Государственное бюджетное профессиональное образовательное учреждение

«Дзержинский педагогический колледж»

**Практические занятия**

по учебной дисциплинеОП.03. Менеджмент

Дзержинск, 2015-2018

|  |  |
| --- | --- |
| Одобрено на заседании ПЦК преподавателей специальности 09.02.05. Прикладная информатика (по отраслям).  Протокол №\_\_\_\_\_\_\_от\_\_\_\_\_\_\_\_  Председатель ПЦК \_\_\_ /Руденко Н.А./  Протокол №\_\_\_\_\_\_\_от\_\_\_\_\_\_\_\_  Председатель ПЦК \_\_\_ / Руденко Н.А./  Протокол №\_\_\_\_\_\_\_от\_\_\_\_\_\_\_\_  Председатель ПЦК \_\_\_ / Руденко Н.А./  Протокол №\_\_\_\_\_\_\_от\_\_\_\_\_\_\_\_  Председатель ПЦК \_\_\_ / Руденко Н.А./ | Методические рекомендации по организации практических занятий составлены в соответствии с требованиями федеральных государственных образовательных стандартов среднего профессионального образования по специальности 09.02.05. Прикладная информатика (по отраслям). |

Составитель: Е.В. Никифорова, преподаватель ГБПОУ «Дзержинский педагогический колледж»

**ОГЛАВЛЕНИЕ**

**Тема 1.1.**

**Введение в менеджмент**

Практическая работа № 1. Семинар на тему: «Особенности развития теории и практики менеджмента в различных странах». Американская и японская модели: их основные характеристики, сопоставительный анализ

**Тема 1. 2. Организация как объект менеджмента.**

Практическая работа № 2. Семинар: «Организационная культура предприятия».

**Тема 2.2.Методы менеджмента.**

Практическая работа № 3.

Семинар по теме: «Влияние на деятельность подразделения, используя элементы мотивации труда». Анализ конкретных ситуаций. Выполнение теста «Степень мотивации личности к успеху».

**Тема 3.1.Принятие управленческих решений. Управленческие риски.**

Практическая работа № 4. Семинар-практикум. Выполнение тестовых заданий: «Личностные качества эффективного руководителя». Анализ конкретных управленческих ситуаций.

**Тема 4.1. Стратегическое планирование**.

Практическая работа № 5. Семинар: Реализация стратегии деятельности подразделения.

**Тема 5.1 Власть. Стили управления.**

Практическая работа № 6.«Определение стиля руководства». Выполнение тестовых заданий: «Могу ли я быть руководителем?»

**Тема 5.2. Конфликты в** **организации.**

Практическая работа № 7.«Анализ конфликтных ситуаций в организации».

**Тема 5.3. Деловое общение.**

Практическая работа № 8.Семинар-практикум: Применение в профессиональной деятельности приемов делового общения. «Деловое общение. Правила ведения бесед и совещаний. Типы собеседников. Техника телефонных переговоров».

**Тема 6.1. Управление информацией.**

Практическая работа № 9. Семинар: «Информационная безопасность предприятия»

**Тема 6.2. Информационный менеджмент.**

Практическая работа № 10.Семинар на тему: «Сфера деятельности информационного менеджера. Анализ и оценка ситуации на рынке программных продуктов и услуг»**.**

**ВВЕДЕНИЕ**

Компетентностный подход, приковывающий в последнее время пристальное внимание исследователей, рассматривает в качестве итога образования не сумму усвоенной информации, а способность человека продуктивно действовать в профессиональных ситуациях.

Изучение учебной дисциплины ОП.03. Менеджмент предназначено помочь студентам овладеть профессиональными компетенциями в соответствии с ФГОС СПО по специальности 09.02.05. Прикладная информатика (по отраслям) в части освоения основного вида профессиональной деятельности (ВПД): Разработка, внедрение и адаптация программного обеспечения отраслевой направленности и соответствующих профессиональных компетенций (ПК):

ПК 2.1. Проводить исследование объекта автоматизации.

ПК 3.2. Осуществлять продвижение и презентацию программного продукта.

ПК 3.3. Проводить обслуживание, тестовые проверки, настройку программного обеспечения отраслевой направленности.

ПК 4.1. Управлять содержанием проекта.

ПК 4.2. Управлять сроками и стоимостью проекта.

ПК 4.3. Управлять качеством проекта.

ПК 4.4. Управлять ресурсами проекта.

ПК 4.5. Управлять персоналом проекта.

Преподавание учебной дисциплины ОП.03. Менеджмент предназначено для формирования общих компетенций:

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

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

ОК 3. Решать проблемы, оценивать риски и принимать решения в нестандартных ситуациях

ОК 4. Осуществлять поиск, анализ и оценку информации, необходимой для постановки и решения профессиональных задач, профессионального и личностного развития

ОК 5. Использовать информационно-коммуникационные технологии для совершенствования профессиональной деятельности

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

ОК 7. Ставить цели, мотивировать деятельность подчиненных, организовывать и контролировать их работу с принятием на себя ответственности за результат выполнения заданий.

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

ОК 9. Быть готовым к смене технологий в профессиональной деятельности.

С целью овладения видом профессиональной деятельности Методическое обеспечение образовательного процессаи соответствующими профессиональными компетенциями обучающийся в ходе освоения учебной дисциплины ОП.03. Менеджмент должен **уметь:**

-влиять на деятельность подразделения, используя элементы мотивации труда;

-реализовывать стратегию деятельности подразделения;

-применять в профессиональной деятельности приемы делового и управленческого общения;

-анализировать ситуацию на рынке программных продуктов и услуг;

-анализировать управленческие ситуации и процессы, определять действие факторов микро- и -макроокружения на них;

-сравнивать и классифицировать различные типы и модели управления;

-разграничивать подходы к менеджменту программных проектов;

знать:

-сущность и характерные черты современного менеджмента, историю его развития;

-особенности менеджмента в области профессиональной деятельности (по отраслям);

-внешнюю и внутреннюю среду организации;

-цикл менеджмента;

-процесс принятия и реализации управленческих решений;

-функции менеджмента в рыночной экономике: организацию, планирование, мотивацию и контроль деятельности экономического субъекта;

-систему методов управления;

-методику принятия решений;

-стили управления.

Учебное пособие составлено в соответствии с рабочей программой учебной дисциплины ОП.03. Менеджмент и предусматривает проведение практических занятий в объеме 20 часов.

Разработки практических занятий представлены по следующему плану:

1. Цель занятия
2. Предварительная работа (с указанием источника для получения более подробной теоретической информации по теме)
3. Вопросы для обсуждения
4. Задания

Такая структура позволяет организовать практическое занятие, как под руководством преподавателя, так и самостоятельно.

Создание данного пособия в значительной мере обусловлено необходимостью в расширении круга литературы для изучения учебной дисциплины ОП.03. Менеджмент.

.

**Практическая работа № 1. Семинар на тему: «Особенности развития теории и практики менеджмента в различных странах». Американская и японская модели: их основные характеристики, сопоставительный анализ**

**Цель:** проанализировать особенности развития теории и практики менеджмента в различных странах.

Оснащение: Задания для ПР, <https://studref.com/356375/menedzhment/osobennosti_menedzhmenta_raznyh_stranah>, таблица

**Задание № 1.**

1. Внимательно прочитайте предложенный материал.
2. Ответьте на вопросы и задания:

А) Чем определяется специфика применения различных форм и методов менеджмента в разных странах?

Б) перечислите 5 основных критериев, по которым различается поведение работников в процессе труда.

В) Что отражает менеджмент в любой стране?

Г) Оформите таблицу «Американская и японская модели менеджмента»

|  |  |
| --- | --- |
| Американская модель менеджмента | Японская модель менеджмента |
|  |  |
|  |  |
|  |  |
|  |  |

Задание № 2. Перечислите основные принципы управления, разработанные японскими специалистами в области менеджмента.

Задание № 3. Что составляет суть традиционной характеристики японского управляющего?

Задание № 4.

Назовите шесть обязательных требований в системе японского менеджмента.

**Итог занятия:** Делается вывод об американской и японской модели менеджмента: их основных характеристиках, сопоставительном анализ**е.**

.

**Практическая работа № 2. Семинар: «Организационная культура предприятия».**

**Цель:** проанализировать организационную культуру предприятия.

Оснащение: задание для ПР, опросник, анкета, таблица

Задание № 1.

Проведите диагностику организационной культуры организации.

Для этого используйте опросник OCAI (Organizational Culture Assessment Instrument), разработанный К. Камероном и Р. Куинном, который создан для оценки шести основных показателей организационной культуры: важнейшие характеристики, общий стиль лидерства в организации, управление наемными работниками, связующая сущность организации, стратегические цели, критерии успеха. Данный инструмент диагностики используется для отнесения организационной культуры предприятия к одному из следующих типов: клановая, адхократическая, рыночная, бюрократическая.

Диагностика организационной культуры предполагает несколько этапов:

1. Заполнение анкеты.

Предложите Вашим работающим друзьям и (или) родственникам (или поучаствуйте сами, если уже работаете) заполнить анкету, состоящую из шести вопросов, предполагающих четыре варианта ответов.

Нужно распределить 100 баллов между этими четырьмя альтернативами, при этом сумма должна непременно равняться 100.

Поскольку К. Камерон и Р. Куинн предложили свою методику не только для диагностики, но и для определения направлений изменения организационной культуры, то они советовали выставлять баллы для оценки организационной культуры не только в реальном времени (графа «теперь»), но и для оценивания будущего желаемого состояния организационной культуры (графа «предпочтительно»).

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| КОД | Компонент организационной культуры | Текущее состояние | Предпочти­тельное состояние |
| 1. ВАЖНЕЙШИЕ ХАРАКТЕРИСТИКИ | - | - | - |
| A | Организация уникальна по своим особенностям. Она подобна большой семье. Люди выглядят имеющими много общего. |  |  |
| B | Организация очень динамична и проникнута предпринимательством. Люди готовы жертвовать собой и идти на риск. |  |  |
| С | Организация ориентирована на результат. Главная забота — добиться выполнения задания. Люди ориентированы на соперничество и достижение поставленной цели. |  |  |
| D | Организация жестко структурирована и строго контролируется. Действия людей, как правило, определяются формальными процедурами. |  |  |
| ВСЕГО: |  |  |  |
| 2. ОБЩИЙ СТИЛЬ ЛИДЕРСТВА В ОРГАНИЗАЦИИ |  |  |  |
| A | Общий стиль лидерства в организации представляет собой пример мониторинга, стремления помочь или научить. |  |  |
| B | Общий стиль лидерства в организации служит примером предпринимательства, новаторства и склонности к риску |  |  |
| С | Общий стиль лидерства в организации служит примером деловитости, агрессивности, ориентации на результаты |  |  |
| D | Общий стиль лидерства в организации являет собой пример координации, четкой организации или плавного ведения дел в русле рентабельности |  |  |
| ВСЕГО: |  |  |  |
| 3. УПРАВЛЕНИЕ НАЕМНЫМИ РАБОТНИКАМИ |  |  |  |
| A | Стиль менеджмента в организации характеризуется поощрением бригадной работы, единодушия и участия в принятии решений |  |  |
| B | Стиль менеджмента в организации характеризуется поощрением индивидуального риска, новаторства, свободы и самобытности |  |  |
| С | Стиль менеджмента в организации характеризуется высокой требовательностью, жестким стремлением к конкурентоспособности и поощрением достижений |  |  |
| D | Стиль менеджмента в организации характеризуется гарантией занятости, требованием подчинения, предсказуемости и стабильности в отношениях |  |  |
| ВСЕГО: |  |  |  |
| 4. СВЯЗУЮЩАЯ СУЩНОСТЬ ОРГАНИЗАЦИИ |  |  |  |
| A | Организацию связывают воедино преданность делу и взаимное доверие. Обязательность организации находится на высоком уровне |  |  |
| B | Организацию связывают воедино приверженность новаторству и совершенствованию. Акцентируется необходимость быть на передовых рубежах. |  |  |
| С | Организацию связывает воедино акцент на достижение цели и выполнении задачи. Общепринятые темы — агрессивность и победа |  |  |
| D | Организацию связывают воедино формальные правила и официальная политика. Важно поддержание плавного хода деятельности организации |  |  |
| ВСЕГО: |  |  |  |
| 5. СТРАТЕГИЧЕСКИЕ ЦЕЛИ |  |  |  |
| A | Организация заостряет внимание на гуманном развитии. Настойчиво поддерживаются высокое доверие, открытость и соучастие |  |  |
| B | Организация акцентирует внимание на обретении новых ресурсов и решении новых проблем. Ценятся апробация нового и изыскание возможностей. |  |  |
| С | Организация акцентирует внимание на конкурентных действиях и достижениях. Доминирует целевое напряжение сил и стремление к победе на рынке |  |  |
| D | Организация акцентирует внимание на неизменности и стабильности. Важнее всего рентабельность, контроль и плавность всех операций |  |  |
| ВСЕГО: |  |  |  |
| 6. КРИТЕРИИ УСПЕХА |  |  |  |
| A | Организация определяет успех на базе развития человеческих ресурсов, бригадной работы, увлеченности наемных работников делом и заботой о людях |  |  |
| B | Организация определяет успех на базе обладания уникальной или новейшей продукцией. Это производственный лидер и новатор |  |  |
| С | Организация определяет успех на базе победы на рынке и опережении конкурентов. Ключ успеха — конкурентное лидерство на рынке |  |  |
| D | Организация определяет успех на базе рентабельности. Успех определяют надежная поставка, гладкие планы-графики и низкие производственные затраты |  |  |
| ВСЕГО: |  |  |  |

**Задание № 2. «Формулировка миссии организации»**

Изменение организационной культуры затрагивает отношения, сформировавшиеся за длительный период. Этот процесс является сложным и часто болезненным для организации. Изменения организационной культуры требуют формировать новые критерии для найма работников, изменений в системе поощрений создать новые критерии продвижения по служебной лестнице и даже пересмотреть основные ценности. Все это оказывает влияние на миссию организации. При изменении в организационной культуре возникают сложности, связанные с сопротивлением этим изменениям.

Существуют семь «ключей» для изменения организационной культуры.

1. Понимай свою культуру: невозможно изменить курс, не зная, где находишься.

2. Поддерживай тех работников, которые имеют идеи относительно новой культуры.

3. Ищи лучшую субкультуру в организации и распространяй ее.

4. Не атакуй культуру в «лоб». Помогай работникам найти их собственные пути выполнения задач, и лучшая культура придет.

5. Не рассчитывай в работе на «чудо». Лучший принцип изменений - действие.

6. При изменениях рассчитывай на перспективу в 5-10 лет.

7. Живи культурой, которую желаешь создать в организации. Действия всегда лучше слов.

Цель работы: сформулировать миссию хорошо знакомой Вам организации, используя при этом вышеназванные «ключи».

Примеры формулировок миссий фирм рассмотрены в таблице.

Таблица – Примеры формулировок миссий фирм

|  |  |
| --- | --- |
| Сфера бизнеса | Формулировки миссий |
| 1.Банки | 1. «Мы экономим ваше время и деньги» 2. «Максимум внимания и заботы» 3. «Наш банк должен стать надежным международным банком, 4. предлагающим высококачественные услуги организациям и частным лицам в России и в Европе» |
| 2.Промышленные предприятия | 1. «Мы работаем на рынке измерительного оборудования» 2. «От копировальной техники к офису будущего» 3. «Два века традиций – гарантия качества» |
| 3.Торговые фирмы | 1. «Рынок – это ответственность всех и каждого» 2. «Все продают товары, мы продаем магазин» 3. «На шаг впереди спроса» |
| 4.Рекламное агенство | 1. «Мы работаем в информационном бизнесе» |
| 5.Салон красоты | 1. «Мы делаем женщин красивыми» |

**Итог занятия:** Делается вывод об умении **анализировать организационную культуру предприятия.**

Практическая работа № 3. Семинар по теме: «Влияние на деятельность подразделения, используя элементы мотивации труда». Анализ конкретных ситуаций. Выполнение теста «Степень мотивации личности к успеху».

Цель: рассмотреть порядок влияния на деятельность подразделения с использованием элементов мотивации труда», проанализировать конкретные ситуации, выполнить тест «Степень мотивации личности к успеху».

Оснащение: задание для выполнения ПР, схема, практикоориентированные ситуации, тест

https://studopedia.ru/5\_110444\_ponyatie-motivatsii-osnovnie-elementi-trudovoy-motivatsii.html

Задание № 1.

Ответьте на вопросы:

1. Какие виды мотивации различают?
2. **Оформите Схему формирования трудового поведения.**
3. Что составляет основу процесса мотивации?
4. Перечистите 17 видов потребностей.

Задание № 2.

К каждой подцели в системе мотивации и стимулирования труда при­менительно к персоналу организации подберите соответствующее содержание:

А) Привлечение персонала в организацию-…………..

Б) Сохранение сотрудников организации-…………….

В) Стимулирование производительности-……………..

Г) Справедливая оценка трудового вклада работников-……….

Д) Эффективное развитие бизнеса-……………..

Е) Оптимальное соотношение затрат на материальное сти­мулирование и на меры социальной защиты-……………

Ответы к заданию № 2.

• Привлечение персонала в организацию. Система стимули­рования труда должна быть конкурентоспособной для того, чтобы эффективно привлекать те категории специалистов, которые требуются для успешной работы.

• Сохранение сотрудников организации. Если работники не могут получить от организации того уровня оплаты и со­циальных гарантий, который предлагается другими ком­паниями, это приводит к оттоку кадров. Причем в первую очередь организацию покидают наиболее квалифициро­ванные работники.

■ Стимулирование производительности. Используемая орга­низацией система стимулирования призвана поддерживать высокую заинтересованность работников в достижении по­казателей, отвечающих требованиям организации.

• Справедливая оценка трудового вклада работников. Уро­вень оплаты и предоставляемых работнику льгот должен адекватно отражать тот вклад, который он вносит в работу своего подразделения и организации в целом.

• Эффективное развитие бизнеса. Затраты организации на систему мотивации и симулирования труда не должны быть чрезмерными, что может отрицательно повлиять на успех в реализации намеченных целей. В то же время сни­жение уровня заработной платы и уменьшение затрат на социальный пакет, предлагаемый сотрудникам, способны привести к ослаблению кадрового потенциала и организа­ции в целом.

• Оптимальное соотношение затрат на материальное сти­мулирование и на меры социальной защиты. Это соотно­шение определяется главным образом двумя факторами: тем, что предлагают сотрудникам основные конкуренты (город, регион), и финансовыми возможностями органи­зации.

## Задание № 3.

## Проанализируйте способы и примеры мотивации персонала.

## Вопрос: А какой бы вы могли, как руководитель¸ предложить способ мотивации?

Способов мотивации работников очень много. Но перед тем как применять их на практике, подумайте, какие методы стимулирования подойдут именно для вашего производства.

Мы составили ТОП-20 лучших способов мотивации, из которых, каждый руководитель выберет метод, который подойдет именно для его производства.

1. **Зарплата**. Это мощнейший мотиватор, который заставляет работника качественно выполнять свою работу. Если оплата труда будет на низком уровне вряд ли это будет воодушевлять работников отдаваться на все 100% производственному процессу.
2. **Похвала**. Каждому человеку, который добросовестно выполняет свою работу, приятно слышать, что его труд не остался незамеченным. Руководителю нужно периодически анализировать работу сотрудников и не пренебрегать похвалой. Используя этот метод, вы не тратите ни копейки, но в разы поднимаете производительность труда.
3. **Обращаться к сотрудникам по имени**. Для авторитета директора фирмы очень важно выучить имена всех работников. Обращаясь к человеку по имени, руководитель показывает свое уважение к подчиненному. Работник понимает, что он не просто безликий секретарь или уборщица, а личность, которую ценят.
4. **Дополнительный отдых**. На некоторых предприятиях стимулируют работников быстрее и качественнее выполнять свою работу, предлагая дополнительный отдых. Например, сотрудник, который по итогам недели показал лучший результат, в пятницу может уйти с работы на несколько часов раньше. Таким образом, в коллективе просыпается азарт и рвение быть победителем.
5. **Награждение памятными подарками**. По случаю каких-либо памятных дат, можно преподносить своим работникам памятные подарки. Это могут быть и безделушки, но если на ней сделать гравировку, то наверняка сотрудник будет всю оставшуюся жизнь хвастаться перед знакомыми таким знаком внимания.
6. **Перспектива повышения**. Все работники должны понимать, что за качественное выполнение своей работы, их ждет повышение. Перспектива продвижения по карьерной лестнице мотивирует не хуже материальных вознаграждений.
7. **Возможность высказывать свое мнение и быть услышанным**. В любом коллективе важно всем работникам предоставить возможность высказывать свое мнение. Но мало просто слушать, руководство должно еще и прислушиваться к советам и пожеланиям своих сотрудников. Таким образом, работники будут понимать, что с их мнением считаются и к нему прислушиваются.
8. **Возможность каждому сотруднику лично пообщаться с руководством компании**. Все руководители, прежде всего, должны понимать, что они такие же люди, как и их подчиненные. Директора только организовывают производственный процесс, а выполнение работы зависит от их подчиненных. Поэтому регулярно нужно организовывать личные встречи с работниками, где могут быть затронуты важные вопросы на разнообразные темы.
9. **Доска почета**. Это нематериальный метод мотивации, который отлично повышает производительность труда. Для его реализации необходимо создать доску почета, где будут размещены портреты лучших работников. Таким образом, создаются производственные соревнования, которые стимулируют работников повысить свои производственные показатели.
10. **Предоставить возможность выполнять свою** [работу на дому](https://kakzarabativat.ru/voprosi-otveti/kak-zarabotat-dengi-sidya-doma-zarabotok-v-internete/). Этот метод подойдет только для отдельных компаний. Если у офисного сотрудника рутинная работа, которую он может сделать не выходя из дома, ему можно предложить не приезжать на рабочее место в определенные дни. Но основным условием будет качественное выполнение должностных обязанностей.
11. **Красивое название должности**. Каждая профессия и должность хороша по-своему. Но если санитарку в медучреждении обозначить, как младшая медсестра, то человеку будет не зазорно сказать, кем он работает.
12. **Корпоративы**. На многих предприятиях по случаю больших праздников, устраиваются вечеринки. На этих торжествах люди общаются в неформальной обстановке, расслабляются, заводят новые знакомства. Корпоративы помогают отвлечься сотрудникам и демонстрируют заботу компании о них.
13. **Публичная благодарность**. Хвалить работника можно не только лично. Лучше всего это делать публично. Реализовать эту идею можно несколькими способами. Например, объявлять лучшего работника по радио, через СМИ или громкоговорящую связь на предприятии. Это подвигнет других работать лучше, чтобы об их результатах узнали все.
14. **Предоставление скидок**. Если фирма производит какой-нибудь продукт или предоставляет услуги, то для сотрудников этой компании можно предоставлять на них скидку.
15. **Начисление премий**. Материальное поощрение – это эффективный метод мотивации персонала. Работникам нужно обозначить цель, достигнув которую они получат определенные доплаты к основной зарплате в виде премий.
16. **Мотивационная доска**. Простой, но действенный метод стимулирования работников. Для реализации идеи достаточно на демонстрационной доске расчертить график продуктивности каждого участника производственного процесса. Сотрудники будут видеть, кто из них работает лучше и будут стремиться стать лидером.
17. **Обучение за счет компании**. Многим работником важно совершенствоваться и[повышать квалификацию](https://kakzarabativat.ru/nachinayushhim-predprinimatelyam/povyshenie-kvalifikacii-personala/). Отправляя сотрудников на семинары, конференции, тренинги и т. д., руководитель показывает свою заинтересованность в профессиональном росте подчиненного.
18. **Оплата абонемента в спортивный клуб**. Периодически в коллективах можно устраивать производственные соревнования, по итогам которого, лучший работник будет получать абонемент в фитнес-клуб.
19. **Покрытие транспортных расходов, оплата услуг связи**. Крупные компании часто мотивируют своих работников, оплачивая их транспортные расходы или услуги сотовой связи.
20. **Создание банка идей**. На предприятии можно создать банк идей в виде электронного ящика. На него каждый желающий будет отправлять письма со своими предложениями. Благодаря этому каждый сотрудник будет чувствовать свою значимость.

Задание № 4. «Удовлетворенность/неудовлетворенность»

*Цель-*Осознание потребностей и степени их удовлетворения в процессе мотивации.

Кратко опишите ситуации (за последние полгода):

1) когда вы испытывали чувство наибольшей неудовлетворенности в процессе трудовой деятельности(учебной)?

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Какие потребности не были удовлетворены?

2) когда вы испытывали чувство глубокой удовлетворенности на работе(учебе)?

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Какие потребности были удовлетворены, и что способствовало их удовлетворению?

Задание № 5. «Мотивация сотрудников»

*Цель-*Закрепление знаний по теме «Мотивация персонала»

На примере одной из известных вам компаний расскажите, какие методы мотивации применяются ее менеджерами и руководителями. В чем их преимущества, являются ли они эффективными для согласования интересов компании и персонала?

Найдите в истории или художественной литературе примеры успешной и неуспешной мотивации человека. Попытайтесь проанализировать причины успеха или неудачи.

Прокомментируйте с позиций действия механизма мотивации следующий исторический факт: Юлий Цезарь, высадившись со своими легионами в одной из стран, приказал сжечь корабли, на которых они прибыли. Солдаты находились во вражеской стране, последняя связь с континентов исчезла, последнее средство отступления было сожжено, и им осталось только одно – наступать и побеждать. Именно это они и сделали.

Задание № 6. Анализ конкретных ситуаций

*Цель-*Закрепление знаний по теме главы.

*Ситуация 1*

Вы – руководитель организации. Ваша организация приобрела новую грузовую машину. В отсутствие директора главный механик поручил работу на ней молодому перспективному специалисту. Но эта машина ранее была обещана пожилому, опытному водителю, которого такое решение возмутило. Пожилой водитель поставил директора перед выбором: или ему отдают машину, или он уходит из организации. Ваши действия?

*Ситуация 2*

Один из ваших сотрудников говорит вам: «Что же касается снижения моих результатов работы, о котором вы мне сейчас говорили, вы всегда чем-то в отношении меня недовольны. К чему же мне тогда стараться?»

Вы говорите: \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Задание № 7. Тест «Степень мотивации личности к успеху»

*Ответьте «да» или «нет» на следующие вопросы.*

*Сделайте выводы.*

1.Когда имеется выбор между двумя вариантами, его лучше сделать, чем отложить на какое-то время?

2.  Я легко раздражаюсь, когда замечаю, что не могу на все 100% выполнить задание.

3.  Когда я работаю, это выглядит так, будто я все ставлю на карту.

4.  Когда возникает проблемная ситуация, я чаще всего принимаю решение одним из последних.

5.  Когда у меня два дня подряд нет дела, я теряю покой.

6.  В некоторые дни мои успехи ниже средних.

7.  По отношению к себе я более строг, чем по отношению к другим.

8.  Я более доброжелателен, чем другие.

9.  Когда я отказываюсь от трудного задания, я потом сурово осуждаю себя, так как знаю, что в нем я добился бы успеха.

10.В процессе работы я нуждаюсь в небольших паузах отдыха.

11.Усердие – это не основная моя черта.

12.Мои достижения в труде не всегда одинаковы.

13.Меня больше привлекает другая работа, чем та, которой я занят.

14.Порицание меня стимулирует сильнее, чем похвала.

15.Я знаю, что мои коллеги считают меня дельным человеком.

16.Препятствия делают мои решения еще более твердыми.

17.Легко сыграть на моем честолюбии.

18.Когда я работаю без вдохновения, это обычно заметно.

19.При выполнении работы я не рассчитываю на помощь других.

20.Иногда я откладываю то, что должен был сделать сейчас.

21.Нужно полагаться только на самого себя.

22.В жизни мало вещей более важных, чем деньги.

23.Всегда, когда мне предстоит выполнить задание, я ни о чем другом не думаю.

24.Я менее честолюбив, чем многие другие.

25.В конце отпуска я обычно радуюсь, что скоро выйду на работу.

26.Когда я расположен к работе, я делаю ее лучше и квалифицированнее, чем другие.

27.Мне проще и легче общаться с людьми, которые могут упорно работать.

28.Когда у меня нет дел, я чувствую, что мне не по себе.

29.Мне приходится выполнять ответственную работу чаще, чем другим.

30.Когда мне приходится принимать решение, я стараюсь делать это как можно лучше.

31.Мои друзья иногда считают меня ленивым.

32.Мои успехи в какой-то мере зависят от моих коллег.

33.Бессмысленно противодействовать воле руководителя.

34.Иногда не знаешь, какую работу придется выполнять.

35.Когда что-то не ладится, я нетерпелив.

36.Я обычно обращаю мало внимания на свои достижения.

37.Когда я работаю вместе с другими, моя работа дает большие результаты, чем работа других.

38.Многое, за что я берусь, я не довожу до конца.

39.Я завидую людям, которые не загружены работой.

40.Я не завидую тем, кто стремится к власти и положению.

41.Когда я уверен, что стою на правильном пути, для доказательства своей правоты я могу пойти на крайние меры.

Ключ к тесту

Поставьте себе по одному баллу за каждый ответ «да» на вопросы  2, 3, 4, 5, 7, 8, 9, 10, 14, 15, 16, 17, 21, 22, 25, 26, 27, 28, 29, 30, 32, 37, 41 и за каждый ответ «нет» на вопросы 6, 13, 18, 20, 24, 31, 36, 38, 39.

Ответы на вопросы 1, 11, 12, 19, 23, 33, 34, 35, 40 не учитываются. Подсчитайте сумму набранных баллов.

*28 – 32 балла.* У вас очень сильная мотивация к успеху. Вы упорны в достижении цели, готовы преодолеть любые препятствия.

*15 – 27 баллов.* У вас средняя мотивация к успеху, такая же, как у большинства людей. Стремление к цели приходит к вам в форме приливов и отливов. Порой вам хочется все бросить, так как вы считаете, что цель, к которой вы стремитесь, недостижима.

*0 – 14 баллов.* Мотивация к успеху у вас довольно слабая. Вы довольны собой и свои положением. На работе «не горите». Вы убеждены, что независимо от ваших усилий все пойдет своим чередом.

**Итог занятия:** Делается вывод об умении оказывать влияние на деятельность подразделения, используя элементы мотивации труда через анализ конкретных ситуаций и выполнение теста «Степень мотивации личности к успеху».

**Тема 3.1. Принятие управленческих решений. Управленческие риски.**

**Практическая работа № 4. Семинар-практикум. Выполнение тестовых заданий: «Личностные качества эффективного руководителя». Анализ конкретных управленческих ситуаций.**

**Цель:** сформировать умение анализировать конкретные управленческие ситуации с учетом **л**ичностных качеств эффективного руководителя.

Оснащение: задание для выполнения ПР, конкретные ситуации, тест

**Задание № 1. «Личностные качества эффективного руководителя»**

*Цель:* Развитие умения применять основные теории лидерства на практике при подборе руководителей.

Назовите важнейшие личностные качества, которыми, по вашему мнению, должен обладать идеальный кандидат на вакансию вице-президента крупной промышленной компании.

1. \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

2.\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

3.\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

4.\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

5. \_\_\_\_\_\_\_ \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Перечислите вопросы, которые в процессе интервью при приеме на работу помогут вам определить наличие этих качеств у претендента на имеющуюся вакансию.

**Задание № 2. Анализ конкретных ситуаций**

*Цель-*Закрепление знаний по теме.

*Ситуация 1*

Вы лидер в своей команде на протяжении многих лет, но появляется молодой перспективный сотрудник, который разрабатывает интересные проекты. Ему требуется ваша поддержка. Вы видите, что этот человек явно стремится занять ваше место.

В очередной раз, когда он обратился за помощью, вы говорите: \_\_\_\_\_

*Ситуация 2*

Вы — начальник торговой компании. Бухгалтер компании пользуется авторитетом в коллективе (т.е. является неформальным лидером). Ваши сотрудники предпочитают высказывать свои идеи сначала главному бухгалтеру, а потом уже вам. Вам это не нравится.

Вы вызываете главного бухгалтера и говорите:      \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

*Ситуация 3*

Ваш подчиненный одновременно является другом вашей семьи и ценным работником фирмы, но на работе допускает фамильярное отношение к вам, что снижает ваш авторитет как руководителя. Срочно нужно объясниться.

Вы говорите: \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

*Ситуация 4*

1. Смоделируйте ситуацию, при которой человек обладает чем-то одним: либо властью, либо влиянием, либо авторитетом, либо лидирует, но не имеет ни одного из трех оставшихся качеств из тех, которые были названы. Какая из смоделированных ситуаций наиболее типична?

2. Может ли руководитель, обладающий властью, но не являющийся лидером, успешно справляться со своими обязанностями. Почему? Приведите примеры исходя из собственного опыта. Что можно сделать, чтобы исправить ситуацию?

3. Какие из современных лидеров вам больше всего нравятся. Проанализируйте их поведение. Есть ли общее между вашим поведением и поведением этих лидеров? В чем различия? Какие черты вы бы хотели перенять у этих лидеров? Поможет ли это вам в формировании поведения современного менеджера? Почему?

4. Каким должно быть поведение современного лидера? Зависит ли это от призвания, миссии или целей организации? Почему? Зависит ли поведение лидера коммерческой фирмы от характера, специализации этой фирмы? В случае положительного ответа определите черти, свойственные лидеру финансовой компании. Приведите примеры.

5. Может ли менеджер быть одновременно ориентирован на задание и на работника?

6. Какие формы поведения лидера из числа описанных в литературе вы можете назвать? Какие формы, которые нигде не были названы, вы можете привести дополнительно?

7. Приведите примеры ситуаций, при которых поведение подчиненных заставляет лидера кардинально менять свое поведение. Можно ли считать его хорошим лидером?

**Задание № 3. Тест «Лидер»**

Выберите один из вариантов ответа.

1. Часто ли вы бываете в центре внимания окружающих:

а) да; б) нет.

2. Считаете ли вы, что многие из окружающих вас людей занимают более высокое положение по службе, чем вы:

а) да; б) нет.

3. Находясь на собрании людей, равных вам по служебному положению, испытываете ли вы нежелание высказать свое мнение,  
даже когда необходимо его высказать:

а) да; б) нет.

4. Нравилось ли вам в детстве руководить играми ваших маленьких друзей:

а) да; б) нет.

5. Испытываете ли вы большое удовольствие, когда вам удается убедить кого-либо, кто вам до этого возражал:

а) да; б) нет.

6. Случается ли, что вас называют нерешительным человеком:

а)      да; б) нет.

7. Согласны ли вы с утверждением: «Все самое полезное в мире  
есть творение небольшого числа выдающихся личностей»:

а) да; б) нет.

8. Испытываете ли вы настоятельную необходимость в советчике, который мог бы направить вашу профессиональную активность:

а)  да; б) нет.

9. Теряли ли вы иногда хладнокровие в беседе с людьми:

а) да; б) нет.

10. Доставляет ли вам удовольствие, когда вы видите, что окружающие побаиваются вас:

а) да; б) нет.

11.    Во всех обстоятельствах (рабочее собрание, дружеская компания) стараетесь ли вы занять такое место за столом, чтобы оно позволяло вам легче всего контролировать ситуацию и привлекать к себе некоторое внимание:

а) да; б) нет.

12. Считаете ли вы обычно, что вы производите впечатление импозантного человека:

а) да; б) нет.

13. Считаете ли вы себя мечтателем:

а) да; б) нет.

14. Легко ли вы теряетесь, если люди, которые находятся в вашем окружении, не согласны с вашим мнением:

а) да; б) нет.

15.    Случалось ли вам по личной инициативе заниматься организацией рабочих (спортивных, развлекательных и т.п.) групп:

а) да; б) нет.

16. Если мероприятие, которым вы занимаетесь, не дает ожидаемых результатов:

а) вы рады, если ответственность возложат на кого-то другого;

б) умеете взять на себя свою ответственность за решение, которое было принято.

17. Какое из этих двух мнений приближается к вашему собственному:

а) настоящий руководитель должен сам делать дело, вникая во все мелочи;

б) настоящий руководитель должен уметь управлять.

18. С кем вы предпочитаете работать:

а) с людьми покорными;

б) с людьми строптивыми.

19. Стараетесь ли вы избегать горячих дискуссий:

а) да; б) нет.

20. Часто ли вы в детстве сталкивались с властностью вашего отца:

а) да; б) нет.

21. Умеете ли вы в профессиональной дискуссии привлечь на свою сторону тех, кто раньше с вами был не согласен:

а) да; б) нет.

22. Представьте, что вы заблудились в лесу вместе с друзьями,  
приближается вечер. Нужно принять решение:

а) вы считаете, что решение должен принять человек, наиболее компетентный в группе;

б) вы просто полагаетесь на решение других.

23. Есть выражение: «Лучше быть первым в деревне, чем вторым в городе». Если бы вы делали выбор, то что бы вы предпочли:

а) быть первым в деревне;

б) быть вторым в городе.

24. Считаете ли, что вы оказываете сильное влияние на других

людей:

а) да; б) нет.

25. Может ли неудачный прошлый опыт заставить вас никогда  
больше не проявлять значительной личной инициативы:

а) да; б) нет.

26. С вашей точки зрения, истинный лидер группы тот:

а) кто самый компетентный;

б) у кого самый сильный характер.

27. Всегда ли вы стараетесь понимать (оценивать) людей:

а) да; б) нет.

28. Умеете ли вы ценить дисциплину:

а) да; б) нет

29. Какой из двух типов руководителей кажется вам предпочтительным:

а) тот, который все решает сам;

б) тот, который постоянно советуется.

30. Какой из двух типов руководства, по вашему мнению, наиболее благоприятен для эффективной работы предприятия:

а) коллегиальный тип;

б) авторитарный тип.

31. Часто ли у вас создается впечатление, что другие злоупотребляют вашим хорошим отношением к ним:

а) да; б)      нет.

32. Какой из двух следующих портретов больше соответствует  
вашему образу:

а)      громкий голос, экспрессивные жесты, острословие;

б)      негромкий голос, сдержанные жесты, неторопливые ответы.

33. На рабочем совещании вы один (одна) имеете мнение, противоположное мнению других, но вы уверены в своей правоте. Как  
вы поведете себя:

а) промолчите;

б) будете отстаивать свою точку зрения.

34. Считают ли вас человеком, который подчиняет и свои, и  
чужие интересы только интересам дела:

а) да; б) нет.

35.    Если на вас возложена очень большая ответственность за  
какое-то дело, то испытываете ли вы при этом чувство тревоги:

а) да; б) нет.

36. Что вы предпочли бы в своей профессиональной деятельности:

а) работать под руководством хорошего руководителя;

б) работать, ощущая независимость.

37. Считаете ли вы справедливым утверждение: «Чтобы семейная жизнь была удачной, нужно, чтобы важные решения принимались одним из супругов»:

а) да; б) нет.

38. Случалось ли вам покупать что-то, в чем вы не испытывали  
необходимости, под влиянием мнения других:

а) да; б) нет.

39. Считаете ли вы, что ваши организаторские способности выше средних:

а) да; б) нет.

40. Как вы обычно ведете себя, встретившись с трудностями:

а) трудности обескураживают;

б)      трудности заставляют действовать активнее.

41. Часто ли вы делаете резкие упреки сотрудникам, когда они их заслуживают:

а) да; б) нет.

42. Считаете ли вы, что ваша нервная система успешно выдерживает напряженный жизненный темп:

а) да; б) нет.

43. Каким образом вы предпочтете произвести реорганизацию фирмы:

а) немедленно;

б) постепенно.

44. Сумеете ли вы при необходимости прервать слишком болтливого собеседника:

а) да; б) нет.

45. Согласны ли вы с утверждением «Чтобы быть счастливым, надо жить незаметно»:

а)  да; б) нет.

46. Считаете ли вы, что каждый человек должен сделать что-то выдающееся:

а)  да; б)     нет.

47. Кем вам в молодости хотелось стать:

а)  известным художником, композитором, поэтом и т.д.;

б)  руководителем коллектива.

48. Какую музыку вам приятнее слушать:

а)   торжественную, громкую;

б)  классическую, тихую.

49. Испытываете ли вы волнение при встрече с влиятельными личностями:

а) да; б) нет.

50. Часто ли вы считаете, что у другого человека более сильная воля, чем у вас:

а) да; б) нет.

*Ключ к тесту*

Подсчитайте количество набранных баллов. При ответе вы получаете балл только за вариант «а» или «б» (см. таблицу).

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Вопрос | Правильный ответ | Вопрос | Правильный ответ | Вопрос | Правильный ответ |
| 1 | а | 18 | б | 35 | б |
| 2 | а | 19 | б | 36 | б |
| 3 | б | 20 | а | 37 | а |
| 4 | а | 21 | а | 38 | б |
| 5 | а | 22 | а | 39 | а |
| 6 | б | 23 | а | 40 | б |
| 7 | а | 24 | а | 41 | а |
| 8 | б | 25 | б | 42 | а |
| 9 | б | 26 | а | 43 | а |
| 10 | а | 27 | б | 44 | а |
| 11 | а | 28 | а | 45 | б |
| 12 | а | 29 | б | 46 | а |
| 13 | б | 30 | б | 47 | б |
| 14 | б | 31 | а | 48 | а |
| 15 | а | 32 | а | 49 | б |
| 16 | б | 33 | а | 50 | б |
| 17 | б | 34 | а |  |  |

*До 25 баллов* — лидерство выражено слабо;

*26— 35 баллов*—средняя выраженность лидерства;

*36—40баллов* — лидерство выражено в сильной степени;

*40 баллов и более —* склонность к диктату.

**Вывод:**

**Итог занятия:** Делается вывод об умениианализировать конкретные управленческие ситуации с учетом **л**ичностных качеств эффективного руководителя.

**Тема 4.1. Стратегическое планирование**.

**Практическая работа № 5. Семинар: Реализация стратегии деятельности подразделения.**

**Цель:** ознакомиться с порядком реализации стратегии деятельности подразделения.

Оснащение:

Задание для выполнения ПР, <https://studfiles.net/preview/846298/page:6/>, Программа, таблица.

**Задание № 1. Ответьте на вопросы и задания:**

**А) Что означает термин Стратегия?**

**Б) Для чего необходима стратегия в работе подразделения?**

**В) Перечислите пять этапов** на стадии реализации стратегии.

Г) Какие выделяют основные области стратегических изменений?

Ответы:

1. Информирование и мотивация персонала.

2. Лидерство и стиль менеджмента.

3. Базовые ценности и корпоративная культура.

4. Оргструктура и другие структуры.

5. Финансирование и иное ресурсное обеспечение.

6. Компетенция и навыки.

Задание № 2. Разработайте Программу конкретных действий в области управления стратегическими изменениями.

Программу представьте в таблице.

Программа управления стратегическими изменениями

|  |  |
| --- | --- |
| Наименование подпрограммы | Конкретные действия |
| 1. Создание «стартовой площадки» |  |
| 1. Планирование процесса изменений |  |
| 1. Защита стратегических изменений от конфликтов с тактическими процессами |  |
| 1. Планирование процесса внедрения стратегических изменений |  |
| 1. Управление текущим производственным процессом |  |
| 1. Институционирование новой стратегии |  |
| 1. Осуществление адекватных реагирований |  |

Ответы к таблице:

|  |  |
| --- | --- |
| Наименование подпрограммы | Конкретные действия |
| Создание «стартовой площадки» | 1.1.Провести стратегическую диагностику.  1.2.Разработать схему вероятного сопротивления. 1.3.Выбрать подходящий метод.  1.4.Мобилизовать менеджеров.  1.5.Обеспечить информирование и обучение персонала.  1.6.Привлечь консультантов. |
| Планирование процесса изменений | 2.1.Направить внутренние процессы на стратегию. 2.2.Планировать внедрение конкретных изменений. |
| Защита стратегических изменений от конфликтов с тактическими процессами | 3.1.Четко разделить ответственность между менеджерами.  3.2.Обеспечить целевое финансирование изменений. 3.3.Ставить перед менеджерами конкретные задачи. 3.4.Осуществить целевое вознаграждение. |
| Планирование процесса внедрения стратегических изменений | 4.1.Обеспечить менеджерам возможность целенаправленно работать над реализацией. 4.2.Обучать менеджеров стратегическим решениям. 4.3.Привлечь менеджеров и экспертов к решениям. 4.4.Контролирвать совместимость задач с профессиональным уровнем менеджеров. |
| Управление текущим производственным процессом | 5.1.Вести планирование и внедрение изменений параллельно.  5.2.Контролировать процесс планирования и внедрения. |
| Институционирование новой стратегии | 6.1.Создать благоприятную атмосферу. 6.2.Адаптировать корпоративную культуру под стратегические изменения.  6.3.Целенаправлено повышать потенциал персонала |
| Осуществление адекватных реагирований | 7.1.Вести двойную органическую систему управления (стратегической и тактической деятельностью). 7.2.Проводить целевой контроль по конкретным стратегическим изменениям.  7.3.Осуществлять целевое вознаграждение за эффективную стратегическую деятельность.  7.4.Вести стратегический бюджет. |

**Итог занятия:** Делается вывод об умении реализации стратегии деятельности подразделения через разработку Программы управления стратегическими изменениями.

**Тема 5.1 Власть. Стили управления.**

Практическая работа № 6.«Определение стиля руководства». Выполнение тестовых заданий: «Могу ли я быть руководителем?»

**Цель:** сформировать умение на **о**пределение стиля руководства через выполнение тестовых заданий: «Могу ли я быть руководителем?».

Оснащение: задание для выполнения ПР, опросник, ключи к нему, https://studopedia.ru/6\_33048\_vibor-stilya-upravleniya.html

**Задание № 1.** Практические упражнения по теме: «Определение стиля руководства».

**Инструкция:** опросник содержит 16 групп утверждений, характеризующих деловые качества руководителя. Каждая группа состоит из 3 утверждений, обозначенных буквами а, б, в. Вам следует внимательно прочесть все 3 утверждения в составе каждой группы и выбрать одно, которое в наибольшей степени соответствует вашему мнению о руководителе. Отметьте выбранное утверждение на опросном листе знаком «+» под соответствующей буквой.

**Список вопросов**

1.

а. Центральное руководство требует, чтобы обо всех делах докладывали именно ему.

б. Старается все решать вместе с подчиненными, единолично решает только самые срочные и оперативные вопросы.

в. Некоторые важные дела решаются фактически без участия руководителя, его функции выполняют другие.

2.

а. Всегда что-нибудь приказывает, распоряжается, настаивает, но никогда не просит.

б. Приказывает так, что хочется выполнить.

в. Приказывать не умеет.

3.

а. Старается, чтобы его заместители были квалифицированными специалистами.

б. Руководителю безразлично, кто работает у него заместителем, помощником.

в. Он добивается безотказного исполнения и подчинения заместителей, помощников.

4.

а. Его интересует только выполнение плана, а не отношение людей друг к другу.

б. В работе не заинтересован, подходит к делу формально.

в. Решая производственные задачи, старается создать хорошие отношения между людьми в коллективе.

5.

а. Наверно, он консервативен, так как боится нового.

б. Инициатива подчиненных руководителем не принимается.

в. Способствует тому, чтобы работали самостоятельно.

6.

а. На критику руководитель обычно не обижается, прислушивается к ней.

б. Не любит, когда его критикуют и не старается скрыть это.

в. Критику выслушивает, даже собирается принять меры, но ничего не предпринимает.

7.

а. Складывается впечатление, что руководитель боится отвечать за свои действия, желает уменьшить свою ответственность.

б. Ответственность распределяет между собой и подчиненными.

в. Руководитель единолично принимает решения или отменяет их.

8.

а. Регулярно советуется с подчиненными, особенно с опытными работниками.

б. Подчиненные не только советуют, но могут давать указания своему руководителю.

в. Не допускает, чтобы подчиненные ему советовали, а тем более возражали.

9.

а. Обычно советуется с заместителями и нижестоящими руководителями, но не с рядовыми подчиненными.

б. Регулярно общается с подчиненными, говорит о положении дел в коллективе, о трудностях, которые предстоит преодолеть.

в. Для выполнения какой-либо работы ему нередко приходится уговаривать своих подчиненных.

10.

а. Всегда обращается к подчиненным вежливо, доброжелательно.

б. В обращении с подчиненными часто проявляет равнодушие.

в. По отношению к подчиненным бывает нетактичным и даже грубым.

11.

а. В критических ситуациях руководитель плохо справляется со своими обязанностями.

б. В критических ситуациях руководитель, как правило, переходит на более жесткие методы руководства.

в. Критические ситуации не изменяют способа его руководства.

12.

а. Сам решает даже те вопросы, с которыми не совсем хорошо знаком.

б. Если что-то не знает, то не боится этого показать и обращается за помощью к другим.

в. Он не может действовать сам, а ждет «подталкивания» со стороны.

13.

а. Пожалуй, он не очень требовательный человек.

б. Он требователен, но одновременно и справедлив.

в. О нем можно сказать, что он бывает слишком строгим и даже придирчивым.

14.

а. Контролируя результаты, всегда замечает положительную сторону, хвалит подчиненных.

б. Всегда очень строго контролирует работу подчиненных и коллектива в целом.

в. Контролирует работу от случая к случаю.

15.

а. Руководитель умеет поддерживать дисциплину и порядок.

б. Часто делает подчиненным замечания, выговоры.

в. Не может влиять на дисциплину.

16.

а. В присутствии руководителя подчиненным все время приходится работать в напряжении.

б. С руководителем работать интересно.

в. Подчиненные предоставлены самим себе.

**Ключ обработки и интерпретация**

**Ключ**

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **№** | **а** | **б** | **в** | **№** | **а** | **б** | **в** |
| 1 | д | к | п | 9 | д | к | п |
| 2 | д | к | п | 10 | к | п | д |
| 3 | к | п | д | 11 | п | д | к |
| 4 | д | п | к | 12 | д | к | п |
| 5 | п | д | к | 13 | п | к | д |
| 6 | к | д | п | 14 | к | д | п |
| 7 | п | к | д | 15 | к | д | п |
| 8 | к | п | д | 16 | д | к | п |

**Интерпретация**

**Директивный компонент — Д**

Ориентация на собственное мнение и оценки. Стремление к 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.

**Попустительский компонент пассивного вмешательства — П**

Снисходительность к работникам. Отсутствие требовательности и строгой дисциплины, контроля, либеральность, панибратство с подчиненными. Склонность перекладывать ответственность в принятии решений.

**Коллегиальный компонент — К**

Требовательность и контроль сочетаются с инициативным и творческим подходом к выполняемой работе и сознательным соблюдением дисциплины. Стремление делегировать полномочия и разделить ответственность. Демократичность в принятии решений.

**Задание № 2.**

При определении стиля управления следует иметь в виду, что главным критерием стиля является способ принятия решения. А также существуют и иные параметры, которые представлены в матрице стилей управления , используя которую можно с большей точностью определить стиль управления.

Оформите Таблицу - Матрица стилей управления

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Параметры взаимодействия руководителя с подчиненными | Авторитарный стиль управления | Демократический стиль управления | Либеральный стиль управления (попустительский) |
| 1. Приемы принятия решений |  |  |  |
| 1. Способ доведения решений до исполнителе |  |  |  |
| 1. Распределение ответственности |  |  |  |
| 1. Отношение к инициативе |  |  |  |
| 1. Принципы подбора кадров |  |  |  |
| 1. Отношение к знаниям |  |  |  |
| 1. Стиль общения |  |  |  |
| 1. Характер отношений с подчиненным |  |  |  |
| 1. Отношение к дисциплине |  |  |  |
| 1. Отношение к моральному воздействию на подчиненных |  |  |  |
| 1. Контроль |  |  |  |

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Параметры взаимодействия руководителя с подчиненными | Авторитарный стиль управления | Демократический стиль управления | Либеральный стиль управления (попустительский) |
| Приемы принятия решений | Единолично решает все вопросы | Принимая решения, советуется с коллективом | Ждет указания руководства или отдает инициативу в руки подчиненных |
| Способ доведения решений до исполнителе | Приказывает, распоряжается, командует | Предлагает, просит, утверждает предложения подчиненных | Просит, упрашивает |
| Распределение ответственности | Полностью в руках руководителя | В соответствии с полномочиями | Полностью в руках исполнителей |
| Отношение к инициативе | Подавляет полностью | Поощряет, использует в интересах дела | Отдает инициативу в руки подчиненных |
| Принципы подбора кадров | Боится квалифицированных работников, старается от них избавится | Подбирает деловых, грамотных работников | Подбором кадров не занимается |
| Отношение к знаниям | Считает, что все сам знает | Постоянно учится и требует того же от подчиненных | Пополняет свои знания и поощряет эту черту у подчиненных |
| Стиль общения | Жестко формальный, необщительный, соблюдает дистанцию | Дружески настроен, любит общаться, положительно идёт на контакты | Боится общения, общается с подчиненными только по их инициативе, допускаем фамильярное общение |
| Характер отношений с подчиненным | По настроению, неровное | Ровное, доброжелательное, требовательное | Мягкое, нетребовательное |
| Отношение к дисциплине | Жесткое, формальное | Сторонник разумной дисциплины, осуществляет дифференцированный подход к людям | Мягкое, формальное |
| Отношение к моральному воздействию на подчиненных | Считает наказание основным методом стимулирования, поощряет избранных только по праздникам | Постоянно использует разные стимулы | Использует поощрение чаще, чем наказание |
| Контроль | Осуществляет непрерывное наблюдение | Контролирует решения и результат при самоконтроле групп | Контролирует результат (самоконтроль – индивидов/групп) |

**Итог занятия:** Делается вывод об умении определять стили руководства посредством выполнения тестовых заданий: «Могу ли я быть руководителем?».

**Тема 5.2. Конфликты в** **организации.**

**Практическая работа № 7. «Анализ конфликтных ситуаций в организации».**

Цель: научиться управлять конфликтами и стрессовыми ситуациями, разрабатывать пути их предупреждения

Предварительная работа: знакомство с порядком управления конфликтами, разработкой путей их предупреждения, а также стрессовых ситуаций

Оснащение: задания для ПР, схема, практикоориентированные ситуации, вопросы, схема

Задание 1. Вопросы для обсуждения, ответьте на них:

1. Что является основными элементами конфликта

2. Конфликтная ситуация предполагает наличие …

3. Каковы причины конфликтов?

4. Какие существуют межличностные стили разрешения конфликтов?

5. Каковы причины стресса?

Задание 2. Изобразите в виде схемы:

а) Модель стрессовой ситуации

б) Модель процесса конфликта

Задание 3.

Укажите:

- последствия негативного конфликта.

- разработайте пути решения данного конфликта.

Задание 4. Проанализируйте ситуации:

Ситуация 1.

На заседании Совета директоров туристической фирмы выяснилось, что члены Совета получают важные отчеты слишком поздно, не успевают должным образом с ними ознакомиться и подготовиться к работе. Защищаясь, два административных работника утверждали, что почти невозможно писать отчеты в офисе, где их беспрерывно отвлекают телефонные звонки или посетители. Трудно работать дома, поскольку компьютер с текстовым редактором нужен в офисе. Председатель Совета директоров должен найти решение проблемы.

1. Укажите причину и тип конфликта.

2. Предложите решение конфликта.

Ситуация 2.

Совет директоров решил улучшить информационное обеспечение фирмы и создать библиотеку. Для выполнения решения необходимо отобрать помещение у одного из двух отделов, расположенных на втором этаже и разместить сотрудников в помещении не седьмом этаже с меньшей площадью. Оба отдела не желали расставаться со своим помещением и представили свои доводы Совету директоров, который и решил, у кого отобрать помещение.

1. Укажите, какими методами может быть решена данная проблема.

2. Какие факторы необходимо учитывать при решении конфликтной ситуации?

Ситуация 3.

Руководителю торгового предприятия Шалейникову И.И. дали ложные сведения о нарушении трудовой дисциплины продавцом кондитерского отдела Фроловой З.В. На общем собрании трудового коллектива Шалейников И.И., не проверив полученную им информацию, публично объявил Фроловой З.В. замечание и высказал сомнения в ее честности. После собрания между Фроловой З.В. и Шалейниковым И.И. состоялся разговор, в результате которого ситуация прояснилась, и руководитель извинился перед Фроловой З.В., но он не сделал этого публично. После собрания отношение трудового коллектива к Фроловой З.В. изменилось, ей перестали доверять как прежде. Фролова З.В. не могла объяснить ситуацию каждому и решила уволиться.

1. Какие виды конфликта отражены в ситуации?

2. Как должен был поступить руководитель предприятия?

Ситуация 4.

Ваш непосредственный начальник, минуя вас, дает срочное задание вашему подчиненному, который уже занят выполнением другого ответственного задания. Вы и Ваш начальник считаете свои задания неотложными.

Выберите наиболее приемлемый для вас вариант решения:

а) не оспаривая задания начальника, буду строго придерживаться должностной субординации, предложу подчиненному отложить выполнение текущей работы;

б) все зависит от того, насколько для меня авторитетен начальник;

в) выражу подчиненному свое несогласие с заданием начальника, предупрежу его, что впредь в подобных случаях буду отменять задания, поручаемые ему без согласия со мной;

г) в интересах дела предложу подчиненному выполнить начатую работу.

Ответ обоснуйте.

Ситуация 5.

Директор АО «Весна» Иванов П.С. отдал распоряжения Сидорову Н.П. инженеру производственного отдела составить отчет о реализации продукции за прошлый год. Сидоров Н.П. составил отчет на основе документации, находящейся в бухгалтерии. Но так как он устроился на это рабочее место месяц назад и еще достаточно не ознакомился с требованиями руководства, в отчете были отражены не все данные. На следующем оперативном совещании директор высмеял Сидорова Н.П. в присутствии сотрудников, назвав его отчет безграмотным и усомнился в его соответствии занимаемой должности.

1. Какой вид конфликта представлен в ситуации?

2. Как следовало поступить руководителю?

Итог занятия: Делается вывод об умении управления конфликтами, разработке путей их предупреждения.

**Тема 5.3. Деловое общение.**

**Практическая работа № 8. Семинар-практикум: Применение в профессиональной деятельности приемов делового общения. «Деловое общение. Правила ведения бесед и совещаний. Типы собеседников. Техника телефонных переговоров».**

Цель: подготовить и провести Пресс-конференцию (ПК), оформив соответствующую документацию к ней

Предварительная работа: знакомство с порядком проведения ПК и оформлением документов к ней.

Оснащение: задание для проведения ПК, пресс-релиз, таблички, сувенирная продукция, сообщения в СМИ.

Задание № 1.

Проанализировать основные аспекты проведения ПК, тезисно оформить их в тетради для практических работ.

Задание № 2.

Подготовить и провести ПК на любую актуальную производственную тему.

Оформить соответствующую документацию к ней

Задание № 3. Составить Отчет по ПР.

Задание № 1.

Проанализировать основные аспекты проведения ПК, тезисно оформить их в тетради для ПР.

Пресс-конференция (ПК) — мероприятие для [СМИ](https://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%A1%D0%9C%D0%98), проводимое в случаях, когда есть общественно значимая новость и организация/отдельная личность, связанные с этой новостью, желают дать свои комментарии по этому вопросу.

В системе работы с журналистами ПК является центральным событием, позволяющим решать многие задачи.

В крупных организациях, особенно органах власти, оптимально вводить постоянный график проведения ПК: это упрощает процесс оповещения журналистов, создает ощущение стабильности, доверительного отношения к прессе.

Для средней организации важно решить - ежеквартально или ежемесячно собирать журналистов.

Будут ли достойные внимания общественности и прессы информационные поводы? Важно выстраивать перспективу на год. Желательно приглашать журналистов не менее, чем раз в полгода.

Вначале определяется ПОВОД для встречи с журналистами.

Это могут быть:

- итоги работы за год,

- значительное событие в жизни организации,

- выигрышные итоги анализа ситуации на рынке,

- освоение нового вида услуг или открытие нового объекта.

Составляется емкая формулировка, которая станет объявленной ТЕМОЙ ПК.

Привлечет ли внимание ТЕМА? - от этого во многом зависит успех ПК.

Важно определить цель проведения ПК.

Допустим, ПР-субъект – крупная аграрная корпорация «Агроинвест», которая отмечает пять лет своего существования на рынке.

Пятилетие корпорации – информационный повод.

Тема ПК: «Агроинвест»: пять лет восхождения».

Цель ПК – необходимо сформулировать, чего конкретно хотим достичь по итогам ПК.

Поставленная задача должна иметь "измеряемые" параметры - количество или характер публикаций, запланированное продолжение контактов с определенными СМИ или иные формы обратной связи.

Например, цель ПК:

-укрепить в глазах общественности и партнеров авторитет корпорации;

-обеспечить известность корпорации за пределами региона;

-предъявить общественности нового крупного лидера с политическими амбициями (если руководитель корпорации намерен выдвигаться на предстоящих выборах в качестве кандидата).

Подготовка ПК.

Выбор дня проведения ПК.

Следует учесть факторы:

- нельзя назначать ПК в тот день, когда происходят крупные события в регионе (они отвлекут массу журналистов).

- необходимо избежать совпадения по времени и дате с официальными ПК, которые проводят органы власти,

- нежелательно выбирать понедельник или пятницу.

Оптимальное время проведения - от 11 до 15 часов. Если начать позже, журналисты не успеют смонтировать материал и поместить в вечерние выпуски ТВ и радио.

Приглашение журналистов.

Приглашать журналистов следует письменно, примерно за 10 дней до проведения ПК.

В приглашении должны быть указаны:

- тема пресс-конференции,

- имена ньюс-мейкеров,

- дата и время проведения,

- адрес помещения, где будет происходить событие, сопровождаемый схемой движения.

За день до проведения ПК обязательно позвонить и уточнить – кто из журналистов будет.

Помещение для проведения ПК лучше выбрать с учетом размещения не менее 20 человек. Слишком большой зал создаст ощущение "незначительности" события: будет много незаполненного пространства. Слишком тесное размещение также нежелательно: это неуважение к труду журналистов.

Следует предусмотреть пространство для хождения операторов с камерой по залу в поисках подходящих ракурсов.

Необходимо обратить внимание на фон, на котором будет происходить съемка. Плохо, если в объектив попадут неэстетичные детали (небрежно висящий, не замечаемый провод или трещина на стене). Самое разумное - разместить за спиной дающих ПК панно - или с названием организации, ее логотипом, или написать на панно тему ПК или фирменный слоган.

Необходимо предусмотреть столы для регистрации пришедших на ПК. Они должны стоять перед входом в зал проведения ПК.

Список пришедших и зарегистрированных журналистов в момент начала ПК нужно оперативно передать ведущему.

Таблички с названиями основных приглашенных СМИ, ТВ-каналов, расставленные на столиках, создают ощущение гостеприимства: важно показать журналистам, что их здесь ждали!

Таблички для радиожурналистов необходимо ставить на первые столы: т.к. у них много суеты с микрофонами.

На столе президиума размещаются таблички, на которых крупными буквами указаны ФИО дающих и ведущего ПК. Это облегчает общение, страховка от ошибок в написании фамилий. Можно указать должности.

Технические детали.

Микрофоны лучше установить в президиуме и в зале. Проверить их перед началом работы.

Проверить, насколько удобно расставлены стулья для ведущего и ньюс-мейкеров ПК! Не слишком ли они придвинуты друг к другу? Т.к. это создаст ощущение “зажатости” главных героев события.

Заранее поручить кому-либо роль "дежурного у входа": журналисты опаздывают - кто поможет сориентироваться и без ущерба для общей работы занять место?

Назначаются также ответственные за регистрацию - им оборудуется место при входе.

Для оперативности регистрации следует подготовить список приглашенных СМИ.

Пакет для журналистов («пресс-пакет» или «раздаточный материал»).

Это обязательный для грамотного обеспечения работы момент. Дело не только в традициях или желании порадовать гостей красивыми папками и при возможности сувенирно-фирменными ручками.

Папки могут быть элементарными, ручек может не быть вообще.

Раздаточный материал ценен как дополнение к содержанию ПК, т.к. не все прозвучавшие цифры будут восприняты на слух, не все факты будут понятны в устном изложении.

Есть возможность предложить журналистам фотоматериалы или ксерокопии публикаций, итоги социсследований и т.д.

Но этот материал не должен быть излишне перегружен информацией. Важна золотая середина: пакет для журналистов – это выразительно и со вкусом дополняющий ПК материал.

Роли и их «исполнители».

Строгость жанра предполагает четкое распределение ролей на ПК.

Ведут ПК, как правило, пресс-секретари или советники руководителя.

Столетняя практика проведения ПК показывает, что оптимально разделять две роли: ведущего и ньюс-мейкера (т.е. отвечающего на вопросы журналистов, дающего информацию).

Функции ведущего:

- он открывает ПК,

- сообщает о количестве присутствующих журналистов,

- благодарит их за внимание к организации и реакцию на приглашение,

- объявляет тему,

- представляет дающих ПК,

- объявляет регламент, порядок ведения,

- руководит общением присутствующих в соответствии с принятым регламентом.

Центральные фигуры ПК – это лидеры, ради диалога с которыми собрались журналисты. Они дают ПК.

Сколько их может быть? Известные личности чаще всего дают персональные ПК, т.е. являются единственными ньюс-мейкерами.

Но иногда в интересах организации, с учетом объявленной темы, необходимо представить в роли дающих ПК несколько руководителей, специалистов.

Рекомендуемое количество дающих ПК – не более трех человек.

После вступительных слов ведущего лидер делает сообщение по теме ПК (желательно не более 10-15 минут), затем отвечает на вопросы журналистов.

Почему не рекомендуется лидерам самим вести ПК?

В самом начале следует ярко, значительно представить центральные фигуры, сделав нужные акценты на их заслугах и т.д. Поэтому руководители, берущие на себя ведение ПК, теряют возможность быть хорошо представленными.

Кроме того, сам процесс ведения предполагает объявление регламента, контроль за его соблюдением, учет нюансов поведения журналистов. Это определенная нагрузка, она отвлекает от главного - дать нужные ответы на порой трудные и непредвиденные вопросы.

Регламент ведения ПК.

Это длительность и порядок ведения.

ПК должна длиться от 40 минут до 1 часа 20 минут. Примерно 1\5 времени (не более) может быть посвящена вступительным речам, остальное – диалог с журналистами.

Регламентом устанавливается также порядок, в котором задаются вопросы (например, не более двух вопросов от одного СМИ, - по первому кругу, лишь затем – по второму кругу).

Крайне важно, чтобы ведущий не навязывал регламент, а предлагал его присутствующим, затем заручался их поддержкой. «Итак, мы с вами определились, как будем задавать вопросы и когда закончим работу…

Все ли согласны? Нет возражений?» - после такого принятия регламента он становится как бы общим договором присутствующих. Это позволяет более четко и бесконфликтно вести ПК, предоставить возможность всем журналистам равные возможности.

Что определяет эффективность проведения ПК?

Прежде всего, количество пришедших на нее журналистов и количество публикаций. Но важно – каких публикаций и каких сюжетов. Это второй фактор эффективности.

Положительные материалы не всегда равнозначны.

Хорошо подготовленная и проведенная ПК сопровождается выразительными яркими материалами.

Минусом является появление негативных отзывов о ПК, наличие ошибок в ее освещении.

Самый высокий балл можно поставить за организацию ПК, если после ее проведения не только появятся яркие материалы, но и на будущее журналисты проявят интерес к организации и ее лидерам, будут звонить по своей инициативе и просить о встрече.

Задание № 2.

Подготовить и провести Пресс-конференцию на любую актуальную производственную тему.

Оформить соответствующую документацию к ней

2.1. Определить повод для встречи с журналистами –

2.2. Составить тему ПК –

Определить цель проведения ПК –

* 1. Разработать цель ПК –
  2. Разработать задачи ПК -
  3. Подготовка ПК.
     1. Выбор дня проведения ПК –
     2. Время проведения ПК-
     3. Оформить Приглашения журналистам с указанием:

- тема ПК

- имена ньюс-мейкеров,

- дата и время проведения,

- адрес помещения, где будет происходить событие, сопровождаемый схемой движения (см. ниже Образец Пресс-релиза).



1.6.4.Определить фон, на котором будет происходить съемка:

- панно - или с названием организации, ее логотипом -

- или написать на панно тему ПК или фирменный слоган -

1.6.5.

Расставить столы для регистрации пришедших на ПК перед входом в зал проведения ПК.

1.6.6.

Составить список пришедших и зарегистрированных журналистов и в момент начала ПК нужно его оперативно передать ведущему.

1.6.7.

Расставить Таблички на столах с названиями приглашенных СМИ, ТВ-каналов.

2.6.8.

Расставить на столе президиума таблички, на которых крупными буквами указать:

- ФИО дающих ПК с указание должности;

- ФИО ведущего ПК с указанием должности

2.6.9

Оформить Пакет для журналистов («пресс-пакет» или «раздаточный материал»):

- красивые папки

- сувенирно-фирменные ручки

- раздаточный материал (цифровой материал, фотоматериалы или ксерокопии публикаций, итоги социсследований и т.д.)

Но этот материал не должен быть излишне перегружен информацией. Важна золотая середина: пакет для журналистов – это выразительно и со вкусом дополняющий ПК материал.

2.6.10

Распределить роли:

- ведущих ПК пресс-секретаря или советников руководителя;

- ньюс-мейкера (т.е. отвечающего на вопросы журналистов, дающего информацию).

2.6.11.

Определить Функции ведущего:

- открывает ПК -

- сообщает о количестве присутствующих журналистов -

- благодарит их за внимание к организации и реакцию на приглашение -

- объявляет тему -

- представляет дающих ПК -

- объявляет регламент ПК -

- поясняет порядок ведения ПК -

- руководит общением присутствующих в соответствии с принятым регламентом -

2.6.12.

Определить Центральные фигуры – дающих ПК лидеров, ради диалога с которыми собрались журналисты:

-

-

-

2.6.13.

Вступительное слово ведущего  -

2.6.14.

Лидер делает сообщение по теме ПК (не более 10-15 минут)

2.6.15.

Ответы лидера на вопросы журналистов (не более 2-х вопросов от одного СМИ):

1-й журналист:

2-й журналист:

3-й журналист:

2.6.16.

Подготовить для СМИ материалы журналистов о проведенной ПК:

1-й журналист (где, когда, что? Не более 5 предложений):

2-й журналист (где, когда, что? Не более 5 предложений):

3-й журналист (где, когда, что? Не более 5 предложений):

**Итог занятия:** Делается вывод об умении осуществлять деловое общение через проведение ПК, оформлении документов к ней.

# 

**Тема 6.1. Управление информацией.**

**Практическая работа № 9. Семинар: «Информационная безопасность предприятия»**

**Цель:** проанализировать значение ИБ на предприятии через решение задач, выполнение функций, соблюдение принципов построения системы безопасности на нем.

**Оснащение:** задания для выполнения ПР, <https://studfiles.net/preview/2953847/page:6/>, схемы.

Задание № 1.

Ответьте на вопросы и задания:

1. На каких принципах базируется Государственная информационная политика?
2. В каком документе раскрыто содержание данных принципов? (В Концепции национальной безопасности)
3. Перечислите основные задачи в сфере обеспечения ИБ: (**Предотвращение**– создание защитных процедур и защищенной веб-среды, предотвращающей попытки вторжения злоумышленников и снижающей потенциальный риск или потери. **Обнаружение**– отслеживание действий, выполняемых в интернете, для немедленного выявления изменений в событиях, связанных с безопасностью. **Реагирование**– выполнение мероприятий по контролю или пресечению вредоносных действий при обнаружении атаки или вторжения).
4. Назовите функции для реализации указанных задач государственной системой обеспечения информационной безопасности:

Ответы:

• оценка состояния информационной безопасности, в стране, определение приоритетов по интересам в информационной сфере и установление их баланса в конкретных условиях;

• выявление и учет источников внутренних и внешних угроз, проведение их мониторинга и классификации;

• определение основных направлений предотвращения угроз или минимизации ущерба от их реализации;

• организация исследований в сфере обеспечения информационной безопасности;

• разработка и принятие законов и иных нормативных правовых актов;

• разработка федеральных целевых и ведомственных программ обеспечения информационной безопасности, координация работ по их реализации;

• организация единой системы лицензирования, сертификации, экспертизы и контроля в этой сфере;

• страхование информационных рисков;

• подготовка специалистов по обеспечению информационной безопасности, в том числе из работников правоохранительных и судебных органов;

• информирование общественности о реальной ситуации в сфере обеспечения информационной безопасности и работе государственных органов в этой сфере;

• изучение практики обеспечения информационной безопасности, обобщение и пропаганда передового опыта такой работы в регионах;

• правовая защита прав и интересов граждан, интересов общества и государства в сфере информационной безопасности;

• организация обучения способам и методам самозащиты физических лиц от основных угроз в информационной сфере;

• содействие разработке и принятию норм международного права в сфере обеспечения информационной безопасности;

• установление стандартов и нормативов в сфере обеспечения информационной безопасности.

1. Что является объектами информационной безопасности? Ответ оформите в виде схемы.
2. В виде схемы оформите: Принципы построения системы безопасности.
3. Каковы три составляющие проблемы, решение которых позволит обеспечить информационную безопасность?

1) защита находящейся в системе информации от дестабилизирующего воздействия внешних и внутренних угроз информации;

2) защита элементов системы от дестабилизирующего воздействия внешних и внутренних информационных угроз;

3) защита внешней среды от информационных угроз со стороны рассматриваемой системы.

1. Какова Схема обеспечения информационной безопасности?

Задание № 2. Опишите порядок осуществления ИБ на предприятии, где вы проходили практику. Отметьте ее плюсы и минусы.

**Итог занятия:** Делается вывод об умении формулировать значение ИБ на предприятии через решение задач, соблюдение принципов построения системы безопасности на нем.

# 

**Тема 6.2. Информационный менеджмент.**

Практическая работа № 10.Семинар на тему: «Сфера деятельности информационного менеджера. Анализ и оценка ситуации на рынке программных продуктов и услуг»**.**

**Цель:** проанализировать сферу деятельности информационного менеджера, оценить ситуацию на рынке программных продуктов и услуг на современном этапе.

**Оснащение:** задание для выполнения ПР, <https://ru.wikipedia.org/wiki/Информационный_менеджмент>, https://center-yf.ru/data/Menedzheru/Informacionnaya-deyatelnost-menedzhera.php

Задание № 1.

Ответьте на вопросы и задания:

1. В чем суть Информационного менеджмента? —(ответ: специальная область [менеджмента](https://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%9C%D0%B5%D0%BD%D0%B5%D0%B4%D0%B6%D0%BC%D0%B5%D0%BD%D1%82), выделившаяся как самостоятельное направление в конце [70-х гг.](https://ru.wikipedia.org/wiki/1970-%D0%B5_%D0%B3%D0%BE%D0%B4%D1%8B) [XX века](https://ru.wikipedia.org/wiki/XX_%D0%B2%D0%B5%D0%BA), специализирующаяся на сборе, управлении и распределении информации. Менеджмент подразумевает организацию и контроль планирования, структуры, оценки и распространения информации с целью прогнозирования ожиданий клиента и информационного обеспечения функций предприятия)
2. Что является сферой информационного менеджмента? (ответ: — совокупность всех необходимых для управления решений на всех этапах [жизненного цикла](https://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%96%D0%B8%D0%B7%D0%BD%D0%B5%D0%BD%D0%BD%D1%8B%D0%B9_%D1%86%D0%B8%D0%BA%D0%BB_%D0%BE%D1%80%D0%B3%D0%B0%D0%BD%D0%B8%D0%B7%D0%B0%D1%86%D0%B8%D0%B8) [предприятия](https://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%AE%D1%80%D0%B8%D0%B4%D0%B8%D1%87%D0%B5%D1%81%D0%BA%D0%BE%D0%B5_%D0%BB%D0%B8%D1%86%D0%BE), включающая все действия и операции, связанные как с информацией во всех её формах и состояниях, так и с предприятием в целом. При этом должны решаться задачи определения ценности и эффективности использования не только собственно информации (данных и знаний), так чтобы каждый менеджер получал только [релевантную](https://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%A0%D0%B5%D0%BB%D0%B5%D0%B2%D0%B0%D0%BD%D1%82%D0%BD%D0%BE%D1%81%D1%82%D1%8C) информацию, но и других ресурсов предприятия, в той или иной мере входящих в контакт с информацией: технологических, кадровых, финансовых и т. д., преподаётся как инновационная специальность).
3. Перечислить задачи информационного менеджмента.

Ответы:

1. *Формирование технологической среды* [информационной системы](https://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%98%D0%BD%D1%84%D0%BE%D1%80%D0%BC%D0%B0%D1%86%D0%B8%D0%BE%D0%BD%D0%BD%D0%B0%D1%8F_%D1%81%D0%B8%D1%81%D1%82%D0%B5%D0%BC%D0%B0)
2. *Развитие* информационной системы и обеспечение её обслуживания
3. *Планирование* в среде информационной системы
4. *Формирование организационной структуры* в области информатизации
5. *Использование и эксплуатация* информационных систем
6. *Формирование инновационной политики* и осуществление инновационных программ
7. *Управление персоналом* в сфере информатизации
8. *Управление капиталовложениями* в сфере информатизации
9. *Формирование и обеспечение комплексной защищённости информационных ресурсов*
10. *Управление информационными потоками*
11. В чем суть Информационной деятельности менеджера? (ответ: - это деятельность, обеспечивающая сбор, обработку, хранение, поиск и распространение информации, а также формирование организационного ресурса и организацию доступа к нему. Информационную деятельность можно еще определить, как деятельность, которая «представляет собой часть общественного производства, связанную с подготовкой информационных продуктов и услуг, направленных на удовлетворение определенной группы общественных потребностей»).
12. Каковы составляющие Информационной деятельности менеджера? Ответ:  
    1) информационное [мировоззрение](https://center-yf.ru/data/stat/Mirovozzrenie.php) - это система взглядов на природу и общество через призму своих знаний и навыков, полученных из потока информации;   
    2) информационный стиль мышления или информационный менталитет менеджера, в основе которого заложен приоритет информации. Информационный стиль мышления - это:   
    -умение видеть явление во всей важности, включая породившие его причины и их последствия; умение связывать факты;   
    - умение ориентироваться в быстроменяющейся информационной ситуации и правильно оценивать сложившуюся обстановку с точки зрения рациональных, эстетических и морально-этических критериев;   
    -умение адекватно реагировать на поступающую информацию;   
    3) владение информационными технологиями и их применение на практике. Информационные технологии - это последовательность процедур информационной деятельности, протекающих в информационной сфере: в области создания и распространения информации:   
    • процедуры аналитико-синтетической обработки информации;   
    • самостоятельной работы с различными источниками информации;   
    • разной техники чтения текста, в том числе - определения содержания документа при беглом его просмотре;   
    • извлечения информации из текста;   
    • систематизации и документального оформления полученных сведений и др.
13. Что входит в понятие: Менеджер в современном обществе должен владеть технологиями информационной деятельности.   
    Ответ::  
    - знание правил пользования информацией, знаниями, умениями на практике;   
    - ориентацию в источниках, в том числе и в устных, и литературных, и т.д.;   
    - систематичность и последовательность обработки информации, умение выбрать конкретную среди большого объема данных;   
    - владение приемами рационального восприятия информации, обеспечивающими ориентацию в информационном потоке, усвоение и глубокое понимание полученного знания;   
    - умение использовать и применять на практике полученную информацию, почерпнутую из различных источников.   
    Все многообразие деятельности менеджера в информационной сфере можно сгруппировать в два больших блока (роли) - коммуникации и контроль.
14. В чем суть Коммуникативной деятельности менеджера? Ответ:

Передачу информации от одного человека к другому принято называть коммуникацией. Обмен информацией между руководителем, органом управления и исполнителями - все это коммуникация. Исследования показывают, что на коммуникации менеджер, например, затрачивает до 85 % своего [рабочего времени](https://center-yf.ru/data/Kadroviku/Rabochee-vremya.php).   
Коммуникативная деятельность менеджера включает в себя сбор и распространение информации.   
Сбор информации складывается из двух взаимосвязанных процессов - отбора и систематизации полученных сведений  
В процессе отбора информации происходит «отсеивание» не требующей внимания и ненужной информации. Здесь важным является опыт человека, знание проблем, по которым поступила информация, его психологическое состояние, настроение, здоровье, отношение к происходящему и др.   
В процессе систематизации информации человек «обрабатывает» воспринятое, используя при этом свои чувства, убеждения, предпочтения, эмоции (положительные и отрицательные). Менеджер должен знать, что люди быстрее воспринимают информацию в спокойной непринужденной обстановке.   
Кроме официальных устных докладов, менеджеры могут получать и воспринимать информацию в ходе деловых бесед: при приеме сотрудника на работу или его увольнении, в ходе встреч с партнерами и клиентами, консультаций или общения с сотрудниками.   
В практической работе менеджеры часто сталкиваются и с таким явлением, как слухи и дезинформация.   
Слухи возникают и распространяются весьма быстро вследствие недостатка или несвоевременности получения официальной информации. Таким образом, люди стремятся объяснить себе и окружающим ситуацию, высказывают догадки и выдвигают версии. Затем эти догадки, как снежный ком, обрастают несуществующими подробностями, сообщаются по «секрету» от одного человека к другому, а иногда возбуждают целые коллективы, сеют беспорядки и недовольство. Чтобы пресечь слухи, руководители должны выступать с разъяснениями, информировать работников о действительном состоянии дел, опровергать досужие домыслы.   
Дезинформация возникает, как правило, сознательно и целенаправленно. Ею пользуются в конкурентной борьбе для того, чтобы скрыть настоящее положение дел на предприятии, для приукрашивания непопулярных мер и введения в заблуждение общественности. Дезинформация может побудить руководителей к действиям, выгодным фирме-конкуренту, и нанести экономический и моральный урон. Поэтому, получив информацию из источников, не вызывающих доверия, важно ее проверить.   
К дезинформации прибегают обычно недобросовестные сотрудники, которые стремятся к моральному разложению коллектива, падению дисциплины и порядка на предприятии. Бороться с дезинформацией можно только разъяснительной работой и устранением источника, порождающего ее. Работники, довольные своей работой и положением дел, не поддаются на слухи, домыслы и дезинформацию.   
Таким образом, источники информации сегодня настолько многочисленны, а сама она так разнопланова, что определенная ее часть может быть не вполне достоверной и поэтому должна многократно перепроверяться.   
Поэтому в крупных организациях, акционерных обществах, предприятиях создаются специальные структурные подразделения - информационные службы, занимающиеся ее планированием, сбором, обработкой, анализом, оценкой, составлением рекомендаций для руководства, а также созданием баз стратегических данных. Информационные службы чаще всего включают в себя отделы научно-технической информации, технические архивы и другие отделы. Они пропускают через себя основные потоки информации, поступающей на предприятие, проводят ее первичную обработку и трансформируют ее до остальных подразделений предприятия.   
С учетом быстрого нарастания потока маркетинговой информации функции информационной службы существенно расширяются. Ее задачами становится также создание и ведение фондов так называемой «фирменной» информации (информации о фирмах), подготовка аналитических и рекламных материалов, участие в проведении [исследований рынка](https://center-yf.ru/data/Marketologu/Issledovanie-rynka.php) сбыта продукции предприятия и др.   
Сегодня ситуация в деловой сфере, прежде всего на рынке, меняется столь стремительно, что общих наблюдений и простого накопления сведений может быть недостаточно для каких - либо определенных выводов. В связи с этим возникает необходимость в целенаправленном и систематическом сборе и покупке информации. Такая деятельность, получившая название промышленной разведки позволяет предугадать будущую политику конкурентов и соответствующим образом подготовиться к ней.   
Вообще процесс промышленной разведки включает в себя определение потребностей в конфиденциальных сведениях, их сбор, анализ и обработку полученных данных, выделение необходимой информации , ее обобщение и передачу заинтересованным лицам. Нужно иметь в виду, что, вопреки устоявшемуся мнению, большая часть такого рода работы связана со сбором и изучением открытых материалов, и лишь в отдельных случаях применяются приемы, связанные с нарушением законов.   
  
8. Как распространяется информация или передача информация менеджером ?

Ответ: она идет по трем направлениям:  
- сверху вниз (постановка задач, инструктирование);   
- снизу вверх (сообщения о результатах проверки, донесения об исполнении заданий, о личном мнении сотрудников и т.д.);   
- по горизонтали (обмен мнениями, координация действий).   
  
В ходе управления обмен информацией совершается постоянно и образует, таким образом, коммуникационный процесс.   
В этом процессе выделяются четыре основных элемента:  
- отправитель - лицо (руководитель, исполнитель), передающее информацию;   
- сообщение, т.е. собственно информация;   
- канал, т.е. средство передачи информации;   
- получатель - лицо (исполнитель, руководитель), которому предназначена информация.   
  
В коммуникационном процессе отправитель и получатель информации постоянно меняются местами.   
Движение информации от отправителя к получателю состоит из нескольких этапов.   
На первом этапе происходит ее отбор. Он бывает случайным или целенаправленным, выборочным или сплошным, предписанным или инициативным.   
На втором этапе отобранная информация кодируется, т.е. облекается в ту форму, в которой будет доступна и понятна получателю, например письменную, табличную, графическую, звуковую, символическую и т.п. Подбирается и подходящий способ ее трансляции: устный, письменный, с помощью различного рода искусственных сигналов или условных знаков.   
На третьем этапе происходит передача информации. Если последняя важна, считается, что не стоит ограничиваться одним каналом, а нужно по возможности дублировать этот процесс по нескольким, не злоупотребляя, однако, составлением по каждому поводу документов, иначе поток бумаг может захлестнуть.   
На четвертом этапе получатель воспринимает, расшифровывает и осмысливает информацию. Отправитель же ждет, чтобы тот каким-то образом подтвердил факт получения сообщения, степень понимания или непонимания его смысла, иными словами, установил обратную связь. В идеале это должно происходить без промедления (по возможности обусловливаться заранее), облекаться в форму, соответствующую ситуации, учитывать возможности восприятия.   
Сигналами обратной связи при устной передаче информации бывают уточнение, обобщение, выражение чувства. Поскольку они могут быть достаточно слабыми, за реакцией иногда требуется специально наблюдать. Таким образом, коммуникационный процесс во многом зависит от наличия четко функционирующей обратной связи, качеством которой определяется, как сообщение было услышано и понято. Для руководителя (менеджера) обмен информацией можно считать эффективным, если получатель понял идею и произвел действия, которых руководитель ждал от него.

9. В чем суть контролирующей деятельности менеджера?  
Ответ:  
Контролирующая роль менеджера связана уже не столько со сбором и распространением информации, сколько с ее использованием, когда управленец использует ее для того, чтобы подтолкнуть или спровоцировать подчиненных к определенным действиям. Существует три основных способа решения этой задачи: менеджер создает системы, выстраивает структуры и дает указания. И каждый из них направлен на установление контроля над трудом других людей, особенно если он связан с размещением ресурсов.   
Первый способ, создание систем, является наиболее общим и одновременно самым близким к процессу мышления. Менеджеры часто принимают на себя обязанности по созданию и обеспечению функционирования подобных систем в своих организационных единицах, включая системы планирования и контроля.   
Второй способ представляет собой определенное выстраивание структуры организационной единицы. Распределяя поручения и выстраивая определенную иерархию, менеджер осуществляет управление пассивным образом, через [информационный процесс](https://center-yf.ru/data/stat/Informacionnye-processy.php). Поскольку сотрудникам известны их обязанности, это, как ожидается, должно побуждать их к определенным действиям.   
Третий способ - выдача директивных указаний - является самым непосредственным из трех, он ближе всех к людям и действиям, хотя и носит при этом информационный характер. Менеджер выносит решение: он осуществляет конкретный выбор и отдает распоряжение, что, как правило, сочетается с соответствующим делегированием частичной ответственности, авторизацией определенных полномочий. Менеджер управляет через информацию, побуждая людей к тем или иным действиям.   
К менеджеру, который постоянно работает с информацией, предъявляется ряд определенных требований.   
Менеджер должен обладать:   
1) Познавательными умениями, то есть он должен уметь:   
а) выделять главное в потоке информации, использовать «свернутые» записи (заметки, тезисы, конспекты и др.);   
б) выявлять связи между явлениями;   
в) формулировать гипотезы, намечать пути их проверки;   
г) производить анализ, синтез, обобщение полученных знаний. 

2) Проектировочными умениями:   
а) формулировать цель получения информации и отдавать себе отчет в требованиях к деятельности менеджера в современных условиях;   
б) формулировать цели работы над различными источниками информации;   
в) прогнозировать, к каким результатам и с помощью каких приемов можно прийти;   
г) определять задачи, темп и ритм работы. 

3) Конструктивными умениями:   
а) вычленять самое главное из потока информации кратко, сжато, своими словами и с элементами цитирования;   
б) цитировать, аннотировать, реферировать, рецензировать;   
в) делать выводы и обобщения;   
г) составлять план или тезисы своих действий. 

4) Коммуникативными умениями:   
а) формулировать вопросы по изучаемому явлению, информации;   
б) внимательно воспринимать устные сообщения и анализировать их;   
в) строить логически законченное мнение по изучаемому вопросу, заключением и выводами;   
г) высказывать собственное отношение к прочитанному, формулировать и аргументировать свою оценку книги или статьи. 

5) Организаторскими умениями:   
а) организовывать контакты с другими людьми для достижения искомых целей в русле деятельности;   
б) развивать в процессе работы свои знания, умения и навыки, необходимые для дальнейшей успешной деятельности;   
в) организовывать накопленную в процессе работы информацию таким образом, чтобы по окончании чтения, ею можно было бы воспользоваться и ряд других.

**Итог занятия:** Делается вывод об умении анализа сферы деятельности информационного менеджера, оценке ситуацию на рынке программных продуктов и услуг на современном этапе.

.