаний;
- в) повышение квалификации персонала;
- г) обеспечение условий для самовыражения.

8. Когда осуществляется заключительный контроль в организации?

- а) до фактического начала выполнения работ;
- б) после, выполнения запланированных работ;
- в) в ходе проведения определенных работ;
- г) тогда, когда удобно руководителю.

9. Что обеспечивает управленческая функция «мотивация»?

- а) достижение личных целей;
- б) побуждение работников к эффективному выполнению поставленных задач;
- в) исполнение принятых управленческих решений;
- г) обеспечение бесспорного влияния на подчиненного.

10. Что следует понимать под миссией организации?

- а) основные задания организации;
- б) основные функции организации;

- в) основное направление деятельности;
- г) четко выраженные причины существования.

11. Если Вам придется объяснять что следует понимать под организацией, Вы скажете, что это:

- а) объединение людей для выполнения определенных работ;
- б) сознательное объединение людей, которое действует на основании определенных процедур и правил и совместно реализует определенную программу или цели;
- в) объединение людей по интересам;
- г) группа людей, которые объединяются на основе симпатии друг к другу для реализации личных целей.

12. К внутренней среде относятся:

- а) поставщики, трудовые ресурсы, законы и учреждения государственного регулирования, потребители, конкуренты;
- б) состояние экономики, изменения в политике, социальная культура, НТП, технологии, групповые интересы, международная среда;
- в) цели, кадры, задачи, структура, технология, организационная культура;
- г) партнеры, персонал, социально-психологические условия.

13. Основной формой материального стимулирования персонала организации является:

- а) зарплата;
- б) премии и ценные подарки;
- в) ценные подарки;
- г) отпуск.

14. Анализ конкурентов организации проводится с целью:

- а) определения их стратегии;
- б) определения их целей;
- в) определения их целей, стратегий, сильных и слабых сторон;
- г) изучения производства.

15. Цели организации должны удовлетворить такие основные требования:

- а) достижимость, конкретность, ориентация во времени;
- б) достижимость во времени;
- в) ориентация во времени;
- г) быстрота и кратковременность.

16. Тип руководителя, который может быть полезен в творческом коллективе с высокой степенью делегирования полномочий:

- а) середняк;
- б) автократ;

- в) либерал;
- г) демократ.

17. Цели, разрабатываемые по основным видам и направлениям деятельности производственно-хозяйственного подразделения называют:

- а) общие;
- б) производственные;
- в) плановые;
- г) специфические.

18. В теории менеджмента к функциям управления относятся:

- а) контроль;
- б) финансовый менеджмент;
- в) маркетинг;
- г) ценообразование.

19. Стил ь управления - это:

- а) манера поведения и форма взаимодействия с подчиненными;
- б) форма отношений с руководством организации;
- в) совокупность методов для выполнения своих функциональных обязанностей;
- г) распорядок работы учреждения.

20. Способность оказывать влияние на отдельные личности, группы и направлять их усилия на достижение целей организации, не используя властные полномочия:

- а) лидерство;
- б) руководство;
- в) дифференциация;
- г) мотивация.

Задание 2

Насколько важно принять решение в кризисный момент, даже если оно неверное?

Ответы

1 вариант		2 вариант	
Задание 1		Задание 1	
1	в	1	в
2	а, б, д	2	б, в, д
3	а, б, д, е	3	а, б, г
4	а	4	в
5	а, б	5	а
6	в	6	б
7	а	7	г
8	б	8	б
9	в	9	б

10	в	10	г
11	а	11	б
12	б	12	в
13	б	13	а
14	б	14	в
15	г	15	а
16	г	16	г
17	а	17	б
18	а	18	а
19	б	19	а
20	г	20	а
Задание 2		Задание 2	
Нет. Интуиция далеко не надежна. Ваши неясные эмоциональные предчувствия, возможно, и “подтверждались”, но зачем пренебрегать объективностью? Лучший способ принятия решений – взвесить все факты и проанализировать все варианты. При принятии решения редко бывает единственно лучший вариант. Из нескольких вариантов нужно выбрать лучший. Один вариант будет безопасным, другой – сверхосторожным, третий – смелым, четвертый – безрассудным, пятый – великолепным, но рискованным, шестой – разрушительным. Перечислите все варианты, сопоставьте действия и их ожидаемые последствия.		Это очень важно. В противном случае кризис будет нарастать, а вы и ваши коллеги будете дрожать и нервничать. Принять то или иное решение лучше, даже если далее возникнут проблемы. Сначала убедитесь, что вы – именно тот человек, который должен принять это решение. Жизненно важно, чтобы вы отдавали себе отчет о границах своих обязанностей. Если заметите сбой на производственной линии и решите немедленно остановить процесс, вы тем самым сократите потери денег своей компании. Но если вы примете решение, превышающее ваши полномочия, то будьте готовы к тому, что можете получить выговор, даже если принятое решение верно.	

Задание 1. За каждый правильный ответ вопроса теста – 4 балла. Максимальное количество баллов за 1 задание – 80 баллов.

Задание 2. За правильный, развернутый и полный ответ – 20 баллов. Максимальное количество – 100 баллов.

Оценка индивидуальных образовательных достижений по результатам текущего контроля производится в соответствии с универсальной шкалой (таблица).

Процент результативности (правильных ответов)	Качественная оценка индивидуальных образовательных достижений	
	балл (отметка)	вербальный аналог
90 ÷ 100	5	отлично
80 ÷ 89	4	хорошо
70 ÷ 79	3	удовлетворительно
менее 70	2	неудовлетворительно

6. АДАПТАЦИЯ РАБОЧЕЙ ПРОГРАММЫ ДЛЯ ЛИЦ С ОГРАНИЧЕННЫМИ ВОЗМОЖНОСТЯМИ ЗДОРОВЬЯ (ОВЗ)

Адаптированная программа разрабатывается при наличии заявления со стороны обучающегося (родителей, законных представителей) и медицинских показаний (рекомендациями психолого-медико-педагогической комиссии). Для инвалидов адаптированная образовательная программа разрабатывается в соответствии с индивидуальной программой реабилитации.

**Методические указания по организации
самостоятельной работы обучающихся по учебной
дисциплине**

Менеджмент

для специальности 09.02.05 «Прикладная информатика (по отраслям)»

Форма обучения: очная

СОДЕРЖАНИЕ

	стр.
1. ПОЯСНИТЕЛЬНАЯ ЗАПИСКА	25
2. СТРУКТУРА И СОДЕРЖАНИЕ СРО	27
3. МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ ПО СОСТАВЛЕНИЮ ОПОРНОГО КОНСПЕКТА	28
4. ИНФОРМАЦИОННОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ СРО	29
5. ЗАДАНИЯ ДЛЯ ВНЕАУДИТОРНОЙ СРО	30

1. ПОЯСНИТЕЛЬНАЯ ЗАПИСКА

Внеаудиторная самостоятельная работа - планируемая учебная, учебно-исследовательская работа обучающихся, выполняемая вне занятий по заданию и при управлении преподавателем, но без его непосредственного участия.

Самостоятельная работа проводится с целью:

- систематизации и закрепления полученных теоретических знаний и практических умений обучающихся;
- углубления и расширения теоретических знаний;
- формирования умений использовать нормативную, правовую, справочную документацию и специальную литературу;
- развития познавательных способностей и активности обучающихся: творческой инициативы, самостоятельности, ответственности, организованности;
- формирования самостоятельности мышления, способностей к саморазвитию, совершенствованию и самоорганизации;
- формирования общих и профессиональных компетенций;
- развития исследовательских умений.

Методические рекомендации по выполнению внеаудиторных самостоятельных работ дисциплины «Менеджмент» раскрывают у обучающихся формирование системы знаний, практических умений и объяснения уровня образованности и уровня подготовки обучающихся по специальности 09.02.05 Прикладная информатика (по отраслям).

Изучение программного материала должно способствовать формированию у обучающихся знаний и навыков, необходимых для профессиональной деятельности.

Место дисциплины в структуре программы подготовки специалистов среднего звена (далее – ППССЗ): дисциплина входит является частью основной профессиональной образовательной программы по специальности среднего профессионального образования 09.02.05 Прикладная информатика (по отраслям).

Критерии оценки результатов самостоятельной работы

Критериями оценки результатов внеаудиторной самостоятельной работы обучающихся являются:

- уровень освоения учебного материала;
- уровень умения использовать теоретические знания при выполнении практических задач;
- уровень умения активно использовать электронные образовательные ресурсы, находить требующуюся информацию, изучать ее и применять на практике;
- обоснованность и четкость изложения материала;
- оформление материала в соответствии с требованиями стандарта предприятия;
- уровень умения ориентироваться в потоке информации, выделять

главное;

- уровень умения четко сформулировать проблему, предложив ее решение, критически оценить решение и его последствия;
- уровень умения определить, проанализировать альтернативные возможности, варианты действий;
- уровень умения сформулировать собственную позицию, оценку и аргументировать ее.

2. СТРУКТУРА И СОДЕРЖАНИЕ СРО

2.1. Тематический план и содержание внеаудиторной самостоятельной работы

Наименование разделов, тем	Вид внеаудиторной самостоятельной работы	Количество часов
Раздел 3. Руководство организацией как социальной системой		16
Тема 3.1 Система мотивации труда	Решение ситуационных производственных задач	4
Тема 3.2 Управление рисками и конфликтами	Анализ конфликтных производственных ситуаций	4
Тема 3.3 Психология менеджмента	Сравнительный анализ типов характера	4
Раздел 4. Деловое общение		4
Этика делового общения	Разработка плана подготовки делового совещания	4
Всего часов		16

3. МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ ПО РЕШЕНИЮ СИТУАЦИОННЫХ ЗАДАЧ

Вначале внимательно прочитайте всю информацию, изложенную в задаче, чтобы составить целостное представление о ситуации.

Еще раз внимательно прочитайте информацию. Выделите те абзацы, которые кажутся вам наиболее важными.

Постарайтесь сначала в устной форме охарактеризовать ситуацию. Определите, в чем ее суть, что имеет первостепенное значение, а что - второстепенное. Потом письменно зафиксируйте выводы.

Зафиксируйте все факты, которые относятся к этой проблеме, (и те, которые изложены в ситуации, и те, которые вам известны из литературных источников и собственного опыта) в письменном виде. Так вы облегчите нахождение взаимосвязей между явлениями, которые описывает ситуация.

Сформулируйте основные положения решения, которое, на ваш взгляд, необходимо принять относительно изложенной проблемы

Попытайтесь найти альтернативные варианты решения проблемы, если такие существуют.

Разработайте перечень практических мероприятий по реализации вашего решения. Попробуйте определить достоверность достижения успеха в случае принятия предложенного вами решения.

Изложите результаты решения задачи в письменной форме.

Критерии оценки ситуационных задач

- Оценка «отлично»: ответ на вопрос задачи дан правильный. Объяснение хода ее решения подробное, последовательное, грамотное, с теоретическими обоснованиями (в т.ч. из лекционного курса), правильным и свободным владением экономической терминологией; ответы на дополнительные вопросы верные, четкие.
- Оценка «хорошо»: ответ на вопрос задачи дан правильный. Объяснение хода ее решения подробное, но недостаточно логичное, с единичными ошибками в деталях, некоторыми затруднениями в теоретическом обосновании (в т.ч. из лекционного материала), ответы на дополнительные вопросы верные, но недостаточно четкие.
- Оценка «удовлетворительно»: ответ на вопрос задачи дан правильный. Объяснение хода ее решения недостаточно полное, непоследовательное, с ошибками, слабым теоретическим обоснованием (в т.ч. лекционным материалом), ответы на дополнительные вопросы недостаточно четкие, с ошибками в деталях.
- Оценка «неудовлетворительно»: ответ на вопрос задачи дан не правильный. Объяснение хода ее решения дано неполное, непоследовательное, с грубыми ошибками, без теоретического обоснования (в т.ч. лекционным материалом), ответы на дополнительные вопросы неправильные или отсутствуют.

4. ИНФОРМАЦИОННОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ СРО

Перечень рекомендуемых учебных изданий, интернет-ресурсов, дополнительной литературы

Основная литература:

1. Казначевская Г.Б. Менеджмент (для СПО) [Электронный ресурс] - Москва: КноРус, 2016 - 240 с. <http://www.book.ru/book/920492>
2. Разу М.Л. под ред. и др. Менеджмент (для ссузов) [Электронный ресурс] - Москва: КноРус, 2016 - 319 с. <http://www.book.ru/book/920504>
3. Сетков В.И. Менеджмент (для СПО) [Электронный ресурс] - Москва: КноРус, 2015 - 150 с. <http://www.book.ru/book/916668>

Дополнительная литература:

1. Грибов В.Д. Менеджмент. Учебное пособие для ССУЗов [Электронный ресурс] - Москва: КноРус, 2015 - 276 с. <http://www.book.ru/book/916592>.
2. Маслова Е. Л. Теория менеджмента: Практикум для бакалавров [Электронный ресурс]: / Маслова Е.Л. - Москва: Дашков и К, 2014 http://e.lanbook.com/books/element.php?p11_id=50251.

5. ЗАДАНИЯ ДЛЯ ВНЕАУДИТОРНОЙ САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ ОБУЧАЮЩИХСЯ

Самостоятельная работа 1 Система мотивации труда

I. Цель работы:

формирование умения решать профессиональные задачи по отбору методов мотивации персонала.

II. Задание:

Внимательно прочитайте ситуационную задачу, отбирая информацию о системе мотивации на предприятии.

Три года назад Петр Романов стал директором и основным совладельцем приватизированного предприятия «Подмосковный мясокомбинат», которое находилось в хорошем финансовом положении. Комбинат продавал свою продукцию во все близлежащие регионы, а объем продаж рос на 20% в год. Люди покупали продукции комбината благодаря ее высокому качеству.

Однако, Романов вскоре заметил, что работники комбината не уделяют достаточного внимания уровню выполнения своей работы. Они допускали серьезные ошибки: путали, например, упаковку и наклейки для разных образцов продукции, добавляли в исходную продукцию не те добавки, плохо перемешивали сырье при изготовлении колбас и сосисок.... Были случаи, когда работники неумышленно портили готовую продукцию средствами для чистки рабочих мест. В общем, люди делали в течение восьми часов только то, что им было сказано, а потом шли домой.

Для того, чтобы повысить мотивацию и ответственность работников комбината, Романов и другие руководители предприятия решили ввести в управление систему участия работников в принятии решений. Для начала они доверили работникам проверку качества выпускаемой продукции. Такое положение дел вскоре побудило последних к производству продукции более высокого качества. Работников стало интересовать, во сколько их продукция обходится предприятию и, что думают покупатели о различных сортах мясных и колбасных изделий.

Одна из бригад даже разработала технологию внедрения на своем участке специальной пластиковой вакуумной упаковки для скоропортящейся продукции. Для этого членам бригады пришлось собрать необходимую информацию, сформулировать проблему, установить рабочие контакты с поставщиками и другими работниками комбината, а также провести обследование магазинов и киосков, чтобы узнать о том, как сделать упаковку лучше. Бригада взяла на себя ответственность за определение качества, а впоследствии и за улучшение производственного процесса. В итоге, это привело к тому, что среди работников стали появляться жалобы на тех, чей уровень выполнения работ был низким и, чье безразличие мешало улучшению работы. Позже жалобы стали поступать и на руководителей и сопровождались требованиями их переподготовки или увольнения. Было решено, что вместо увольнения они пройдут переподготовку прямо на предприятии с участием всех заинтересованных сторон.

Романов, другие высшие руководители предприятия и представители рабочего коллектива разработали новую систему оплаты, названную «разделенным участием в результатах работы мясокомбината». В рамках этой системы фиксированный процент «доналоговой» прибыли делится каждые шесть месяцев между работниками предприятия. Индивидуальное участие в разделенной прибыли основывалось на результатах оценки уровня выполнения работы каждым и участников этого процесса. Сама система оценки была разработана и проводилась в жизнь группой работников комбината, представляющих его отдельные подразделения. Так работники предприятия оценивались по вкладу их в

групповую работу; по тому, как они коммуницируют с членами группы; по их отношению к групповой работе как таковой; по дисциплине посещения работы и по соблюдению техники безопасности. Кроме того, группы или бригады были ответственны за отбор, подготовку и оценку своих работников, а при необходимости и за увольнение своих коллег по работе. Они также принимали решение по графику работы, требуемому бюджету, измерению качества и обновления оборудования. Много, что раньше являлось работой руководителей группы на таком предприятии, теперь стало частью работы члена группы.

Петр Романов считал, что успех его бизнеса определяется следующим:

1. Люди хотят быть значимыми, и задача руководства обеспечить им это чувство значимости.

2. Люди выполняют работу на том уровне, который соответствует их ожиданиям. Если говорить людям, чего Вы от них ожидаете, то можно влиять на уровень выполнения ими своей работы и таким образом мотивировать их.

3. Сами ожидания работников определяются целями, которые они перед собой ставят, и системой вознаграждения на предприятии.

4. Любой работник способен научиться выполнению многих новых разнообразных задач в рамках своей работы.

5. Работа руководителя заключается в создании условий, при которых наивысший уровень выполнения работы каждым служит как его личным интересам, так и интересам всего предприятия.

Проанализируйте данную в работе ситуацию.

Письменно ответьте на вопросы:

1. В чем суть мотивации как функции управления?
2. На чем основаны содержательные теории мотивации?
3. В чем суть процессуальных теорий мотивации?
4. В чем особенности мотивации труда в практике управления?
5. Для чего применяется делегирование?

Руководство к выполнению работы

1. Для успешного выполнения задания необходимо повторить материал лекции на тему «Мотивация».

2. При чтении ситуационной задачи выписывайте ту информацию, которая напрямую связана с проблемой мотивации.

3. Анализ ситуации необходимо построить по следующему плану:

- Какие проблемы были у предприятия, когда его возглавил Петр Романов?

- Какие формы и методы мотивации использовал Петр Романов?

- Какие потребности работников были удовлетворены благодаря принятым мерам (в соответствии с содержательными теориями мотивации)?

- Какой теорией мотивации воспользовался Петр Романов? Почему Вы так считаете?

- Отражает ли ситуационная задача характеристику системы вознаграждений на комбинате? Какие черты этой системы Вы нашли в тексте задачи?

- Какие проблемы не удалось решить Петру Романову? Какие новые проблемы могут появиться?

- Предложите свои методы мотивации персонала комбината и обоснуйте свое предложение.

4. Работу следует оформлять письменно в форме ответов на вопросы или связным текстом (по выбору).

Самостоятельная работа 2

Управление рисками и конфликтами

I. Цель работы:

формирование умения анализировать конфликты в организации и принимать управленческие решения в конфликтных ситуациях.

II. Задание:

Рассмотрите предложенные ситуации.

Задача 1. Вы начальник отдела. Получили задание и едете в командировку. В аэропорту встречаете свою подчиненную – молодую сотрудницу, которая уже две недели не работает. Вам сказали, что она болеет. А Вы видите ее не только в добром здравии, но отдохнувшей и похорошевшей. Она кого-то с большим нетерпением встречает в аэропорту. При этом во вверенном Вам отделе полный завал, не хватает сотрудников, срываются сроки выполнения работ.

Задача 2. Вы руководитель технологической группы. В Вашем подчинении находятся 4 человека. Один из них работает качественно, но медленно и неравномерно. Поэтому особенно ответственную работу Вы поручаете другим сотрудникам, которые успевают делать все, в том числе и помогать медлительному сотруднику. Но последнее время вам стали поступать жалобы на перегрузку, часто сотрудники стали отказываться выполнять работу за другого.

Задача 3. Вы технолог в салоне красоты. В вашем подчинении находятся парикмахеры, маникюрши, косметологи. В вашем коллективе сложились теплые дружеские отношения: сотрудники проводят много времени вместе, все знают друг о друге, советуются друг с другом даже о личных проблемах. В салон была принята новая сотрудница, которая не участвует в общих «посиделках», ничего не рассказывает о себе. Остальные сотрудники стали игнорировать новую сотрудницу, не оказывают ей помощи и бегают к Вам с докладом о ее ошибках.

Задача 4. Вы руководитель структурного подразделения. Ваша организация испытывает трудности в период кризиса. Нестабильность ощущают все сотрудники организации, их знакомы и знакомые их знакомых постоянно рассказывают о сокращениях в других организациях. Это всех беспокоит.

И вот Вы заметили, что Ваши сотрудники проявляют беспокойство, раздражение, перестали оказывать друг другу помощь в работе, стали с радостью докладывать Вам об ошибках других. Потом Вы узнаете, что в вашем подразделении прошел слух о том, что Вы ищите среди своих сотрудников кандидатов на сокращение.

Задача 5. Вы менеджер по работе с клиентами в туристической фирме. Руководство фирмы сначала требовало ежедневного отчета о работе, потом ввели журнал регистрации прихода и ухода с работы сотрудников, потом Вы должны стали писать объяснительные записки о том, почему Вы слишком много времени потратили на беседу с одним клиентом, потом решили поставить на Ваш автомобиль навигатор, чтобы следить, действительно ли Вы поехали на встречу с клиентом и, наконец, установили камеры видеонаблюдения в офисе. Этот излишний контроль стал Вас беспокоить и раздражать, Вы стали утомляться на работе и плохо спать.

Проанализируйте предложенные ситуации.

Письменно ответьте на вопросы:

1. Чем отличается понятие «конфликт» от понятия «конфликтная ситуация»?
2. Что необходимо для того, чтобы конфликтная ситуация переросла в конфликт?
3. Назовите основные причины конфликтов.

Руководство к выполнению работы

Дайте письменный анализ указанной ситуации по следующему плану:

1. Каков тип предложенного конфликта? Почему Вы так считаете?

2. Кто или что является субъектом и объектом конфликта?
3. Каковы причины конфликта?
4. Предложите варианты решения конфликта.
5. Укажите возможные последствия конфликта.
6. Укажите функциональные и дисфункциональные стороны данного конфликта.

При ответе на вопрос № 1 не следует давать определений указанных в вопросе понятий: ответ на вопрос предполагает анализ понятий и поиск отличительных признаков данных понятий.

Самостоятельная работа 3

Психология менеджмента

I. Цель работы:

формирование умения определять типы характеров работников в организации и управлять ими.

II. Задание:

Задание 1.

Внимательно прочитайте материал о различных акцентуациях характера. Ответьте на вопросы:

1. Люди, с каким типом характера могут управлять?
2. Люди, с каким типом характера могут только подчиняться?
3. Люди, с каким типом характера могут и управлять и подчиняться?

Задание 2.

2.1 Проведите попарный сравнительный анализ типов характеров:

- Гипертимный – аутистический;
- Неустойчивый – конформный;
- Психастенический – застревающий;
- Демонстративный – лабильный;
- Циклоидный – гипертимный.

2.2 Заполните сравнительную таблицу

Таблица – Сравнительный анализ типов характеров

Акцентуация характера	Сходства	Различия	Особенности управления	
			могут управлять	могут только подчиняться
Гипертимный				
Аутистический				
Неустойчивый				
Конформный				
Психастенический				
Застревающий				

Демонстративный				
Лабильный				
Циклоидный				
Гипертимный				

Типы акцентуации характеров

Гипертимный, или гиперактивный, характер. Работники, обладающие таким типом характера, обращают на себя внимание восторженным отношением к людям, повышенной доброжелательностью и общительностью. Если такой сотрудник приходит на новую работу, то быстро знакомится со всеми, одинаково дружелюбно относясь даже к тем, кто состоит между собой в неприязненных отношениях. О таких людях говорят: «Душа-человек». Часто у них могут возникать нарекания по работе, так как они не доводят до конца то, за что берутся. Причиной является постоянное дружеское общение с коллегами и обсуждение новостей, в результате чего на работу времени не остается. Но эти работники боятся испортить отношения с начальством, поэтому незаконченную работу быстро доделывают.

Иногда может наблюдаться излишняя оптимистичность: работник может пророчить себе высокие должности, излагая естественную теорию смены поколений. Плюсом такого характера является' постоянно хорошее настроение, помогающее человеку быстро преодолевать трудности, на которые он всегда смотрит легко, как на преходящие и временные. Сотрудник - гипертим добровольно занимается общественной работой и стремится во всем подтвердить свою высокую самооценку, иногда завышенную.

В качестве рекомендации для менеджера можно предложить следующее. Если вы преднамеренно хотите избавиться от такого работника, то следует доверить ему кропотливую и однообразную работу, требующую усидчивости, а также ограничить контакты и лишить его возможности проявлять инициативу. В этом случае он будет пренебрегать своими обязанностями, при этом бурно возмущаясь скучной работой. Но он беззлобен и не будет мстить. И наоборот. Если вы заинтересованы в конкретном сотруднике - гипертиме, то создайте условия для проявления инициативы. В этом случае личность его ярко раскроется, а работа будет буквально гореть в его руках. Гипертимов хорошо ставить на тех участках производства, на которых требуются контакты с людьми. Они хорошие организаторы, способны создать климат доброжелательности и тепла в коллективе. У таких работников могут наблюдаться нарушения адаптации и здоровья, так как они не щадят себя. Гипертимы берутся за многое, стараются все успеть сделать, торопятся, увеличивают темпы деятельности.

Менеджер должен создать такие условия труда для гипертима, чтобы он мог выражать свою бурную энергию в работе и общении. Таким людям полезны занятия спортом. Они должны избегать возбуждающих ситуаций. На некоторых предприятиях есть комнаты отдыха, поэтому гипертиму будет полезным прослушивание успокаивающей

музыки. В крайнем случае, можно порекомендовать прием легких успокаивающих психофармакологических средств и аутогенную тренировку.

Аутистический характер. Сотрудники с аутистическим (от лат. *auto* — обращенный в себя, замкнутый) типом характера на работе держатся официально и никогда не раскрывают своих личных переживаний перед окружающими. Часто они одиноки. Если на предприятии устраивают праздники, то такие сотрудники стараются на них не ходить, а если и приходят, то безучастно сидят в стороне. Они малообщительны. Если по работе возникают трудности, то стараются во всем разобраться сами. На работе проводят много времени, часто задерживаясь. Дома также часто продолжают заниматься делами, связанными с работой. Пользуются служебным авторитетом, но малопонятны для окружающих, так как в общении не выражают, в отличие от большинства людей, свои эмоциональные позиции. Менеджер должен знать, что работники с аутистическим характером чрезвычайно чувствительны, легко травмируются и именно поэтому предпочитают не раскрывать свой внутренний мир. С их стороны может наблюдаться повышенная чувствительность и робость либо абсолютная, «каменная» холодность и неприступность. Частые переходы от одного состояния к другому создают впечатление непоследовательности.

Положительными сторонами аутистического характера являются стойкость интеллектуально-эстетических увлечений, тактичность, ненавязчивость в общении с коллегами, самостоятельность поведения, а также соблюдение правил формально-деловых отношений. У таких людей чувства сильно подчиняются рассудку.

Но при этом им трудно войти в новый коллектив и наладить неформальные связи. Дружеские отношения на работе складываются с трудом. В случае, если они все-таки складываются, то оказываются весьма устойчивыми, иногда на всю жизнь.

Менеджер должен знать, что если в коллектив приходит человек с таким характером, не стоит торопиться устанавливать с ним неформальные отношения. В случае настойчивых попыток проникнуть во внутренний мир такого человека он может замкнуться в себе еще больше.

Минусом аутистического характера для работы является тот факт, что он во всем хочет разобраться сам. От этого страдает производственная деятельность. Излишняя самостоятельность затрудняет переключение с одного вопроса на другой и может усложнить сотрудничество. Менеджер должен уметь организовать деятельность таким образом, чтобы работник с аутистическим характером мог прислушаться к мнениям окружающих. На совещании такому работнику следует давать слово в последнюю очередь.

Менеджер должен сделать так, чтобы сотрудник с аутистическим типом характера был вынужден общаться по работе с коллегой, обладающим эмоциональным, открытым, доброжелательным характером.

Лабильный характер. Работникам с лабильным характером очень важно, какова у них на работе психологическая обстановка. Малейшая грубость приводит их в уныние, а простая похвала окрыляет. Они могут отказаться перейти на другую работу с большим окладом, если узнают, что там грубый начальник. Такие люди опасаются конфликтов, всячески ограничивают себя от контактов с грубыми, резкими и категоричными сотрудниками. При таком характере настроение быстро и легко меняется вслед за обстоятельствами. Даже незначительное событие способно полностью изменить эмоциональное состояние.

В качестве рекомендации менеджеру можно посоветовать следующее. Работников с лабильным характером нельзя критиковать, особенно в присутствии других людей. Делать это следует в очень мягкой форме. В противном случае работник-мужчина может уволиться, а женщина начнет рыдать. В крайних случаях такие люди способны даже покончить с собой.

Работник с лабильным характером имеет устойчивые привязанности, искренен в поведении, умеет сопереживать.

Большое значение для таких людей имеют условия жизни и хорошее психологическое здоровье, так как те же черты эмоциональной лабильности могут проявляться не положительными, а отрицательными сторонами (раздражительность, плаксивость, неустойчивость настроения).

Если коллеги доброжелательны, то человек может быстро забывать плохое, оно как бы вытесняется. Менеджер должен знать, что благоприятное воздействие на лиц эмоционально-лабильного характера оказывает общение с гипертимами.

Демонстративный характер. Человек с таким характером пытается выработать у окружающих мнение о себе, как о человеке исключительно исполнительном и незаменимом.

Основная черта демонстративного характера — способность вытеснять рациональный, критический взгляд на себя, демонстративное, немного «актерское» поведение. «Вытеснение» — свойство психики, которое связано с развитой эмоциональностью, ярким воображением, слабостью логики, неспособностью воспринимать собственное поведение со стороны. Это способность вытеснять Настоящее придуманным. Человек, обладающий демонстративным характером, легко имитирует поведение других людей. Он способен выдавать себя за такого, каким его хотели бы видеть. Эти люди имеют широкую сеть контактов, стремятся к успеху, имеют желание хорошо выглядеть в глазах окружающих. В случае, если отрицательные черты развиты не слишком ярко, их любят. Ключевая черта — неспособность в определенные моменты времени критически взглянуть на себя со стороны. С разными людьми человек с демонстративным характером может вести себя по-разному. Если окружающие холодны, формальны, не замечают его, человек начинает вести себя демонстративно: привлекает к себе внимание, разыгрывает сцены.

Работники с демонстративным типом характера при наличии опыта и способностей хорошо различают особенности других людей. Они видят отношение к себе, могут подстраиваться под него и пытаться им управлять, сами вырабатывают к себе то отношение, которое хотят, иногда активно манипулируют людьми в свою пользу. Они — хорошие актеры, часто поступают в театральные институты. Опытный менеджер должен знать, что можно поручить такому работнику. Например, рекламу продукции, если другие черты личности не будут этому противоречить. Демонстративные личности любят участвовать в художественной самодеятельности. Они хорошо умеют анализировать факты и способны разыгрывать в воображении целые картины, сценарии возможного развития исходной ситуации. Умеют подмечать детали поведения людей и точно реагировать на них.

Психастенический характер. Люди с психастеническим характером любят работать с аппаратурой, они как бы прячутся за ней от других людей. Работники эти добросовестные, пунктуальные. С коллегами крайне замкнуты. Выражение лица озабоченное. Очень заботятся о собственном здоровье. Рациональны, склонны к аналитической, «пошаговой» обработке информации, осмыслению фактов путем дробления и выделения отдельных признаков. Эмоциональные переживания блеклы, однообразны и подчиняются ходу рассудочных построений.

При принятии решения такой сотрудник взвешивает все «за» и «против» и все-таки медлит с решением. Для людей такого типа характерно отсутствие твердой позиции. Ясно прослеживается стремление все исследовать, анализировать отдельные стороны ситуации. Менеджер должен знать, что на сотрудника с таким типом характера не следует взваливать принятие решений, особенно ответственных. Если все же сотруднику-психастенику приходится принимать решения, то необходимо оказывать ему в этом помощь: советовать, подсказывать решения или выделять экспертов по данному вопросу. Психастенику категорически противопоказана административная работа. Если он попадает в сложную, быстро меняющуюся, многостороннюю ситуацию, то не успевает ее осмыслить, становится скованным, теряется.

Менеджер должен знать, как помочь такому человеку. Нужно попытаться развить образную память, эмоциональность. Воображение позволяет воспроизводить различные ситуации и сопоставлять их, делая правильные выводы даже без анализа всех сторон каждой ситуации. Эмоциональные оценки могут заменить рациональный анализ, позволяя отразить множество сторон ситуации. Развитие эмоциональности сглаживает психастенические черты.

Застревающий характер. Люди с застревающим характером стремятся выглядеть как можно авторитетнее. Они волевые, даже упрямые. Обладают властолюбием, склонны к саморекламе и деспотизму.

По особенностям эмоциональных переживаний застревающий характер противоположен лабильному. Его обладатель часто вспоминает о том, что было, происходит как бы накопление эмоций (позитивных или негативных). Особенно долго помнятся обиды. Такие люди злопамятны, но это объясняется не умыслом, а стойкостью и малоподвижностью переживаний.

Это яркие представители руководителей «советского» типа, называющие подчиненных на «ты», а равных по рангу — по имени-отчеству, но тоже на «ты».

Их мышление малоподвижно, новые идеи усваиваются с трудом. Чтобы внушить такому работнику свежую идею, нужно потратить дни и месяцы. Но если он ее поймет и примет, то будет следовать ей с неотвратимым упорством. На уровне движений проявляется медлительность, инертность. Походка у такого человека нетороплива.

В трудовой деятельности проявляются чрезмерная детализация, повышенная аккуратность. Но если что-то не попало в сферу внимания застревающей личности, то этому внимание не уделяется совсем. Долго, предельно аккуратно, детально проводится уборка рабочего стола. Бумаги и книги раскладываются очень тщательно. Менеджер, если, конечно, он сам не такой, должен знать как «бороться» с таким типом характера. Такому человеку нельзя поручать работу, с людьми, но можно поручить обустройство цеха, отдела. Все будет организовано, однако есть опасность, что наведением порядка он будет терроризировать окружающих. Следует знать, что вследствие своей инертности он может злоупотреблять своей властью. Обычно негативно на человека с таким характером влияет травмирование какими-то обстоятельствами или постоянные условия, вызывающие отрицательные эмоции. Эти отрицательные эмоции и чувства не только сохраняются, но и суммируются, что может привести к взрыву. Застревающие типы выражают свой гнев, плохо владея собой. Положительные эмоции, связанные с успехом, ведут к тому, что у человека возникает «головокружение от успеха», он не критически доволен собой.

Коллегам нужно с пониманием относиться к особенностям этого характера, проявлять терпимость к высказыванию давно забытых обид или обвинений, снисходительно относиться к нему. Нельзя противоречить такому человеку, бессмысленно стремиться перевоспитать его. Лучше сделать так, чтобы застревающий сотрудник «застрял» на позитивных, а не на негативных переживаниях.

Конформный характер. Как правило, работники с конформным характером имеют хорошую профессиональную подготовку. Но в случае, если работа не получается, например цифры не сходятся, такой сотрудник теряется. И вместо того, чтобы самостоятельно разобраться в проблеме, обращается к коллегам за помощью. Давать советы такому работнику бесполезно — он растерян, несобран, абсолютно несамостоятелен. Конформисты нуждаются не в помощи, а в постоянном руководстве. Работа часто ими не доводится до конца. Эти работники робки, покорны и готовы выполнять любую другую работу, так как всегда стремятся избежать наказания со стороны начальства. Они нерешительны, неорганизованны, боятся малейшей трудности.

Люди с таким характером могут действовать только тогда, когда находят поддержку у окружающих. Если поддержка отсутствует, они теряются, не знают, как им поступать в конкретной ситуации. Они не могут решить, что будет правильным, а что — нет.

Главная особенность людей с конформным характером — это полное отсутствие противоречий со своей средой. Они не умеют спорить, со всем соглашаются, легко чувствуют так называемое «среднестатистическое» мнение окружающих, быстро и легко впечатляются наиболее распространенными суждениями коллег и легко им следуют.

Так как конформисты легко подчиняются окружающим, они часто не имеют собственного мнения. В случае, если мнение окружающих по какому-либо вопросу меняется, то мнение конформиста тоже меняется. Они не умеют сопоставлять свои взгляды, прошлые и настоящие, критически. Естественно, что люди с таким типом характера могут располагать знаниями и даже собственным мнением, но они будут бояться его высказать. И если такой работник робко выскажет мнение, которое не совпадет с мнением окружающих, он растеряется. Одной из рекомендаций для менеджера, в чьем коллективе работает конформист, может явиться следующее: нужно предоставлять конформисту слово первому на совещании, чтобы он имел возможность высказать свое мнение по вопросу, а не следовал за мнениями других.

Живут и работают люди с таким характером по правилу: «Быть как все». Они консервативны, боятся менять среду обитания, стремятся быть в тени, в золотой середине. От них не стоит ожидать смелых, бросающих вызов окружению, поступков. Крайне редко такие люди меняют место работы. Если атмосфера на работе их не устраивает, будут терпеть. Ни в коем случае нельзя допускать, чтобы работник с таким типом характера становился начальником. Таким нельзя поручать самостоятельную организацию дела. Часто бывает, что конформисты начинают подчиняться своему подчиненному. Менеджер должен создать такие условия для работников с конформным характером, чтобы их деятельность была хорошо регламентирована. Нужно расписать и объяснить: что необходимо сделать, в какие сроки, в какой последовательности. Нужно четко разъяснять все требования к конформисту и последовательно руководить им.

Конформистам можно рекомендовать тренировать волю, стремясь высказывать и выражать в поведении свою внутреннюю позицию, отстаивать ее, развивая твердость характера.

Неустойчивый характер. Сразу можно сказать, что работник с неустойчивым характером на производстве — далеко не подарок. И по возможности следует от такого сотрудника избавиться. Но если это не представляется возможным, то нужно как-то к этому факту приспособиться.

Работники с неустойчивым характером сразу заводят себе на работе «дружков», с которыми постоянно проводят время в курилке. У людей с таким характером нет твердых внутренних принципов, недостаточно развито чувство долга, отсутствуют высшие человеческие мотивы. Неустойчивые личности постоянно стремятся к сиюминутным удовольствиям и развлечениям. Они любят посмеяться над чужими недостатками, испытывать превосходство над другими. Часто пренебрегают элементарными обязанностями, настроены только на потребление. Любят блага жизни получать за счет других, считают, что удовольствия — основной мотив, ради которого стоит жить. У них ярко выраженное нежелание трудиться. На производстве неустойчивые работники пренебрегают той частью обязанностей, которая требует кропотливого труда. Если менеджер снизит контроль или ослабит требования к такому работнику, то обязанности не будут выполняться, а порученное задание не будет доведено до конца. Если требования со стороны начальства или коллектива не будут твердо предъявлены работнику с неустойчивым типом характера, то это усилит его безалаберность, пренебрежение делами и обязанностями. Но менеджер должен также знать, что контроль не должен быть слишком жестким, так как человек, подвергающийся контролю, может отвергнуть право окружающих на управление его поведением.

Если сотрудник с неустойчивым характером по каким-либо причинам дорог коллективу или начальству (например, он чей-то ребенок или муж), следует учитывать его интересы, увлечения и склонности. Организация работы должна быть такой, чтобы все

организирующие функции, а также рутинную часть работы и заботу о мелочах приняли на себя другие работники. Работник с неустойчивым характером может оказаться лидером там, где будет нужно выполнить приятную, броскую часть работы, связанную с развлечением. В этом случае ему не будет равных. Менеджер должен знать, что необходимость контроля за поведением лиц с неустойчивым характером может сохраняться на протяжении всей их жизни. Возникает резонный вопрос: «Стоит ли удерживать такого работника на предприятии, тратить время, деньги и нервы на его перевоспитание?» Каждый менеджер должен сам уметь ответить на этот вопрос.

Циклоидный характер. Работники с циклоидным характером неровны в работе. То все горит в руках, то работа идет медленно, и все валится из рук. То настроение отличное, то — депрессия. Циклы длятся обычно по две недели. В период подъема циклоиды веселы, энергичны, жизнь кажется им прекрасной, в фазе подъема циклоиды проявляют себя как гипертимы: общительны, доброжелательны, быстро говорят, легко решают возникшие проблемы. У них может возникать ощущение неограниченности собственных возможностей и даже проявляться некоторая переоценка собственной личности. В период спада циклоид хандрит: ухудшается работоспособность, снижается общительность, падает настроение. При этом характере наблюдаются периодические изменения работоспособности, активности и настроения.

Ошибкой менеджера является то, что замечая неровность труда таких подчиненных, он может начать критиковать их за неустойчивость и расхлябанность в работе. Руководитель должен знать, что эти особенности в значительной степени являются биологически обусловленными. Критика и неприятности в период спада могут только удлинять его и углубить тяжесть состояния. Циклоиды не стоит ставить на участки, на которых требуется постоянно высокий темп труда и все связано единым ритмом, например на конвейере. Работник с таким типом характера вполне может добиваться высоких результатов труда, если этот труд правильно и рационально для него организован.

В период снижения работоспособности циклоиду лучше стараться избегать трудностей, неприятностей, соблюдать режим дня. Трудовую нагрузку целесообразно снизить и не браться за новые виды работ.

Самостоятельная работа 4

Этика делового общения

I. Цель работы:

Изучить процесс подготовки и проведения совещания; сформировать умения по разработке плана проведения делового совещания.

II. Задание:

- 1.1. Изучите правила подготовки делового совещания.
- 1.2. Разработайте согласно правилам план мероприятий по подготовке и проведению делового совещания.

Правила подготовки делового совещания:

1. Определить тему проведения совещания.
2. Обосновать актуальность, целесообразность выбранной темы.
3. Определить повестку дня: разработать круг вопросов, освещение которых позволит раскрыть данную тему, назначить выступающих по каждому вопросу.
4. Определить качественный и количественный состав участников совещания.
5. Назначить день и время проведения.
6. Выбрать место проведения совещания.
7. Описать деятельность по подготовке участников совещания:

- кто проводит консультирование по каждому вопросу (экономист, инженер, научный консультант, представитель администрации, заместитель директора по определенному вопросу, начальник подразделения, отдела и т.д.);
 - где получить информацию по каждому вопросу (отдел кадров, служба маркетинга, плановый отдел, бухгалтерия, ОТК и др.);
 - информирование о проведении, повестка дня.
8. Определить продолжительность совещания, регламент.
 9. Просчитать возможные итоги совещания:
 - спрогнозировать выводы, сформулировать возможные решения, к которым придут участники совещания;
 - определить тех, кто и в какие сроки должен выполнить определенный объем работ;
 - определить формы подведения итогов совещания.
 10. Составить проект информирования об итогах совещания (приказ, информация на сайте, информация в СМИ и др.)
 11. Определить круг лиц, осуществляющих контроль за выполнением принятого решения.

План подготовки делового совещания (рекомендации):

1. Тема совещания.
2. Актуальность, целесообразность выбранной темы.
3. Повестка дня.
4. Состав участников совещания.
5. Назначить день и время проведения.
6. Выбрать место проведения совещания.
7. Описать деятельность по подготовке участников совещания:
 - кто проводит консультирование по каждому вопросу (экономист, инженер, научный консультант, представитель администрации, заместитель директора по определенному вопросу, начальник подразделения, отдела и т.д.);
 - где получить информацию по каждому вопросу (отдел кадров, служба маркетинга, плановый отдел, бухгалтерия, ОТК и др.);
 - информирование о проведении, повестка дня.
9. Определить продолжительность совещания, регламент.
10. Просчитать возможные итоги совещания:
 - спрогнозировать выводы, сформулировать возможные решения, к которым придут участники совещания;
 - определить тех, кто и в какие сроки должен выполнить определенный объем работ;
 - определить формы подведения итогов совещания.
11. Составить проект информирования об итогах совещания (приказ, информация на сайте, информация в СМИ и др.)
12. Определить круг лиц, осуществляющих контроль за выполнением принятого решения.