

*ПРИЛОЖЕНИЕ 2*  
*к рабочей программе*

**МИНИСТЕРСТВО ОБЩЕГО И ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО  
ОБРАЗОВАНИЯ РОСТОВСКОЙ ОБЛАСТИ  
ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ ПРОФЕССИОНАЛЬНОЕ  
ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ РОСТОВСКОЙ ОБЛАСТИ  
«РОСТОВСКИЙ-НА-ДОНУ КОЛЛЕДЖ РАДИОЭЛЕКТРОНИКИ,  
ИНФОРМАЦИОННЫХ И ПРОМЫШЛЕННЫХ ТЕХНОЛОГИЙ»  
(ГБПОУ РО «РКРИПТ»)**

**МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ПО ВЫПОЛНЕНИЮ  
ПРАКТИЧЕСКИХ РАБОТ**

по дисциплине

**ОП.02 МЕНЕДЖМЕНТ**

для специальности

**46.02.01 Документационное обеспечение управления и архивоведение**

Квалификация выпускника:  
**специалист по документационному обеспечению управления и  
архивному делу**

**Составитель:**  
Круглова И.П.,  
преподаватель перв. квал. кат.  
ГБПОУ РО «РКРИПТ»

2024, г. Ростов-на-Дону

## СОДЕРЖАНИЕ

Введение.....		3
Практическая работа №1	Решение ситуационных задач на делегирование полномочий.....	7
Практическая работа №2	Решение ситуационных задач на мотивацию персонала .....	16
Практическая работа №3	Решение ситуационных задач на использование методов управления.....	29
Практическая работа №4	Определение своего стиля управления. Решение ситуационных задач.....	33
Практическая работа №5	Изучение коммуникационного процесса в системе управления.....	45
Практическая работа №6	Разработка плана проведения деловой беседы по заданной теме.....	53
Практическая работа №7	Разработка процесса принятия управленческого решения .....	59
Практическая работа №8	Формирование стратегии поведения в конфликтной ситуации. Управление стрессами.....	65
Практическое занятие №9	.....	82
Практическая работа №10	Проведение набора персонала .....	89
	Составление программы стимулирования труда персонала.....	
Практическая работа №11	Планирование карьеры.....	97

## ВВЕДЕНИЕ

Практические занятия по учебной дисциплине ОП.02 Менеджмент в профессиональной деятельности составляют важную часть теоретической и профессиональной практической подготовки и направлены на подтверждение теоретических положений и формирование практических умений:

Умения	Знания
У 1. Следовать принципам управления;	З 1. Характерные черты современного менеджмента;
У 2. Управлять конфликтами и стрессами в процессе профессиональной деятельности;	З 2. Функции менеджмента;
У 3. Устанавливать жизненные планы;	З 3. Сущность и основные элементы планирования;
У 4. Обоснованность выбора необходимой информации для выполнения профессиональных задач, профессионального и личностного развития;	З 4. Способы мотивации к труду;
У 5. Работать в коллективе и команде, эффективно общаться с коллегами, руководством;	З 5. Организационные структуры управления;
У 6. Брать на себя ответственность за работу членов команды (подчиненных), результат выполнения задания	З 6. Основные принципы и подходы к управлению;
У 7. <i>Использовать методы и стили управления в профессиональной деятельности</i>	З 7. Процесс принятия и реализации управленческих решений
	З 8. <i>Основы управления персоналом</i>

Выполнение студентами практических работ направлено:

- на обобщение, систематизацию, углубление, закрепление полученных теоретических знаний по конкретным темам дисциплины;
- формирование умений применять полученные знания на практике;
- выработку при решении поставленных задач таких профессионально значимых качеств, как самостоятельность, ответственность, точность, творческая инициатива.

Ведущей дидактической целью практических занятий является формирование практических умений – профессиональных (выполнять определенные действия, необходимые в последующем в профессиональной деятельности).

В ходе выполнения практических занятий обучающиеся приобретают умения, предусмотренные рабочей программой дисциплины ОП.02

Менеджмент в профессиональной деятельности, выполняют кейс-задания, учатся анализировать полученные результаты и делать выводы, опираясь на теоретические знания.

В ходе выполнения заданий у студентов формируются практические умения, а также исследовательские умения (наблюдать, сравнивать, анализировать, устанавливать зависимости, делать выводы и обобщения, самостоятельно оформлять результаты).

Практическое занятие должно проводиться в учебных кабинетах. Продолжительность занятия – не менее 2-х академических часов. Необходимыми структурными элементами занятия, помимо самостоятельной деятельности студентов, являются инструктаж, проводимый преподавателем, а также организация обсуждения итогов выполнения работы.

Выполнению практических работ предшествует проверка знаний студентов, их теоретической готовности к выполнению задания.

Практические работы студенты выполняют под руководством преподавателя. Объем заданий для практических занятий спланирован с расчетом, чтобы за отведенное время они могли быть выполнены качественно большинством студентов.

Формы организации работы обучающихся на практических занятиях: фронтальная, при которой все студенты выполняют одновременно одно и то же задание.

Отчет по практической работе представляется в рукописном виде в формате, предусмотренном шаблоном отчета по практической работе. Защита отчета проходит в форме ответов обучающегося на вопросы преподавателя.

Оценки за выполнение практических работ выставляются по пятибалльной системе.

### **Критерии оценки выполнения практических работ.**

Критерии оценки за практическую работу включают критерии оценки за:

- выполнение практической части работы,
- ответы на контрольные вопросы к защите практической работы,
- тестовое задание,

При выставлении оценок необходимо учитывать классификацию ошибок и их количество:

- грубые ошибки;
- однотипные ошибки;
- негрубые ошибки

#### **К грубым ошибкам следует относить:**

- незнание определения основных понятий, правил,
- неумение выделять главное в ответе;
- неумение делать выводы и обобщения;
- неумение пользоваться первоисточниками, учебником и справочником.

К **однотипным ошибкам** относятся ошибки на одно и то же правило или одно и то же понятие .

К **негрубым ошибкам** следует относить:

- неточность формулировок, определений, понятий, правил, вызванная неполнотой охвата основных признаков определяемого понятия или замена 1-2 из этих признаков второстепенными;
- нерациональные методы работы с учебной и справочной литературой.

### **Критерии оценки за выполнение практической части работы:**

Оценка **«отлично»** выставляется в случае, если:

- практическая работа выполнена в установленные сроки (при отсутствии уважительных причин для несвоевременного выполнения работы);
- практическая часть работы выполнена в полном объеме;
- сделан развернутый вывод по итогам проведенного тестирования;
- работа оформлена аккуратно

Оценка **«хорошо»** выставляется, если:

- практическая работа выполнена в установленные сроки (при отсутствии уважительных причин для несвоевременного выполнения работы);
- практическая часть работы выполнена в полном объеме;
- сделан не полный вывод по итогам проведенного тестирования;
- имеются незначительные замечания по оформлению работы;

Оценка **«удовлетворительно»** выставляется, если:

- практическая работа выполнена не в установленные сроки (при отсутствии уважительных причин для несвоевременного выполнения работы);
- практическая часть работы выполнена в полном объеме;
- вывод по итогам проведенного тестирования не сделан;
- работа оформлена неаккуратно, с большим количеством исправлений или работа не представлена в срок;

Оценка **«неудовлетворительно»** выставляются в остальных случаях или если работа не выполнена.

В случае получения оценки «неудовлетворительно» студент обязан выполнить работу заново.

### **1.2 Критерии оценки за ответы на контрольные вопросы к защите практической работы:**

Оценка **«отлично»** выставляется, если обучающийся при ответе на вопросы:

- дает точное определение и истолкование основных понятий;
- при ответе обнаруживает самостоятельность и аргументированность суждений, умеет установить связь между изучаемым и ранее изученным материалом по дисциплине, а также с материалом, усвоенным при изучении других дисциплин;
- умеет делать обобщения и собственные выводы;

- соблюдает культуру письменной речи

Оценка **«хорошо»** выставляется, если ответ обучающегося удовлетворяет названным выше требованиям, но при ответе на вопросы:

- допускает одну негрубую ошибку или не более двух недочетов при ответе на все вопросы;

- соблюдает культуру письменной речи

Оценка **«удовлетворительно»** выставляется, если обучающийся правильно понимает сущность рассматриваемых явлений, но при ответе:

- отвечает неполно на вопросы, допуская две-три грубые ошибки при ответе на все вопросы или воспроизводит содержание текста учебника (конспекта), но недостаточно понимает отдельные положения, имеющие важное значение;

- не соблюдает культуру письменной речи

Оценка **«неудовлетворительно»** выставляется, если работа не выполнена или обучающийся:

- не знает и не понимает более 30% программного материала в пределах поставленных вопросов;

- при ответе на один вопрос допускает более одной грубой ошибки.

### **Критерии оценки за выполнение тестового задания:**

Оценка **«отлично»** выставляется, если обучающийся ответил правильно на 100 – 90% вопросов;

Оценка **«хорошо»** выставляется, если обучающийся ответил правильно на 89 - 80% вопросов;

Оценка **«удовлетворительно»** выставляется, если обучающийся ответил правильно на 79 - 70% вопросов;

Оценка **«неудовлетворительно»** выставляется, если обучающийся ответил правильно на менее 70% вопросов.

## ПРАКТИЧЕСКАЯ РАБОТА № 1

### Решение ситуационных задач на делегирование полномочий

**1 Цель работы:** получить навыки делегирования полномочий и определения приоритетности работ

**2 Время выполнения работы 2 часа**

**3 Краткие теоретические сведения**

Термин «организация» происходит от французского слова «organisation» и означает устройство, сочетание кого-либо или чего-либо в единое целое. Функция «организация» предполагает формирование структуры предприятия, которая дает возможность людям эффективно работать вместе для достижения его целей и определение того, кто именно должен выполнять каждое конкретное задание, а также обеспечение всем необходимым для нормальной работы – персоналом, оборудованием, заданиями, денежными средствами и т.д.

Имеется 2 направления организационного процесса:

1. Деление организации на подразделения. Это осуществляется путем разработки эффективной организационной структуры организации.

2. Определение полномочий, которые связывают высшее руководство с низшими уровнями.

Это осуществляется при помощи делегирования.

**Делегирование** - передача задач и полномочий другому лицу, которое принимает на себя ответственность за их выполнение. Эта ответственность называется *функциональной*. Управленческая ответственность (ответственность за положительное завершение работы) не делегируется.

**Полномочия** - ограниченное право использовать ресурсы организации и направлять усилия ее сотрудников на выполнение определенных задач.

Полномочия делегируются должности, а не индивиду. Не делегируются функции общего руководства, поощрения и наказания сотрудников.

Для эффективного распределения полномочий необходимо соблюдать следующие правила:

1. Единоначалие – работник должен получить полномочия только от одного руководителя и отвечать только перед ним.
2. Ограничение нормы управляемости – количество работников, которое непосредственно подчиняется линейному руководителю должно быть ограничено.
3. Структура организации должна быть оптимальной.

Делегирование стимулирует раскрытие способностей, инициативы, самостоятельности, компетентности подчиненных, повышает престиж личности, чувство гордости.

Делегирование представляет собой систематизированный подход руководителя к управлению, который отличается от простой постановки задач следующими принципиальными критериями:

1. Сотруднику вместо отдельных указаний передается полный комплекс задач (или даже целый проект), а также ответственность за их выполнение.

2. Еще на начальном этапе исполнитель участвует в обсуждении планов, постановке целей. Это дает ему возможность самостоятельно выбрать путь реализации проекта, определить (под контролем руководства) его трудоемкость и сроки сдачи работ, заранее выявить «узкие» места, проблемы, понять, какие необходимы полномочия и ресурсы.

3. Работник несет ответственность за свои действия и обладает правом принятия решений в рамках делегированного поручения.

Объектом делегирования являются права, обязанности и ответственность.

*Права* – это то, что человек *может* себе позволить по отношению к другим людям.

*Обязанности* – это то, что он *должен* делать по отношению к ним.

*Ответственность* – это способность держать ответ за собственные решения и их последствия.

При делегировании руководитель передает **часть своих прав и обязанностей**, а также **частичную ответственность** своему подчиненному, оставляя за собой **генеральную ответственность**.

Делегировать полномочия можно лишь своим подчиненным, а отчетываться перед вышестоящим руководством все равно приходится первому руководителю. Таким образом, делегируя выполнение задачи, руководитель не снижает уровня собственной ответственности, генеральная ответственность сохраняется за ним и не подлежит делегированию.

Руководитель, который принял решение делегировать полномочия своим подчиненным, обычно преследует следующие цели:

1. Освободиться от текучки и создать условия для решения стратегических задач управления. Руководитель, как известно, никогда не должен делать то, что может сделать подчиненный. И, кроме того, в любой организации выполнение работы происходит на низшем уровне иерархии.

2. Активизировать своих подчиненных. Каждому руководителю известна управленческая ситуация – ему необходимо что-то сделать, а его подчиненным – нет, они не проявляют интереса к работе. Российские и зарубежные специалисты отмечают рост отчужденности рядовых работников от целей предприятия: только 25-30% работников являются вовлеченными, остальные – пассивны.

Активизация работников в результате делегирования достигается за счет того, что у них возникает чувство самодостаточности, самоопределения, личной власти и значимости, чувство безопасности, то есть ощущение того, что они достаточно компетентны и способны решать поставленные перед ними задачи.

К основным преимуществам делегирования можно отнести то, что делегирование:

- помогает руководителю разгрузиться, снизить уровень стресса и высвободить время для важных управленческих функций, например, на планирование будущего;
- увеличивает личное влияние и авторитет руководителя, так как, развивая сотрудников, доверяя им выполнение работы, руководитель увеличивает свою эффективность и свое влияние в организации;
- способствует использованию профессиональных знаний и опыта рядовых сотрудников, стимулирует раскрытие способностей, инициативы, самостоятельности и компетентности подчиненных;
- позитивно воздействует на мотивацию труда сотрудников, на удовлетворенность работой;
- позволяет экономить средства организации, так как для нее гораздо рентабельнее и выгоднее поручать работу человеку с более низкой заработной платой; оно позволяет сотрудникам, руководителю, подразделению и организации в целом выполнять больше задач, используя при этом меньше ресурсов;
- повышает качество работы, так как многие рядовые сотрудники способны вносить ценный вклад в процесс принятия решений и решения проблем, они часто владеют ситуацией по конкретным направлениям лучше руководителя.
- Однако практика делегирования имеет не только преимущества, но и несет ряд рисков, важнейшими из которых являются следующие:
  - существует возможность, что подчиненный, обладая меньшим опытом или знаниями, может пойти по пути, в бесперспективности которого руководитель уже убедился ранее. Это может привести к излишней трате временных и материальных ресурсов;
  - выигрыш во времени, полученный руководителем при делегировании, может быть перечеркнут проигрышем из-за неправильно принятого решения;
  - неправильное поведение сотрудников, действующих по поручению руководителя, может не только ухудшить социально-психологический климат в коллективе, но и нанести серьезный ущерб авторитету руководителя.

#### **4 Порядок выполнения работы:**

1. Проработать предложенный тест (Приложение А)
2. Разобрать ситуационные задачи. (Приложение Б)
3. Ответить на вопросы

#### **5 Содержание отчета**

Тема работы  
 Цель работы  
 Порядок выполнения работы  
 Выполненное задание

## Ответы на контрольные вопросы

### **6 Вопросы к защите практической работы:**

1. Дайте определение понятию «делегирование».
2. Назовите цели делегирования
3. Назовите преимущества делегирования
4. Назовите недостатки делегирования.

### **7 Список литературы**

1. Е.Л. Драчева, Л.И. Юликов Менеджмент: Учебник для студ. учреждений сред. проф. образования, М.: издательский центр «Академия», 2018.
2. Е.Л. Драчева, Л.И. Юликов Менеджмент: практикум: учебное пособие для студ. учреждений сред. проф. образования, М.: Издательский центр «Академия», 2018.
3. Кибанов А.Я. Управление персоналом: учебное пособие для СПО / А.Я. Кибанов.- М.: КноРус, 2020.- 208с. ЭБС ВООК.ru <https://www.book.ru/>
4. Конспект лекций.

## Проработайте предложенный тест

### Тест «Ваш стиль делегирования при работе с документами»

Данное тестовое задание поможет определить, насколько правильно Вы умеете делегировать полномочия на примере работы с документами.

Тест состоит из 4 групп, в каждую из которых входит 3 вопроса. За ответ «совершенно справедливо» полагается 3 балла; за ответ «пожалуй, справедливо» – 2; за ответ «не совсем так» – 1; за ответ «совершенно не так» – 0 баллов. Подсчитайте набранные Вами баллы.

#### *Группа 1*

1. Когда у меня много неотложной работы, я часто откладываю новые бумаги в сторону.
2. Когда я не слишком загружен прочими делами, то обрабатываю большую часть бумаг сам.
3. Я лично разбираю корреспонденцию, потому что больше с ней никто не справится, а вид непрочитанных бумаг меня раздражает.

#### *Группа 2*

1. Мне приходится преодолевать внутреннее сопротивление, когда я поручаю подчиненному подготовить важный документ.
2. Большую часть документации по менее важным вопросам готовят мои подчиненные.
3. Я обращаюсь за помощью к другим только в том случае, когда возможность служебных неприятностей становится весьма реальной.

#### *Группа 3*

1. Меня раздражает, что приходится тратить время на бумажную рутину, и когда я занят, бумаги отодвигаются в сторону.
2. Я не считаю себя обязанным отвечать на каждую бумажку, адресованную мне.
3. Я не считаю, что объем и характер служебной переписки отражает успешность моей работы и мое положение в организации.

#### *Группа 4*

1. Когда я сталкиваюсь с кризисной ситуацией, мне не хватает времени, чтобы прочитать все документы.
2. Лишь мысль об увольнении может заставить меня дописать служебный доклад.
3. У меня всегда есть более важные дела, поэтому я откладываю рутинную документацию в сторону.

*Ключ к тестовому заданию «Ваш стиль делегирования при работе с документами»*

*Если Вы набрали 7 и более баллов по 1-й группе, то Вы, скорее всего, «суперисполнитель», а потому склонны делать сами большую, чем необходимо, долю бумажной работы, недогружая своих подчиненных. Правда, кое-кому из высшего начальства нравится Ваша постоянная занятость, но ярлык «истого*

служаки» отнюдь не гарантирует продвижения по службе и уважения коллег и подчиненных.

*Если Вы набрали 7 и более баллов по 2-й группе, то Вы, скорее всего, «расшифровщик».* Конечно делегирование обязанностей – одно из важнейших правил современной науки об управлении, и оно может значительно облегчить Вам работу (естественно, если делегировать правильно). Конечно, со временем Вы овладеете искусством делегирования, но лучше сократить данный процесс, проштудировав литературу по вопросам управления.

*Если Вы набрали 7 и более баллов по 3-й группе, значит, Вам присущи черты «антибюрократа» и Вы склонны игнорировать важность бумажной работы.* Такие привычки могут дорого обойтись, если в Вашей организации объем бумажной работы велик и ей придается большое значение. Поэтому Вам стоит пересмотреть свое отношение к «бумажкам» либо поискать себе место в организации, где бумажной работы меньше.

*Если же Вы набрали 7 и более баллов по 4-й группе, значит, в Вас слишком много от «волочитчика» и Вы обречены постоянно выслушивать упреки начальства за задержку различных документов.* Выручить Вас могут лишь более дифференцированный подход к входящей документации и более широкое использование делегирования.

*Наконец, если по 4-й группе вы набрали 3 балла и менее, то Вы относитесь к бумажной работе слишком истоиво, забывая, что есть дела более важные, требующие Вашего личного присутствия.*

### **Ситуация 1**

Корреспонденция в подразделении обрабатывается не в срок и недостаточно надежно. Из предложенных вариантов ответов выберите один и обоснуйте принятое решение.

а) Поручите обработку корреспонденции ответственному сотруднику, который будет информировать Вас о важнейших проблемах и при необходимости может предложить возможные варианты их решения.

б) Будете самостоятельно проверять всю входящую и исходящую корреспонденцию, своевременно выявляя и решая важные проблемы.

в) Поручите обработку корреспонденции нескольким сотрудникам, которые будут Вас информировать о проблемах, кажущиеся им существенными.

### **Ситуация 2**

До недавнего времени начальник отдела маркетинга сам составлял отчеты и аналитические справки о текущей работе отдела для руководства фирмы. В связи с ростом объема работ, решаемых отделом, время на отчеты также сильно возросло. В отделе есть сотрудники, хорошо себя зарекомендовавшие, которые могли бы освободить начальника, взяв на себя составление отдельных справок и отчетов. Как должен поступить начальник?

### **Ситуация 3**

На беседу к Вам пришел подчиненный, которому Вы поручили контролировать исполнение важного решения. Он утверждает, что не успевает одновременно со своей текущей работой следить за деятельностью других людей, и требует, чтобы за эту дополнительную работу ему выплатили премию. Вы твердо знаете, что основная деятельность данного сотрудника занимает у него менее половины всего рабочего времени. Вы:

а) соглашаетесь с его доводами и выплачиваете премию;

б) даете ему в помощники еще несколько человек и делите премию между ними;

в) отказываете ему в его требовании, приводя в качестве аргумента то, что премии он не заслужил;

г) поручаете его работу другому сотруднику.

Выберите и обоснуйте наиболее подходящее из приведенных решений

### **Ситуация 4**

Существует важное дело, которое требует безотлагательного решения. Как Вы поступите в данной ситуации:

а) найдете сотрудника, для которого это дело имеет наибольшее значение, и назначите его ответственным за исполнение;

б) поручите выполнение менее загруженному сотруднику?

Из предложенных вариантов ответов выберите один и обоснуйте принятое решение.

### **Ситуация 5**

Вы отдали распоряжение, касающееся решения проблемы. Ваш подчиненный не выполнил этого распоряжения, но решил проблему, используя другие средства. Вы понимаете, что его решение лучше Вашего.

Как следует поступить в этой ситуации? Ответ обоснуйте

### **Ситуация 6**

Ваш непосредственный начальник, минуя Вас, дает срочное задание Вашему подчиненному, который уже занят выполнением Вашего ответственного задания. Вы и Ваш начальник считаете свои задания неотложными.

Выберите и обоснуйте наиболее приемлемый для Вас вариант решения:

- а) не оспаривая задание начальника, буду строго придерживаться должностной субординации, предложу подчиненному отложить выполнение текущей работы;
- б) все зависит от того, насколько для меня авторитетен начальник;
- в) выразу подчиненному свое несогласие с заданием начальника, предупрежу его, что впредь в подобных ситуациях буду отменять задания, поручаемые ему без согласия со мной;
- г) в интересах дела предложу подчиненному выполнить начатую работу.

### **Ситуация 7**

Вы – руководитель, который довольно успешно применяет приемы делегирования. Один из Ваших подчиненных все делает сам, никому ничего не доверяет, а поэтому часто задерживается на работе, сильно устает.

Вы приглашаете его на беседу, где подробно и убедительно рассказываете ему о делегировании и просите попробовать этот метод, мотивируя это своими высокими показателями в работе и отличным качеством.

Через месяц проходит производственное совещание, где обсуждаются результаты работы, и оказывается, что на участке этого подчиненного самые низкие результаты, хотя раньше было наоборот. Директор высказывает недовольство по этому поводу, на что подчиненный отвечает: «Вы же сами мне так посоветовали».

Вы говорите: ...

### **Ситуация 8**

Из предложенных вариантов делегирования полномочий выберите, на Ваш взгляд, правильный и обоснуйте:

а) Начальник дает сотруднику конкретное поручение, не объясняя ему отдельных положений и позиций. В процессе работы работнику разрешается получать необходимую информацию и обсуждать возникшие вопросы с заинтересованными лицами только с разрешения начальника отдела. Начальник осуществляет оперативный контроль.

б) Начальник отдела поручает нескольким сотрудникам составление отчетов и справок по текущей работе, не уточнив точно их полномочий. За собой он оставил право окончательного решения.

в) Начальник отдела объясняет сотруднику важность своевременного и качественного решения поручаемой ему задачи, обосновывая цель и необходимость ее решения. Одновременно сотрудник наделяется необходимыми

полномочиями и ответственностью для самостоятельного решения поставленной задачи.

## ПРАКТИЧЕСКАЯ РАБОТА №2

### Решение ситуационных задач на мотивацию персонала

**1 Цель работы:** получить навыки мотивации персонала

**2 Время выполнения работы 2 часа**

**3 Краткие теоретические сведения**

Всю многообразную деятельность по управлению организацией как социотехнической системой можно представить в виде выполнения ограниченного числа функций.

Функции управления характеризуют разделение и специализацию труда в сфере управления.

Процесс управления состоит из 4-х взаимосвязанных функций, которые образуют цикл менеджмента:



**Планирование** – это стадия процесса управления, на которой определяются цели деятельности и необходимые для этого средства и действия.

Функция планирования предполагает ответы на вопросы: какими должны быть цели организации, чтобы достичь этих целей.

**Функция организация.** Термин «организация» происходит от французского слова «organisation» и означает устройство, сочетание кого-либо или чего-либо в единое целое. Функция «организация» предполагает формирование структуры предприятия, которая дает возможность людям эффективно работать вместе для достижения его целей и определение того, кто именно должен выполнять каждое конкретное задание, а также обеспечение всем необходимым для нормальной работы – персоналом, оборудованием, заданиями, денежными средствами и т.д.

**Функция контроля.** Это управленческая деятельность, заключающаяся в проверке и сопоставлении фактических результатов с заданными. Эта функция осуществляется через наблюдение, проверку всех сторон деятельности, учет и анализ. Контроль должен быть всеобъемлющим.

**Функция мотивация.** Для обеспечения успешного выполнения работы и продвижения к намеченным в планах целям менеджер должен побуждать людей эффективно трудиться. Для этого осуществляется материальное и моральное стимулирование, создаются условия для проявления активности работников и их саморазвития.

**Мотивация** - процесс побуждения себя и других к деятельности для достижения личных целей или целей организации.

Существует несколько теорий мотивации:

1. Политика кнута и пряника
2. Психологические теории мотивации, к которым относятся содержательные и процессуальные теории мотивации.

**Содержательные** основываются на определении тех внутренних побуждений, которые заставляют людей действовать так, а не иначе. К ним относятся теории Маслоу, Дэвида Мак Клелланда, Эдварда Лоулера.

Чтобы понять смысл этих теорий нужно знать, что такое потребности.

**Потребность** - ощущение человеком физиологически или психологически недостатка в чем-либо.

Различают: *первичные* - физиологические, как правило, врожденные, *вторичные* - психологические.

Когда человек ощущает потребность, она пробуждает в нем состояние устремленности к какой-либо цели.

Согласно теориям мотивации, существование потребностей, как правило, обнаруживается в поведении людей. Они поведением демонстрируют недостаток чего-либо, когда в нем физиологически или психологически нуждаются. Потребности свойственны всем людям. Если человеку удалось определенным образом удовлетворить ту или иную потребность, он будет стремиться и в будущем, в подобных обстоятельствах, решать проблему удовлетворения потребностей тем же, опробованным, способом. Задача менеджеров, с одной стороны, создавать в организациях такие условия труда, которые бы позволяли людям удовлетворять свои потребности. С другой стороны – обеспечивать достижение целей организации.

Потребности людей делятся на две большие группы: *первичные* потребности (или физиологические) и *вторичные* (психологические). К первой группе относят потребности в пище, воде, воздухе, сне. Ко второй группе – потребности в успешной деятельности, в признании, во власти, в привязанности, в самовыражении. Первичные потребности, а их еще иногда называют низшими, закладываются в человеке природным, генетическим путем. Вторичные потребности, или высшие, осознаются и формируются в процессе развития человека, накопления жизненного опыта. Их глубина, масштаб и число находятся в связи со знаниями, которыми располагает человек, со степенью его интеллектуального развития. Различия между людьми, в связи с обретенными ими высшими потребностями, на практике всегда более значительны, нежели различия в связи с присущими им первичными потребностями.

Когда менеджеры ориентируются на удовлетворение потребностей людей в организациях, они сталкиваются обычно со многими сложностями. Во-первых, они узнают, что совокупность потребностей каждого отдельного работника организации всегда индивидуальна. Во-вторых, люди, добившиеся удовлетворения потребностей, ведут себя по-разному. В-третьих, у менеджеров возникают обычно трудности с созданием для каждого индивидуальных

условий труда. Порой их попросту невозможно создать. Таким образом, менеджеры снова и снова приходят к выводу о том, что мотивация труда является делом весьма не простым и достаточно трудоемким. Она с их стороны требует немалых усилий и индивидуального подхода, как к каждой отдельно взятой организации, так и к каждому сотруднику, в ней работающему. Различия между людьми приводят к тому, что средства мотивации, разработанные для одних сотрудников, оказываются неподходящими для других. Формы мотивации, рассчитанные на одни условия труда, перестают «работать» в других условиях.

### **Теории мотивации:**

#### **1. Теория «кнута и пряника»**

За тысячи лет до того, как слово «мотивация» вошло в лексикон руководителей, было хорошо известно, что можно намеренно воздействовать на людей для успешного выполнения задач организации. Самым первым из применяемых методов был метод кнута и пряника. В течение почти всего периода промышленной революции экономические и социальные условия жизни в сельских местностях Англии были так тяжелы, что фермеры наводняли города и буквально выпрашивали, как милостыню возможность работать по 14 часов в сутки на грязных, опасных для жизни фабриках за плату, которой едва хватало, чтобы выжить. Когда, примерно в 1910 г., возникла «школа научного управления», жизнь трудящихся существенно не улучшилась, несмотря на достижения технологии. Однако Тейлор и его современники уже осознали всю глупость заработков на грани голода. И они сделали мотивацию по типу кнута и пряника более эффективной, когда объективно определили понятие «достаточной дневной выработки» и предложили оплачивать труд тех, кто производил больше продукции, пропорционально их вкладу. Увеличение производительности труда, явившееся результатом использования этого метода мотивации, в сочетании с более эффективным применением специализации и стандартизации, было впечатляющим. Успех мотивации по типу кнута и пряника был так велик, что приятные ощущения от него до сих пор сохраняются у руководителей. Постепенно, однако, благодаря в основном эффективности, с которой организации применяли достижения технологии и специализацию, жизнь обычных средних людей, в конце концов, начала улучшаться. И чем больше она улучшалась, тем лучше управляющие начинали понимать, что простой «пряник» не всегда заставляет человека трудиться усерднее. Этот факт заставил специалистов в области управления искать новые решения проблемы мотивации в психологическом аспекте.

#### **2. Современные теории мотивации**

Систематическое изучение мотивации с психологической точки зрения не позволяет определить точно, что же побуждает человека к труду. Однако исследование поведения человека в труде дает некоторые общие объяснения

мотивации и позволяет создать прагматические модели мотивации сотрудника на рабочем месте. Теории мотивации делятся на две категории: содержательные и процессуальные.

*2.1 Содержательные теории мотивации* основываются на идентификации тех внутренних потребностей, которые заставляют людей действовать так, а не иначе. При закладке основ современных концепций мотивации наибольшее значение имели работы трех человек: Абрахама Маслоу, Дэвида Мак Клееланда и Фредерика Герцберга.

Создавая свою теорию мотивации, Абрахам Маслоу признавал, что люди имеют множество различных потребностей, но полагал также, что эти потребности можно разделить на пять основных категорий.

1. Физиологические потребности являются необходимыми для выживания. Они включают потребности в еде, воде, убежище, отдыхе.

2. Потребности в безопасности и уверенности в будущем включают потребности в защите от физических и психологических опасностей со стороны окружающего мира и уверенность в том, что физиологические потребности будут удовлетворены в будущем.

3. Социальные потребности, иногда называемые потребностями в причастности, - это понятие, включающее чувство принадлежности к чему или кому-либо, чувство, что тебя принимают другие, чувства социального взаимодействия, привязанности и поддержки.

4. Потребности в уважении включают в себя потребности в самоуважении, личных достижений, компетентности, уважении со стороны окружающих, признании.

5. Потребности самовыражения – потребность в реализации своих потенциальных возможностей и росте как личности.

По теории Маслоу все эти потребности можно расположить в виде строгой иерархической структуры (Приложение Б).

А. Маслоу хотел показать, что потребности низших уровней требуют удовлетворения и, следовательно, влияют на поведение человека прежде, чем на мотивации начнут сказываться потребности более высоких уровней. В каждый конкретный момент человек будет стремиться к удовлетворению той потребности, которая для него является более важной или сильной. Прежде, чем потребность следующего уровня станет наиболее мощным определяющим фактором в поведении человека, должна быть удовлетворена потребность более низкого уровня.

Другой моделью мотивации, делавшей основной упор на потребности высших уровней, была теория Дэвида Мак Клееланда. Мотивационная теория достижения цели Д. Мак Клееланда основана на удовлетворении наиболее важной в структуре личности *потребности в смысле жизни*. Удовлетворение потребности в смысле жизни может принимать, в зависимости от личности, разнообразные формы: стремление к власти, к деньгам, успеху и т.д.

Мотивация на основании потребности в причастности по Мак Клееланду схожа с мотивацией по Маслоу. Такие люди заинтересованы в компании знакомых, налаживании дружеских отношений, оказании помощи другим.

Люди с развитой потребностью причастности будут привлечены такой работой, которая будет давать им обширные возможности социального общения

Во второй половине 50-х годов Фредерик Герцберг предложил другую модель мотивации, выделив *две группы* факторов:

- 1) гигиенические (внешние по отношению к работе), которые снимают неудовлетворенность работой;
- 2) факторы мотивации (внутренние, присущие самой работе).

К первой группе относятся:

- достаточная заработная плата;
- уважительное отношение начальника;
- нормальные взаимоотношения в коллективе.

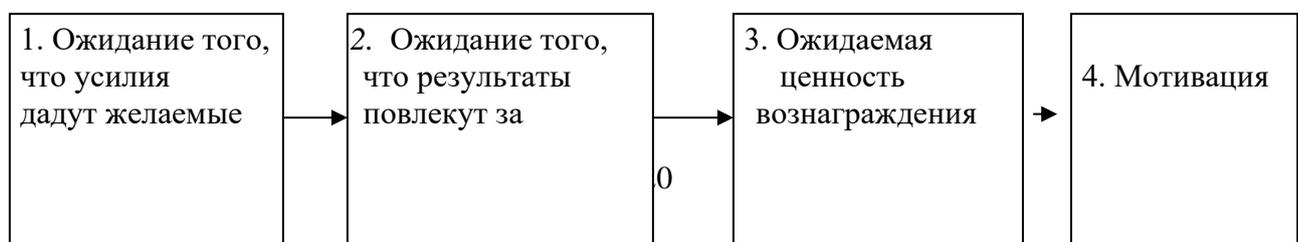
Эти факторы, если они достаточны, всего лишь не дают развиваться чувству неудовлетворенности у работника, но сами по себе они не являются факторами-мотиваторами.

Для достижения мотивации необходимо обеспечить воздействие мотивирующих факторов (вторая группа): *ощущение успеха, признание со стороны окружающих, рост возможностей (возможность делового и творческого роста)*. Ф.Герцберг полагает, что работник начинает обращать внимание на гигиенические факторы только тогда, когда считает их реализацию неадекватной или несправедливой.

## 2.2 Процессуальные теории мотивации

Содержательные теории мотивации базируются на потребностях и связанных с ними факторах, определяющих поведение людей. Процессуальные теории рассматривают мотивацию в ином плане. В них анализируется то, как человек распределяет усилия для достижения различных целей и как выбирает конкретный вид поведения. Процессуальные теории не оспаривают существования потребностей, но считают, что поведение личности является также функцией его восприятия и ожиданий, связанных с данной ситуацией, и возможных последствий выбранного им типа поведения. Имеется две основные процессуальные теории мотивации: *теория ожидания и теория справедливости*.

*Теория ожидания* базируется на положении о том, что наличие активной потребности не является единственным, необходимым условием мотивации человека на достижение определенной цели. Человек должен также надеяться на то, что выбранный им тип поведения действительно приведет к удовлетворению или приобретению желаемого. Ожидания можно рассматривать как оценку данной личностью вероятности определенного события. При анализе мотивации к труду теория ожидания подчеркивает важность трех взаимосвязей: затраты труда – результаты; результаты – вознаграждение; вознаграждение – удовлетворенность вознаграждением. Процесс мотивации можно представить в следующем виде:



Другое объяснение того, как люди распределяют и направляют свои усилия на достижение поставленных целей, дает *теория справедливости*. Теория справедливости постулирует, что люди, субъективно определяющие отношение полученного вознаграждения к затраченным усилиям и затем соотносят его с вознаграждением других людей, выполняющих аналогичную работу. Если сравнение показывает дисбаланс и несправедливость, то есть человек считает, что его коллега получил за такую же работу большее вознаграждение, то у него возникает психологическое напряжение. В результате необходимо мотивировать этого сотрудника, снять напряжение и для восстановления справедливости исправить дисбаланс. Люди могут восстановить баланс или чувство справедливости, либо изменив уровень затрачиваемых усилий, либо пытаясь изменить уровень получаемого вознаграждения. Таким образом, те сотрудники, которые считают, что им не доплачивают по сравнению с другими, могут либо начать работать менее интенсивно, либо стремиться повысить вознаграждение. Те же сотрудники, которые считают, что им переплачивают, будут стремиться поддерживать интенсивность труда на прежнем уровне, или даже увеличивать ее.

Исследования показывают, что обычно, когда люди считают, что им недоплачивают, они начинают работать менее интенсивно. Если же они считают, что им переплачивают, они менее склонны изменять свое поведение и деятельность.

**Основной вывод теории справедливости состоит в том, что до тех пор, пока люди не начнут считать, что они получают справедливое вознаграждение, они будут стремиться уменьшать интенсивность труда.**

Мотивация может иметь следующие формы:

1. Материальная компенсация за повышенные затраты труда.
2. Денежное вознаграждение - премия.
3. Повышение в должности.
4. Поощрение свободным временем.
5. Информация в печати о достижениях, грамоты и т.д.
6. Личное признание руководством.

Теория подкрепления мотивации предполагает использовать *положительные* и *отрицательные* виды подкрепления (определенные, оперативные меры) для усиления мотивации индивидов. Менеджеры, рассматривая изменения в поведении, могут использовать следующие четыре вида подкрепления.

1. Положительное подкрепление – это похвала, в том числе публичная, признание заслуг, денежная премия.
2. Отрицательное подкрепление оно заключается в отсутствии положительного подкрепления (работник избегает негативных последствий, например, отсутствие выговора).

3. Прекращение подкрепления – это воздержание от положительного подкрепления, т.е. не хвалить и не отмечать заслуг работника, хотя он это ценит (нулевое внимание).

4. Наказание – это выговор, в том числе публичный, другие санкции.

#### **4 Порядок выполнения работы:**

1. Разобрать производственные ситуации на мотивацию персонала (Приложение А)
2. Разобрать мотивационный тест (приложение Б) с целью выявления степени удовлетворения Ваших потребностей,
3. Ответить на вопросы к защите практической работы

#### **5 Содержание отчета**

Тема работы

Цель работы

Порядок выполнения работы

Выполненное задание

Ответы на контрольные вопросы

#### **6 Вопросы к защите практической работы:**

1. Какую роль в мотивации играют вознаграждения?
3. Назовите денежные и неденежные формы стимулирования персонала
4. Назовите наиболее важные, по Вашему мнению, мотиваторы для следующих лиц:
  - Вас лично в учебной группе;
  - квалифицированного рабочего;
  - неквалифицированного рабочего;
  - врача, юриста?
5. Какую работу Вы хотели бы получить после окончания колледжа? Используя “пирамиду потребностей” А. Маслоу, объясните, почему эта работа Вас привлекает?
6. Какие способы мотивации лучше подходят для стимулирования:
  - быстрого выполнения задания;
  - риска;
  - изобретения;
  - самостоятельной работы;
  - точности и аккуратности;
  - новых идей?

#### **7 Список литературы:**

1. Н.Н. Барабаш Менеджмент: учебное пособие для среднего профессионального образования / Н.Н. Барабаш; Чебоксарский кооперативный техникум Чувашпотребсоюза. - 3-е изд., испр. и доп. – Чебоксары: Единение, 2019. - 182 с.

2. Иванова, И. А. Менеджмент: учебник и практикум для среднего профессионального образования / И. А. Иванова, А. М. Сергеев. — Москва: Издательство Юрайт, 2022. — 305 с. — (Профессиональное образование). — ISBN 978-5-9916-7906-0. — Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/471003>.

3. Конспект лекций.

## ПРИЛОЖЕНИЕ А

### Разобрать производственные ситуации

**Ситуация 1.** На крупном промышленном предприятии дела шли успешно до тех пор, пока конкуренты не стали вытеснять с рынка это некогда процветающее предприятие. У него уменьшилось количество заказов даже от постоянных клиентов, появились проблемы с перебоем наличных денег, а когда возникают подобные затруднения, обычная мера – сокращение штатов. На совещании Совета директоров было принято решение: отгрузить недопоставленный товар, а затем произвести увольнение.

Эта информация стала известна работникам. Через некоторое время производительность труда резко упала. Администрации пришлось обратиться к консультанту, который начал искать причину происходящего. Он побеседовал с работниками дружески, с глазу на глаз, расспрашивая, что же на самом деле у них происходит. И один из рабочих проговорился: «Понимаете - мы знаем, что, как только отправим все оставшиеся заказы, нас отправят за ворота. Вот мы и стараемся вовсю, чтобы этих заказов нам хватило на более длительное время.

1. Какая потребность в настоящее время имеет для работников наиболее важное значение?

2. Как руководителю мотивировать работников, чтобы изменить ситуацию?

**Ситуация 2.** Вашем коллективе работают следующие сотрудники:

1. Вероника Матвеевна – старший мастер, 31 год. Очень подвижная женщина, которая постоянно куда-то торопится, бежит, появляется то там, то здесь. Когда она беседует с кем-то, то постоянно меняет позу, вертит что-то в руках, отвлекается, разговаривает сразу с несколькими людьми. Ее легко заинтересовать всем новым, но она сравнительно быстро остывает. Преобладающее настроение – веселое, бодрое. На вопрос: «Как дела?» – отвечает с улыбкой: «Очень хорошо», - хотя иногда оказывается, что дела и на работе и в личной жизни не так уж хороши. Про свои достижения радостно объявляет всем: «Вот, начальник цеха опять похвалил». Огорчений не скрывает, рассказывает о них, но всегда бодро добавляет: «Это как-то случайно получилось...»; «Это можно исправить». Иногда огорчается, даже плачет, но недолго. Быстро успокаивается и снова смеется. Несмотря на живость и непоседливость, ее легко дисциплинировать, она охотно прислушивается к советам, старается их выполнить. В делах, особенно в трудных, проявляет большую энергию и заинтересованность, крайне работоспособна. Легко сходится с новыми людьми. Ее охотно слушают в коллективе, считают хорошим человеком. Быстро привыкает к новым требованиям.

2. Лев Викторович – бухгалтер, 38 лет. Спокоен, малоразговорчив. Окружающие говорят, что он глуповат, но работает Лев Викторович хорошо: никогда не делает ошибок в расчетах. Обычно не ссорится. Единственная ссора была связана с тем, что однажды, когда он был в отпуске, его стол был вынесен из кабинета и заменен новым. После возвращения из отпуска он в резкой форме потребовал вернуть стол. Требование было удовлетворено, и Лев Викторович

успокоился. Сослуживцы считают, что он очень увлечен работой, так как забывает об обеде и не ходит в столовую. Главный бухгалтер уважает его за аккуратность и добросовестность в работе, но говорит, что Лев Викторович необыкновенно упрям, и заставить его выполнить работу, которую он не хочет делать, невозможно.

3. Татьяна Алексеевна – менеджер, 40 лет. Это безгранично увлекающаяся натура. Часто берет работу не по силам, до крайности подвижна. Она в любую минуту готова сорваться с места и «лететь» в любом направлении. Татьяна Алексеевна вспыльчива. Задание понимает сразу, но в работе делает много ошибок из-за торопливости и невнимательности. Она очень инициативна. Всех «засыпает» вопросами. Очень любит, когда ее хвалят и ставят в пример, на критику сердится и может сорваться, а на тех, кто критикует, затаивает злобу.

1. Какие основные потребности этих людей согласно пирамиде Маслоу?
2. Какими способами Вам следует удовлетворять их потребности?

**Ситуация 3.** Старшего мастера как хорошего специалиста повысили в должности. Теперь он стал заместителем начальника цеха, однако через некоторое время стало ясно, что он не справляется со своими обязанностями и его повышение оказалось преждевременным. Таким образом, он получил сообщение, что понижен в должности (до старшего мастера). Иван Петрович расценил это как личное оскорбление и уволился с работы.

1. Правильно ли он поступил?
2. С точки зрения какой теории мотивации можно оправдать его действия?
3. Какая потребность Сорокина была не удовлетворена?

### Мотивационный тест

Мотивационный тест дает представление о нынешнем состоянии удовлетворения потребностей, какие из потребностей по иерархии А. Маслоу удовлетворены у Вас в наибольшей степени, а какие в наименьшей.

Каждое предложенное положение имеет семь возможных вариантов ответов, оцененных в баллах от +3 до -3:

- полностью согласен +3;
- согласен +2;
- почти согласен +1;
- не знаю 0;
- не очень согласен -1;
- не согласен -2;
- полностью не согласен -3.

Выберите один из семи вариантов ответов и проставьте в колонке «баллы» соответствующий выбору балл.

№	Положения	Баллы
01	Работники, очень хорошо выполняющие свою работу, должны получать надбавку.	
02	Более полное описание производственного задания поможет работникам точно знать, что от них требуется.	
03	Руководителю следует напоминать работникам, что занятость в компании зависит от ее конкурентоспособности.	
04	Руководитель должен внимательно следить за физическими условиями труда своих подчиненных.	
05	Руководитель должен стремиться к установлению дружной рабочей атмосферы среди подчиненных.	
06	Для работников много значит признание личных заслуг за работу, выполненную лучше обычного уровня.	
07	Равнодушный руководитель часто может оскорбить чувства.	
08	Работники хотят чувствовать, что их истинные способности и возможности используются на работе по назначению.	
09	Пенсионные программы и акции компании – важный фактор, снижающий текучесть кадров.	
10	Практически каждый вид работы можно сделать более мотивированным и привлекательным.	
11	Многие работники готовы работать с полной отдачей при любом виде работы.	
12	Администрация может проявить большую заинтересованность в работниках, заботясь о содержательном проведении ими вне рабочего времени.	
13	Гордость за результаты своего труда – это вознаграждение.	
14	Работники хотят иметь возможность считать себя «лучшими по профессии».	

15	Качество взаимоотношений в неформальной рабочей группе очень важно.	
16	Индивидуальные материальные стимулы повысят производительность труда работников.	
17	Работникам важно видеть высшее руководство.	
18	Работники, как правило, предпочитают распределять свою работу по времени сами и принимать производственные решения при минимуме контроля.	
19	Работникам важно иметь гарантии занятости.	
20	Работникам важно иметь хорошее оборудование для труда.	

#### Обработка результатов

1. Подсчитайте количество баллов по ответам в номерах: 10, 11, 13, 18. Итоговое число баллов покажет удовлетворение потребности самореализации.

2. Подсчитайте количество баллов по ответам в номерах: 2, 3, 9 и 19. Итоговое число баллов покажет удовлетворение потребности в безопасности.

3. Подсчитайте количество баллов по ответам в номерах: 6, 8, 14 и 17. Итоговое число баллов покажет уровень удовлетворения потребности в уважении.

4. Подсчитайте количество баллов по ответам в номерах: 1, 4, 16 и 20. Итоговое число баллов покажет уровень удовлетворения физических потребностей.

5. Подсчитайте количество баллов по ответам в номерах: 5, 7, 12 и 15. Итоговое число баллов покажет уровень удовлетворения социальных потребностей.

6. Итоговое количество баллов отметьте знаком + в каждом ряду на шкале результатов.

-12 -10 -8 -6 -4 -2 0 +2 +4 +6 +8 +10 +12

---

самореализация

---



---

уважение

---



---

социальные  
потребности

---



---

потребности  
безопасности

---



---

физические  
потребности

---

низкое удовлетворение

высокое удовлетворение

### Иерархия потребностей А. Маслоу и примерные воздействия менеджеров

#### 5. САМОРЕАЛИЗАЦИЯ

*Реализация потенциала способностей, рост личности, творчество.*

«Влияние менеджеров: предоставление вида работы, требующей наибольшей отдачи, возможностей для творчества, риска, в высоких достижениях».

#### **4. УВАЖЕНИЕ**

*Статус, самоуважение, уверенность, восхищение, карьера.*

«Влияние менеджера: признание трудовых заслуг, предоставление важных участков работы, должности, ответственности»

#### **3. СОЦИАЛЬНЫЕ**

*Привязанность, одобрение, чувство принадлежности к группе, дружба.*

«Влияние менеджера: стабильное групповое окружение, хороший моральный климат, возможности взаимодействия, установление социального взаимодействия в ходе работы»

#### **2. БЕЗОПАСНОСТЬ**

*Охрана, защита от опасности, стремление к стабильности положения, уверенность в завтрашнем дне.*

«Влияние менеджера: безопасные условия труда, гарантия занятости, предоставление производственных льгот».

#### **1. ФИЗИОЛОГИЧЕСКИЕ**

*Выживание, голод, жажда*

«Влияние менеджеров: кондиционирование воздуха, чистый воздух, достаточная оплата труда, экологически чистые продукты и технологии».

## **ПРАКТИЧЕСКАЯ РАБОТА № 3**

**Решение ситуационных задач на использование методов управления**

**1 Цель работы:** Получение навыков использования методов управления при решении ситуационных задач

**2 Время выполнения работы 2 часа**

**3 Краткие теоретические сведения**

**Методы управления** - способы воздействия субъекта управления на управляемый объект.

При помощи методов управления осуществляется соответствующее воздействие на членов организации и процессы, протекающие в ней, чтобы обеспечить высокие конечные результаты с наименьшими расходами материальных, финансовых, энергетических и трудовых ресурсов, от степени совершенства методов управления и правильности их применения зависит уровень эффективности организации.

Методы управления классифицируются следующим образом:

- по характеру воздействия: *прямые и косвенные*;
- по масштабам применения: *общие и локальные*.

На практике методы управления тесно связаны между собой и образуют единый комплекс.

Группы методов управления:

1. **Экономические методы.** Базируются на непосредственной зависимости материальной обеспеченности человека от результатов его деятельности. Их конкретными формами являются: материальное стимулирование работников, ценообразование, финансирование. Однако, социологические исследования показывают, что для многих людей, живущих на Западе, деньги уже не являются главным стимулом работы. Как же тогда пробудить их творческую активность? Через использование социальных и психологических методов, которые начали формироваться еще в 20-е годы XX века.

2. **Социально-психологические методы.** Способности людей наиболее полно могут реализовываться, а производительность труда резко повысится, если создан производственный коллектив, где существует творческая обстановка, здоровый социально-психологический климат, взаимопомощь, подчинение установленному порядку. Использование социальных методов означает создание равных возможностей для всех членов коллектива при получении различных социальных благ, организация и проведение социального планирования и регулирования, направленных на улучшение условий труда и отдыха трудового коллектива, повышение их производственной активности. Конкретно это происходит через обмен опытом, убеждение проведение различных праздников, торжественных вечеров и т.д.

3. **Организационно-распорядительные методы.** Эти методы базируются на отношениях власти и подчинения. К ним относятся: прямое административное указание, дисциплинарные взыскания, поощрения, регламентирование, нормирование, инструктирование. Эффективное администрирование

предполагает четкое определение функций, структуры, прав и обязанностей, положения о подразделениях организаций, трудовую дисциплину, компетенцию руководителей и специалистов. На практике административные методы реализуются в виде конкретных безвариантных заданий исполнителям, обладающим минимальной самостоятельностью при выполнении этих задач. Невыполнение распоряжений влечет за собой определенные взыскания

4. **Административные методы или методы властной мотивации.** Они ориентированы на прямое принуждение людей к определенному поведению и достижению заданной результативности, поощряют исполнительность.

5. **Психологические методы.** Основаны на глубоком познании психологической природы человека, структуры его потребностей. Чтобы применять эти методы, надо знать психологические особенности отдельных работников, социально-психологические особенности отдельных групп и коллективов.

В работе менеджеров важным является не только эффективное использование того или иного метода, а их согласование между собой, комплексное использование всех групп методов.

## **4 Порядок выполнения работы**

4.1 Решить ситуационные задачи (Приложение А).

4.2 Ответить на контрольные вопросы

## **5 Содержание отчета**

5.1 Тема работы

5.2 Цель работы

5.3 Задание

5.4 Выполненное задание

5.5 Ответы на контрольные вопросы

## **6 Контрольные вопросы**

6.1 Дайте определение понятию «методы управления»

6.2 Перечислите и охарактеризуйте методы управления

## **7 Список литературы**

7.1 Н.Н. Барабаш Менеджмент: учебное пособие для среднего профессионального образования / Н.Н. Барабаш; Чебоксарский кооперативный техникум Чувашпотребсоюза. - 3-е изд., испр. и доп. – Чебоксары: Единение, 2019. - 182 с.

7.2 Иванова, И. А. Менеджмент: учебник и практикум для среднего профессионального образования / И. А. Иванова, А. М. Сергеев. — Москва: Издательство Юрайт, 2022. — 305 с. — (Профессиональное образование). — ISBN 978-5-9916-7906-0. — Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/471003>.

### 7.3 Конспект лекций.

## ПРИЛОЖЕНИЕ А

**1. Разобрать производственную ситуацию, приняв и обосновав правильное на ваш взгляд решение.**

Один из лучших специалистов в вашем подразделении, наделенный крайне неуживчивым характером, позволил себе публично весьма пренебрежительно оценить работу одного из старейших работников, действительно, справляющегося со своими обязанностями не лучшим образом.

Какие методы управления Вы использовали?

**2.** Вас назначили руководителем коллектива, в котором ваш предшественник не смог добиться дисциплины.

Подчиненные не выполняют распоряжения руководителя, часто опаздывают на работу.

Результаты работы оставляют желать лучшего.

Ваши действия. Какие методы управления Вы использовали для разрешения данной ситуации? Какие качества руководителя проявили?

**3.** Разобрать производственную ситуацию, выбрав и обосновав правильное, на ваш взгляд, решение.

Вышестоящей инстанцией вам предложено провести реорганизацию в области организации оплаты труда, в результате которой заработок людей уменьшится.

Коллектив не поддерживает эти меры.

Какие методы управления вы при этом использовали?

**4.** Разобрать производственную ситуацию, приняв и обосновав правильное, на ваш взгляд решение.

Подчиненный второй раз не выполнил ваше задание в срок, хотя обещал и давал слово, что подобного случая больше не повториться.

Какие методы управления вы применили бы при разрешении данной ситуации?

**5.** Разобрать производственную ситуацию, приняв и обосновав правильное, на ваш взгляд, решение.

Работник грубо нарушил этику служебного поведения, что получило огласку и всеобщее осуждение.

Поступок работника не содержит действий, наказуемых в дисциплинарном или ином порядке.

Какие методы управления вы использовали при разрешении этой ситуации?

**6.** Разобрать производственную ситуацию, приняв и обосновав, на ваш взгляд, правильное решение.

Какие методы управления вы при этом использовали?

Вас назначили руководителем коллектива, в котором прежний руководитель не мог добиться высокого уровня дисциплины.

Подчиненные привыкли к невыполнению распоряжений руководителя. Результаты работы оставляют желать лучшего.

## **ПРАКТИЧЕСКАЯ РАБОТА № 4**

**Определение своего стиля управления. Решение ситуационных задач**

**1 Цель работы:** Методом тестирования выявить свою склонность к определенному стилю управления. Получение навыков решения ситуационных задач.

## **2 Время выполнения работы 2 часа**

### **3 Краткие теоретические сведения**

Перед каждым руководителем стоит проблема согласования со своими подчиненными их действий по достижению намеченных целей.

Как руководитель осуществляет согласование работы своих подчиненных, получило название управленческого стиля.

**Стиль** - манера поведения руководителя по отношению к подчиненным, позволяющая повлиять на них и заставить делать то, что в данный момент нужно.

Существует две основных «стилевых шкалы» - определенное сочетание показателей, на которых дает результат тот или иной стиль руководства.

Первая может быть условно названа «*шкалой власти*», диапазон которой простирается от полной демократии до абсолютной автократии. Именно в нем можно обнаружить «показатель», характеризующий отношение руководителя к своим подчиненным как к **субъектам управления**.

Другая шкала с той же степенью условности может получить наименование «*шкалы предпочтений*». На ней отражается отношение руководителя к подчиненным уже как к **объектам управленческой деятельности**. К ним же, помимо человека, могут относиться ее условия и результаты. Таким образом, на второй шкале отражается, что главное для руководителя в его повседневной Работе: люди или вещи?

В классификации по «шкале власти» выделяют 3 стиля руководства: директивный, демократический и либеральный.

**1. Директивный (автократический)** стиль работы отличается чрезмерной централизацией власти, приверженностью к единоначалию, самовластным решениям большинства не только крупных, но и сравнительно мелких вопросов жизни коллектива, сознательным ограничением контактов с подчиненными.

**Демократический (коллегиальный)** стиль руководства предполагает предоставление подчиненным самостоятельности, соразмерной их квалификации и выполняемым функциям, подготовку и принятие решений при их деятельном участии, создание необходимых для выполнения работы предпосылок и справедливую оценку их усилий, уважительное отношение к людям и заботу об их потребностях.

**Либеральный (попустительский или нейтральный)** стиль руководства отличают отсутствие размаха в деятельности, безынициативность и постоянное ожидание указаний сверху, нежелание принять на себя ответственность за принятие решений и их последствия, когда они неблагоприятны.

Но следует отметить, что абсолютно «чистого стиля» не существует.

Американские ученые Блэйк и Мутон сконструировали «управленческую решетку», которая характеризует отношение руководителя к подчиненным как к объектам управления. Решетка представляет собой таблицу размером 9x9 позиций. По вертикали в ней отражены 9 степеней «заботы о человеке», а по горизонтали столько же степеней «заботы о производстве».

### Схема «Решетки менеджмента»

<b>Управление в стиле загородного клуба 1.9</b>						<b>Групповое управление 9.9</b>		
			<b>Организационное управление 5.5</b>					
<b>Объединенное управление 1.1</b>						<b>Власть-подчинение 9.1</b>		

**1.1 Объединенное управление.** Руководитель прикладывает минимальные усилия, как для сохранения коллектива, так и для организации и совершенствования производства и по существу «спит на ходу».,

**1.9 Управление в стиле загородного клуба.** Руководитель главное внимание уделяет людям, удовлетворению их потребностей, созданию комфортной, дружелюбной атмосферы, существенно меньше времени отводя развитию самого производства.

**9.1 «Власть-подчинение».** Руководитель всецело поглощен созданием такой производственной структуры, где человеческие аспекты присутствуют в минимальной степени.

**5.5 Организационное управление.** Руководитель поровну делит свои привязанности между развитием производства и налаживанием отношений в коллективе.

**9.9 Групповое управление.** Благодаря повышенному вниманию одновременно к подчиненным и развитию производства, создается команда, где люди сознательно приобщаются к целям организации и работают «на одном дыхании», добиваясь высоких результатов.

В реальной жизни в поведении каждого руководителя наблюдаются общие черты, присущие различным стилям при доминирующей роли на какого-либо одного из них.

Опытный руководитель должен умело пользоваться всеми стилями в зависимости от конкретной ситуации.

#### 4 Порядок выполнения работы:

1. Проработайте предложенные тесты на определение стиля управления (Приложение А)
2. Подведите итоги.
3. Решите ситуационные задачи (Приложение Б)
4. Ответить на контрольные вопросы

#### 5 Содержание отчета

Тема работы  
Цель работы  
Порядок выполнения работы  
Выполненное задание  
Ответы на контрольные вопросы

#### 6 Вопросы к защите практической работы:

1. Назовите стили управления.
2. И. Сталин, Л. Брежнев — какой стиль управления характерен для каждого из них?

Охарактеризуйте стили управления этих выдающихся личностей и назовите области их применения.

3. «Государь никому на свете о своих делах ответу дать не должен».

Петр 1.

Стиль руководства? Его основные черты.

В каких случаях данный стиль управления коллективом дает положительные результаты?

Проанализируйте, всегда ли присущий Вам стиль руководства, будет приносить положительные результаты.

Всегда ли демократический, ориентированный на человека, стиль руководства оказывается эффективным? Ответ обоснуйте.

4. Какой стиль наиболее эффективен в экстремальных ситуациях?

Какой принесет наибольшую пользу в стабильно работающем, творческом коллективе?

5. Укажите преимущества и недостатки различных стилей руководства:

Стиль руководства	Преимущества	Недостатки
-------------------	--------------	------------

1. Авторитарный		
2. Демократический		
3.Попустительский		

## 7 Список литературы

7.1 Н.Н. Барабаш Менеджмент: учебное пособие для среднего профессионального образования / Н.Н. Барабаш; Чебоксарский кооперативный техникум Чувашпотребсоюза. - 3-е изд., испр. и доп. – Чебоксары: Единение, 2019. - 182 с.

7.2 Иванова, И. А. Менеджмент: учебник и практикум для среднего профессионального образования / И. А. Иванова, А. М. Сергеев. — Москва: Издательство Юрайт, 2022. — 305 с. — (Профессиональное образование). — ISBN 978-5-9916-7906-0. — Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/471003>.

7.3 Конспект лекций.

ПРИЛОЖЕНИЕ А

**Тестовое задание 1**

Прочитайте приведенные ниже группы утверждений, характеризующих деловые качества руководителя. Каждая группа состоит из трех утверждений, обозначенных буквами а, б, в. В составе каждой группы выберите одно, которое в наибольшей степени соответствует Вашему мнению о руководителе.

№	а	б	в
1	руководитель требует, чтобы обо всех делах докладывали именно ему	руководитель старается все решать вместе с подчиненными, единолично решает только самые срочные и оперативные вопросы	некоторые важные дела решаются фактически без участия руководителя, его функции выполняют другие
2	руководитель всегда что-нибудь приказывает, распоряжается, настаивает, но никогда не просит	руководитель приказывает так, что хочется выполнять	руководитель приказывать не умеет
3	руководитель старается, чтобы его заместители были квалифицированными специалистами	руководителю безразлично, кто работает у него заместителем, помощником	руководитель добивается безотказного исполнения и подчинения заместителей, помощников
4	руководителя интересует только выполнение плана, а не отношение людей друг к другу	в работе руководитель не заинтересован, подходит к делу формально	решая производственные задачи, руководитель старается создать хорошие отношения между людьми в коллективе
5	руководитель боится нового	инициатива подчиненных руководителем не принимается	руководитель способствует тому, чтобы подчиненные работали самостоятельно
6	на критику руководитель обычно не обижается, прислушивается к ней	руководитель не любит, когда его критикуют и не старается скрыть это	критику выслушивает, даже собирается принять меры, но ничего не предпринимает
7	складывается впечатление, что руководитель боится отвечать за свои действия, желает уменьшить свою ответственность	ответственность руководитель распределяет между собой и подчиненными	руководитель единолично принимает решения или отменяет их
8	руководитель регулярно советуется с подчиненными, особенно с опытными работниками	подчиненные не только советуют, но могут давать указания своему руководителю	руководитель не допускает, чтобы подчиненные советовали ему, а тем более возражали
9	обычно руководитель советуется с	руководитель регулярно общается с	для выполнения какой-либо работы

	заместителями и нижестоящими руководителями, но не с рядовыми исполнителями	подчиненными, говорит о положении дел в коллективе, о трудностях, которые предстоит преодолеть	руководителю нередко приходится уговаривать своих подчиненных
10	руководитель всегда обращается к подчиненным вежливо, доброжелательно	в общении с подчиненными руководитель часто проявляет равнодушие	по отношению к подчиненным руководитель бывает нетактичным и даже грубым
11	в критических ситуациях руководитель плохо справляется со своими обязанностями	в критических ситуациях руководитель, как правило, переходит на более жесткие методы руководства	критические ситуации не изменяют способа его руководства
12	руководитель сам решает даже те вопросы, с которыми не совсем хорошо знаком	если руководитель чего-то не знает, то не боится этого показать и обращается за помощью к другим	руководитель не может действовать сам, а ждет «подталкивания» со стороны
13	руководитель не очень требовательный человек	руководитель требователен, но одновременно и справедлив	о руководителе можно сказать, что он бывает слишком строгим и даже придирчивым
14	контролируя результаты, руководитель всегда замечает положительную сторону, хвалит подчиненных	руководитель всегда очень строго контролирует работу подчиненных и коллектива в целом	руководитель контролирует работу от случая к случаю
15	руководитель умеет поддерживать дисциплину и порядок	руководитель часто делает подчиненным замечания, выговоры	руководитель не может влиять на дисциплину
16	в присутствии руководителя подчиненным все время приходится работать в напряжении	с руководителем работать интересно	подчиненные предоставлены сами себе

### Обработка результатов

Интерпретация  ный стиль ориентация на мнение и Стремление к	№	а б в	№	а б в
		1	АДП	9
	2	АДП	10	ДПА
	3	ДПА	11	ПАД
	4	АПД	12	АДП
	5	ПАД	13	ПДА
	6	ДАП	14	ДАП
	7	ПДА	15	ДАП
	8	ДПА	16	АДП

*Авторитар-  
управления (А) –  
собственное  
оценки.  
власти,  
уверенность в себе, склонность к жесткой формальной дисциплине, большая*

дистанция с подчиненными, нежелание признавать свои ошибки. Игнорирование инициативы, творческой активности людей. Единоличное принятие решений. Контроль за действиями подчиненных.

*Демократический стиль управления (Д)* – требовательность и контроль сочетаются с инициативным и творческим подходом к выполняемой работе и сознательным соблюдением дисциплины. Стремление делегировать полномочия и разделить ответственность. Решения принимаются на основе дискуссий.

*Попустительский стиль управления (П)* – снисходительность к работникам. Отсутствие требовательности, строгой дисциплины, контроля. Склонность перекладывать ответственность в принятии решений на других. В решении вопросов руководитель принимает минимальное участие, практически не дает никаких указаний.

## Тестовое задание 2

Оценка стиля деятельности менеджера с помощью опросника Блейка — Мутона

**Инструкция:** Предлагаемые Вам утверждения касаются разных аспектов поведения руководителя. Оцените, насколько они справедливы для данного руководителя, поставив крестик в соответствующую графу.

Утверждение	Всегда	Часто	Иногда	Редко	Никогда
1. Я действую как представитель этого коллектива					
2. Я предоставляю членам коллектива полную свободу в выполнении работы					
3. Я поощряю применение единообразных способов работы					
4. Я разрешаю подчиненным решать задачи по их усмотрению					
5. Я побуждаю членов коллектива к большему напряжению в работе					
6. Я предоставляю подчиненным возможность делать работу так, как они считают наиболее целесообразным					
7. Я поддерживаю высокий темп работы					
8. Я стараюсь направить помыслы людей на					

выполнение производственных заданий					
9. Я разрешаю возникающие в коллективе конфликты					
10. Я неохотно предоставляю подчиненным свободу действий					
11. Я решаю сам, что и как должно быть сделано					
12. Я уделяю основное внимание показателям производственной деятельности					
13. Я распределяю поручения подчиненным, исходя из производственной необходимости					
14. Я способствую разным изменениям в производственном коллективе					
15. Я тщательно планирую работу своего коллектива					
16. Я не объясняю подчиненным свои действия и решения					
17. Я стремлюсь убедить подчиненных, что мои действия и намерения — для их пользы					
18. Я предоставляю подчиненным возможность устанавливать свой режим работы					

### Обработка и интерпретация результатов

1. Около отмеченных утверждений поставить единицы там, где есть ответы «Всегда», «Часто», «Редко» и «Никогда».
2. Ответы «Всегда» и «Часто» на вопросы 2, 4, 6, 8, 14, 18 и «Редко» или «Никогда» на вопросы 5, 10, 16 суммировать и сумму отметить на шкале «Забота о людях», управленческой решетки.
3. Сложить остальные единицы и сумму отметить на шкале «Забота о процессе производства».
4. Определить на управленческой решетке точку координат стиля менеджера.

При интерпретации полученного результата можно ориентироваться на следующие характеристики стиля деятельности менеджера, предлагаемые авторами методики:

Точка 1.1 — «Страх перед бедностью». Со стороны руководителя проявляются усилия, направленные на обеспечение минимального качества работы, позволяющего избежать увольнения.

Точка 9.1 — «Авторитет — подчинение». Соответствует такому стилю, при котором производственный результат — все, а человек — в лучшем случае, исполнитель. Моральный настрой в коллективе такого руководителя мало беспокоит.

Точка 1.9 — «Дом отдыха». Руководитель в основу своей деятельности ставит человеческие отношения, создает «семейную» атмосферу в коллективе, но мало заботится о выполнении производственных заданий.

Точка 5.5 — «Организация». Руководитель находит баланс производственной эффективности и морального климата в коллективе.

Точка 9.9 — «Команда». Соответствует такому стилю управления, при котором менеджер стремится так построить работу, чтобы сотрудники видели в ней возможности самореализации и подтверждения собственной значимости.



## ПРИЛОЖЕНИЕ Б

### Решить ситуационные задачи

1. «Все хозяйственные операции можно, в конечном счете, обозначить тремя словами: люди, продукт, прибыль. На первом листе стоят люди. Если у вас нет надежной команды, то из остальных факторов мало что удастся сделать».

Это высказывание принадлежит президенту компании «Крайслер».

Стиль руководства этой компании?

Его основные черты?

Ответ обоснуйте.

2. Однажды вы оказались участником дискуссии нескольких руководителей организации о том, как лучше обращаться с подчиненными. Были высказаны следующие точки зрения:

А. «Чтобы подчиненный хорошо работал, нужно подходить к нему индивидуально, учитывая особенности его личности».

Б. «Главное в оценке людей — это их деловые качества, исполнительность. Каждый должен делать то, что ему положено».

В. «Я считаю, что успеха в руководстве можно добиться лишь в том случае, если подчиненные доверяют своему руководителю».

Г. «Лучшими стимулами в работе являются: четкий приказ, приличная зарплата, заслуженная премия».

Какие стили руководства характеризует каждая точка зрения.

Ответ обосновать.

3. Вы обдумываете важные изменения в структуре управления.

Подчиненные внесли ряд предложений о необходимых переменах. Коллектив составляют квалифицированные работники, морально психологический климат и результаты работы хорошие.

Какие решения в данной ситуации примут руководители с разными стилями управления?

Какое решение будет наиболее оптимальным на ваш взгляд?

**4.** Вы — руководитель организации. В ходе ее регистрации вам необходимо срочно порекомендовать несколько подразделений согласно новому штатному расписанию.

Какому стилю руководства будут соответствовать ваши следующие шаги по решению этой ситуации:

А. Возьмусь за дело сам, изучу все списки и личные дела работников фирмы, предложу свой проект на собрании коллектива.

Б. Предложу решить этот вопрос отделу кадров.

В. Во избежание конфликтов предложу высказать свои пожелания всем заинтересованным лицам, создам комиссию по комплектованию новых подразделений.

Г. Сначала определю, кто будет возглавлять новые подразделения, а затем поручу этим людям подать свои предложения по их составу.

Какие решения, на ваш взгляд, будут наиболее эффективными?

**5.** Определите тип общения руководителя с подчиненными, если они обладают следующими характеристиками:

- не могут выполнить работу и не хотят брать ответственность;
- хотят взять на себя ответственность, но не в состоянии выполнить работу;

- могут выполнять работу, но не хотят;

- могут и хотят выполнять работу.

**6.** Определите стиль руководства:

Руководитель стремится доминировать, подчинив всех, с кем имеет дело. Не допускает подчиненных к управлению, управляет единолично. Основными формами общения являются: угроза, наказание, приказ, указание, распоряжение.

**7.** Определите стиль руководства:

Руководитель придерживается мнения, что его точка зрения – одна из возможных, поддерживает инициативу подчиненных, делегирует полномочия, имеет высокий уровень профессионализма. Основными формами общения являются – просьба, совет, рекомендации.

**8.** Определите стиль руководства:

Предоставляет подчиненным полную свободу, контроль отсутствует, не берет ответственность на себя. В общении с подчиненными присутствует фамильярность. Если коллектив трудоспособен и добивается хороших результатов, то победы приписывает себе, а если – неудачи преследуют организацию, то всю вину взваливает на плечи подчиненных.

## **ПРАКТИЧЕСКАЯ РАБОТА №5**

### **Изучение коммуникационного процесса в системе управления**

**1 Цель работы** Изучение коммуникационного процесса в системе управления

**2 Время выполнения работы** – 2 часа

**3 Краткие теоретические сведения**

**Коммуникационный процесс (КП)** - обмен информации между двумя и более людьми.

Основная цель КП – обеспечение понимания информации, являющейся предметом обмена.

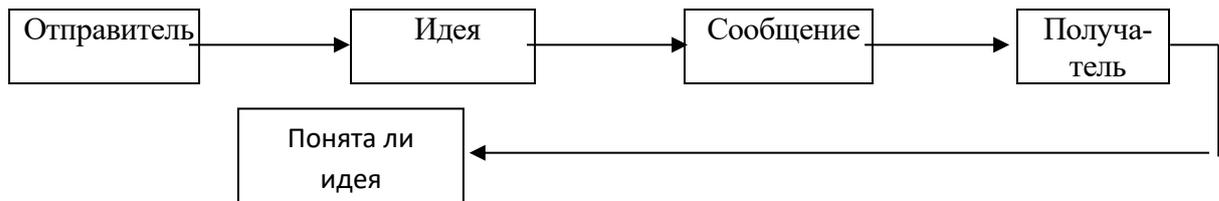
Можно охарактеризовать коммуникации по следующим видам:

- коммуникации между организацией и ее внешней средой
- вертикальные - с высших уровней на низшие и наоборот ,
- горизонтальные - с высших уровней на низшие и наоборот ,
- прямые - коммуникация, в процессе которой адресант непосредственно передает информацию адресату, контролируя адекватность ее восприятия,
- обратные - обратная связь в **коммуникациях**,
- восходящие - коммуникационный поток, при котором восхождение информации движется от более низкого к более высокому уровню. ,
- нисходящие - коммуникации руководитель - подчиненный, .
- устные,
- письменные,

- формальные,
- неформальные

Элементы процесса коммуникаций:

1. Отправитель - лицо, передающее информацию.
2. Сообщение - сама информация.
3. Канал - средство передачи информации.
4. Получатель - лицо, которому предназначена информация.



Чтобы обмен информацией был эффективным необходима обратная связь.

**Обратная связь** - реакция на то, что услышано, прочитано или увидено.

Двухсторонний обмен информацией хотя и протекает медленно, но он эффективнее, более точен, повышает правильность интерпритации сообщения.

Обратная связь позволяет существенно повысить эффективность обмена информацией и преодолеть «шумы».

*Шум* - это то, что искажает смысл информации.

### 1 Барьеры при межличностных коммуникациях:

*Восприятие* – преграды, обусловленные социальными установками людей, позитивные или негативные отношения между отправителем и получателем, конфликт между основами суждений отправителя и получателя, стереотипы и т.д.

*Семантические барьеры.* Семантика изучает способ использования слов и значения, передаваемые словами. Одно и то же слово или выражение может иметь несколько значений. Семантические барьеры могут быть обусловлены и культурными различиями.

*Невербальные барьеры.* В невербальной коммуникации используются любые символы кроме слов: улыбка, поза, интонация голоса, выражение глаз и т.д. Невербальная передача зачастую осуществляется с вербальной одновременно.

55% сообщений воспринимается через выражение лица, позы, жеста;

38% - через интонации и модуляции голоса и только 7% - через слова.

*Плохая обратная связь* - плохая память передающего и получающего, страх ошибиться и т.д.

*Неумение слушать.* Люди слушают с эффективностью лишь 25%.

Способы повышения эффективности межличностных коммуникаций:

1. Проясняйте свои идеи перед началом их передачи
2. Будьте восприимчивы к семантическим проблемам

Не жалеете сил на то, чтобы исключить из сообщения двусмысленные слова или утверждения.

3. Следите за языком собственных поз, жестов и интонациями
  4. Излучайте эмпатию и открытость
  5. Добивайтесь установления обратной связи: задавайте вопросы
- Способы установления обратной связи:

- 5.1 Задавайте вопросы
- 5.2 Оценка языка поз, жестов, интонаций человека
- 5.3 Контроль первых результатов работы
- 5.4 Политика открытых дверей

## **2. Барьеры в организационных коммуникациях**

*Искажение сообщений* при движении информации внутри организации вверх и вниз

*Несовпадение статусов уровней организации:* высшее руководство информируют только о хорошем, страх наказания, информируют только о том, что руководитель хочет услышать и т.д.

*Информационные перегрузки*

*Неудовлетворительная структура организации*

Пути совершенствования коммуникаций в организациях

- регулирование информационных потоков,
- налаженная система обратной связи,
- система сбора предложений,
- информационные бюллетени,
- современные информационные технологии

## **4 Порядок выполнения работы:**

1. Выполнить практическое упражнение «Коммуникации» (Приложение А) и сделать вывод о своих знаниях о коммуникациях
2. Выполнить тестовое задание (Приложение Б)
3. Выполнить задания 1 и 2 (Приложение В)
4. Ответить на контрольные вопросы

## **5 Содержание отчета**

Тема работы

Цель работы

Порядок выполнения работы

Выполненные задания

Ответы на контрольные вопросы

## **6 Вопросы к защите практической работы:**

1. Дайте определение коммуникационному процессу

- 2 Назовите виды коммуникаций в организации
- 3 Назовите элементы коммуникационного процесса
- 4 Назовите барьеры при межличностных коммуникациях
- 5 Назовите барьеры в организационных коммуникациях

### Список литературы:

7.1 Н.Н. Барабаш Менеджмент: учебное пособие для среднего профессионального образования / Н.Н. Барабаш; Чебоксарский кооперативный техникум Чувашпотребсоюза. - 3-е изд., испр. и доп. – Чебоксары: Единение, 2019. - 182 с.

7.2 Иванова, И. А. Менеджмент: учебник и практикум для среднего профессионального образования / И. А. Иванова, А. М. Сергеев. — Москва: Издательство Юрайт, 2022. — 305 с. — (Профессиональное образование). — ISBN 978-5-9916-7906-0. — Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/471003>.

7.3 Конспект лекций.

## ПРИЛОЖЕНИЕ А

### Практическое упражнение «Коммуникации»

**Цель.** Проверить свои знания о коммуникациях.

#### Задание.

Проанализируйте приведенные ниже утверждения и укажите, какие из них верны, а какие нет.

1. Коммуникации – важнейшая составная часть деятельности менеджеров.
2. Успех коммуникации зависит от того, насколько внимательно собеседники слушают друг друга.
3. Наличие обратной связи делает процесс коммуникации двусторонним.
4. Коммуникации, осуществляемые с помощью технических средств и информационных технологий, наиболее значимы для изучения организационного поведения.
5. Выбор носителя информации в процессе коммуникации не зависит от характера управленческих проблем.
6. Чтобы уточнить мнение собеседника, следует задавать ему как можно больше вопросов.
7. Наличие обратной связи – важное условие коммуникаций.
8. Межличностные коммуникации во многом зависят от социокультурной среды, в которой они осуществляются.
9. В формальной группе не могут возникнуть неформальные коммуникации.
10. В процессе общения невербальные сигналы собеседников должны способствовать усилению речи.

11. Если подчиненные зависят от руководства, то восходящий поток информации может оказаться блокированным. Осознающий свою зависимость работник, получив неприятную для руководителя информацию, может не передать ее ему.

12. Чтобы сократить время коммуникации, следует перебить собеседника и прямо сказать ему о дефиците своего времени.

13. Если руководителя захлестывают эмоции, то он может неправильно понять собеседника.

14. Слухи – это невербальные коммуникации в процессе общения.

**Ответ:**

1) верны утверждения: 1, 2, 3, 7, 8, 10, 11, 13;

2) неверны утверждения: 4, 5, 6, 9, 12, 14.

## ПРИЛОЖЕНИЕ Б

### ТЕСТ «УМЕЕТЕ ЛИ ВЫ СЛУШАТЬ»

Отметьте ситуации, которые вызывают у вас неудовлетворение или досаду и раздражение при беседе с любимым человеком – будь то ваш товарищ, сослуживец, непосредственный начальник, руководитель или просто случайный собеседник.

Исчерпав все пункты анкеты, подведите итог: подсчитайте процент ситуаций, вызывающих досаду и раздражение.

Варианты ситуаций	Ситуации, вызывающие досаду и раздражение
1. Собеседник не дает мне шансов высказаться, у меня есть что сказать, но нет возможности вставить слово 2. Собеседник постоянно прерывает меня во время беседы 3. Собеседник никогда не смотрит в лицо во время разговора, и увереннее слушает меня 4. Разговор с таким партнером часто вызывает чувство пустой траты времени 5. Собеседник постоянно суетится: карандаш и бумага его занимают больше, чем мои слова 6. Собеседник никогда не улыбается. У меня возникает чувство неловкости и тревоги 7. Собеседник отвлекает меня вопросами и комментариями	

<p>8. Что бы я не высказывал, собеседник всегда охлаждает мой пыл</p> <p>9. Собеседник всегда старается опровергнуть меня</p> <p>10. Собеседник передергивает смысл моих слов и вкладывает в них другое содержание</p> <p>11. Когда я задаю вопрос, собеседник заставляет меня защищаться</p> <p>12. Иногда собеседник переспрашивает меня, делая вид, что не расслышал</p> <p>13. Собеседник, не дослушав до конца, перебивает меня лишь затее, чтобы согласиться</p> <p>14. Собеседник при разговоре сосредоточеннее занимается посторонним: играет сигаретой, протирает стекла очков и т.д., и я твердо уверен, что он при этом невнимателен</p> <p>15. Собеседник делает выводы за меня</p> <p>16. Собеседник всегда пытается вставить слово в мое повествование</p> <p>17. Собеседник смотрит на меня очень внимательно, не мигая</p>	
<p>18. Собеседник смотрит на меня, как бы оценивая</p> <p>19. Когда я предлагаю что-нибудь новое, собеседник говорит, что он думает так же</p> <p>20. Собеседник переигрывает, показывая, что интересуется беседой, слишком часто кивает головой, ахает и поддакивает</p> <p>21. Когда я говорю о серьезном, собеседник вставляет смешные истории, шуточки, анекдоты</p> <p>22. Собеседник часто глядит на часы во время разговора</p> <p>23. Когда я вхожу в кабинет, он бросает все дела и все внимание обращает на меня</p> <p>24. Собеседник ведет себя так, будто я мешаю делать ему что-нибудь важное</p> <p>25. Собеседник требует, чтобы все соглашались с ним. Любые его высказывания завершаются вопросом: «Вы тоже так думаете?» или «Вы не согласны?»</p>	

Подведем итоги.

Если процент ситуаций, вызывающих у вас досаду и раздражение, составляет:

70-100% - вы плохой собеседник. Вам необходимо работать над собой и учиться слушать;

40-70% - вам присущи некоторые недостатки. Вы критически относитесь к высказываниям, вам еще не достаёт некоторых достоинств хорошего

собеседника: избегайте поспешных выводов, не заостряйте внимание на манере говорить, не притворяйтесь, ищите скрытый смысл сказанного, не монополизируйте разговор;

10-40% - вы хороший собеседник, но иногда отказываете партнеру в полном понимании. Повторяйте вежливо его слова, дайте ему время раскрыть свою мысль полностью, приспособляйте свой темп мышления к его речи и можете быть уверены, что общаться с вами будет еще приятнее;

0-10% - вы отличный собеседник. Вы умеете слушать, ваш стиль общения может стать примером для окружающих.

## ПРИЛОЖЕНИЕ В

**Задание 1** Используя организационную структуру организации, выполненную в практической работе №3, смоделируйте коммуникации, дав их характеристику по следующим видам:

- вертикальные,
- горизонтальные,
- прямые,
- обратные,
- восходящие,
- нисходящие,
- устные,
- письменные,
- формальные,
- неформальные

**Задание 2** Используя представленную ниже информацию, определите 10 факторов позитивно и 10 – негативно влияющих на качество и эффективность функционирования коммуникаций в организации.

*Факторы, влияющие на функционирование коммуникаций:*

Усложнение коммуникационных сетей, неформализованные контакты, высокая интенсивность, качество коммуникационных сетей, способность к моделированию межличностных особенностей собеседника, речевая коммуникация, недопонимание, эмпатия, неумение слушать, искренность, отставание слова от мысли, надежность, неформальность, пространственность организации, предвзятость, реакция, конструктивность, желательный ответ, сиюминутная критика,

информация, домыслы, выдумки, тревоги, падение трудовой мотивации, умение слушать, расширение полномочий, коммуникативные барьеры: социальные, этнокультурные; психологические: невербальные моменты, конструктивность, неоправданность, специфичность, плохая коммуникабельность; пересмотр трудовых функций, оперативность информации, неблагоприятный психологический климат, замкнутость, дополнительные программы, поддержки, решительность, вздорность, позитивное отношение, открытость, слабая память, отсутствие обратной связи, неудовлетворенность в признании, стереотип восприятия, аморальность, текучесть, контроль руководства, изобретательность, надежность, готовность к восприятию, застенчивость, назойливость, несовместимость, лень, зло, беспомощность, эмоциональность, оборонительность, ожесточенность, самоуверенность, запуганность, неполнота восприятия, восторженность, семантика.

Задание 2 оформить в виде таблицы:

Факторы, позитивно влияющие на качество и эффективность функционирования коммуникаций в организации	Факторы, негативно влияющие на качество и эффективность функционирования коммуникаций в организации

## ПРАКТИЧЕСКАЯ РАБОТА № 6

### Разработка плана проведения деловой беседы с заказчиком

**1 Цель работы** Получение навыков разработки плана проведения деловой беседы

**2 Время выполнения работы** – 2 часа

### 3 Краткие теоретические сведения

**Беседа** – это стремление одного человека или группы людей посредством слова вызвать у другого человека или группы людей желание к действию.

Деловая беседа – это словесный контакт, инициатор которого преследует определенные цели.

Деловая беседа требует тщательной подготовки и базируется на этических нормах и правилах.

Выделяется три типа бесед:

1. *Регламентированная беседа* по определенному образцу, подчиняющиеся строгим правилам.

2. *Целенаправленная беседа* со взаимным обменом информацией, ставящая перед собой цель раскрыть возможности и готовности человека выполнять ту или иную работу.

3. *Свободная беседа*, позволяющая выбрать лучшую кандидатуру из имеющихся и определить способности человека мыслить самостоятельно.

Структура деловой беседы включает 6 фаз:

1. Подготовка к беседе.

Ведущим элементом в подготовке деловой беседы является планирование, т.е. определение цели встречи, разработка стратегии и тактики достижения цели.

#### 1.1 Выберите метод изложения беседы:

- чтение (самый нежелательный);
- закрытое изложение с дискуссией (дискуссия проводится в конце беседы);
- открытое изложение с промежуточными вопросами (имеется опасность того, что вас могут вынудить свернуть с начатого пути);

#### - разговорный стиль

#### 1.2 Набросайте предполагаемые вопросы собеседнику

1.3 Рекомендуется продумать возможный ход предстоящей беседы, проверить действенность своих аргументов, логическую связь формулировок и спрогнозировать реакцию собеседника. Просмотрите документы и другие материалы. Которые могут понадобиться в ходе беседы

1.4 Договоритесь о времени начала беседы. О беседе, как правило, договариваются за несколько дней. Это позволяет заранее продумать возможное её течение и основные детали. Время, выбранное для беседы, должно быть удобным и вам и вашему собеседнику.

#### 1.5 Проверьте готовы ли вы к беседе

#### 2. Начало беседы

Начало беседы влияет на её дальнейший ход. Во время беседы к собеседнику лучше обращаться по имени–отчеству. Необходимо расположить к себе собеседника с первых фраз и вопросов, которые могут не иметь прямого отношения к теме беседы.

#### Задачи:

- установление контакта с собеседником;
- создание приятной атмосферы;
- привлечение внимания;
- пробуждение интереса к беседе

#### 3. Передача информации.

#### Задачи:

- сбор информации по проблемам и пожеланиям собеседника;
- выявление мотивов и целей собеседника;
- передача запланированной информации;
- анализ и проверка позиции собеседника

Во время беседы необходимо привлечь внимание собеседника, если вы будете говорить только о ваших проблемах, не затрагивая интересов собеседника, то на успех беседы рассчитывать трудно. Поэтому следует связать ваш вопрос с проблемами собеседника, или найти, что может его заинтересовать в вашем вопросе или предложении. Во время беседы не давайте обещаний, которые вы не уверены, что сможете выполнить, и не делайте выводов за собеседника. В деловой беседе недопустимо срывать на собеседнике своё плохое настроение, проявлять пренебрежительное отношение к собеседнику, обрывать собеседника на полуслове, демонстрировать своё превосходство.

#### 4. Аргументирование

Это самая трудная фаза беседы. Она требует больших знаний, присутствия духа, напористости, корректности высказываний.

Аргументация может быть:

100% степени обработки, когда позиция собеседника меняется на диаметрально противоположную, когда его «нет» превращается в «да» и наоборот.

50% степень обработки, когда достигается частичное изменение позиции собеседника.

#### 5. Опровержение доводов собеседника (нейтрализация)

Задачи:

- объяснение высказанных или невысказанных возражений, сомнений, замечаний;

- нейтрализация или опровержение возражений собеседника

#### 6. Принятие решения

Задачи:

- достижение основной или запасной цели;

- обеспечение благоприятной атмосферы в конце беседы;

- стимулирование собеседника к выполнению намеченных действий;

- поддержание в дальнейшем контактов с собеседниками и их коллегами.

На завершающем этапе деловой беседы принимается окончательное решение, которое должно излагаться четко и убедительно. Финал беседы должен стимулировать реализацию принятых решений и заложить основу для дальнейших встреч. Необходимо поблагодарить собеседника за беседу и выразить уверенность в успешности дальнейшего сотрудничества. Основные типы собеседников и приемы общения с ними приведены в таблице 1

Таблица 20 - Основные типы собеседников и приемы общения с ними

Вздорный человек	Позитивный человек	Всезнайка	Болтун	Трусишка	Незаинтересованный человек	«Важная птица»	Почемучка
1 Остаться в рамках профессиональной беседы и быть совершенно спокойным и уверенным в собственной компетентности	1 Дать возможность подвести итоги беседы	1 Потребовать от остальных собеседников выразить определенную позицию в отношении его утверждений	1 С максимум такта остановить, когда он начнет отклоняться от темы разговора	1 Задать легкие и доверительные вопросы	1 Задавать ему вопросы информативного характера, вовлекающая его в беседу	1 Не допускать никакой критики по адресу других лиц, как присутствующих, так и отсутствующих;	1 При групповой беседе направить его вопросы на других участников беседы или ему самому
2 Дать возможность другим собеседникам опровергнуть его утверждения	2 Умеренно включаться в дискуссию	2 Посадить его рядом с ведущим беседу	2 Если он отклонится от темы еще дальше, спросить его, в чем он видит связь с предметом обсуждения	2 Применять ободряющие формулировки типа: «Всем было бы интересно (полезно) услышать ваше	2 Задавать ему вопросы по теме разговора из той области, в которой он считает себя наиболее	2 Нельзя позволять ему разыгрывать роль гостя;	2 При индивидуальной беседе, по возможности, переадресовывать вопросы к нему самому:

				мнение»	компетент-ным		«Интересный вопрос. Хотелось бы узнать, что вы сами об этом думаете»
3 Постараться обсудить с ним возможные спорные моменты заранее, до начала групповой беседы	3 Побуждать его к активному участию в дискуссии	3 Время от времени деликатно напоминать ему, что другие тоже должны высказаться	3 Заранее (или после перерыва) ограничить время отдельных выступлений и всей беседы, установить регламент	3 Продемонстрировать доброжелательность, заинтересованность, чтобы он развил свое замечание	3 Выясняя его точку зрения, избегать вопросов, отвечая на которые можно ограничиться словами «да» и «нет»	3 Время от времени просить высказываться по какому-либо вопросу всех собеседников поочередно	3 На вопросы информационного характера отвечать сразу
4 Если есть возможность, включать в формулировки решения его слова;	4 Стараться, чтобы остальные участники беседы разделяли его позитивный подход к решению дискуссионных вопросов	4 Попросить его, чтобы он и остальным собеседникам позволил принять участие в выработке решения	4 Как и «Всезнайку», посадить его поближе к ведущему беседу или другой авторитетной личности	4 Помогать ему формулировать мысли, используя прием выяснения	4 Постараться выяснить, что интересно лично его.	4 Не раздражаться из-за его манеры «вообще». Помнить, что ваша цель – конструктивное проведение беседы «здесь и теперь»	
5 Постараться установить с ним контакт, сделать его своим сторонником	5 В критических ситуациях искать помощи и поддержки именно у него	5 Предоставить ему возможность резюмировать, формулировать промежуточные заключения	5 Спросить поименно участников беседы, каково их мнение	5 Решительно пресекать любые попытки насмешек, саркастических высказываний в его адрес		5 До определенного момента соглашаться с ним, чтобы уменьшить его желание противоречить и подготовить его к контраргументации: «Вы совершенно правы. Учли ли вы то, что...?»	
6 В критический момент приостановить групповую беседу, чтобы дать ему остыть.		6 Иногда задавать ему сложные специальные вопросы, на которые в случае необходимости может ответить кто-нибудь из участников беседы.		6 Специально подчеркивать все позитивные моменты его высказываний, но не делать этого свысока.			

#### 4 Порядок выполнения работы:

4.1 В соответствии с алгоритмом действий, изложенном в теоретической части, разработать план проведения деловой беседы с заказчиком с учетом типа собеседника и типа беседы (Приложение А)

4.2 Ответить на контрольные вопросы

## **5 Содержание отчета**

Тема работы

Цель работы

Задание

Выполненное задание

Ответы на контрольные вопросы

## **6 Вопросы к защите практической работы:**

6.1 Назовите типы бесед.

6.2 Назовите и фазы деловой беседы.

6.3 Назовите методы проведения деловых бесед.

6.4 Назовите барьеры в межличностных коммуникациях и пути их преодоления

6.5 Назовите барьеры в организационных коммуникациях и пути их преодоления

## **7 Список литературы**

7.1 Иванова, И. А. Менеджмент: учебник и практикум для среднего профессионального образования / И. А. Иванова, А. М. Сергеев. — Москва: Издательство Юрайт, 2022. — 305 с. — (Профессиональное образование). — ISBN 978-5-9916-7906-0. — Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/471003>.

7.2 Менеджмент. Практикум: учебное пособие для среднего профессионального образования / Ю. В. Кузнецов [и др.]; под редакцией Ю. В. Кузнецова. — Москва: Издательство Юрайт, 2022. — 246 с. — (Профессиональное образование). — ISBN 978-5-534-02464-7. — Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/471002>.

7.3 Кибанов А.Я. Управление персоналом: учебное пособие для СПО / А.Я. Кибанов.- М.: КноРус, 2020.- 208с. ЭБС BOOK.ru <https://www.book.ru/>

7.4 А.П. Панфилова Психология общения: Учебник для студентов СПО / А.П. Панфилова - М.: Издательский центр «Академия», 2020.- 208с.

7.5 Конспект лекций.

## ПРИЛОЖЕНИЕ А

### Варианты задания 1

<b>№ варианта</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>	<b>8</b>
<b>Типы собеседников</b>	вздорный человек	позитивный человек	всезнайка	болтун	трусишка	незаинтересованный человек	«важная птица»	почему-чка
<b>Тип беседы</b>	регламентированная	целенаправленная	свободная	регламентированная	целенаправленная	свободная	регламентированная	целенаправленная

## ПРАКТИЧЕСКАЯ РАБОТА № 7

### Разработка процесса принятия управленческого решения

**1 Цель работы:** Получить навыки принятия решений

**2 Время выполнения работы 2 часа**

**3 Краткие теоретические сведения**

Основным результатом деятельности руководителя являются решения.

**Решение** – это выбор наилучшего варианта действий из многих возможных.

Решение – это всегда выбор альтернативы. Решение принять легко, трудно принять - хорошее решение. Решение должно быть не только правильным, но и оптимальным.

Принятие решения - психологический процесс. Решения руководителя часто связаны с благосостоянием и жизнью многих людей.

Различают следующие виды решений:

**1. Организационные** – выбор, который должен сделать руководитель, чтобы выполнить свои должностные обязанности. Отвечают на вопрос: Каким быть? Они могут быть:

- *запрограммированные* - результат реализации определенной последовательности шагов

- *незапрограммированные* - принимаются в новых, неожиданных условиях.

**2. Информационные** – оценка полученной информации. Отвечают на вопрос: Что правда?

**3. Оперативные решения** – решения на действия. Отвечают на вопрос: как действовать?

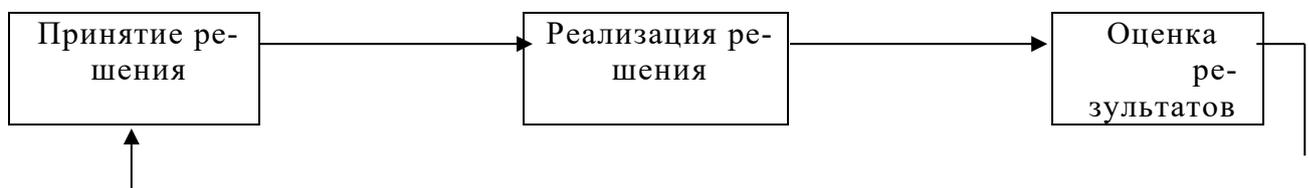
С точки зрения подхода к принятию решения они различаются на:

1. *Интуитивные решения* - принимаются на основании собственного ощущения, что выбор сделан правильно.
2. *Решения, основанные на суждениях* - выбор, обусловленный знаниями или накопленным опытом.
3. *Рациональные решения* - обосновываются с помощью аналитического процесса.
4. *Импульсивные решения* – принимаются под воздействием сиюминутного настроения.
5. *Рискованные решения* – обоснованные, но связанные с риском.

#### **Этапы принятия рационального решения:**

1. Диагностика проблемы /сбор информации, ее фильтрация/.
2. Формулировка ограничений и критериев принятия решений
  - а) решения могут быть не реалистичными
  - б) причина может быть вне организации
3. Определение альтернатив /должно быть не менее 2-х, но не очень много/.
4. Оценка альтернатив /определяются их достоинства и недостатки, возможные последствия/.
5. Выбор альтернативы с наиболее благоприятными последствиями
6. Реализация и контроль
7. Обратная связь /измерение и оценка, последствий решения.

#### **Процесс принятия решения:**



#### **Факторы, влияющие на процесс принятия решения:**

1. Личностные оценки руководителя (каждый обладает своей системой ценностей)
  2. Среда принятия решения – уровень определенности, с которой можно прогнозировать результат.
  3. Информационные ограничения
  4. Поведенческие ограничения (разное восприятие проблемы, требующей решения, симпатии, антипатии)
  5. Взаимозависимость решений (одно решение может потребовать решения других проблем)
  6. Время, имеющееся в распоряжении
- Если реализовано неверное решение, нужно сначала получить данные, объясняющие причины ошибок, а затем определить, какие нужно внести коррективы.

#### **Методы принятия решений:**

1. Платежная матрица

2. Метод мозговой атаки (мозгового штурма)
3. Метод Дельфи
4. Дерево решений
5. Моделирование

#### 4 Порядок выполнения работы:

- 4.1. Разобрать производственные ситуации, разработав план процесса принятия управленческого решения (Приложение А)
- 4.2. Проработав тест (Приложение Б), определите решительная ли Вы личность.
- 4.3. Ответить на вопросы

#### 5 Содержание отчета

- Тема работы
- Цель работы
- Порядок выполнения работы
- Выполненное задание
- Ответы на контрольные вопросы

#### 6 Вопросы к защите практической работы:

- 6.1. Дайте определение решения.
- 6.2 Назовите виды решений.
- 6.3 Назовите методы принятия решений.
- 6.4 Назовите этапы процесса принятия решения
- 6.5 Заполните таблицу, указав, какой способ принятия управленческого решения (коллективный или индивидуальный) предпочтительнее. Ответ обоснуйте:

Условия принятия решения:	Способ принятия управленческого решения
- дефицит времени	
- для избежания субъективизма	
- для большей продуманности возможных последствий	
- при наличии конфликтной ситуации	
- при низкой квалификации сотрудников	
- для снижения сопротивления несогласных	

- 6.6. Дайте описание процесса принятия решения по вопросу снижения трудовой дисциплины в течение последнего месяца.

#### 7 Список литературы:

7.1. Н.Н. Барабаш Менеджмент: учебное пособие для среднего профессионального образования / Н.Н. Барабаш; Чебоксарский кооперативный техникум Чувашпотребсоюза. - 3-е изд., испр. и доп. – Чебоксары: Единение, 2019. - 182 с.

7.2. Иванова, И. А. Менеджмент: учебник и практикум для среднего профессионального образования / И. А. Иванова, А. М. Сергеев. — Москва: Издательство Юрайт, 2022. — 305 с. — (Профессиональное образование). — ISBN 978-5-9916-7906-0. — Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/471003>.

7.3. Конспект лекций.

## ПРИЛОЖЕНИЕ А

### **Разобрать производственные ситуации и разработать план принятия решения:**

**1.** Вышестоящей инстанцией вам предложено провести реорганизацию в области организации оплаты труда, в результате которой заработок людей уменьшится.

Коллектив не поддерживает эти меры.

К какому виду относится принятое решение? Назовите метод принятия решения.

**2.** Подчиненный второй раз не выполнил ваше задание в срок, хотя обещал и давал слово, что подобного случая больше не повториться.

К какому виду относится принятое решение? Назовите метод принятия решения.

**3** Работник грубо нарушил этику служебного поведения, что получило огласку и всеобщее осуждение.

Поступок работника не содержит действий, наказуемых в дисциплинарном или ином порядке.

К какому виду относится принятое решение? Назовите метод принятия решения.

**4.** Вас назначили руководителем коллектива, в котором прежний руководитель не мог добиться высокого уровня дисциплины.

Подчиненные привыкли к невыполнению распоряжений руководителя. Результаты работы оставляют желать лучшего.

К какому виду относится принятое решение? Назовите метод принятия решения.

**2.** Работники отдела сбыта и отдела рекламы не могут прийти к единому мнению по вопросу, требующему совместных усилий. Они приходят к руководителю и описывают ему сложившуюся ситуацию. Начинается длинная дискуссия с убедительными аргументами с обеих сторон. Скоро все участники беседы понимают, что конечной целью является не выработка оптимального решения, а отстаивание собственной точки зрения.

Какие варианты может предложить руководитель, чтобы найти решение проблемы? Назовите методы принятия решения

## ПРИЛОЖЕНИЕ Б

### Тестовое задание

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

1. Сможете ли Вы легко приспособиться на старом месте работы к новым правилам, существенно отличающимся от привычных Вам?
2. Быстро ли Вы адаптируетесь в новом коллективе?
3. Способны ли высказать свое мнение публично, даже если знаете, что оно противоречит точке зрения вышестоящего руководителя?
4. Если Вам предложат должность с более высоким окладом в другом учреждении, согласитесь ли Вы без колебаний перейти на другую работу?
5. Склонны ли Вы отрицать свою вину в допущенной ошибке и отыскивать подходящую для данного случая отговорку?
6. Объясняете ли Вы обычно причину своего отказа от чего-то истинными мотивами, не прикрывая их разными «смягчающими» причинами и обстоятельствами?
7. Сможете ли Вы изменить свой прежний взгляд по тому или иному вопросу в результате серьезной дискуссии?
8. Вы читаете чью-то работу, мысль ее верна, но стиль изложения Вам не нравится – Вы бы написали иначе. Станете ли Вы править текст и настойчиво предлагать изменить его в соответствии с Вашим мнением?
9. Если увидите в витрине вещь, которая Вам очень понравилась, купите ее, если даже эта вещь не так уж и необходима?
10. Можете ли изменить свое решение под влиянием уговоров обаятельного человека?
11. Планируете ли заранее свой отпуск, не полагаясь на «авось»?
12. Всегда ли выполняете данные Вами обещания?

### Обработка результатов

вопрос	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
«да»	3	4	3	2	0	3	2	2	0	0	1	2

«нет»	0	0	0	0	4	0	0	0	2	3	0	0
-------	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---

### Интерпретация

*От 0 до 9 очков* – Вы очень нерешительный человек. По любому поводу долго взвешиваете все «за» и «против». Если удастся переложить принятие решения на другого человека, вздыхаете с облегчением. Прежде чем решиться на какой-то шаг, долго советуется и решение часто принимаете половинчатое.

*От 10 до 18 очков* – вы принимаете решения осторожно, но не пасуете перед серьезными проблемами, которые нужно решить сию минуту. Колеблетесь обычно тогда, когда для решения у Вас есть достаточно времени, тогда Вас начинают одолевать разные сомнения. Больше полагаетесь на свой опыт, он подскажет Вам, как правильно решить вопрос.

*От 19 до 28 очков* – Вы достаточно решительный человек. Ваша логика, последовательность, с которой Вы подходите к изучению проблемы, помогают Вам решать вопросы быстро и большей частью правильно. Полагаясь на себя, Вы не игнорируете советов других, хотя и прибегаете к ним не так уж часто. Принятые решения отстаиваете до конца, но если выявится их ошибочность, не продолжаете упрямо отстаивать их.

*От 29 очков и выше* – нерешительность – это неведомое для Вас понятие. Вы считаете себя компетентным во всех аспектах Вашей деятельности и не считаете нужным выслушивать чье – либо мнение. Вы принимаете единоличные решения, критические замечания по их поводу вызывают у Вас раздражение, которое Вы даже не пытаетесь скрыть.

## ПРАКТИЧЕСКАЯ РАБОТА № 8

### Формирование стратегии поведения в конфликтной ситуации. Управление стрессами.

**1 Цель работы** Получение навыков разрешения конфликтных ситуаций

**2 Время выполнения работы** – 2 часа

### **3 Краткие теоретические сведения**

**Конфликт** - отсутствие согласия между двумя или более сторонами, которые могут быть конкретными лицами или группами лиц.

Существует четыре основных типа конфликтов:

1. **Внутриличностный конфликт** - одному человеку предъявляются противоречивые требования по поводу того, каким должен быть результат его работы или производственные требования не согласуются с личными потребностями.

2. **Межличностный конфликт** - столкновение личностей по поводу каких-либо проблем.

3. **Конфликт между личностью и группой** - личность занимает позицию, отличающуюся от позиций группы. Это конфликт между руководителем и группой, членом группы и группой.

4. **Межгрупповой конфликт**. Может пагубно сказаться на результатах деятельности организации, нанести предприятию большой урон, так как в этом конфликте задействованы представители структурных подразделений, отделы, руководители разных уровней и т.д.

Причины конфликтов можно представить в виде следующих групп:

1. Причины, порожденные трудовым процессом (распределение ресурсов, взаимозависимость задач, различия в целях и т.д.)

2. Причины, вызванные психологическими особенностями человеческих взаимоотношений /симпатии и антипатии людей/.

3. Причины, вызванные психологическими особенностями членов коллектива (различия в представлениях и ценностях, различия в манере поведения и жизненном опыте и т.д.).

4. Причины, порожденные экономическим состоянием в стране.

По направленности конфликты бывают трех типов:

- а) горизонтальные – вовлечены лица, не находящиеся в подчиненном отношении друг с другом;
- б) вертикальные – участвуют лица, находящиеся в подчинении друг у друга;
- в) смешанные – представлены «вертикальной» и «горизонтальной» составляющими.

Для начала конфликта необходим инцидент – повод, когда одна из сторон начинает действовать, ущемляя интересы другой стороны во времени, т.е. представляет собой процесс.

Модель конфликта как процесса представлена на рисунке 1

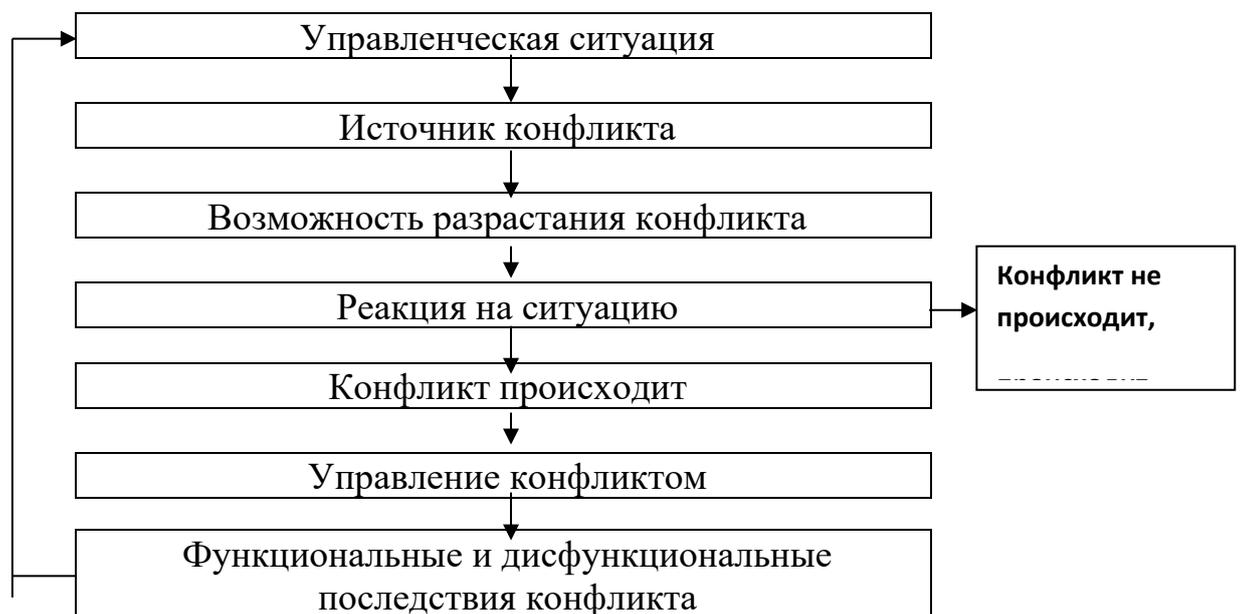


Рисунок 1 – Модель конфликта

*Последствия конфликтов:*

1. Неудовлетворенность людей
2. Плохое состояние духа
3. Рост текучести кадров
4. Снижение производительности
5. Отсутствие желания работать и сотрудничать в будущем
6. Формирование образа врага
7. Образование клик
8. Распространение интриг

*Методы решения конфликтов:*

1. Применение специального координационного механизма.
2. Объединение и увлечение всех какой-то большой общей целью
3. Вознаграждения, поощряющие поведение тех, кто вносит большой вклад в достижение общих целей.

Шаги по разрешению конфликтов носят следующий характер:

Шаг 1: Определение основных проблем.

Шаг 2: Определение вторичных причин конфликта.

Шаг 3: Поиск возможных путей разрешения конфликта.

Шаг 4: Совместное с конфликтующими сторонами решение о выходе из конфликта.

Шаг 5: Реализация намеченного совместного способа разрешения конфликта.

Шаг 6: Оценка эффективности усилий.

При разрешении конфликта не должно быть победителей, и побежденных, т.к. это влечет за собой, новую конфликтную ситуацию.

#### **4 Порядок выполнения работы**

4.1 Проработайте предложенный тест. (Приложение А)

4.2 Подведите итоги.

4.3 Сделайте вывод, конфликтная ли Вы личность

4.4 Проработайте предложенный тест. (Приложение Б)

4.5 Подведите итоги.

4.6 Сделайте вывод, какая модель поведения в конфликтной ситуации характерна для вас

4.7 Проработайте тесты на свою стрессоустойчивость (Приложение В)

4.8 Разработайте стратегию поведения в конфликтных ситуациях (Приложение Г), определите тип и причину конфликта

4.9 Ответить на вопросы

#### **5 Содержание отчета**

Тема работы

Цель работы

Задание

Выполненное задание

Ответы на контрольные вопросы

#### **6 Вопросы к защите практической работы**

6.1 Назовите причины возникновения конфликтов в коллективе

6.2 Назовите причины наиболее часто встречающихся конфликтов в вашем коллективе? Пути их разрешения.

6.3 В каком случае конфликт считается разрешенным?

6.4 Дайте определение понятию «стресс».

6.5 Назовите основные причины стресса у руководителя.

6.6 Дайте определение стресс-менеджменту.

6.7 Назовите основные методы управления стрессами в коллективе.

## 7 Список литературы

7.1 Иванова, И. А. Менеджмент: учебник и практикум для среднего профессионального образования / И. А. Иванова, А. М. Сергеев. — Москва: Издательство Юрайт, 2022. — 305 с. — (Профессиональное образование). — ISBN 978-5-9916-7906-0. — Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/471003>.

7.2 Менеджмент. Практикум: учебное пособие для среднего профессионального образования / Ю. В. Кузнецов [и др.] ; под редакцией Ю. В. Кузнецова. — Москва: Издательство Юрайт, 2022. — 246 с. — (Профессиональное образование). — ISBN 978-5-534-02464-7. — Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/471002>.

7.3 Кибанов А.Я. Управление персоналом: учебное пособие для СПО / А.Я. Кибанов.- М.: КноРус, 2020.- 208с. ЭБС ВООК.ru <https://www.book.ru/>

7.4 А.П. Панфилова Психология общения: Учебник для студентов СПО / А.П. Панфилова - М.: Издательский центр «Академия», 2020.- 208с.

7.5. Конспект лекций.

## ПРИЛОЖЕНИЕ А

## Тестовое задание «Конфликтная ли Вы личность?»

Прочитайте приведенные ниже высказывания и выберите по одному ответу на каждый вопрос.

1. В общественном транспорте начался спор на повышенных тонах. Ваша реакция?  
А – не принимаю участия;  
Б – кратко высказываюсь в защиту стороны, которую считаю правой;  
В – активно вмешиваюсь, чем «вызываю огонь на себя».
2. Выступаете ли Вы на собраниях с критикой руководства?  
А – нет;  
Б – только если имею для этого веские основания;  
В – критикую по любому поводу не только начальство, но и тех, кто его защищает.
3. Часто ли Вы спорите с друзьями?  
А – только если люди необидчивые;  
Б – лишь по принципиальным вопросам;  
В – споры – моя стихия.
4. Кто-то пытается стать впереди Вас в очереди, Вы:  
А – возмущаюсь в душе, но молчу;  
Б – делаю замечание;  
В – прохожу вперед и начинаю наблюдать за порядком.
5. На обед Вам подали недосоленное блюдо. Ваша реакция?  
А – не буду поднимать скандал из-за пустяков;  
Б – молча возьму солонку;  
В – не удержусь от едких замечаний, и, быть может, демонстративно откажусь от еды.
6. Если на улице, в транспорте Вам наступили на ногу, Вы:  
А – с возмещением посмотрю на обидчика;  
Б – сухо сделаю замечание;  
В – выскажусь, не стесняясь в выражениях.
7. Если кто-то из Ваших близких купил вещь, которая Вам не понравилась, Вы:  
А – промолчу;  
Б – ограничусь коротким тактичным комментарием;  
В – устрою скандал

8. Если Вам не повезло в лотерее, как Вы к этому отнесетесь?

А – постараюсь казаться равнодушным, но в душе дам себе слово никогда больше не участвовать в ней;

Б – не скрою досаду, но отнесусь к происшедшему с юмором, пообещав взять реванш;

В – проигрыш надолго испортит настроение.

### **Обработка результатов**

Подсчитайте набранные очки, исходя из того, что каждое А – 4 очка, Б – 2 очка, В – 0 очков.

### **Интерпретация**

*От 22 до 32 очков* – вы тактичный и миролюбивы, легко уходите от споров и конфликтов, избегаете критических ситуаций на работе и дома, стремитесь быть принятыми окружающими.

*От 12 до 20 очков* - вы слывете человеком конфликтным, но на самом деле конфликтуете лишь, если нет иного выхода и другие средства исчерпаны. Вы твердо отстаиваете свое мнение, не думая о том, как это отразится на Вашем служебном положении или приятельских отношениях. При этом не выходите за рамки корректности, не унижаетесь до оскорблений. Все это вызывает к Вам уважение.

*До 10 очков* – споры и конфликты – это воздух, без которого Вы не можете жить. Вы ищите повод для споров, большая часть которых мелочна. Любите критиковать других. Ваша критика – ради критики, а не для пользы дела. Очень трудно приходится тем, кто рядом с Вами – на работе и дома. Ваша несдержанность и грубость отталкивают людей.

## ПРИЛОЖЕНИЕ Б

**Тестовое задание «Тип Вашего поведения в конфликтной ситуации»**

Прочитайте приведенные ниже высказывания и выберите по одному ответу на каждый вопрос.

1. а) Иногда я предоставляю возможность другим взять на себя ответственность за решение спорного вопроса;  
б) Чем обсуждать то, в чем мы расходимся, я стараюсь обратить внимание на то, с чем мы оба согласны.
2. а) Я стараюсь найти компромиссное решение;  
б) Я стараюсь уладить вопрос с учетом всех интересов другого человека и моих собственных.
3. а) Обычно я настойчиво стремлюсь добиться своего;  
б) Иногда я жертвую своими собственными интересами ради интересов другого человека.
4. а) Я стараюсь найти компромиссное решение;  
б) Я стараюсь не задеть чувства другого человека.
5. а) Улаживая спорную ситуацию, я все время пытаюсь найти поддержку;  
б) Я стараюсь делать все, чтобы избежать бесполезной напряженности.
6. а) Я пытаюсь избежать неприятностей для себя;  
б) Я стараюсь добиться своего.
7. а) Я стараюсь отложить решение спорного вопроса с тем, чтобы со временем решить его окончательно;  
б) Я считаю возможным в чем-то уступить, чтобы добиться другого.
8. а) Обычно я настойчиво стремлюсь добиться своего;  
б) Я первым делом стараюсь определить то, в чем состоят все затронутые интересы и спорные вопросы.
9. а) Думаю, что не всегда стоит волноваться из-за каких-то возникших разногласий;  
б) Я прилагаю усилия, чтобы добиться своего.
10. а) Я твердо стремлюсь добиться своего;  
б) Я пытаюсь найти компромиссное решение.
11. а) Первым делом я стремлюсь ясно определить то, в чем состоят все затронутые интересы и спорные вопросы;  
б) Я стараюсь успокоить другого и главным образом сохранить наши отношения.
12. а) Зачастую я избегаю занимать позицию, которая может вызвать споры;

б) Я даю возможность другому в чем-то остаться при своем мнении, если он также идет навстречу.

13. а) Я предлагаю среднюю позицию;

б) Я настаиваю, чтобы все было сделано по – моему.

14. а) Я сообщаю другому свою точку зрения и спрашиваю о его взглядах;

б) Я пытаюсь показать другому логику и преимущество моих взглядов.

15. а) Я стараюсь успокоить другого и сохранить наши отношения;

б) Я стараюсь сделать все необходимое, чтобы избежать напряжения.

16. а) Я стараюсь не задеть чувства другого;

б) Я обычно пытаюсь убедить другого в преимуществах моей позиции.

17. а) Обычно я настойчиво стремлюсь добиться своего;

б) Я стараюсь сделать все, чтобы избежать бесполезной напряженности.

18. а) Если это сделает другого счастливым, я дам ему возможность настоять на своем;

б) Я дам другому возможность остаться при своем мнении, если он идет мне на встречу.

19. а) Первым делом я пытаюсь определить то, в чем состоят все затронутые интересы и спорные вопросы;

б) Я стараюсь отложить спорные вопросы с тем, чтобы со временем решить их окончательно.

20. а) Я пытаюсь немедленно преодолеть наши разногласия;

б) Я стараюсь найти наилучшее сочетание выгод и потерь для обеих сторон.

21. а) Ведя переговоры, стараюсь быть внимательным к другому;

б) Я всегда склоняюсь к прямому обсуждению проблемы.

22. а) Я пытаюсь найти позицию, которая находится посередине между моей и другого человека;

б) Я отстаиваю свою позицию.

23. а) Как правило, я озабочен тем, чтобы удовлетворить желания каждого из нас;

б) Иногда предоставляю другим взять на себя ответственность за решение спорного вопроса.

24. а) Если позиция другого кажется ему очень важной, я стараюсь идти ему навстречу;

б) Я стараюсь уговорить другого на компромисс.

25. а) Я пытаюсь убедить другого в своей правоте;

б) Ведя переговоры, я стараюсь быть внимательным к аргументам другого.

26. а) Я обычно предлагаю среднюю позицию;

б) Я почти всегда стремлюсь удовлетворить интересы каждого из нас.

27. а) Зачастую стремлюсь избежать споров;

б) Если это сделает другого человека счастливым, я дам ему возможность настоять на своем.

28. а) Обычно я настойчиво стремлюсь добиться своего;

б) Улаживая ситуацию, я обычно стремлюсь найти поддержку у других.

29. а) Я предлагаю среднюю позицию;

б) Думаю, что не всегда стоит волноваться из-за возникающих разногласий.

30. а) Я стараюсь не задеть чувства другого;

б) Я всегда занимаю такую позицию в споре, чтобы мы совместно могли добиться успеха.

#### Обработка результатов

По каждому из пяти разделов подсчитывается количество ответов, совпадающих с ключом. Полученные суммы сравниваются между собой для выявления модели поведения в конфликтной ситуации.

#### Интерпретация

<u>Соперничество</u>	<u>3а, 6б, 8а, 9б, 10а, 13б, 14б, 16б, 17а, 22б, 25а, 28а</u>
<u>Сотрудничество</u>	<u>2б, 5а, 8б, 11а, 14а, 19а, 20а, 21б, 23а, 26б, 28б, 30б</u>
<u>Компромисс</u>	<u>2а, 4а, 7б, 10б, 12б, 13а, 18б, 20б, 22а, 24б, 26а, 29а</u>
<u>Избегание</u>	<u>1а, 5б, 7а, 9а, 12а, 15б, 17б, 19б, 21а, 23б, 27а, 29б</u>
<u>Приспособление</u>	<u>1б, 3б, 4б, 6а, 11б, 15а, 16а, 18а, 24а, 25б, 27б, 30а</u>

## ПРИЛОЖЕНИЕ В

### Тестовое задание «Определение своей стрессоустойчивости»

Прочитайте приведенные ниже ситуации и решите, какая в этих случаях была бы у Вас реакция. После каждой ситуации дана серия реакций, которые нужно оценить, ответив «да» или «нет»:

№	Ситуация	Ваша реакция	да	нет
1	На вечере Вас вдруг попросили сказать присутствующим несколько слов.	Сердцебиение нервозность веселость спокойствие смущение покраснение лица	б б а а б б	а а б б а а
2	Вы спешите на встречу. По дороге Вы встречаете знакомого, который начинает расспрашивать Вас о каких-то важных для него делах	дружелюбие агрессивность дрожание рук спокойствие нетерпение потливость	а б б а б б	б а а б а а
3	Вас пригласили к 8 часам утра в вышестоящее учреждение. Вы приходите в приемную к назначенному времени, но Вам приходится ждать вызова целый час.	недружелюбие злость самоконтроль сердцебиение веселость потливость	б б а б а б	а а б а б а
4	За праздничным столом Вы разлили почти целую бутылку вина.	Веселость смущение безразличие невнятное бормотание естественный смех покраснение лица	а б а б а б	б а б а б а
5	Вас задержали за проезд в автобусе без билета.	Покраснение лица спокойствие дрожание рук веселость чувство стыда естественный смех	б а б а б а	а б а б а б
6	Вы провели вечер в ресторане. Когда собрались оплатить счет, то обнаружили, что кошелек с деньгами оставили дома.	Покраснение лица спокойствие сердцебиение веселость	б а б а	а б а б

		смущение потливость	б б	а а
7	На ходу у Вашей машины лопнула шина. С большими усилиями Вы справились с машиной.	Спокойствие злость потливость самоконтроль растерянность сердцебиение	а б б а б б	б а а б а а
8	Вы возвращаетесь домой, открываете дверь и видите, что весь пол квартиры залит водой.	Спокойствие бездействие дрожание рук самоконтроль злость веселость	а б б а б а	б а а б а б
9	Вы сдаете экзамен. Вас просят подойти к экзаменатору. Вы слышите его недружелюбный голос.	Побледнение дрожание рук спокойствие уверенность потливость тревога	б б а а б б	а а б б а а
10	Вы поднимаетесь в лифте. Вдруг лифт останавливается, и Вы зависаете между этажами.	Веселость спокойствие злость сердцебиение неприятное ощущение невозмутимость	а а б б б а	б б а а а б
11	Вы несете найденный в поезде чемодан. Вам говорят, что в чемодане может быть взрывное устройство.	Спокойствие волнение уверенность страх сердцебиение дрожание рук	а б а б б б	б а б а а а
12	После высказывания Вами своей точки зрения по обсуждаемому вопросу, все присутствующие начали над Вами посмеиваться.	Покраснение лица веселость спокойствие злость самоконтроль смущение	б а а б а б	а б б а б а
13	Вы повздорили со своим другом. В конце концов, Ваш друг сказал: «Я не хочу больше тебя знать»	агрессивность спокойствие веселость волнение сердцебиение	б а а б б	а б б а а

		самоконтроль	а	б
14	Вы написали заявление о поступлении на работу. Вас вызвали в отдел кадров. Когда Вы вошли, инспектор по кадрам сказал: «Садитесь. Ваше заявление далеко не безупречно».	Волнение спокойствие невнятное бормотание покраснение лица хладнокровие естественный смех	б а б б а а	а б а б б
15	Вы танцуете. Ваш партнер говорит: «Нельзя сказать, что Вы хороший танцор».	Веселость смущение злость покраснение лица хладнокровие естественный смех	а б б б а а	б а а а б б
16	При обсуждении какого-то вопроса один из присутствующих сказал Вам: «Вам нужно бы иметь собственное мнение».	Агрессивность самоконтроль смущение потливость хладнокровие невнятное бормотание	б а б б а б	а б а а б а
17	В разговоре Вы случайно высказали свои истинные намерения. Собеседники поняли, что, рассказывая вымыслы, Вы хотели создать себе авторитет.	Смущение покраснение лица невнятное бормотание хладнокровие веселость дрожание рук	б б б а б б	а а а б б а
18	Ваш начальник недоволен Вашей работой. Он критически анализирует Ваши действия.	Спокойствие покраснение лица самоконтроль волнение невнятное бормотание улыбка смущения	а б а б б б	б а б а а а

### Обработка результатов

Подсчитайте количество выбранных ответов с отметкой «а» из всех вышеперечисленных ситуаций.

### Интерпретация

Количество всех «а»	Способность переносить стрессовые ситуации
от 88 до 108	высокая
от 60 до 87	средняя
от 0 до 59	низкая

## Тестовое задание «Самоконтроль в стрессовых ситуациях»

Отметьте номера тех вопросов, на которые вы отвечаете положительно.

1. Я всегда стремлюсь выполнять работу до конца, но часто не успеваю и вынужден наверстывать упущенное.
2. Когда я смотрю на себя в зеркало, я замечаю следы усталости и переутомления на своем лице.
3. На работе и дома – сплошные неприятности.
4. Я упорно борюсь со своими вредными привычками, но у меня не получается.
5. Меня беспокоит будущее.
6. Мне часто необходимы алкоголь, сигарета или снотворное, чтобы расслабиться после напряженного дня.
7. Вокруг происходят такие перемены, что голова идет кругом. Хорошо бы, если бы все не так стремительно менялось.
8. Я люблю семью и друзей, но часто вместе с ними я чувствую скуку и пустоту.
9. В жизни я ничего не достиг и часто испытываю разочарование в самом себе.

Обработка результатов: подсчитывается количество положительных ответов по всем 9 вопросам. Каждому ответу “да” присваивается 1 балл. Ответ “нет” оценивается в 0 балл.

- 0-4 балла – высокий уровень регуляции в стрессовых ситуациях;
- 5-7 баллов – умеренный уровень;
- 8-9 баллов – слабый уровень.

### Интерпретация результатов

*Высокий уровень регуляции в стрессовых ситуациях.* Человек ведет себя в стрессовой ситуации довольно сдержанно и умеет регулировать свои собственные эмоции. Как правило, такие люди не склонны раздражаться и винить других и себя в происходящих событиях.

*Умеренный уровень регуляции в стрессовых ситуациях.* Человек не всегда правильно и адекватно ведет себя в стрессовой ситуации. Иногда он умеет сохранять самообладание, но бывают также случаи, когда незначительные события нарушают эмоциональное равновесие (человек “выходит из себя”).

*Слабый уровень регуляции в стрессовых ситуациях.* Такие люди характеризуются высокой степенью переутомления и истощения. Они часто теряют самоконтроль в стрессовой ситуации и не умеют владеть собой. Таким людям важно развивать навыки саморегуляции.

### Тестовое задание «Нервный срыв или нет?»

Угрожает ли вам нервный срыв? Вы узнаете об этом, ответив на вопросы предлагаемого теста.

1	Трудно ли вам обратиться к кому-либо за помощью?	Да, всегда Очень часто Иногда Никогда	3 2 0 0
2	Думаете ли вы о своих проблемах даже в свободное время?	Очень часто Часто Иногда Очень редко Никогда	5 4 2 0 0
3	Видя, что у человека что-то не получается, испытываете ли вы желание сделать это вместо него?	Да, всегда Очень часто Иногда Очень редко Никогда	5 4 2 0 0
4	Подолгу ли вы переживаете из-за неприятностей?	Да, всегда Часто Иногда Очень редко Никогда	5 4 2 0 0
5	Сколько времени вы уделяете себе вечером?	Больше 3-х час. 2-3 часа 1-2 часа меньше часа ни минуты	0 0 0 2 4
6	Перебиваете ли вы, не дослушав, собеседника, объясняющего вам что-либо с излишними подробностями?	Да, всегда Часто В зависимости от обстоятельств Редко Нет	4 3 2 1 0
7	О вас говорят, что вы вечно спешите	Да, это так Часто спешу Спешу иногда Спешу в исключительных случаях Никогда	5 4 1 0 0

8	Трудно ли вам отказаться от вкусной еды?	Да, всегда Часто Иногда Редко Никогда	3 2 0 0 0
9	Приходится ли вам делать несколько дел одновременно?	Да, всегда Часто Иногда Редко Никогда	5 4 3 1 0
10	Случается ли, что во время разговора ваши мысли витают где-то далеко?	Очень часто Часто Случается Очень редко Никогда	5 4 3 0 0
11	Не кажется ли вам порой, что люди говорят о скучных и пустых вещах?	Очень часто Часто Иногда Редко Никогда	5 4 1 0 0
12	Нервничаете ли вы, стоя в очереди?	Очень часто Часто Иногда Очень редко Никогда	4 3 2 1 0
13	Любите ли вы давать советы?	Да, всегда Очень часто Иногда Очень редко Никогда	4 3 1 0 0
14	Долго ли вы колеблетесь, прежде чем принять решение?	Всегда Очень часто Часто Очень редко Никогда	3 2 1 0 0
15	Как вы говорите?	Торопливо, скороговоркой Быстро Спокойно Медленно Важно	3 2 0 0 0

### Обработка результатов:

От 45 до 63 очков – нервный срыв для вас – реальная угроза. Проверьте кровяное давление и содержание холестерина в крови. Не пора ли изменить образ жизни?

От 20 до 44 очков – нужно относиться к жизни спокойнее и уметь внутренне расслабляться, снимая напряжение.

До 19 очков – вам удастся сохранять спокойствие и уравновешенность. Старайтесь и впредь избегать волнений, не обращать внимания на пустяки и не воспринимать драматически любые неудачи.

0 очков – если вы отвечали честно и откровенно, то единственная опасность, которая вам угрожает, – это чрезмерное спокойствие и, конечно же, скука.

## Решение ситуационных задач

Разработайте стратегию поведения в конфликтных ситуациях приведенных ниже, определите тип и причину конфликта:

1 Между двумя сотрудниками организации возник конфликт по поводу справедливости распределения заработной платы, который мешает им успешно работать. Разберите конфликт и найдите, приемлемый для обоих способ мирения.

2 В трудовой коллектив, где имеется конфликт между двумя группировками по поводу внедрения нововведений, пришел новый руководитель, приглашенный со стороны. Каким образом, по вашему мнению, ему лучше действовать, чтобы нормализовать психологический климат в коллективе?

3 Между двумя Вашими подчиненными возник конфликт, который мешает им успешно работать. Каждый из них в отдельности обращался к Вам с просьбой, чтобы Вы разобрались и поддержали его позицию.

4 В администрации обратился коллектив структурного подразделения с просьбой разрешить конфликт, возникший между руководителем и коллективом данного подразделения. Вследствие плохой организации труда, конфликт вышел за рамки подразделения (жалобы, публичные выяснения отношений); негативно отражается на производственных показателях.

5 Между двумя Вашими подчиненными возник конфликт, не связанный с производственным процессом. Часть членов коллектива приняла сторону одного из них, другая часть – другого. В результате этого в коллективе создалась нервная обстановка, что отразилось на производственных результатах.

## Проведение набора персонала

**1 Цель работы:** Получить навыки организации набора персонала.

**2 Время выполнения работы – 2 часа**

### 3 Краткие теоретические сведения

Прием на работу – это ряд действий, предпринимаемых организацией, для привлечения кандидатов, обладающих качествами, необходимыми для достижения целей, поставленных организацией. Работа любой организации неизбежно связана с необходимостью комплектования штата. При этом одной из центральных задач является грамотная организация набора и отбора кадров. Набор и отбор новых работников призван не только обеспечить режим нормального функционирования, но и закладывать фундамент будущего успеха организации.

В процессе набора и создания резерва работников для занятия вакантных должностей организация удовлетворяет свою потребность в кадрах. С привлечения на работу персонала начинается управление персоналом

Набор персонала заключается в создании необходимого резерва кандидатов на все должности и специальности, из которого организация в дальнейшем отбирает наиболее подходящих для нее работников. Эта работа производится буквально по всем специальностям – конторским, производственным, техническим, административным. Необходимый объем работы по набору в значительной мере определяется разницей между наличной рабочей силой и будущей потребностью в ней. При этом учитываются такие факторы, как выход на пенсию, текучесть, увольнения в связи с истечением срока договора найма, расширение сферы деятельности организации

Любая организация практически всегда испытывает потребность в персонале. Необходимость привлечения персонала предполагает:

- выработку стратегии привлечения, которая бы обеспечила согласованность соответствующих мероприятий с общеорганизационной стратегией;
- выбор варианта привлечения;
- определение перечня требований к кандидатам;
- установление уровня оплаты труда, способов мотивации и перспектив служебного роста;
- осуществление практических действий по привлечению персонала

Набор персонала делится на *внешний и внутренний*.

*Внешний набор* включает предложение населению подавать заявление о приеме на работу и сбор заявлений, уточнение рынка труда, публикации объявлений в газетах, журналах, обращение в агентства по трудоустройству и высшие и средние учебные заведения, специализирующиеся на подготовке кадров в нужной области.

*Внутренний набор* состоит в процессе продвижения сотрудника по иерархической лестнице. Внутренняя публикация вакансий на предприятии позволяет рассмотреть уже работающий персонал в качестве претендентов на открывшуюся позицию.

И внешний, и внутренний набор персонала имеет свои преимущества и должен в обязательном порядке сочетаться в той пропорции, которая будет выгодна предприятию на данном этапе его развития.

Внешний набор позволяет составить собственную базу кадровых данных, обновить состав сотрудников того или иного отдела, пополнить его при необходимости специалистами более высокого класса.

Внутренний набор способствует развитию работающего персонала, повышает удовлетворённость трудом, сопровождается отсутствием необходимости адаптировать сотрудника к коллективу и специфике работы данного предприятия, а потому, по мнению отдельных специалистов, требует меньших материальных затрат.

Одной из форм внешнего набора рядового персонала, например, может стать привлечение студентов старших курсов колледжей и вузов, специализирующихся на подготовке специалистов для последующей работы в сфере того или иного бизнеса, для прохождения учебно-производственной практики на тех предприятиях, где существует острая потребность в новых или дополнительных кадрах. Эта форма сотрудничества выгодна обеим сторонам, так как, во-первых, вуз или колледж будет иметь возможность предоставить наряду с теоретическими знаниями и практическую базу полученных знаний. А во-вторых, предприятие, принимающее на практику студентов, сможет провести определённый отбор соискателей и составить свой резерв кадров.

Методы внутреннего набора также могут быть разнообразны. Так, если целью является просто замещение вакантной должности, тогда отдел по работе с персоналом может проинформировать все подразделения об открывшихся вакансиях, доводя информацию до каждого из работающих. Другой метод внутреннего отбора характеризуется перераспределением работающего персонала по иерархической лестнице, за счёт приглашения на более высокую позицию сотрудника более низкого уровня. Для грамотного решения такой задачи необходимо иметь точный профессиональный профиль данной должности и резерв сотрудников, которые реально могут участвовать в конкурсе на замещение вакантной должности.

Чтобы отобрать кандидата на определённую должность, необходимо иметь достаточную информацию о работе, которую ему предстоит выполнять, а также о требованиях к нему и результатах, которых он должен достичь.

#### **4 Порядок выполнения работы:**

- 4.1. Проработать тест «Набор персонала» (Приложение А)
- 4.2. Разработать план мероприятий по организации набора персонала.
- 4.3. Используя исходные данные (Приложение Б), составить анкету для набора персонала.
- 4.4. Ответить на вопросы

#### **5 Содержание отчета**

Тема работы  
Цель работы  
Задание  
Выполненное задание  
Ответы на контрольные вопросы

#### **6 Вопросы к защите практической работы:**

- 6.1. Дайте определение понятию «набор персонала».
- 6.2 Назовите внешние источники набора персонала.
- 6.3 Назовите внутренние источники набора персонала.

#### **7 Список литературы**

- 7.1 Кибанов А.Я. Управление персоналом: учебное пособие для СПО / А.Я. Кибанов.- М.: КноРус, 2020.- 208с. ЭБС ВООК.ru <https://www.book.ru/>
- 7.2 А.П. Панфилова Психология общения: Учебник для студентов СПО / А.П. Панфилова - М.: Издательский центр «Академия», 2020.- 208с.
7. Конспект лекций.

## ПРИЛОЖЕНИЕ А

**Тест по теме: «Проведение набора персонала»**

1. В каком документе определяется продолжительность испытательного срока для принимаемого на работу сотрудника:
  - А) в правилах внутреннего распорядка
  - Б) в должностной инструкции работника
  - В) в трудовом договоре
  - Г) в устной договоренности между работником и работодателем
  
2. Какая группа наиболее часто подвергается дискриминации при приеме на работу в России?
  - А) женатые мужчины
  - Б) люди с высшим образованием
  - В) женщины с детьми
  - Г) одинокие мужчины
  
3. Какая часть населения не относится к группам, наиболее часто подвергающимся дискриминации в сфере занятости:
  - А) женщины
  - Б) национальные меньшинства
  - В) инвалиды
  - Г) мужчины
  - Д) пожилые люди
  
4. Какова предпочтительность каналов поиска сотрудника редкой специальности?
  - А) искать среди знакомых, бывших и работающих в компании сотрудников
  - Б) опубликовать вакансию
  - В) прежде всего, заняться «прямым» поиском – самостоятельно или через профильное кадровое агентство
  
5. Какой из ниже перечисленных пунктов можно отнести к преимуществам внутреннего набора кандидатов?
  - А) большое количество кандидатов
  - Б) сокращение сроков адаптации
  - В) увеличение разнообразия рабочей силы
  - Г) широкие возможности выбора
  - Д) увеличение притока новых идей
  
6. Являются ли обязательным атрибутом в ходе конкурса на вакантную должность рекомендации (письма) с прежних мест работы?
  - А) рекомендации обязательны

- Б) рекомендации желательны при конкурсе на определенные вакансии  
В) рекомендации не требуются, если собеседование проводит профессиональный интервьюер
7. Метод, позволяющий объективно оценить соответствие кандидатов требованиям работы, является метод:
- А) анализ анкетных данных;
  - Б) профессиональное тестирование (испытание);
  - В) экспертиза почерка.
8. На собеседовании с кандидатом на вакантную должность целесообразно предоставить ему возможность задать свои вопросы:
- А) в начале встречи
  - Б) конце встречи
  - В) в любое время по ходу собеседования
9. Наиболее пригодным документом для достаточно быстрого обзора профессионального и личностного развития и становления кандидата является:
- А) заключение графологической экспертизы
  - Б) резюме
  - В) медицинское заключение
  - Г) отзывы и рекомендации
10. Один из кандидатов на вакантную должность получил хорошее образование, мотивирован на работу в вашей компании и умеет легко находить общий язык с людьми. Но у него отсутствует опыт работы в аналогичной должности. На Ваш взгляд, следует:
- А) отказать ему в приеме на работу
  - Б) принять с испытательным сроком
  - В) принять без испытательного срока
11. Организационная структура - это:
- А) особенности организации рабочего пространства и режима работы
  - Б) распределение функций между отдельными подразделениями и распределение власти между административными должностями
  - В) система личных взаимоотношений между сотрудниками
12. Отличительной особенностью срочного трудового договора от бессрочного является то, что в срочном трудовом договоре:
- А) оговаривается период времени, на который нанимается работник
  - Б) указывается размер заработной платы
  - В) указывается должность работника
  - Г) указывается режим рабочего времени

13. При проведении внутреннего конкурса на руководящую должность решение должно приниматься на основании:
- А) личного мнения ответственных лиц
  - Б) данных психологических методов оценки
  - В) данных оценки профессиональной компетентности
14. Что является недостатком при наборе кандидатов из внутренних источников?
- А) более дорогой и отнимающий много времени способ
  - Б) длительный период адаптации
  - В) плохое знание организации новыми работниками
  - Г) ограниченное количество потенциальных претендентов
15. Что является преимуществом при наборе кандидатов из внешних источников?
- А) низкие материальные затраты на привлечение кандидатов
  - Б) высокая мотивация работников
  - В) приток новых идей
  - Г) короткий период адаптации

Критерии оценки:

- 14-15 правильных ответов – оценка «отлично»
- 12-13 правильных ответов – оценка «хорошо»
- 10-11 правильных ответов – оценка «удовлетворительно»
- менее 10 правильных ответов – оценка «неудовлетворительно»

**ПРИЛОЖЕНИЕ Б**  
**Варианты задания**

**Вариант 1** Составить анкету для набора персонала на должность секретаря.

**Вариант 2** Составить анкету для набора персонала на должность секретаря руководителя.

**Вариант 3** Составить анкету для набора персонала на должность офис-менеджера.

**Вариант 4** Составить анкету для набора персонала на должность архивиста

## ПРАКТИЧЕСКАЯ РАБОТА № 10

### Составление программы стимулирования труда персонала

**1 Цель работы:** получить навыки составления программы стимулирования труда персонала.

**2 Время выполнения работы – 2 часа**

### **3 Краткие теоретические сведения**

Многие компании рано или поздно сталкиваются с необходимостью разработки или пересмотра существующей системы стимулирования персонала. Это объясняется тем, что ранее подобная система либо отсутствовала вообще, либо присутствовала номинально, а фактически «не работала», т. е. не влияла существенно на поведение работников и даже игнорировалась ими. Практика показывает, что такое положение обычно возникает по следующим причинам:

- служебные функции и критерии оценки персонала четко не сформулированы или не доведены до работников, которые могут не представлять и не понимать, какие требования к ним предъявляет руководство компании;

- персонал организации не обладает необходимыми умениями и навыками, чтобы выполнять стандарты деятельности и требования руководителей. В этом случае людей надо обучать;

- предлагаемые стимулы не соответствуют внутренним мотивам работников, т. е. программа стимулирования не учитывает общую структуру трудовой мотивации персонала. В частности, это может проявляться в неверном использовании денежных стимулов, а также в отказе от неденежных видов стимулирования (натуральных, моральных, организационных и др.), влияющих на мотивацию и лояльность работников;

- в системе стимулирования персонала преобладают негативные стимулы, что оказывает демотивирующее воздействие на людей и вызывает их сопротивление;

- в организации не отлажена гибкая и оперативная система оценки персонала. В этом случае снижается качество труда работников, и руководители не получают адекватной информации о результатах деятельности своих подчиненных;

- программа стимулирования противоречит сложившейся организационной культуре компании, т. е. эта программа не учитывает устоявшиеся ценности, традиции, правила и нормы поведения людей в организации;

- предлагаемые стимулы не имеют большого значения для людей. Например, доказано, что денежные стимулы (премии, штрафы) влияют на мотивацию только в том случае, если их размер составляет не менее 20% от постоянной зарплаты.

Чтобы избежать этих и других ошибок, процесс разработки системы стимулирования не должен быть волюнтаристским и отражать представления лишь

одного-двух руководителей, отвечающих за эту работу. Разработка системы стимулирования персонала должна проводиться с помощью специальных методов и основываться на объективном анализе ситуации как внутри организации, так и на рынке труда. С этой целью предлагается следующая последовательность действий.

1. Сначала полезно провести обучающий семинар для руководителей компании, посвященный вопросам мотивации, стимулирования и оплаты труда персонала. Создание высокой мотивации у сотрудников на достижение целей компании – это задача всех руководителей, а не только генерального директора или менеджера по персоналу. Поэтому руководители организации должны быть ознакомлены с основными теоретическими концепциями и практическими подходами к мотивации персонала, чтобы осознанно применять их в своей повседневной деятельности. На таком семинаре могут быть рассмотрены следующие вопросы: классические и современные теории мотивации, методы диагностики трудовой мотивации, виды и формы стимулирования труда, сколько нужно платить работнику, принципы и методы формирования постоянной и переменной частей оплаты труда, разработка социального пакета, мотивирующая оценка персонала и другие. Главная цель семинара – мобилизовать и настроить управленческую команду на активную и плодотворную работу. Без непосредственного участия всех руководителей разработка и внедрение новой мотивационной системы будут проходить крайне болезненно и неэффективно.

2. Необходимо провести диагностику существующей системы стимулирования труда в организации. Данный этап выполняется с целью выяснения сложившейся ситуации внутри организации и анализа реальных причин низкой мотивации работников на исполнение своих должностных функций и требований руководителей. В ходе диагностики проводится анализ смежных областей, таких, как особенности организационной культуры компании, особенности рабочих мест и условий труда. Основные методы диагностики: работа с документами, интервью с руководителями и сотрудниками. Для этого лучше пригласить консультанта по управлению, который может выполнить независимый и квалифицированный анализ проблем, связанных с мотивацией и стимулированием труда.

3. Необходимо провести диагностику и анализ структуры трудовой мотивации персонала компании. На данном этапе проводится письменный опрос работников с помощью специального вопросника с последующей обработкой полученной информации. В результате опроса мы получаем данные о типах мотивации индивидуально для каждого работника и общую картину по всей организации (подразделению). Без этого нельзя разработать оптимальные виды и формы стимулирования, которые бы действительно заставили людей работать по-новому и выполнять требования руководства. Из многолетней практики управления персоналом и результатов специальных исследований известны разнообразные типы мотивации работников, которые в том или ином соотношении присутствуют в каждом человеке. Знание этих типов необходимо для того, чтобы подобрать к каждому работнику или группе работников специальные стимулы и

формы стимулирования, ориентирующие их наилучшим образом на соблюдение стандартов деятельности и достижение целей компании.

4. Необходимо изучить особенности существующей системы оплаты труда в организации. На данном этапе производится анализ всей доступной информации для определения оптимального размера оплаты труда работников. При этом учитываются существующая практика, возможности компании, цены регионального рынка труда, запросы работников, социологические шкалы заработной платы. Для принятия решения о размерах оплаты труда проводится анализ особенностей работников (их квалификации и трудовой мотивации), анализ особенностей работы (виды выполняемых работ, служебные функции и обязанности, показатели и нормативы, условия труда).

5. Необходимо провести разработку и обоснование постоянной части заработной платы. На данном этапе определяются или корректируются шкалы должностных окладов, нормативные показатели результатов, определяются квалификационные надбавки и доплаты за особые условия труда. Для разработки шкал должностных окладов могут использоваться различные методы, такие, как ранжирование и классификация работ, пофакторное сравнение, оценка по пунктам (рейтингу).

6. Проводится разработка переменной части заработной платы. На данном этапе анализируются возможности использования в организации различных видов премий, таких, как премия по индивидуальным результатам, премия за вклад в работу подразделения, целевая премия, премия по общим результатам работы компании. Для каждого вида премии разрабатываются расчетные формулы или методики с учетом специфики и существующей практики премирования в компании. Кроме того, анализируются возможности внедрения других систем оплаты труда, например, бестарифной системы, аккордной системы, системы управления по целям.

7. Выполняется анализ и обоснование социального пакета. На этом этапе вырабатываются принципы распределения социального пакета (уравнительный, по стажу работы, иерархический), определяются его состав и денежная оценка для различных категорий работников компании.

8. Разрабатываются неденежные виды и формы стимулирования. На данном этапе вырабатываются разнообразные стимулы (натуральные, моральные, организационные, патерналистские и др.) с учетом специфики организации, требований ее руководителей, особенностей работников и рабочих мест, организационной культуры компании, опыта других организаций. Разработанные стимулы «привязываются» к конкретным должностным позициям, категориям персонала, отдельным работникам и применяются в различных формах (опережающей и подкрепляющей, коллективной и индивидуальной, позитивной и негативной, непосредственной, текущей и перспективной, общей, эталонной и соревновательной). Без использования и внедрения неденежных стимулов любая программа стимулирования персонала будет однобокой и малоэффективной. Если последовательно, планомерно и методично пройти через все указанные этапы разработки, мы получим действительно обоснованную программу

стимулирования, максимально «заточенную» на специфику данной организации. У такой программы будут очень высокие шансы на успешное внедрение.

#### **4 Порядок выполнения работы**

4.1 Составить программу стимулирования труда персонала организации, занимающейся коммерческой деятельностью.

Рекомендации по составлению программы стимулирования труда персонала приведены в приложении А.

4.2 Ответить на вопросы к защите практической работы

#### **5 Форма отчета**

Тема работы

Цель работы

Задание

Выполненное задание

Ответы на контрольные вопросы

#### **6 Вопросы к защите практической работы**

6.1 Дайте определение понятию «мотивация».

6.2 Назовите требования, предъявляемые к системе оплаты труда работников.

6.3 Назовите денежные и не денежные формы стимулирования персонала

6.4 Какие способы мотивации лучше подходят для стимулирования:

- быстрого выполнения задания;
- риска;
- изобретения;
- самостоятельной работы;
- точности и аккуратности;
- новых идей?

#### **7 Список литературы**

7.1 Кибанов А.Я. Управление персоналом: учебное пособие для СПО / А.Я. Кибанов.- М.: КноРус, 2020.- 208с. ЭБС ВООК.ru <https://www.book.ru/>

7.2 Н.Н. Барабаш Менеджмент: учебное пособие для среднего профессионального образования / Н.Н. Барабаш; Чебоксарский кооперативный техникум Чувашпотребсоюза. - 3-е изд., испр. и доп. – Чебоксары: Единение, 2019. - 182 с.

7.3 Иванова, И. А. Менеджмент: учебник и практикум для среднего профессионального образования / И. А. Иванова, А. М. Сергеев. — Москва: Издательство Юрайт, 2022. — 305 с. — (Профессиональное образование). — ISBN 978-5-9916-7906-0. — Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/471003>.

## Мотивация сотрудников — 6 примеров удачных решений

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

### 1. Материальные факторы:

#### а) Оплата труда:

- вознаграждение за достижение целей или KPI;
- награждение победителей конкурсов на лучшие продажи;
- премирование за идеи, поданные в проект «банк идей».

б) расширенный социальный пакет, из которого можно выбрать любые три пункта:

- добровольное медицинское страхование для сотрудников и членов семей;
  - абонементы в фитнес-клуб;
  - оплата стоимости туристической путевки и для сотрудника и детей в возрасте до 15 лет;
  - оплата стоимости курсов иностранного языка для сотрудника и его детей в возрасте до 15 лет;
  - доплата на получение второго высшего образования или посещение курсов повышения квалификации;
  - дополнительные дни отпуска;
  - взносы на накопительную часть пенсии;
  - оплата больничного листа.
- в) дополнительные стимулы:
- ипотечное кредитование;
  - поддержка семьи (подарки на рождение ребенка, свадьбу, новогодние подарки детям, льготы для молодых мам);
  - льготы от партнеров (скидки на брендовую одежду, автомобили, туристические поездки и другое).

### 2. Нематериальные факторы:

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

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

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

II. Известный разработчик компьютерных игр — компания **Nival Interactive** — поставила задачу найти и удержать персонал редких для отечественного рынка специальностей: игровых дизайнеров и программистов.

Предприятие создало собственную систему мотивации сотрудников — пример креативного подхода к решению задачи.

Компания предложила работникам:

1. Участие в интересных, инновационных проектах с возможностью обучения прямо в ходе работы — у отечественных и зарубежных коллег, у преподавателей ВГИКа, у известных художников, кинооператоров;
2. Заработную плату выше, чем средняя по отрасли, систему премирования за успешно завершённые проекты, оплату мобильной связи, беспроцентные ссуды;
3. Удобный график работы без четкой фиксации времени;
4. Организацию офисного пространства в соответствии с пожеланиями персонала, выявленными путем опроса;
5. Предоставление бесплатного питания на рабочем месте, создание уголков отдыха;
6. Корпоративные мероприятия, турпоездки.

**Это яркий пример нематериальной мотивации сотрудников**

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

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

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

Перечень стимулирующих факторов включает:

1. Материальную часть:
  - а) прямое вознаграждение:
    - фиксированное (зарплата и дополнительные выплаты за выполнение KPI);
    - переменное (годовые и долгосрочные премиальные выплаты);
  - б) не прямое вознаграждение:
    - программы социальной защиты (государственные и корпоративные);
    - дополнительные льготы (общие и для отдельных категорий сотрудников).
2. Нематериальная часть (государственная система поощрения и корпоративная).

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

**В программу стимулирования «СКМ Групп» включены:**

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

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

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

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

## ПРАКТИЧЕСКАЯ РАБОТА № 11

### Планирование карьеры

**1 Цель работы** Получение навыков построения траектории профессионального и личностного развития

**2 Время выполнения работы** – 2 часа

### 3 Краткие теоретические сведения

Карьеры (итал. *carriera* — бег, жизненный путь, поприще, от лат. *carrus* — телега, повозка) — продвижение вверх по служебной лестнице.

В теории управления персоналом карьера — это результат осознанной позиции и поведения человека в области трудовой деятельности, связанный с должностным или профессиональным ростом.

Карьера - цепь событий, которая составляет жизнь, последовательность профессиональных занятий и других жизненных ролей, которые вместе выражают приверженность человека действовать в соответствии с его обобщенной моделью саморазвития. Карьеру — траекторию своего движения — человек строит сам, сообразуясь с особенностями внутри - и внеорганизационной реальности и главное — со своими собственными целями, желаниями и установками.

Выделяют несколько принципиальных траекторий движения человека в рамках профессии или организации, которые приведут к разным видам карьеры.

*Профессиональная карьера* — рост знаний, умений, навыков. Профессиональная карьера может идти по линии специализации (углубление в одной, выбранной в начале профессионального пути, линии движения) или транспрофессионализации (овладение другими областями человеческого опыта, связанное, скорее, с расширением инструментария и областей деятельности).

*Внутриорганизационная карьера* — связана с траекторией движения человека в организации. Она может идти по линии:

- вертикальной карьеры — должностной рост;
- горизонтальной карьеры — продвижение внутри организации, например работы в разных подразделениях одного уровня иерархии;
- центростремительной карьеры — продвижение к ядру организации, центру управления, всё более глубокое включение в процессы принятия решений.

Существует взгляд на карьерный рост как на достижение человеческой или профессиональной некомпетентности, называемый принципом Питера.

Согласно принципу Питера, человек, работающий в любой иерархической системе, повышается в должности до тех пор, пока не займёт место, на котором он окажется не в состоянии справиться со своими обязанностями, то есть окажется некомпетентным. Этот уровень и называется *уровнем некомпетентности* данного сотрудника. На этом месте сотрудник «застрянет» и будет находиться до тех пор, пока не покинет систему (то есть не уволится, не умрёт или не выйдет на пенсию).

Принцип Питера может быть применён к любой системе, в которой работник, первоначально находившийся на низших уровнях иерархии, со временем растёт в должности, то есть к большинству организаций, государственных предприятий и учреждений, армии, образовательным, медицинским учреждениям, религиозным организациям.

Выделяют следующие **уровни профессионализма**:

- *допрофессионализм* – человек уже работает, но не обладает полным набором качеств настоящего профессионала;
- *профессионализм* – человек стабильно работает и выполняет все, что от него требуется, начинает осознавать себя в профессии, самоутверждаться, это уже подлинный субъект труда, профессионал;
- *суперпрофессионализм* – расцвет профессиональной деятельности, творчество, личностное развитие, то, что называется «акмэ» - вершина профессиональных достижений;
- *непрофессионализм, псевдопрофессионализм* – внешне активная деятельность, но либо много брака в работе, либо человек деградирует как личность;
- *послепрофессионализм* – это либо «профессионал в прошлом», либо наставник, советчик, эксперт, консультант, делящийся своим опытом.

Различают также **этапы освоения профессии и развития человека** в труде:

- 1) адаптация к профессии;
- 2) самоактуализация – «выработка индивидуальной профессиональной нормы», планки самореализации;
- 3) гармонизация с профессией (это уровень мастерства);
- 4) преобразование и обогащение своей профессии – уровень творчества;
- 5) этап свободного владения несколькими профессиями и философского осмысления своей деятельности (наставничество);
- 6) этап творческого самоопределения себя как личности – стремление реализовать свою главную жизненную идею.

Этапы с 4-го по 6-й она считает этапами суперпрофессионализма.

Одним из важнейших аспектов профессионального развития личности, а также её самореализации является сознательное планирование карьеры. Критериями удавшейся карьеры являются удовлетворенность жизненной ситуацией (субъективный критерий) и социальный успех (объективный критерий). То есть внешняя сторона карьеры – это последовательность занимаемых профессиональных позиций, а внутренняя сторона – это то, как человек воспринимает свою карьеру, каков его образ профессиональной жизни и собственной роли в ней.

При планировании карьеры необходимо сначала выделить основные жизненные цели, среди которых, наверняка есть и профессиональные. Далее следует определить, конкретны ли эти цели? Карьерная стратегия включает в себя цели, которые человек преследует в своей карьере, их сочетание с жизненными ценностями, и основные принципы и правила реализации карьерных целей.

*Принципы постановки карьерных целей:*

1. Привлекательность. Цель должна быть привлекательной, т.е. соответствовать личным интересам, ценностям, установкам, представлениям. Такой выбор цели помогает увлечься ею и, следовательно, легче преодолевать трудности «черновой» работы при движении к ней.

2. Реальность. Цели должны касаться профессионального продвижения и развития способностей к исполнению ближайшей профессиональной роли или функции.

3. Последовательная близость. Разбивка по этапам концентрирует усилия. Последовательная постановка задач приближает конечную цель.

4. Прогрессивность. Каждая из последующих подцелей должна предполагать наращивание способностей и возможностей.

5. Возможность корректировки цели. Мотивы в процессе движения к цели могут меняться, поэтому неразумно жестко ориентироваться на исходные мотивы.

6. Возможность оценки результативности. Цель должна быть формализована и предполагать критерии оценки ее достижения. Существуют общие для любого карьерного процесса принципы и правила реализации карьерных целей. Их необходимо понимать и соизмерять свои действия с этими эталонами.

*Правила карьерной стратегии:*

1. Ставить перед собой только реальные цели.
2. Верить в свои возможности.
3. Не терять времени на работу с неперспективным начальником, а сделаться нужным инициативному руководителю.
4. Готовиться занять более высокооплачиваемое место, которое вскоре станет вакантным.
5. Познать и оценить других, могущих способствовать своей карьере.
6. Расширять свои знания, приобретать новые навыки.
7. Составлять план на сутки и на всю неделю, в котором резервировать место для любимых занятий.
8. Помнить, что все в жизни меняется: мы, наши знания, навыки, рынок, организация, окружающая среда и т.д. - надо суметь оценить эти изменения.
9. Нельзя жить одним прошлым.
10. Надо увольняться, как только убеждаешься, что это необходимо.
11. В поисках новой работы необходимо надеяться, прежде всего, на себя.
12. В организации следует заявить о себе.

*Планирование развития карьеры состоит из пяти этапов:*

1. Оценка себя и выявление областей силы и способностей;

2. Найти карьерные возможности, которые соответствуют вашим сильным сторонам;
3. Постановка целей в личной и профессиональной жизни;
4. Планирование действий по достижению целей;
5. Периодическая оценка эффективности.

Главным этапом при планировании профессиональной карьеры является осознанный выбор профессии, в которой в наибольшей степени проявятся способности человека. Профессиональный план – это не перечисленные на листе бумаги пункты мероприятий, а мысленное представление будущего. Поскольку профессиональный план – не вещь, а представление, то многое в нём зависит от личных качеств человека, обдумывающего свой план, от его характера, опыта, склада ума. Планы у разных людей могут быть смутными, отрывочными или полными, ясными, реалистическими или фантастическими. Успешно составленный профессиональный план – это фундамент будущей профессиональной деятельности человека, его карьеры. Человек, четко представляющий траекторию своей карьеры, может целенаправленно контролировать этапы карьеры, соизмерять свои усилия с поставленными целями и добиться карьерного успеха наиболее экономичными усилиями.

#### **4 Порядок выполнения работы:**

- 4.1 Используя схему личного профессионального плана (приложение А), выполнить задание «Постановка жизненных целей» (Приложение Б)
- 4.2 Разобрать тест «Профессиональная карьера» (Приложение В)
- 4.3 Сделайте вывод, согласуются ли результаты тестирования с теми жизненными целями, которые Вы поставили себе в задании 1?
- 4.4 Ответить на контрольные вопросы

#### **5 Содержание отчета**

- Тема работы
- Цель работы
- Задание
- Выполненное задание
- Ответы на контрольные вопросы

#### **6 Вопросы к защите практической работы:**

- 6.1 Дайте определение понятию «карьера»
- 6.2 Назовите виды внутриорганизационных карьер
- 6.3 В чем заключается принцип Питера? Согласны ли Вы с таким взглядом на карьерный рост?
- 6.4 Назовите принципы постановки карьерных целей.

## 7 Список литературы

7.1 Кибанов А.Я. Управление персоналом: учебное пособие для СПО / А.Я. Кибанов.- М.: КноРус, 2020.- 208с. ЭБС ВООК.ru <https://www.book.ru/>

7.2 А.П. Панфилова Психология общения: Учебник для студентов СПО / А.П. Панфилова - М.: Издательский центр «Академия», 2020.- 208с.

7.3 Конспект лекций.

## ПРИЛОЖЕНИЕ А

### Схема личного профессионального плана

Главная цель – выбор специальности	Чем буду заниматься, какой трудовой вклад внесу в общее дело, каким буду, где буду, на кого буду равняться, кем я буду, чего достигну
Ближайшие задачи и более	Первая проба сил, работа, чему и где

отдаленные цели	учиться, перспективы повышения мастерства, профессионального роста
Пути и средства достижения ближайших целей	Изучение справочной литературы, беседы со специалистами, самообразование, поступление в определенное учебное заведение (ВУЗ, курсы)
Внешние препятствия на пути достижения цели	Трудности, возможные препятствия, возможные противодействия тех или иных людей.
Свои возможности для достижения цели	Состояние здоровья, способности к обучению, настойчивость, терпение, склонности к практической и теоретической работе, другие личные качества, необходимые для учебы и работы по данной специальности, работа по самовоспитанию
Запасные варианты и пути их достижения	Например: «если не пройду по конкурсу в институт, то.....», «если не найду работу по специальности, то.....» и т.д.

## ПРИЛОЖЕНИЕ Б

### Задание «Постановка жизненных целей»

Прежде чем формулировать планы на всю жизнь, необходимо задуматься для начала о планах на ближайшее будущее.

#### 1 Список жизненных целей

1.1 Что я хочу осуществить в ближайшем будущем:

Одна цель на сегодня: \_\_\_\_\_

Две цели на неделю: \_\_\_\_\_

Две цели на месяц: \_\_\_\_\_

Две цели на год: \_\_\_\_\_

1.2 Проранжируйте пять целей в той последовательности, которые важны для Вас, поставив на первое место наиболее значимую цель, на второе место – чуть менее значимую и т.д.:

\_\_\_ В наибольшей степени реализовать свои возможности, проявить волевые качества.

\_\_\_ Достичь высокого общественного положения, известности, славы, получить признание окружающих

\_\_\_ Работать в хороших условиях, так чтобы работа не была утомительной, не вызывала отрицательных эмоций.

\_\_\_ Получать высокий заработок, обеспечивающий материальный достаток.

\_\_\_ Проявлять творческую инициативу, полностью раскрыть свои интеллектуальные способности.

1.3 Чего Вы хотите от жизни больше всего? Ответьте максимум тремя предложениями.

2 Препятствия на пути к целям

2.1 Перечислите 3–5 препятствий, которые могут помешать в достижении целей лично вам.

2.2 Помогите себе:

- что вы можете сделать, чтобы создать благоприятные условия для достижения своих целей?

- какое решение вы можете принять, чтобы приблизиться к своей цели?

- какие положительные привычки вы можете в себе развить?

## ПРИЛОЖЕНИЕ В

### Тест «Профессиональная карьера»

Инструкция: Вам необходимо ответить на 41 вопрос по 10-ти балльной шкале. 1 балл, если для Вас это совершенно не важно, или совсем не согласен, 10 баллов, если, очень важно, полностью согласен.

**Опросник:**

1. Для меня важно строить свою карьеру в пределах одной конкретной профессиональной сферы
2. Я хочу осуществлять наблюдения, влияние и контроль над людьми на всех уровнях
3. Для меня важно иметь возможность делать всё по-своему и не быть стесненным правилами какой-либо организации
4. Меня больше всего интересует постоянное место работы с гарантированным окладом и социальной защитой
5. В моей работе я стремлюсь употреблять свои знания на пользу людям
6. Я хочу работать над проблемами, которые представляются почти неразрешимыми
7. Мне нравится вести такой образ жизни, чтобы интересы семьи и карьеры были бы взаимно уравновешены
8. В своей работе я стремлюсь создавать или строить нечто, что будет всецело моим произведением или идеей
9. Для меня важно продолжать работу по своей специальности, чем получить более высокую должность, не связанную с моей специальностью
10. Я предпочитаю быть первым руководителем в организации
11. Для меня более приемлема работа, не связанная с режимом или другими организационными ограничениями
12. Меня привлекает работа в организации, которая обеспечит мне стабильность на длительный период времени
13. Я стремлюсь употребить свои умения и способности на то, чтобы сделать мир лучше
14. Мне нравится соревноваться и побеждать других
15. Для меня важно построить карьеру, которая позволит следовать моему образу жизни
16. Я хочу создать новое коммерческое предприятие
17. Я предпочитаю посвятить свою жизнь единственной выбранной профессии
18. Я стремлюсь занять высокую руководящую должность
19. Меня устраивает работа, которая предоставляет максимум свободы и самостоятельности в выборе характера занятий, времени его исполнения
20. Я предпочел бы работать в организации, которая обеспечивает длительный контракт
21. Мне нравится возможность использовать свои умения и таланты для служения важной цели
22. Главная цель моей карьеры – находить и решать трудные проблемы, независимо от того, в какой области они возникли
23. Я всегда стремлюсь уделять одинаковое внимание своей семье и моей карьере
24. Я всегда нахожусь в поиске идей, которые дают мне возможность начать и построить собственное дело

25. Я соглашаюсь на руководящую должность только в том случае, если она находится в сфере моей профессиональной компетенции
26. Я хотел бы достичь такого положения в организации, которое давало бы возможность наблюдать за работой других и давать им указания
27. В моей профессиональной деятельности я более всего заботился бы о своей свободе и самостоятельности
28. Для меня важнее остаться на нынешнем месте жительства, чем получить повышение или новую работу в другой местности
29. Я всегда искал работу, на которой мог бы приносить пользу другим
30. Соревнования и выигрыш – это наиболее важные и волнующие стороны моей карьеры
31. Карьера имеет смысл только в том случае, если она позволяет мне вести жизнь, которая нравится
32. Предпринимательская деятельность составляет центральную часть моей карьеры
33. Я бы скорее ушел из организации, чем стал заниматься работой, не связанной с моей профессией
34. Я буду считать, что достиг успеха в карьере только тогда, когда стану руководителем высокого уровня в солидной организации
35. Я не хочу, чтобы меня стесняла какая-нибудь организация или мир бизнеса
36. Я предпочел бы оставаться на одном месте жительства, чем переехать в связи с повышением
37. Я хотел бы посвятить свою карьеру достижению важной и полезной цели
38. Я чувствую себя преуспевающим только тогда, когда я постоянно вовлечен в решение трудных проблем или в ситуацию соревнования
39. Выбрать и поддерживать определенный образ жизни важнее, чем добиваться успехов в карьере
40. Я предпочитаю работу не связанную с командировками
41. Я хотел бы не менять место работы на протяжении ряда лет

Ключ к тесту:

Бланк ответов служит одновременно ключом для обработки результатов. Подсчитайте сумму баллов в каждом столбце (кроме четвертого столбца) В четвертом столбце найдите сумму отдельно к вопросам 4,12,20 и отдельно к вопросам 28,36,41.

Найдите среднее значение для каждой шкалы. Для этого каждую полученную сумму разделите на количество вопросов – 5, а в четвертой шкале оба значения на 3.

Полученные значения сравниваются между собой. Ведущей карьерной ориентацией является та шкала, по которой испытуемый набрал большее количество баллов.

№ столбца	Ведущая карьерная ориентация
1 столбец	Профессиональная компетентность
2 столбец	Менеджмент (руководство)
3 столбец	Независимость (самостоятельность)
4 столбец	Стабильность работы (4,12,20)
	Стабильность места жительства (28,36,41)
5 столбец	Помощь людям
6 столбец	Вызов обществу
7 столбец	Совмещение стилей жизни
8 столбец	Предпринимательство

Бланк ответов

1	2	3	4	5	6	7	8
9	10	11	12	13	14	15	16
17	18	19	20	21	22	23	24
25	26	27	28	29	30	31	32
33	34	35	36	37	38	39	40
			41				