Государственное бюджетное профессиональное образовательное учреждение

«Дзержинский педагогический колледж»

**Практические занятия**

**по профессиональному модулю**

**ПМ. 05. Управление деятельностью подразделения организации**

Дзержинск, 2015-2020

|  |  |
| --- | --- |
| 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. Организация как объект управления.**

1. Определение индивидуальных способностей человека на соответствие работе менеджера.
2. Семинар на тему: «Классификация организаций»
3. Ознакомление с принципами «Кодекса чести руководителя саморегулируемой организации»
4. Разработка принципов управления
5. Анализ факторов внешней среды организации.
6. Анализ факторов внутренней среды организации

**Тема 1.2. Управление работой организации и структурного подразделения**

7. Семинар на тему: «Анализ основных характеристик традиционных и современных принципов хозяйствования»

8. Семинар на тему: «Как правильно организовать рабочее место»?

9. Ознакомление с нормативным документом о новом порядке аттестации рабочих мест

10. Ознакомление с алгоритмом оперативно-календарного планирования

**Тема 1.3. Постановка целей и задач организации и структурного подразделения**

11. Формулирование цели с помощью техники SMART

12-13. Семинар: «Примеры постановки SMART-целей»

14. Построение дерева целей с применением SMART – критерий для постановки целей.

15.Построение системы целей группы

16. Разработка Декларации собственных целей

**Тема 1.4. Планирование как функция управления. Стратегическое планирование.**

17. Разработка разделов «Положения о миссии предприятия»

18. Семинар на тему: «Рассмотрение примеров постановки стратегических и финансовых целей».

19. Алгоритм разработки перспективного плана

20. Составление текущего и оперативного плана работы подразделения на основе различных методов.

21. Детализация планов организации (предприятия) до уровня структурного подразделения. Определение зон ответственности сотрудников

22. Структурное планирование объемов работ и календарное планирование.

23. Определение зон ответственности сотрудников в процессе перспективного и текущего планирования деятельности структурного подразделения.

24. Ситуационный анализ деятельности подразделения (на основе собранной информации).

**Тема 1.5. Тайм-менеджмент в управлении организацией.**

25. Анализ основных правил тайм-менеджмента.

26. Семинар на тему: Использование техники расстановки приоритетов в работе руководителя подразделения и младшего технического персонала.

27. Семинар на тему: Определение временных интервалов при составлении плана работы структурного подразделения, менеджера.

28. Решение ситуационных задач по теме «Тайм-менеджмент в управлении организацией»

**Тема 1.6. Организация как функция управления. Структура организации**

# 29. Семинар на тему: Иерархический тип структур управления. Анализ типов организационных структур: линейная, функциональная, линейно-функциональная, дивизиональная. Их преимущества и недостатки.

# 30. Семинар на тему: Органический тип структур управления.

Анализ типов организационных структур: бригадная, проектная, матричная. Их преимущества и недостатки.

31.Построение организационной структуры предприятия отрасли

32.Разработка «Штатного расписания»

33.Ознакомление со структурой нормативного акта «Положение о структурных подразделениях»

34.Ознакомление со структурой нормативного акта «Положение о производственной бригаде»

35.Семинар на тему: Нормативно-правовые документы бригадира

36-37.Ознакомление со структурой нормативного акта «Должностная инструкция»

38. Ознакомление с нормативным актом «Квалификационный справочник должностей руководителей, специалистов и других служащих» и должностными обязанностями персонала предприятия

39.Разработка Должностных инструкций на работников АУП предприятия

40.Разработка Должностных инструкций на работников структурных подразделений

41.Деловая игра: проведение инструктажа работников подразделения о выполнении должностных обязанностей

42.Ознакомление со структурой нормативного акта «Положение о персонале».

43.Ознакомление со структурой нормативного акта «Правила внутреннего трудового распорядка».

44.Ознакомление со структурой нормативного акта «Положение об учете рабочего времени».

45. Составление Графиков выхода на работу сотрудников предприятия

46.Ознакомление с порядком оформления табеля учета рабочего времени

47.Ознакомление с примерами организации рабочих мест сотрудников

48.Разработка мероприятий по совершенствованию рабочих мест.

**Тема 1.7. Учет, анализ и контроль работы структурного подразделения как функция управления.**

49. Разработка схемы процесса контроля деятельности сотрудников подразделения.

50. Метод контроля «Управленческая пятерня».

51. Разработка требований к эффективно поставленному контролю.

52. Разработка системы показателей деятельности подразделения.

53. Разработка критериев оценки деятельности подразделения.

54. Составление и оформление Отчета об оценке деятельности структурного подразделения организации.

55. Ознакомление со структурой «Бухгалтерского баланса», его оформление.

56. Разработка мер по повышению эффективности работы структурного подразделения.

**Тема 1.8. Мотивирование и стимулирование персонала как функция управления структурным подразделением**

57. Мотивация личности к успеху.

58. Мотивация личности к труду.

59. Разработка Положения о стимулировании работников структурного подразделения.

**Тема 1.9. Управленческие решения в деятельности менеджера.**

60. Деловая игра: «Принятие управленческого решения».

61. Составление кроссворда по теме: «Управленческие решения в деятельности менеджера».

**Тема 1.10. Управление коммуникацией как средство повышения эффективности деятельности структурного подразделения организации.**

62. Диагностика коммуникативных качеств руководителя.

63. Семинар-защита докладов: «Методы повышения эффективности коммуникации в организации», «Типичные ошибки менеджера в процессе коммуникации», «Преимущества и недостатки различных коммуникационных сетей», «Роль и место обратной связи в коммуникации».

64. Семинар на тему: Межличностные коммуникации (Особенности межличностных коммуникаций. Трудности в осуществлении межличностных коммуникаций).

**Тема 1.11. Деловые коммуникации в управлении структурным подразделением организации**

65. Семинар на тему: Эффективное слушание в профессиональной деятельности

(Межличностные коммуникации. Виды речевой деятельности. Умение слушать – как важная составляющая коммуникативной компетентности. Виды слушания собеседника. Помехи слушания. Основные правила слушания)

66. Семинар на тему: Культура речи в деловой коммуникации

Речь (аудирование) как вид коммуникативной деятельности человека. Формы речи. Культура речи. Критерии культуры речи.Функциональные стили речи. Техника речи. Требования к речи в деловом общении. Особенности человеческого восприятия информации).

67. Семинар на тему: Невербальные средства деловой коммуникации

(Сущность невербальной коммуникации. Элементы языка неосознанной невербальной коммуникации. Осознанные проявления невербальной коммуникации. Особенности невербальной коммуникации представителей разных наций и культур).

## 68. Семинар на тему: Преграды организационных коммуникаций

(Организационные коммуникации. Преграды организационных коммуникаций. Причины преград. Правила совершенствования коммуникаций в организации).

69. Деловая игра: подготовка и проведение делового совещания.

70. Деловая игра: Пресс-конференция.

71. Деловая игра: Приемы публичной речи.

72. Написание делового письма.

73. Деловая игра: использование приемов делового общения в процессе презентации.

74. Презентация малой группы (разработка электронной презентации).

75. Составляющие имиджа менеджера

**Тема 1.12. Групповая динамика, лидерство и руководство.**

76. Семинар на тему: «Разработка мероприятий по повышению эффективности деятельности учебной группы».

77. Определение методов управления в конкретной ситуации.

78. Диагностика лидерских качеств.

79. Язык тела.

80. Семинар на тему: «Разработка рекомендаций по созданию благоприятного психологического климата в коллективе».

**Тема 1.13. Использование информационных технологий в управлении подразделением организации.**

81. Семинар на тему: Менеджмент внедрения ИТ

**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 профессионального модуля ПМ. 05. Управление деятельностью подразделения организациипредназначено 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): Управление деятельностью подразделения организациии соответствующих профессиональных компетенций (ПК):

- ПК 5.1. Осуществлять постановку оперативных и стратегических целей и задач деятельности.

- ПК 5.2. Планировать деятельность коллектива, разграничивать зоны ответственности, контролировать работу младшего технического персонала.

- ПК 5.3. Проводить мониторинг и оценку деятельности подразделения организации

Преподавание профессионального модуля ПМ. 05. Управление деятельностью подразделения организациипредназначено для формирования общих компетенций:

|  |  |
| --- | --- |
| ОК 1. | Понимать сущность и социальную значимость своей будущей профессии, проявлять к ней устойчивый интерес |
| ОК 2. | Организовывать собственную деятельность, определять 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, необходимую для постановки и решения профессиональных задач, профессионального и личного развития |
| ОК 5. | Использовать информационно-коммуникационные технологии для совершенствования в 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 задания |
| ОК 8. | Самостоятельно определять задачи профессионального и личного 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 профессионального модуля ПМ. 05. Управление деятельностью подразделения организацииобучающийсядолжен иметь:

**практический опыт:**

**-** постановки оперативных и стратегических целей и задач деятельности;

- планирования деятельности коллектива, разграничения зон ответственности, контроля работы младшего технического персонала;

* осуществления мониторинга и оценки деятельности структурного подразделения организации

**уметь:**

* определять критерии достижения целей;
* применять SMART-критерии для постановки целей;
* определять условия достижения целей;
* определять временные интервалы достижения целей;
* определять объем ресурсного обеспечения;
* проводить ситуационный анализ деятельности подразделения;
* составлять текущие и оперативные планы деятельности;
* определять зоны ответственности сотрудников подразделения;
* выбирать критерии оценки деятельности подразделения;
* осуществлять оценку деятельности подразделения в целом и каждого сотрудника по выбранным критериям;
* оформлять отчет об оценке;

# знать:

* область деятельности структурного подразделения;
* методику постановки целей и задач деятельности;
* SMART-критерии целей;
* миссию, стратегию и цель организации;
* основы тайм-менеджмента;
* виды планов, области их применения;
* способы и методы контроля деятельности;
* методики анализа планов;
* виды оценки деятельности подразделения;
* критерии оценки деятельности подразделения;

методы обеспечения достоверности оценки деятельности.

Учебное пособие составлено в соответствии с рабочей программой профессионального модуля ПМ. 05. Управление деятельностью подразделения организации и предусматривает проведение практических занятий в объеме 162 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 профессионального модуля ПМ. 05. Управление деятельностью подразделения организации.

.

**Тема 1.1.Организация как объект управления**

# Практическая работа № 1.

# Определение индивидуальных способностей человека на соответствие работе менеджера

# Цель: формирование умения определять индивидуальные способности человека на соответствие работе менеджера

# Оснащение: задание для выполнения ПР, тесты, ключи к ним, вопросы

Задание 1.

# Пройдите тестирование на определение индивидуальных способностей человека на соответствие работе менеджера

Если у вас нет 100%-ной уверенности в правильности выбора профессии менеджера, то целесообразно лишний раз проверить себя.

Ответьте на следующие вопросы.

* 1. Есть ли у вас желание начать собственное дело, т.е. стать предпринимателем, трудиться на себя, а не на других, но, как говорится, «вкалывать на всю катушку», не считаясь со временем, выходными днями и праздниками?
* 2. Располагаете ли вы необходимой энергией для самых решительных действий при любых неожиданных жизненных поворотах?
* 3. Согласны ли вы принять участие в сделке, если нет достаточной ясности и определенности, но выигрыш, возможно, будет большой?
* 4. Откажетесь ли вы от гарантированной работы со средним заработком, предпочтя ей менее надежную, но более доходную?
* 5. Любите ли вы новые идеи и концепции, причем самые неожиданные?
* 6. Способны ли вы постоянно генерировать оригинальные идеи, реализация которых дает прибыль?
* 7. Желаете ли вы испытать себя в весьма рискованных ситуациях?
* 8. Способны ли вы принять пари на сумму, которой в данный момент не располагаете?
* 9. Откажетесь ли вы от малопривлекательной работы, если нет гарантии, что будет другая, лучше оплачиваемая?
* 10. Будете ли вы предлагать новые идеи, если реакция на них вашего руководства неопределенна?
* 11. Независимый ли у вас характер?
* 12. Располагаете ли вы большим запасом жизненной энергии?
* 13. Любите ли вы острые ощущения?
* 14. Будете ли вы выполнять работу, связанную с многочисленными разъездами?
* 15. Если бы вам пришлось играть в азартные игры, то предпочли бы вы самые крупные ставки?
* 16. Опасаетесь ли вы крутых жизненных поворотов?

Задание 2.

По предложенным ключам подведите итог тестированию

Ответы:

1. А; 2. Б; 3. А; 4. А; 5. А, Б — «Да»; В, Г — «Нет»; 6. Прямоугольник В (В разделен на 13 частей, а остальные — на 10). Это задание позволяет проверить быстроту реакции и способность мгновенно принимать решение. Оба качества важны для успешного руководства.

Засчитайте себе по 2 балла за каждый правильный ответ.

* 16— *18 баллов.* Это отличный результат. Вы наблюдательны и хорошо разбираетесь в людях. Вы умеете обращаться с людьми, поощряете их, демонстрируя свое доверие.
* 12—14 *баллов.* Это хороший результат. Часто люди, которые его получают, не отвечают на последний вопрос, причем обычно из-за нехватки времени или терпения.
* 6—10 *баллов.* Результат слабый, но при желании его можно исправить. Берите пример с человека, у которого хорошие способности к руководству.
* 0—4 *балла.* Плохой результат. Его обычно получают закоренелые пессимисты, которые не верят в человечество и стремятся все делать самостоятельно. У вас замашки диктатора. Поймите, что нельзя всегда и везде успеть.

Подсчитайте свои положительные ответы: если их 13 и более, вы можете испытать себя в предпринимательстве.

# Сделайте вывод о ваших индивидуальных способностях на соответствие работе менеджера.

Задание 3.

Изучите представленный по теме аппарат исследования учебный материал.

Обсудите в мини-группах перечень качеств, которыми должен обладать современный руководитель. Ответьте на вопросы

Перечень качеств, которыми должен обладать современный руководитель:

* 1. Компетентность в избранной сфере бизнеса.
* 2. Способность эффективно действовать в условиях рынка, детально знать менеджмент, маркетинг, уметь обеспечивать при любых рыночных ситуациях оптимальные хозяйственные результаты.
* 3. Способность организовывать, координировать, направлять и контролировать деятельность подчиненных.
* 4. Высокие нравственные качества: честность, правдивость, скромность, высокая требовательность к себе и другим, развитые чувства долга и ответственности.
* 5. Единство слова и дела, оперативность и гибкость в работе, умение самостоятельно и своевременно принимать оптимальное решение, добиваться исполнения его подчиненными.
* 6. Глубокое знание человеческой психологии, способов контактирования с людьми, умение формировать коллектив с высоким творческим потенциалом.
* 7. Стремление к наиболее рациональному распределению функций между собой и сотрудниками, объективная оценка результатов своей и сотрудников деятельности.
* 8. Справедливость во взаимоотношениях с подчиненными, умение завоевывать их доверие, создавать в коллективе благоприятный психологический климат.
* 9. Умение стратегически мыслить, предугадывать тенденции развития рынка, организовывать свою работу и работу сотрудников с учетом перспективы.
* 10. Постоянное обновление собственных знаний, поддержание их в соответствии с растущими потребностями общества.
* 11. Забота о повседневных нуждах работников, их здоровье и работоспособности.

*Вопросы*

* 1. Согласны ли вы с перечнем качеств, которыми должен обладать менеджер?
* 2. Какими, на ваш взгляд, дополнительными качествами должен обладать руководитель-управленец?
* 3. Имеются ли какие-либо специфические требования к менеджеру, действующему в условиях российской действительности?

# Итог занятия: Делается вывод об умении определять индивидуальные способности человека на соответствие работе менеджера

# Практическая работа № 2.

**Семинар на тему: «Классификация организаций»**

# Цель: формирование умения классифицировать организации по разным признакам

# Оснащение: задание для выполнения ПР, схема, таблица, <https://studfiles.net/preview/3167151/page:2/>

Задание 1.

Ответьте на вопросы:

* + - * 1. Что такое организация?
        2. Какие существуют основные признаки организаций?
        3. Чем организации отличаются друг от друга?

Задание 2.

Изучите представленный по теме аппарат исследования учебный материал.

Обсудите в мини-группах признаки, по которым классифицируются предприятия.

Оформите схему «Классификация предприятий».

Задание 3.

Оформите таблицу «Классификация предприятий»

.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| № | Признаки классификации организации | Характеристика |
|  |  |  |
|  |  |  |
|  |  |  |
|  |  |  |
|  |  |  |
|  |  |  |
|  |  |  |

# Итог занятия: Делается вывод об умении классифицировать организации по различным признакам.

# Практическая работа № 3.

**Семинар на тему: «Ознакомление с принципами «Кодекса чести руководителя саморегулируемой организации»**

# Цель: ознакомиться с принципами «Кодекса чести руководителя саморегулируемой организации

# Оснащение: задание для выполнения ПР, документ «Кодекс чести»

Задание 1.

Изучите представленный по теме аппарат исследования учебный материал.

Обсудите значение и структуру документа Кодекс чести.

Тезисно сделайте описание документа в тетради для ПР

УТВЕРЖДЕНО   
Всероссийским съездом саморегулируемых организаций,   
основанных на членстве лиц, осуществляющих   
строительство реконструкцию, капитальный ремонт   
объектов капитального строительства,   
протокол от 15 апреля 2018 г. № 2

**КОДЕКС ЧЕСТИ   
руководителя саморегулируемой организации**

*Истинная честь заключается в   
самоотверженном, доблестном служении во   
имя высших государственных интересов и   
общего блага страны.*

Петр Великий

     Руководитель саморегулируемой организации, основанной на членстве лиц, осуществляющих строительство, в своей деятельности обязан руководствоваться следующими принципами:   
     принцип законности;   
     принцип приоритетности обеспечения целей саморегулирования;   
     принцип неприемлемости коммерциализации саморегулирования;   
     принцип всемерной открытости деятельности;   
     принцип развития конкуренции;   
     принцип демократичности;   
     принцип этичности поведения.   
  
     **Принцип законности**   
  
     Руководитель саморегулируемой организации ни при каких обстоятельствах не должен допускать нарушения законодательства, регламентирующего деятельность саморегулируемой организации. Особенно строго необходимо контролировать соблюдение законодательства в части:   
     - процедуры приема в члены саморегулируемой организации, выдачи свидетельства о допуске к работам, которые оказывают влияние на безопасность объектов капитального строительства, исключения из членов саморегулируемой организации, прекращения, приостановления, возобновления действия свидетельства о допуске к работам, которые оказывают влияние на безопасность объектов капитального строительства;   
     - ведения реестра членов саморегулируемой организации;   
     - контроля за деятельностью членов саморегулируемой организации, рассмотрения жалоб, применения мер дисциплинарного воздействия;   
     - содержания документов саморегулируемой организации и порядка их принятия;   
     - разграничения компетенции между органами управления саморегулируемой организации, порядка их формирования;   
     - распоряжения средствами компенсационного фонда, обеспечения его надлежащего размера;   
     - обязательного членства в Национальном объединении строителей.   
  
     Руководитель саморегулируемой организации должен обеспечивать высокий уровень знания законодательства, с тем, чтобы незнание не стало причиной его несоблюдения.   
  
     **Принцип приоритетности обеспечения целей саморегулирования**   
  
     Руководитель саморегулируемой организации при принятии решений должен руководствоваться основными целями саморегулируемой организации, определенными Градостроительным кодексом Российской Федерации.   
  
     Руководитель саморегулируемой организации обязан обеспечивать надлежащий контроль, результатом которого должно быть исключение возможности членства в саморегулируемой организации следующих юридических лиц и предпринимателей:   
     - не обладающих достаточным количеством компетентных специалистов;   
     - не обладающих имуществом, минимально необходимым для безопасного осуществления строительных работ;   
     - систематически нарушающих установленные требования к выполнению строительных работ в части обеспечения их безопасности и качества.   
  
     Руководитель саморегулируемой организации не должен допускать прием поддельных документов, подтверждающих квалификацию и стаж специалистов. В этой связи представляемые документы, подтверждающие выполнение требований в сфере образования и стажа работы, должны сверяться с их подлинниками путем осуществления выездной проверки заявителя, за исключением случаев, когда подлинность документа бесспорна (оригинал, нотариальная копия).   
  
     Руководитель саморегулируемой организации не должен допускать прием документов, заявленных на фиктивных специалистов, числящихся, но не работающих на предприятии. В этой связи с заявленными специалистами необходимо проводить собеседование путем осуществления выездной проверки по месту их расположения (в офис или на объекты строительства), а также проверять регулярность начисления заработной платы заявленным специалистам.   
  
     Руководитель саморегулируемой организации не должен допускать прием фиктивных документов, подтверждающих наличие необходимого имущества. В этой связи представляемые документы, подтверждающие наличие имущества, должны сверяться с их подлинниками путем осуществления выездной проверки в офис заявителя, а в отношении имущества, находящегося в аренде, должно проверяться осуществление арендных платежей.   
  
     Руководитель саморегулируемой организации не должен допускать членства в саморегулируемой организации псевдостроительных компаний, осуществляющих незаконную деятельность по обналичиванию денежных средств по такой статье затрат, относимых на себестоимость, как строительство, реконструкция или капитальный ремонт, либо делающих бизнес на несовершенстве законодательства о закупках для государственных и муниципальных нужд. В связи с этим руководитель саморегулируемой организации должен брать на особый контроль компании, не имеющие опыта строительства конкретных объектов. До начала строительной деятельности такие компании необходимо проверять не реже 1 раза в квартал, в первую очередь, на предмет нахождения по заявленному адресу.   
  
     Руководитель саморегулируемой организации должен обеспечить высокий уровень знаний соответствующими работниками саморегулируемой организации процедур экспертной проверки документов членов саморегулируемой организации и контроля их деятельности.   
  
     **Принцип неприемлемости коммерциализации саморегулирования**   
  
     Руководитель саморегулируемой организации ни при каких обстоятельствах не должен допускать коммерциализации деятельности саморегулируемой организации.    
  
     В частности, руководитель саморегулируемой организации не должен:   
     - организовывать рекламные кампании, агитирующие к вступлению в саморегулируемую организацию, за исключением размещения разъясняющей информации, а также информации, обязанность размещения которой установлена законом;   
     - заключать договоры с посредниками, предоставляющими им какие-либо преференции по сравнению с непосредственной подачей документов заявителем на вступление в члены саморегулируемой организации;   
     - совершать действия, влекущие обязательность платежей членов саморегулируемых организаций в пользу конкретных коммерческих структур.   
  
     **Принцип всемерной открытости деятельности**   
  
     Руководитель саморегулируемой организации должен обеспечивать максимальную открытость деятельности саморегулируемой организации путем размещения на сайте саморегулируемой организации информации в соответствии с Градостроительным кодексом Российской Федерации и Федеральным законом от 1 декабря 2007г. №315-ФЗ "О саморегулируемых организациях". Совершенно недопустимым является отсутствие на сайте саморегулируемой организации в полном объеме:   
     - реестра членов саморегулируемой организации;   
     - документов, принятых общим собранием членов саморегулируемой организации и постоянно действующим коллегиальным органом управления;   
     - информации о размерах вступительного и регулярных членских взносов и порядка их уплаты;   
     - информации о размере и порядке формирования компенсационного фонда саморегулируемой организации, перечне выплат из средств этого фонда, осуществленных по обязательствам своих членов;   
     - состава постоянно действующего коллегиального органа управления саморегулируемой организации;   
     - информации о результатах проведенных саморегулируемой организацией проверок деятельности членов саморегулируемой организации;   
     - информации о годовой бухгалтерской отчетности саморегулируемой организации и результатах ее аудита.   
  
     **Принцип неприемлемости ограничения конкуренции**   
  
     Руководитель саморегулируемой организации своими решениями не должен допускать ограничения конкуренции. В частности, является недопустимым:   
     - установление перечня страховых организаций, с которыми членам саморегулируемой организации разрешается заключение договоров страхования гражданской ответственности и иных договоров страхования;   
     - установление перечня образовательных организаций, с которыми членам саморегулируемой организации разрешается заключение договоров повышения квалификации своих работников;   
     - установление перечня органов по сертификации, с которыми членам саморегулируемой организации разрешается заключение договоров сертификации.   
  
     **Принцип демократичности**   
  
     Руководитель саморегулируемой организации обязан обеспечивать демократичность управления саморегулируемой организации. Неприемлемыми являются действия, направленные на ограничение демократичности управления:   
     - несоблюдение требования обязательной сменяемости каждые 2 года руководителя коллегиального органа управления;   
     - принятие решения о выдаче свидетельства о допуске единолично, без обсуждения и голосования на открытых заседаниях коллегиальных органов управления саморегулируемых организаций;    
     - включение в состав коллегиального органа управления лиц, не являющихся реальными представителями строительных организаций;   
     - включение в состав коллегиального органа управления лиц, имеющих возможность оказывать влияние на объективность решения иных членов коллегиального органа;   
     - несоблюдение требования о переизбрании каждые 2 года коллегиального органа управления общим собранием членов саморегулируемой организации тайным голосованием;   
     - воспрепятствование в какой-либо форме альтернативности при выборах коллегиального органа управления саморегулируемой организации;   
     - уполномочение на голосование на общем собрании от имени членов саморегулируемой организации работников исполнительного органа или аффилированных с ними лиц;   
     - проведение общих собраний членов саморегулируемой организации в форме заочного голосования.   
  
     **Принцип этичности поведения**   
  
     Руководитель саморегулируемой организации обязан обеспечивать соблюдение следующих подходов к управлению саморегулируемой организацией, составляющих основу этичности поведения:   
     - уважение прав и интересов членов саморегулируемой организации;   
     - беспристрастность, предполагающую равное отношение ко всем членам саморегулируемой организации;   
     - честность в отношениях и в предоставлении любой информации;   
     - эффективность как устойчивое достижение целей саморегулируемой организации;    
     - мужество противостоять тому, что неприемлемо, и умение брать на себя ответственность за последствия своих решений. 

**ОБЕСПЕЧЕНИЕ СОБЛЮДЕНИЯ КОДЕКСА ЧЕСТИ**

     Национальное объединение строителей рассматривает поступившее сообщение о нарушении Кодекса чести при наличии в нем сведений о заявителе и указания на конкретное требование Кодекса чести, которое нарушено, и представляет результаты проверки на рассмотрение Комитета по регламенту. Лицу, в отношении которого проводится расследование, предоставляется возможность письменного отзыва на результаты проверки и выступления на соответствующем заседании Комитета по регламенту.    
  
     Комитет по регламенту рассматривает поступившее сообщение, результаты проверки, отзыв на результаты проверки и принимает одно из следующих решений:   
    - об отсутствии нарушения Кодекса чести;   
    - о порицании руководителя саморегулируемой организации;   
    - об обращении в органы государственного надзора и контроля.   
  
     Национальное объединение строителей предпринимает все возможные меры для защиты лица, сообщившего о нарушении Кодекса чести, от преследования со стороны лица, допустившего такое нарушение.

Задание 2.

Подумайте и дополните Кодекс чести своими принципами.

В группе обсудите свои предложенные принципы

# Итог занятия: Делается вывод об ознакомлении с принципами «Кодекса чести руководителя саморегулируемой организации

# Практическая работа № 4.

**Семинар на тему: Разработка принципов управления**

# Цель: сформировать умение разработки принципов управления

# Оснащение: задание для выполнения ПР, документ, <https://studfiles.net/preview/5300989/page:9/>, таблица для оформления

Задание 1.

Изучите представленный по теме аппарат исследования учебный материал.

Ответьте на вопросы:

1. Что такое: «Принцип управления»?

2. Кто является автором известных принципов управления в менеджменте?

3. Сколько основных направлений в принципах управления выделяют сторонники административной школы? Перечислите их.

Задание 2.

Разработайте собственные принципы управления для вновь открываемой фирмы, опираясь на научные принципы управления.

Оформите таблицу.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| № | Принцип управления | Характеристика принципа управления |
|  |  |  |
|  |  |  |
|  |  |  |
|  |  |  |
|  |  |  |
|  |  |  |
|  |  |  |

Задание 3.

Обсудите в мини-группах разработанные принципы управления.

Авторы-разработчики должны свои ответы аргументировать в области значения принципов и их актуальности для предприятия на современном этапе.

# Итог занятия: Делается вывод об умении разрабатывать принципы управления

# Практическая работа № 5.

# Анализ факторов внешней среды организации

# Цель: сформировать умение анализа факторов внешней среды организации

# Оснащение: задание для выполнения ПР, схема, таблица, https://www.cfin.ru/management/strategy/plan/t\_e\_m\_p\_l\_e\_s.shtml

Задание 1.

Изучите представленный по теме аппарат исследования учебный материал.

Ответьте на вопросы:

Что такое Внешняя среда?

Какое воздействие оказывает внешняя среда на работу организации? Приведите примеры.

Влияние внешних факторов на жизнедеятельность организации представьте в виде схемы.

Задание 2.

Оформите таблицу: «Факторы внешней среды».

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| № | Название факторы | Характеристика фактора |
|  |  |  |
|  |  |  |
|  |  |  |
|  |  |  |
|  |  |  |
|  |  |  |
|  |  |  |

# Задание № 3.

# Ответьте на вопросы:

1.Ограниченный или замедленный рост в той или иной отрасли нередко объясняется недостатком профессиональных работников. Справедливо ли это по отношению к вашей компании?

2.Как на вас влияет изменение потребительского спроса?

3.Какие возможные изменения в существующем законодательстве могут повлиять на вашу компанию? (Например, изменения в законе о трудоустройстве, в законах, регул С какими проблемами экологического характера приходится сталкиваться вашему предприятию?

4.Есть ли у вас конкуренты, которые в своей маркетинговой политике используют вопросы экологии и защиты окружающей среды? Добиваются ли они в этом успеха?

5.Использует ли ваша компания вторичное сырье?

# Итог занятия: Делается вывод об умении анализировать факторы внешней среды организации

# Практическая работа № 6.

# Анализ факторов внутренней среды организации

# Оснащение: задание для выполнения ПР, схема, таблица, https://studizba.com/lectures/49-menedzhment-i-marketing/808-strategiya-predpriyatiya/15246-analiz-vnutrenney-sredy-predpriyatiya.html

# Цель: сформировать умение анализа факторов внутренней среды организации

Задание 1.

Изучите представленный по теме аппарат исследования учебный материал.

Ответьте на вопросы и задания:

Что такое Внутренняя среда?

Какое воздействие оказывает внутренняя среда на работу организации? Приведите примеры.

Влияние внутренних факторов на жизнедеятельность организации представьте в виде схемы.

Задание 2.

Оформите таблицу: «Факторы внутренней среды».

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| № | Название факторы | Характеристика фактора |
|  |  |  |
|  |  |  |
|  |  |  |
|  |  |  |
|  |  |  |
|  |  |  |
|  |  |  |

# Задание № 3.

# Ответьте на вопросы:

1.Ограниченный или замедленный рост в той или иной отрасли нередко объясняется недостатком профессиональных работников. Справедливо ли это по отношению к вашей компании?

2.Как на вас влияет изменение потребительского спроса?

3.Какие возможные изменения в существующем законодательстве могут повлиять на вашу компанию? (Например, изменения в законе о трудоустройстве, в законах, регул С какими проблемами экологического характера приходится сталкиваться вашему предприятию?

4.Есть ли у вас конкуренты, которые в своей маркетинговой политике используют вопросы экологии и защиты окружающей среды? Добиваются ли они в этом успеха?

5.Использует ли ваша компания вторичное сырье?

Задание 3.

На основании СВОТ-анализа опишите для своего предприятия, где вы проходили практику,

*Сильные стороны:*

*-*

*-*

*-*

*-*

*Слабые стороны:*

*-*

*-*

*-*

*-*

*Возможности:*

*-*

*-*

*-*

*-*

*Угрозы:*

*-*

*-*

*-*

*-*

На основании проведенного анализа определите степень важности, существенность влияния каждой из составляющих силы и слабости компании на ее стратегическое положение.

# Итог занятия: Делается вывод об умении анализировать факторы внутренней среды организации

**Тема 1.2. Управление работой организации и структурного подразделения**

# Практическая работа № 7.

# Семинар на тему: «Анализ основных характеристик традиционных и современных принципов хозяйствования»

# Цель: сформировать умение анализа основных характеристик традиционных и современных принципов хозяйствования»

# Оснащение: задание для выполнения ПР, таблица, https://svyatik.org/svarka-65883.html

Задание 1.

Изучите представленный по теме аппарат исследования учебный материал.

Проанализируйте и обсудите традиционные и современные принципы хозяйствования.

Ответьте на вопросы:

1.В чем принципы хозяйствования совпадают?

2.Какие принципы имеют отличия?

3. Какие принципы хозяйствования имеют место на вашем предприятии, где вы проходили практику? Почему?

Задание 2.

# Оформите таблицу: Характеристика основных характеристик традиционных и современных принципов хозяйствования».

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| № | Традиционные принципы хозяйствования | Современные принципы  хозяйствования |
|  |  |  |
|  |  |  |
|  |  |  |
|  |  |  |
|  |  |  |
|  |  |  |
|  |  |  |

# Итог занятия: Делается вывод об умении анализа основных характеристик традиционных и современных принципов хозяйствования

# Практическая работа № 8.

# Семинар на тему: «Как правильно организовать рабочее место»?

# Цель: сформировать умение правильной организации рабочего места

# Оснащение: задание для выполнения ПР, схема, <https://www.klerk.ru/job/articles/380975/>

Задание 1.

Изучите представленный по теме аппарат исследования учебный материал.

Обсудите вопросы в группах по **правильному обустройству офиса и рабочего пространства сотрудников для того, чтобы они работали с максимальной продуктивностью.**

Ответьте на вопросы:

1. Что такое рабочее место?

2. Как правильно организовать рабочее пространство?

3. Зависит ли организация рабочего места сотрудника и продуктивность его деятельность?

Задание 2.

Запишите в тетрадь по ПР 6 рекомендаций по организации рабочих мест для сотрудников структурного подразделения.

Задание 3.

Оформите схему по организации рабочего места it-сотрудника по месту прохождения практики.

В мини группах обсудите все «+» и «-» организации данного рабочего места.

Задание 4.

Можете ли вы предложить свои советы по организации рабочих мест для сотрудников предприятия с целью повышения эффективности их деятельности?

Запишите их.

# Итог занятия: Делается вывод об умении правильно организовать рабочее место

# Практическая работа № 9.

# Ознакомление с нормативным документом о новом порядке аттестации рабочих мест

# Цель: Ознакомиться с нормативным документом о новом порядке аттестации рабочих мест

# Оснащение: задание для выполнения ПР, нормативный документ, тест, https://wiseeconomist.ru/poleznoe/2985-novyj-poryadok-attestacii-rabochix-mest

Задание 1.

Изучите представленный по теме аппарат исследования учебный материал.

Обсудите учебный материал, ответив на вопросы:

* + - * 1. Когда вступил Порядок проведения аттестации рабочих мест по условиям труда в действии?
        2. Чьей обязанность считается деятельность по обеспечению безопасных условий и охраны труда на предприятии?
        3. В чем суть Нового Порядка проведения аттестации рабочих мест?
        4. Что непосредственно включает в себя аттестация?
        5. Что является нормативной базой проведения аттестации?
        6. Как используются результаты аттестации?
        7. Как часто должно аттестовываться рабочее место?
        8. Как осуществляется подготовка к аттестации рабочих мест по условиям труда?
        9. Что входит в обязанности аттестационной комиссии?
        10. Как осуществляется гигиеническая оценка условий труда?
        11. Как оценивается травмобезопасность рабочих мест?
        12. Как оформляются результаты аттестации рабочих мест по условиям труда?
        13. Какую ответственность несет работодатель по обеспечению безопасных условий и охраны труда?

Задание 2.

По материалам практической работы составьте 10 тестовых заданий для закрепления материала.

# Итог занятия: Делается вывод об ознакомлении с нормативным документом о новом порядке аттестации рабочих мест.

# Практическая работа № 10.

# Ознакомление с алгоритмом оперативно-календарного планирования

# Цель: Ознакомление с алгоритмом оперативно-календарного планирования

# Оснащение: задание для выполнения ПР, таблица, https://studfiles.net/preview/2216583/page:18/

Задание 1.

Изучите представленный по теме аппарат исследования учебный материал.

Обсудите в группах, ответив на вопросы и задания:

1. В чем значение оперативно-календарного планирования (ОКП)?

2. Что означает термин «система оперативного планирования»?

3. Перечислите основные характеристики любой системы оперативного планирования.

4. Опишите подетальную, позаказную и покомплектную системы оперативного планирования.

5. Какие разновидности имеют ОКП?

 6. Как осуществляется выбор планово-учетного периода?

Задание 2.

Осуществите ОКП для структурного подразделения IT-компании на неделю с указанием мероприятий, сроков их выполнения, краткого описания работ, времени на их исполнение, ответственных лиц.

# Итог занятия: Делается вывод об ознакомлении с алгоритмом оперативно-календарного планирования.

**Тема 1.3. Постановка целей и задач организации и структурного подразделения**

**Практическая работа № 11. Формулирование цели с помощью техники SMART**

Цель: ознакомить обучающихся с алгоритмом формулирования цели с помощью техники SMART.

Оснащение: задание для выполнения практической работы, примеры постановки SMART-целей.

Ход практической работы:

### Письменно ответьте на поставленные вопросы на тему: «Когда методика SMART-целей не будет работать?» (задание № 1).

### Внимательно прочитайте предложенный материал на тему: «Пример постановки цели по СМАРТ», рассмотрев примеры правильно поставленной SMART-цели и письменно ответив на вопросы (задание № 2).

### Составьте отчет по практической работе (задание № 3).

### Домашнее задание: Подготовка сообщений и примеров на предложенные темы (задание № 4).

Задание № 1.

Внимательно прочитайте предложенный материал.

Проанализируйте его содержание, письменно ответив на поставленные вопросы:

1. За счет чего SMART-цели являются известными и популярными?
2. Почему определенной категории людей методика SMART не подходит?
3. Приведите примеры, когда методика SMART не работает.

### *Когда методика SMART целей не будет работать?*

SMART-цели являются наиболее известными и популярными при целеполагании, но существуют люди, которым данная методика может не подойти из-за условий окружающей среды, из-за особенностей характера некоторых людей.

К примеру, СМАРТирование целей не подойдет, когда:

1. Даты достижения целей постоянно теряют свою актуальность. При постоянно изменяющихся внешних условиях, не имеет смысла планировать что-то на долгосрочную перспективу, даже SMART-методика тут бессильна. Также не имеет смысла браться за планирование людям, у которых «семь пятниц на неделе», для начала им надо разобраться с собственным характером.
2. В жизни возникают ситуации, когда на первый план выходит даже не конечный результат достижения цели, а просто движение в нужном направлении, в этом случае методику SMART необходимо применять с оговорками.
3. Составленный план действий, зачастую требует незамедлительного начала воплощения их в жизнь. И если человек не в силах справиться с собственной ленью или у него нет возможности приступить к действию, то планирование не имеет никакого смысла, т.к. оно останется просто клочком бумаги с перечнем теперь уже бесполезных шагов.
4. Существует определенная когорта людей, которым чуждо планирование. Они предпочитают действовать по наитию, полагаясь при этом на свою фортуну и интуицию, т.е. предпочитают спонтанное планирование. SMART-цели не подходят таким людям.

Задание № 2.

### Внимательно прочитайте предложенный материал на тему: «Пример постановки цели по СМАРТ», рассмотрев примеры правильно поставленной SMART-цели и письменно ответив на вопросы:

### Почему SMART-планирование может стать хорошим помощником при желании что-либо улучшить в жизни?

### В чем заключается суть правильно поставленной SMART-цели? Приведите примеры

### Примеры постановки цели по СМАРТ.

Рассмотрим примеры правильно поставленной SMART-цели.

Пример 1.

Допустим, общая цель звучит как «Зарабатывать больше».

Пропустим ее через 5 известных нам критериев:

S - Для придания цели конкретики, определим, насколько больше Вы хотите зарабатывать. Допустим, это будет на 20% выше Вашего текущего заработка. Еще лучше будет, если добавить приписку «более чем» 20%.

M - Поддается ли объем дохода измерению? Разумеется. Не составит труда посчитать, сколько составляют 120% Вашего нынешнего дохода, чтобы понять, к какой цифре Вам стоит стремиться.

A - Достижима ли эта цель? Более чем. Никто не сможет заставить Вас трудиться меньше. И если уж Вы взялись за изучение правильной постановки целей, значит, и мотивация у Вас есть.

R - Чтобы понять, насколько реалистична данная цель, задайте себе следующие вопросы: Способны ли Вы работать более длительный срок в день? Можете ли Вы организовать и обеспечить себе пассивный доход? Знаете ли Вы способы, которые позволят Вам достичь цели? Не навредит ли это Вам или Вашей семье? Готовы ли Вы пожертвовать лишними часами отдыха? Честно ответьте на эти вопросы, и если ответы будут положительные – смело идите дальше, Ваша цель вполне реальная.

T - Когда конкретно Вы сможете достичь этой цели, учитывая все вышеуказанное? Допустим, Вы проанализировали все свои ресурсы и пришли к выводу, что на это Вам потребуется два месяца. Что же мы получаем на выходе? Ровно через два месяца, к такому то числу, я увеличиваю свой доход на 20%, для этого я буду работать дополнительный час каждые сутки.

Всегда помните, что Ваша жизнь – в Ваших руках, и при желании что-либо в ней улучшить, SMART-планирование может стать хорошим помощником. Но, истинное самосовершенствование и [саморазвитие личности](http://blogvestor.ru/knigi-dlya-samorazvitiya/s-chego-nachat-samorazvitie-lichnosti-cheloveka.html), зависит, конечно же, в первую очередь только от Вас самих и Ваших действий.

Пример 2.

Моя цель — стать главным бухгалтером.

Сделаем эту формулировку более конкретной: я хочу стать главным бухгалтером в той компании, где сейчас работаю, и добиться этого ровно через год. Для этого мне нужно получить дополнительные знания на курсах и семинарах. Возможно, потребуется получить несколько сертификатов. Я сделаю все от меня зависящее, чтобы вникнуть в работу всех участков бухгалтерии в компании. Мне также может понадобиться помощь наставника. Я буду стремиться постоянно улучшать результаты своей работы и анализировать, какая дополнительная информация поможет мне добиться более высоких результатов.

**M** **–** **Measurable** **— измеримая**

Критерии измерения достижения цели помогут контролировать этот процесс. В постановке измеримой цели помогут ответы на вопросы:

* Как вы поймете, что цель достигнута?
* Есть ли показатель, который будет свидетельствовать о том, что цель достигнута?
* Какое значение этого показателя будет говорить о том, вы достигли цели?

Опишите этот результат.

Пример:

Результатом моей цели будет оформление документов на должность главного бухгалтера и предоставление полномочий для выполнения работы по этой должности.

**A** **–** **Achievable** **– достижимая**

Мы определяем достижимость цели на основании нашего собственного опыта, с учетом всех имеющихся ограничений и ресурсов (интеллектуальные ресурсы, опыт, время, трудовой потенциал, принятие решений, власть). Когда мы четко осознаем, что наша цель достижима, то наша мотивация получает огромную поддержку на энергетическом уровне.

Учтите и запишите все факторы, в .ч. и ваши профессиональные навыки, опыт и знания, имеющиеся у вас временные и финансовые ресурсы. Попытайтесь оценить реалистичность достижения вашей цели.

Пример:

У меня есть информация о том, что человек, который сейчас работает на должности главного бухгалтера, пойдет на повышение. Значит, должность главного бухгалтера освободится. Я вижу, что руководство компании доверяет мне как специалисту, что делает реальной возможность получения мною этой должности.

Ресурсы:

* У меня сейчас есть достаточно времени (временной ресурс) для изучения дополнительной информации.
* Есть возможность посещать курсы и семинары (информационный ресурс).
* У меня уже достаточно опыта (ресурс знаний и опыта), чтобы вникать и уверенно выполнять работу всех участков бухгалтерии.

**R** **–** **Relevant** **– значимая**

Источником значимости цели служат ваши собственные ценности, приоритеты и потребности. Попробуйте прояснить для себя следующее:

* Является ли цель важной, значимой лично для вас?
* Что для вас будет означать результат достижения цели?
* Зачем вам нужно достижение этой цели?

Пример:

Эта цель действительно важна для меня, так как я хочу развиваться и получать подтверждения своей профессиональной востребованности. Когда я достигну цели, это повысит мою уверенность в себе и даст силы для дальнейшего развития.

**T** **–** **Time—** **bounded** **– определенная во времени**

Цель всегда направлена в будущее. Но чтобы начать приближать ее к нашей сегодняшней жизни и пошагово реализовывать, необходимо установить временные рамки:

* В какой период времени вы планируете начать работать над достижением цели?
* Сколько времени понадобится для достижения цели?
* Когда цель должна быть достигнута?

Пример:

Я предполагаю, что моя цель будет достигнута уже через год, конечно, при условии, что должность главного бухгалтера освободится к этому времени.

**SMART+: проверяем цель на «внутреннее» соответствие**

У модели SMART есть несколько дополнений, позволяющих проверить поставленную цель на соответствие факторам, зависящим лично от вас:

**+ Утвердительная формулировка**

Формулируйте цель положительно. В ней не должно быть отрицательной установки с использованием частицы «не», а также глаголов «избавиться», «отказаться», «уменьшить», «перестать», «искоренить», «не хочу». Делаем упор на то, чего мы хотим, а не на то, что нас не устраивает.

Цель в нашем примере, действительно, сформулирована положительно.

**+ Подконтрольность**

* Можете ли вы сами контролировать достижение этой цели?
* А если цель находится не под вашим контролем, что вы можете изменить, чтобы получить возможность контролировать достижение цели?

Пример:

Цель в большей степени подконтрольна, хоть и зависит от некоторых факторов. Могут выбрать не меня. Должность может не освободиться через год. Чтобы стать единственным кандидатом на эту должность, я буду выполнять мою текущую работу качественнее и быстрее моих коллег, применяя при этом только честные правила «игры».

**+ Экологичность (гуманность)**

* Какие проблемы и трудности может вызвать достижение ваших целей для других людей? Как это может повлиять на взаимоотношения с ними?
* Готовы ли вы пойти на эти жертвы? И насколько вообще результат цели стоит этих жертв?
* Могут ли наступить последствия, о которых придется сожалеть?
* Не вызывает ли достижение цели какого-то внутреннего конфликта?
* На какой риск вы готовы (и можете) пойти?

Пример:

Возможно, кто-то из моих коллег тоже претендует на эту должность. Я могу пойти на честную конкуренцию и постараюсь в дальнейшем быть справедливым и мудрым руководителем. Поэтому я не буду сожалеть о том, что кто-то другой не получил эту должность.

Да, я чувствую в себе желание и силы для достижения этой цели, а также полностью принимаю на себя ответственность за результат. Я понимаю, что меня ждет после достижения цели и готова к этому.

**+ Содержит вызов**

Ваша профессиональная цель должна быть для вас вызовом – интересной, манящей и будоражащей. Приготовьтесь, что при работе над достижением цели вам будет нужно выйти из вашей зоны комфорта. Но это также будет тем достижением, которым вы будете по праву гордиться, и с радостью пожинать плоды своих усилий.

Подумайте:

* Какая формулировка вашей цели сделает ее такой вызывающей?
* Почему достижение этой цели важно для вас?

Задание № 3. Оформить отчет по практической работе.

Задание № 4. Домашнее задание.

### Подготовиться к семинару

### Подготовить сообщения на темы:

### «Из истории аббревиатуры «SMART», «Различные вариации расшифровки букв аббревиатуры «SMART», «Биография Пи́тера Фердина́нда Дру́кер», «Типичные ошибки при разработке формулирования проблемы с использованием технологии SMART».

### Привести примеры, в которых:

### А) грамотно сформулированы цели с использованием технологии SMART в области …….. (выберите область деятельности самостоятельно).

### Б) неграмотно сформулированы цели с использованием технологии SMART, выявить ошибки, внести коррективы.

### Подготовиться к защите самостоятельно разработанных примеров.

**Практическая работа № 12-13.**

**Семинар: «Примеры постановки SMART-целей»**

Цель: сформировать умение обучающихся формулировать цели с помощью техники SMART.

Оснащение: задание для выполнения практической работы, примеры постановки SMART-целей.

Ход практической работы:

### Сообщения студентов на темы:

### А) Из истории аббревиатуры «SMART»,

### Б) Различные вариации расшифровки букв аббревиатуры «SMART»,

### В) Биография Пи́тера Фердина́нда Дру́кер (задание № 1).

# 2. Внимательно прочитайте материал на тему: «Практическое применение SMART — цели».

# Запишите в тетрадь:

# - формулировку рассматриваемой в учебном материале проблемы,

- приведите примеры нецели, почти цели, цели решения поставленной проблемы по технике SMART (задание № 2).

3. Анализ Примеров постановки SMART-целей (задание № 3).

4. Сообщения студентов: Обсуждение и анализ типичных ошибок при разработке формулирования проблемы с использованием технологии SMART (задание № 4).

4. Обсуждение в минигруппе проблему и формулирование основы плана действий по ее достижению с помощью техники SMART (задание № 5).

5. Составление Отчета по практической работе (задание № 6).

Задание № 1. Сообщения обучающихся, их обсуждение и анализ.

Задание № 2.

# Практическое применение SMART — цели

Концепция SMART-целей — исключительно полезный повседневный инструмент в менеджерской практике.

**СУТЬ ИНСТРУМЕНТА**

Любая цель, которую мы ставим, или с которой работаем, должна быть SMART («умной»). Это означает, что цель должна быть:

* **S**pecific (конкретной)
* **M**easurable (измеримой)
* **A**ttainable (достижимой)
* **R**elevant (уместной)
* **T**ime-bound (определенной во времени)

**ПРАКТИЧЕСКОЕ ПРИМЕНЕНИЕ**

Представление цели в виде SMART фактически позволяет сформулировать основы плана действий по ее достижению. Допустим, у нас есть проблема — недостаточный уровень доходов компании. Мы можем увеличить доходы, например, за счет увеличения товарооборота. Но формулировка:

**Увеличить продажи**

с точки зрения концепции SMART целью не является. Для начала мы должны сделать цель **конкретной** и **измеримой**. Если мы не сделаем цель **конкретной**, сотрудники компании будут понимать её каждый по-своему, в итоге мы можем получить совсем не то, что ожидалось. Если цель не будет **измеримой**, как мы оценим, достигли мы её или нет? В нашем примере может получиться следующая формулировка:

**Увеличить втрое продажи продуктовой линии ХХХ.**

Теперь посмотрим, **достижима** ли эта цель? Обычно анализ достижимости предполагает два аспекта:

* достижимость с учетом собственных возможностей,
* достижимость с учетом влияния внешней среды.

Допустим, после анализа мы несколько умерили свои аппетиты:

**Увеличить вдвое продажи продуктовой линии ХХХ.**

Проверим **уместность** этой цели. На самом ли деле эта цель приведет к решению проблемы (повышение доходов компании)? Не приведет ли достижение этой цели к сворачиванию деятельности других (возможно, прибыльных) направлений? Соответствует ли эта цель стратегическим целям компании?

Если цель **уместна**, осталось только **определить ее во времени**. Иначе мы продемонстрируем, что для нас процесс важнее результата, и **измеримость** цели теряет смысл (когда измерять?).

Получаем следующую формулировку SMART-цели:

**Увеличить вдвое месячные продажи Продуктовой линии ХХХ к концу текущего года.**

Таким образом, концепция SMART-целей помогает в формулировании практичных и реализуемых целей. Есть и другое ее применение. Применение этого инструмента к имеющимся целям позволяет моментально увидеть их «прорехи». Если ваш сотрудник заявляет вам «Нам нужно повысить производительность труда сотрудников отдела», применение принципа SMART немедленно генерирует вопросы:

* **S**: Что такое производительность труда сотрудников в нашем случае?
* **M**: Как измеряется производительность труда в нашем случае?
* **S**: Какая должна быть производительность труда для решения стоящих перед отделом задач?
* **A**: Имеются ли у нас ресурсы (возможности) для повышения производительности труда?
* **R**: Не приведет ли повышение производительности труда к массовым увольнениям или другим нежелательным последствиям?
* **T**: К какому времени мы должны добиться желаемой производительности труда?

А если ваш руководитель заявляет «Мы должны работать лучше», и после этого глубокомысленно молчит, у вас появляется повод усомниться, правильно ли вы выбрали себе руководителя…

**ПРИМЕРЫ**

*НЕЦЕЛИ:*

* Работать лучше
* Повысить производительность труда
* Работать по плану
* Продавать больше
* Качественно обслуживать потребителей
* Мотивировать персонал

*ПОЧТИ ЦЕЛИ:*

* Довести узнаваемость бренда до 25%
* Повысить удовлетворенность клиентов в течение ближайшего квартала
* Обеспечить реагирование на заявки клиентов в течение 24 часов от момента поступления заявки
* Захватить 100% рынка подгузников города к 20\_\_ году

*ЦЕЛИ:*

* Довести уровень текучести технического персонала до 10% к началу 201\_\_года
* Ввести в действие программу «Тайный покупатель» к 1 мая текущего года
* Обеспечить месячный товарооборот по мясному направлению в размере 5 млн.рублей к 1 июня
* К 20 декабря сформировать программу празднования Нового Года в рамках выделенного бюджета 100 тыс. руб.

Задание № 3. Прочитайте формулировки правильных постановки SMART-целей, проанализируйте их.

**Правильные примеры SMART-цели**

10 примеров правильно поставленных смарт-целей, которые соответствуют установленным 5 критериям техники SMART:

1. Выйти на доход в 120 000 рублей в месяц на своей текущей работе к 1 октября 20\_\_\_ года.
2. Поступить на бюджетное отделение в МГИМО на юридический факультет в 20\_\_\_году.
3. Получить водительские права категории B до 30 декабря 20\_\_\_ года.
4. Сбросить 10 кг лишнего веса к 1 мая 20\_\_\_ года.
5. Съездить на 2 недели в Рим в 4 звездочный отель в центре города с 16 по 30 сентября 20\_\_\_\_\_года.
6. Купить новый MacBook Air образца 20\_\_\_года к 30 сентября 20\_\_\_.
7. Пройти бесплатный тренинг «[бизнес начало](http://info-proryv.ru/infoproryv1/)» до 31 августа 20\_\_\_\_года
8. Подарить Машке огромного плюшевого медведя на день святого Валентина - 13 февраля 20\_\_\_\_г.
9. Выучить 100 английских слов за 30 дней
10. Прочитать все статьи блога Omariev.ru до 20 ноября 20\_\_\_\_

Задание № 4.

Сообщения студентов: Обсуждение и анализ типичных ошибок при разработке формулирования проблемы с использованием технологии SMART.

Задание № 5.

Обсудите в минигруппе проблему (ее тематику выберите самостоятельно, опираясь на свой жизненный опыт) и сформулируйте основы плана действий по ее достижению с помощью техники SMART.

**Практическая работа 14.**

**Построение дерева целей с применением SMART – критерий для постановки целей**

**Цель:** сформировать умение построения дерева целей с применением SMART – критерий для постановки целей

Оснащение: задание для выполнения ПР, таблица

Задание 1.

Изучите представленный по теме аппарат исследования учебный материал.

Обсудите в группах, ответив на вопросы:

1. В чем значение SMART-анализ?

2. Что означает термин «Дерево целей»?

3. На что ориентирован «Метод дерева»?

4. Где применяется «Метод дерева»?

5. Почему цель высшего порядка соответствует вершине дерева?

6. Рассмотрите пример построения дерева целей. Что данным деревом демонстрируется?

SMART-анализ - исключительно полезный инструмент для руководителя. Это требования к постановке цели, как для подчиненных, так и для себя.

Суть SMART целей. Любая цель, которую мы ставим, или с которой работаем, должна быть SMART («умной»). Это означает, что цель должна быть:

* · Specific (конкретной)
* · Measurable (измеримой)
* · Attainable (достижимой)
* · Relevant (сопоставимой, уместной)
* · Time-bound (определенной во времени)

Только когда цель отвечает всем требованиям SMART, только тогда она начинает работать как инструмент управления.

Итак, цели должны быть:

Достижимыми - при постановке цели подчиненный должен понимать, что цель может быть достигнута и при этом результат достаточно амбициозен. Цель должна попадать под определение “трудно, но выполнимо».

Измеримыми - цель должны бать измерима, чтобы можно было узнать, что она достигнута.

Сопоставимыми - подчиненному должно быть понятно, каким образом поставленная цель соотносится с целями отдела (подразделения) и другими целями сотрудника.

Конкретными подчиненный должен понимать, в чем эти цели состоят.

Ограниченными во времени и других ресурсах - для каждой цели должны быть обозначены границы ресурсов.

Дерево целей - это структурированная, построенная по иерархическому принципу (распределенная по уровням, ранжированная) совокупность целей экономической системы, программы, плана, в которой выделены генеральная цель («вершина дерева»); подчиненные ей подцели первого, второго и последующего уровней («ветви дерева»). Название «дерево целей» связано с тем, что схематически представленная совокупность распределенных по уровням целей напоминает по виду перевернутое дерево.

В том числе, дерево целей позволяет выявить, какие возможные комбинации обеспечат наилучшую отдачу. Термин «дерево» предполагает использование иерархической структуры (от старшей к младшей), полученной путем разделения общей цели на подцели. Метод дерева целей ориентирован на получение относительно устойчивой структуры целей, проблем, направлений. Для достижения этого при построении первоначального варианта структуры следует учитывать закономерности целеобразования и использовать принципы формирования иерархических структур.

Этот метод широко применяется для прогнозирования возможных направлений развития науки, техники, технологий, а также для составления личных целей, профессиональных, целей любой компании. Так называемое дерево целей тесно увязывает между собой перспективные цели и конкретные задачи на каждом уровне иерархии. При этом цель высшего порядка соответствует вершине дерева, а ниже в несколько ярусов располагаются локальные цели (задачи), с помощью которых обеспечивается достижение целей верхнего уровня.

Пример построения дерева целей

|  |
| --- |
|  |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Работа по служебным обязанностям | Выступления и доклады на конференциях | Проявление лидерских качеств в коллективе | Инициатива | Представление начальству |
| 1.1 Выполнение нормы | 2.1 Выбор проблемы | 3.1 Ровные отношения с коллективом | 4.1 Новые подходы к выполнению работы | 5.1 Умение говорить |
| 1.2 Выполение сверхурочной работы | 2.2 Подготовка доклада | 3.2 Оперативные решения проблем коллектива | 4.2 Идеи по сплочению коллектива | 5.2 Умение слушать |
| 1.3 Творческий подход к работе | 2.3 Поиск конференций | 3.3 Ответственность | 4.3 Энтузиазм в выполнении новых работ | 5.3 Умение воспринимать критику |
| 2.4 Подготовка к выступлению | 5.4 Достижение поставленных целей в работе |  |  |  |
| 2.5 Выступление |  |  |  |  |

Задание 2.

Разработайте стратегическую цель, исходя из получаемой в учебном заведении специальности. Эту цель разбейте на подцели.

Постройте дерево целей.

Обсудите в команде полученный результат.

Как проверить, насколько ваша цель реальна для реализации?

**Итог занятия:** делается вывод о том, что в процессе выполнения практической работы сформировано умение построения дерева целей с применением SMART – критерий для постановки целей

**Практическая работа № 15.**

**Построение системы целей студенческой группы**

Цель: сформировать умение построения системы целей студенческой группы

Оснащение: задание для выполнения практической работы, тест, таблица для оформления.

Ход практической работы:

1. Письменно ответьте на поставленные вопросы (задание № 1).
2. Прочитайте внимательно предложенный материал (задание № 2).
3. Составьте отчет по практической работе (задание № 3).

Задание № 1. Письменно ответьте на поставленные вопросы

1. В чем заключается значение термина «цель»?
2. Какое значение имеет «цель» группы?
3. Кто формирует цели группы? Зачем?
4. Каковы цели студенческой группы в области (привести не мене 5 примеров):

- обучения

- развития

- воспитания?

1. Какие факторы:

А) способствуют достижению цели?

Б) препятствуют достижению цели?

1. По каким показателям можно судить о достижении поставленных целей?
2. Если цель не реализована, то какие могут быть дальнейшие действия?

Задание № 2. Ознакомьтесь с перечнем мероприятий по достижению поставленных целей группы на год. Продумайте их содержание. Оформите таблицу

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Наименование мероприятий | Ответственный | Месяц |
| 1. Мероприятия по повышению эффективности и качества обучения (не менее 10) |  |  |
| 1 |  |  |
| 2 и т.д. |  |  |
| 1. Тематика классных часов (не менее 10) |  |  |
| 1 |  |  |
| 2 и т.д. |  |  |
| 1. Дела группы (не менее 10) |  |  |
| 1 |  |  |
| 2 и т.д. |  |  |
| 1. Участие в общетехникумовских мероприятиях (не менее 10) |  |  |
| 1 |  |  |
| 2 и т.д. |  |  |
| 1. Участие в научно-практической работе |  |  |
| 1 |  |  |
| 2 и т.д. |  |  |
| 1. Профессиональные конкурсы |  |  |
| 1 |  |  |
| 2 и т.д. |  |  |

Задание № 3. Оформить отчет по практической работе.

**Практическая работа № 16.**

**Разработка Декларации собственных целей**

Цель: сформировать умение разрабатывать Декларацию собственных целей

Оснащение: задание для выполнения ПР, учебный материал, таблица

Задание 1.

Изучите представленный по теме аппарат исследования учебный материал.

Обсудите в группах, ответив на вопросы:

1. Какие цели перед собой может ставить человек? Перечислите их.

2. Чем эти цели отличаются друг от друга? Поясните.

3. В чем суть составления плана саморазвития и самовоспитания?

4. Какие вывод можно сделать на основании Плана саморазвития?

*Личностые цели.*

1. В любой жизненной ситуации оставаться самой собой.

2. Добиться максимальной свободы.

личностная свобода (быть самодостаточным человеком, самой выбирать о чем думать и что делать);

материальная свобода (иметь собственное жильё и достойную заработную плату, которой бы хватало не только на удовлетворение биологических потребностей, но и на нечто большее);

свобода от давления окружения и свобода от предрассудков.

3. Личное саморазвитие (интеллектуальное, эстетическое, физическое, моральное, гражданское).

4. Создание крепкой семьи:

брак, построенный на доверии и дающий возможность личностного развития. Партнёры не просто дополняют друг друга - они способствуют развитию друг друга.

рождение 2-3 детей, их воспитание в соответствии с традициями, существующими в семье.

5. "Создание" дома - места, куда хочется возвращаться. Дом как продолжение собственной личности.

*Образовательные цели.*

1. Получение качественного высшего образования. Окончание университета с красным дипломом.

2. Непрерывное пополнение знаний и совершенствование умений на протяжении жизни (особенно в зрелом возрасте).

*Профессиональные цели.*

1. Найти достойную работу.

Критерии:

* близко к полученной специальности или в туристическом бизнесе;
* соразмерная знаниям и опыту з/п;
* интересный рабочий процесс;
* взаимодействие с интересными людьми;
* социальный пакет.

2. Непрерывное профессиональное совершенствование.

3. Постепенная вертикальная карьера.

## Составление плана саморазвития и самовоспитания

1. Необходимо научится ставить перед собой цели (жизненные, профессиональные и т.д.).

Определение основных/вспомогательных, главных/второстепенных целей. Определение для себя важности и приоритетности тех или иных целей. Разработка пошаговых программ движения к цели.

2. Работа над своими личностными качествами.

Уменьшения проявления таких качеств как нетерпение к другим мнениям, раздражительность, вспыльчивость. Разработка таких качеств как активность, заинтересованность в деле.

3. Овладение методами тайм-менеджмента.

Продуманность того, на что человек тратит своё время. Тщательное планирование своих действий.

4. Получение дополнительных знаний и практических навыков (профессионально-важных и для общего развития).

* обучение английскому языку;
* более подробное изучение методов отбора и найма персонала, методов определения различных организационных процессов (орг. культура, лояльность и т.п.);
* освоение различного рода информации, связанной с быстрым развитием информационных технологий.

5. Личностное, эстетическое и гражданское развитие.

* чтение художественной литературы и источников энциклопедического характера;
* общение с людьми, у которых есть чему поучиться (во всех смыслах);
* просмотр фильмов, имеющих культурную ценность (художественных и документальных);
* посещение театров, выставок;
* попытаться передать свой личный опыт тому, кто в этом нуждается (например, младшим из семьи);
* ведение личного дневника (для рефлексии собственных ощущений) и т.д.

Задание 2.

Спланируйте для себя (не менее 5):

1. *Личностые цели.*

*2.Образовательные цели.*

*3.Профессиональные цели.*

Задание 3.

## Составьте План саморазвития и самовоспитания на ближайшую перспективу.

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| № | Название мероприятия или направления развития | Характеристика мероприятия или направления развития | Сроки выполнения мероприятия или направления развития | Отметка о выполнении мероприятия или направления развития |
| 1 |  |  |  |  |
| 2 |  |  |  |  |
| 3 |  |  |  |  |
| 4 |  |  |  |  |
| 5 |  |  |  |  |
| 6.  (продумать самостоятельно) |  |  |  |  |

Итог занятия: делается вывод о том, что в процессе выполнения практической работы сформировано умение разработки Декларации собственных целей

**Тема 1.4. Планирование как функция управления. Стратегическое планирование**

**Практическая работа № 17.**

Разработка разделов «Положения о миссии предприятия»

Цель: сформировать умение разрабатывать разделы «Положения о миссии предприятия»

Оснащение: задание для выполнения ПР, <https://re-shenie.ru/news/primiery_missii_kompanii_i_orghanizatsii>, <https://studwood.ru/595698/menedzhment/rassmotrim_komponenty_polozheniya_missii>, учебный материал, таблица

Задание 1.

Изучите представленный по теме аппарат исследования учебный материал.

Обсудите в группах, ответив на вопросы:

1. Что такое миссия предприятия?

2. С какой целью разрабатывается Положение о миссии?

3. Каковы компоненты Положения о миссии? Перечислите их и поясните.

Задание № 2.

Из предложенных примеров выберите такую формулировку миссии, которая бы наиболее точно и верно отражала область деятельности структурного подразделения -

миссию вашего предприятия по месту прохождения практики.

Задание № 3.

**На примере ООО «СтройКлиматТехника» разработайте «Положение о миссии» для предприятия** по месту прохождения практики**.**

**Анализ миссии и целей компании ООО «СтройКлиматТехника»**

**2.1 Экономическая характеристика ООО «СтройКлиматТехника»**

Основной целью ООО «СтройКлиматТехника» является получение прибыли.

Руководство текущей деятельностью общества осуществляется Генеральным директором общества – единоличным исполнительным органом общества.

Виды деятельности ООО «СтройКлиматТехника»:

* вентиляция;
* кондиционирование;
* кровельные работы;
* установка обогревателей;
* отделочные работы.

Организационная структура общества по состоянию на 1.01.08 г. включает: основное производство, бухгалтерию; службу безопасности; службу управления.

Главной целью ООО «СтройКлиматТехника» в 2007 году являлась реализация инвестиционной программы и улучшение финансового состояния общества, основанное на более эффективном распределении и использовании всех ресурсов предприятия. Основные усилия были направлены на обновление основных средств, осуществление долгосрочных финансовых вложений, оптимизацию затрат. Контроль за нормируемыми оборотными средствами позволил сохранить запасы сырья, материалов, незавершенного производства на нормативном уровне.

В своих работах Портер доказывал, что менеджерам, для разработки эффективной конкурентной стратегии необходимо мыслить в соответствии со следующими ключевыми концепциями.

Ключевая концепция 1. Эта концепция определяет пять основных конкурентных сил, которые, по мнению Портера, определяют интенсивность конкуренции в любой отрасли.

Угроза появления в отрасли новых конкурентов. Изучение деятельности конкурирующих предприятий свидетельствует о начале укрупнения их бизнеса путем слияния предприятий в строительные холдинги. Это позволяет комплексно решить потребности Заказчика, реализовав конкурентные преимущества всех участников холдинга в рамках строительно-инвестиционного цикла: проектирование, изготовление оборудования, строительно-монтажные работы, пуско-наладочные работы.

Способность покупателей воздействовать на цену. Покупатели приобретают более дешевые аналоги, вследствие этого происходит вытеснение изделий ООО «СтройКлиматТехника» с рынка.

Способность поставщиков воздействовать на цену. Нет влияния поставщиков на цены изделий ООО "СтройКлиматТехника".

Угроза появления на рынке продуктов-заменителей. Покупатели приобретают более дешевые аналоги.

Степень ожесточенности борьбы между существующими в отрасли конкурентами. В последнее время происходит вытеснение продукции ООО«СтройКлиматТехника» с рынка продукцией конкурентов

Ключевая концепция 2: Существует две основные конкурентные стратегии, с помощью которых можно превзойти фирм-соперников - лидерство в издержках; дифференциация. У ООО «СтройКлиматТехника» высокий уровень издержек, но в то же время продукция дифференцирована и ориентирована на потребителей из разных отраслей.

Ключевая концепция 3: Цепочка создания стоимости - источник конкурентных преимуществ фирмы. Фирма имеет конкурентные преимущества если создает ценности для своих клиентов, превышающие затраты на их создание. ООО «СтройКлиматТехника» стремиться к этому, постоянно создавая новые виды продукции, более ценные для клиентов.

Все источники устойчивых конкурентных преимуществ ООО «СтройКлиматТехника» кроются в глубинах цепочки создания стоимости. Такой анализ должны проводить все руководители компаний, и делать это следует поэтапно. Менеджерам необходимо анализировать величину издержек своих компаний, проводить такой же анализ в отношении фирм-конкурентов. В конечном счете, возникнет совершенная стратегия.

**2.2 Цели и миссия ООО «СтройКлиматТехника»**

ООО «СтройКлиматТехника» определило для себя цепь долгосрочных целей, которые соответствуют и являются миссией компании. Цели предприятия:

- увеличивать объемы продаж на 10% ежегодно на протяжении последующих пяти лет:

- увеличивать прибыль на 12% ежегодно на протяжении последующих пяти лет.

Тем не менее, на наш взгляд, данные цели не могут приниматься за миссию предприятия. Данный вывод сделан из следующего. Различия между миссией предприятия и ее целями может быть определить в терминах, следующих из четырех измерений:

1. Временной аспект. Миссия не имеет временных критериев. Цели же всегда временны сами по себе и предполагают сроки, когда они должны быть достигнуты.

2. Фокусировка. Миссия имеет направленность на внешнюю для предприятия среду, как, например, достичь признания или стать лидером в отрасли и т.д. Цели, напротив, чаще всего относятся к внутренним аспектам предприятия и выражаются в терминах использования имеющихся ресурсов для достижения конкретных внутренних показателей.

3. Специфика. Миссия выражается в терминах, имеющих общий, относительный характер, относящиеся к образу предприятия, ее фирменному стилю и т.д. Цели, как правило, выражаются в терминах определенных результатов. Цели в принципе, предполагают их достижимость.

4. Измеряемость. И миссия, и цели в некотором смысле, могут быть измерены. Но измеряемость миссии имеет относительно качественный характер, тогда как положения, утверждаемые, в целях имеют абсолютный, количественный характер.

То есть цели предприятия, как правило, весьма конкретны. ООО «СтройКлиматТехника» были разработаны цели, но они не являются миссией.

Долгосрочные цели ООО «СтройКлиматТехника» включают в себя краткосрочные цели. На 2009 г. они сформулированы в следующих категориях:

* увеличение доли рынка ЧР на 2 %;
* повышение объемов продаж на 10 %;
* увеличение темпов роста прибыли на 12 %;
* увеличение доли собственного капитала на 10 %.
* выход на новые рынки сбыта;
* повышение качества производимой продукции;
* сокращение нормативных сроков обслуживания клиентов до 5 дней.

Исходя из вышесказанного, можно сделать вывод, что ООО «СтройКлиматТехника» имеет краткосрочные и долгосрочные цели, а сформулированной миссии нет. Для формулировки миссии руководству компании и собственникам необходимо знать кроме данных о самом предприятии и внешнюю среду.

**2.3 Анализ внешней среды ООО «СтройКлиматТехника»**

ООО «СтройКлиматТехника» находится в городе Чебоксары. Рассмотрим характеристику города. Чебоксары – столица Чувашской Республики, ее административный, экономический и культурный центр. В составе Чебоксар три района – Калининский, Ленинский, Московский и Заволжское территориальное управление. Численность населения по состоянию на 1 января 2007 г. составила 452,9 тыс. человек. Среднемесячная номинальная заработная плата, начисленная работникам всех организаций Чувашской Республики (включая организации малого предпринимательства), за 2007 год составила 8727 рублей и увеличилась по сравнению с 2006 годом на 33,7%. Город занимает выгодное экономико-географическое положение, которое еще более улучшилось в последние годы и определяется наличием автомагистралей Нижний Новгород - Чебоксары - Ульяновск, а через плотину ГЭС на Казань и Йошкар-Олу, 100-километр. ответвления от железнодорожного узла Канаш, а также Волгой, по-прежнему определяющей развитие и функционирование города. Выгодное транспортно-географическое положение Чебоксар усиливается благоприятным соседством: Поволжье и Урал представляют интерес как поставщики важнейших видов стратегического сырья (нефти и газа, а также металлов); Центральная Россия – центр сосредоточения новейших наукоемких производств, а также рыночной инфраструктуры. ООО «СтройКлиматТехника» выполняет виды деятельности: вентиляция; кондиционирование; кровельные работы; установка обогревателей; отделочные работы на территории Чувашии. В целом развитие рынка данных работ обусловлен, прежде всего, увеличением масштабов строительства нового жилья, а также реконструкцией и капитальным ремонтом нежилого фонда. Рассмотрим данные показатели в Чувашской республики – рынок сбыта работ ООО «СтройКлиматТехника».

Так, плановое увеличение строительства жилья может привести к увеличению потребления работ на 18% по отношению к предыдущему году.

Рост строительства и реконструкции нежилого фонда будет способствовать среднегодовому росту рынка работ на уровне 20%.

Кроме того, рынок отделочных работ также тесно связан с ростом доходов населения (индивидуальные покупатели работ), рост которых ожидается на уровне 22-23% по отношению предыдущему году.

С учетом, данных тенденций, а также объемов потребления представленных групп, среднегодовой рост рынка отделочных работ ожидается на уровне не менее 18%. В денежном выражении рост рынка будет более высоким, учитывая инфляционный рост и неизбежные колебания в структуре потребления отделочных работ рынком.

**Итог занятия:** делается вывод о том, что в процессе выполнения практической работы сформировано умение разработки разделов «Положения о миссии предприятия»

**Практическая работа № 18**

**Тема: «Рассмотрение примеров постановки стратегических и финансовых целей»**

*Цели ПР:*

- закрепить основные теоретические понятия по теме: «Стратегические планы и цели»;

- рассмотреть примеры постановки стратегических и финансовых целей,

- разработать стратегическую цель для организации по месту прохождения производственной практики.

*Оснащение ПР:* примеры постановки стратегических и финансовых целей, таблица

*Ход ПР:*

***Задание № 1.*** Ответы на вопросы по теме «Стратегическое планирование» с рассмотрением примеров постановки стратегических и финансовых целей.

***Задание № 2.***

2.1. Рассмотрение примеров постановки стратегических и финансовых целей на примере конкретных организаций

2.2. Разработка стратегической цели для организации по месту прохождения производственной практики.

***Задание № 3.*** Оформление Отчета по ПР.

**Задание № 1.**

1.1.Внимательно прочитайте предложенный материал, рассмотрев примеры постановки стратегических и финансовых целей компаний.

1.2.Ответьте на вопросы и выполните задания.

Стратегические цели представляют собой результаты, которых стремится достичь компания в перспективе.

Цели могут быть поставлены:

- перед компанией в целом,

- перед ее структурными подразделениями,

- перед конкретными исполнителями.

Цели должны быть ясными, измеримыми, достижимыми, соотноситься со стратегией, иметь привязку ко времени.

Цели должны удовлетворять условиям:

* Измеримость: все цели имеют количественное выражение (относительное или абсолютное)
* Ясность: цели настолько точные и ясные, что невозможно их неправильно истолковать
* Необходимость и достаточность: цели сформулированы для всех направлений деятельности
* Достижимость: и начальник, и подчиненный уверены, что цель достижима
* Привязка ко времени: установлены сроки достижения цели
* Согласованность по времени: установлена четкая очередность достижения целей
* Согласованность по иерархии управления: целевые показатели структурных подразделений не противоречат целевым показателям компании в целом

Постановка стратегических целей начинается с миссии - это краткий, четко сформулированный документ, объясняющий **цель** создания организации, ее задачи и основные ценности, в соответствии с которыми определяется направление деятельности компании. Имея краткое описание направлений самого высокого уровня - миссии, видения и стратегии - компания разрабатывает стратегические цели и задачи, понятные каждому сотруднику.

В соответствии с методологией Системы сбалансированных показателей (Balanced Scorecard) стратегические цели разбиваются на четыре блока:

1. Финансы
2. Клиенты
3. Бизнес-процессы
4. Рост и обучение

***Первый блок - «Финансы».***

Финансы — одна из ключевых составляющих сбалансированной системы показателей.

Для того чтобы определить стратегические цели компании в финансовой составляющей, следует ответить на вопросы:

1. Каковы наши финансовые цели по отношению к предложенному видению?
2. Каковы стратегические намерения владельцев компании?
3. Какую роль играет компания для акционеров?
4. Что акционеры/владельцы собираются делать с компанией в будущем?
5. Что можно сделать, для того чтобы повысить объем доходов компании?
6. Какие новые продукты можно создать, чтобы увеличить доходы?
7. Как предоставить клиентам дополнительную стоимость по существующим продуктам/клиентам?
8. Можно ли создать новые продукты?
9. Можно ли найти новое применение продуктов?
10. Можно ли найти новых клиентов и рынки?
11. Можно ли установить новые связи?
12. Можно ли создать новые комбинации продуктов и услуг, имеющие ценность для клиентов?
13. Можно ли создать новую ценовую политику?
14. Как можно повысить эффективность деятельности компании?
15. Как можно оптимизировать структуру затрат?
16. Можно ли улучшить производительность в повышении доходов?
17. Можно ли снизить себестоимость продукции?
18. Можно ли улучшить комбинацию каналов сбыта?
19. Можно ли сократить операционные расходы?
20. Как можно повысить эффективность (отдачу) от использования активов?
21. Можно ли сократить цикл «деньги—деньги»?

Примеры стратегических целей в блоке «Финансы»:

1. Рост доходов - компания может добиться роста доходов, развивая отношения с клиентами, понижая издержки и повышая производительность.
2. рост прибыли;
3. увеличение чистого денежного потока;
4. повышение рентабельности продукции;
5. минимизация себестоимости продукции;
6. достижение лидерства в отрасли по объему продаж в расчете на одного сотрудника;
7. повышение рентабельности собственного капитала и др.

***Второй блок – «Клиенты».***

Клиентская составляющая показывает, как организация стремится выглядеть в глазах клиентов, т. е. отражает конкурентное предложение компании. Она важна для общей стратегии организации, т.к. четко определяет выбор рыночной позиции и ключевых клиентов, на которых она ориентируется.

Примеры стратегических целей в блоке «Клиенты»:

1. повысить степень удовлетворения клиентов через своевременное предложение продуктов и услуг, обладающих высоким качеством и низкой ценой
2. минимизировать число упущенных клиентов;
3. увеличить прибыльность операций с клиентами;
4. расширить базу клиентов;
5. быть признанным лидером на рынке по новым видам продукции;
6. достигнуть определенной доли рынка в целевых сегментах.

В определении стратегических целей клиентской составляющей может помочь интервьюирование руководителей высшего и среднего звена по опросному листу, например:

1. В каких показателях работы с клиентами мы должны преуспеть, чтобы достичь желаемых финансовых параметров?
2. Как можно увеличить долю рынка?
3. Как удержать старых клиентов?
4. Как приобрести новых клиентов?
5. Можно ли удовлетворить потребителя?
6. Прибыльность операций с клиентами.
7. Какие из перечисленных ниже факторов будут играть существенную роль для клиентов компании: свойства продуктов/услуг: цена, качество, время выполнения или доставки; функциональность; отношения с клиентами: услуги, близость отношений; имидж, брэнд?
8. Какую стратегию лучше избрать в работе с клиентами: лидерство по продукту, улучшение отношений с клиентами, эффективное исполнение?
9. Чем будут отличаться ваши продукты/услуги от конкурентов?

**Третий блок — «Бизнес-процессы»** - определяет ключевые внутренние процессы, в которых организация должна превзойти своих соперников, чтобы выполнить задачу, выраженную в конкурентном предложении. Проекция внутренних процессов должна указывать на организацию взаимодействия различных подразделений, чтобы успешно реализовать стратегию.

Примеры стратегических целей в блоке «Бизнес-процессы»:

1. минимизировать время цикла производства продукции;
2. минимизировать уровень запасов;
3. снизить число перенастроек оборудования;
4. обеспечить высокое качество во всем;
5. минимизировать возвраты продукции;
6. уменьшить время разработки новой продукции.

Для того чтобы определить стратегические цели компании в составляющей бизнес-процессов, задаются следующие вопросы:

1. В каких внутренних процессах мы должны преуспеть, чтобы удовлетворить своих клиентов?
2. Как можно использовать синергизм подразделений?
3. Какие из перечисленных процессов являются наиболее значимыми для компании: знание клиентов (улучшение процесса управления взаимоотношений с клиентами; эффективность выполнения операций и логистики; лидерство по продукту, скорость вывода новых продуктов на рынок, новизна продуктов?

***Четвертый блок – «Рост и обучение».***

Эта проекция определяет основные элементы корпоративной культуры, технологии и навыков, которые весьма важны для организации.

Примеры стратегических целей в блоке «Рост и обучение»:

1. сформировать высококвалифицированные кадры;
2. минимизировать текучесть кадров,
3. удовлетворенность сотрудников работой;
4. удержание персонала в фирме;
5. умения и квалификация работников;
6. возможность мгновенно получать информацию для принятия управленческих решений;
7. выдвижение инициатив;
8. эффективность работы информационной системы.

При выборе стратегических целей данной составляющей отвечают на вопросы:

1. Что нужно сделать для развития внутренних ресурсов, чтобы преуспеть в бизнес-процессах?
2. Какие стратегические компетенции следует развить в компании?
3. Какие стратегические технологии вы собираетесь создавать?
4. Как создать климат в коллективе, который будет способствовать стратегическим изменениям в компании?
5. Как добиться удовлетворенности сотрудников?
6. Как сохранить свой персонал?
7. Как можно повысить производительность труда?
8. Какие навыки мы должны развивать, чтобы достичь своих стратегических целей?
9. Как улучшить обмен и управление знаниями?
10. Какие изменения в инфраструктуре помогут в реализации стратегических задач?
11. Какие новые приложения и системы необходимо разработать и внедрить для достижения стратегических целей?
12. Как добиться понимания стратегии всеми сотрудниками?
13. Как изменить организацию таким образом, чтобы она развивалась в соответствии со стратегическими целями?
14. Как усилить мотивацию сотрудников?

Когда все стратегические цели сформированы, их объединяют в группы по компании в целом и по подразделениям.

Руководитель подразделения выстраивает работу своего подразделения, распределяя стратегическую цель своего подразделения на тактические цели (задания) своих подчиненных.

Иерархическое выстраивание дерева целей должно быть выстроено таким образом, чтобы стратегические цели предприятия трансформировались в конкретные тактические цели (задачи) каждого конкретного сотрудника.

Вопросы:

1. Что собой представляют стратегические цели компании?
2. Перед кем ставятся цели?
3. Каким условиям цели должны удовлетворять? Почему?
4. С чего начинается постановка стратегических целей? Почему?
5. Что разрабатывает компания, описав направления самого высокого уровня - миссию, видения и стратегию?
6. На какие блоки разбиваются стратегические цели компании в соответствии с методологией Системы сбалансированных показателей (Balanced Scorecard)?
7. Приведите примеры стратегических целей в блоках:

- «Финансы»

- «Клиенты»

- «Бизнес-процессы»

- «Рост и обучение»

1. Для чего сформированные стратегические цели объединяют в группы по компании в целом и по подразделениям?
2. Каким образом руководитель подразделения выстраивает работу своего подразделения, осуществляя стратегическое планирование?
3. С какой целью осуществляется иерархическое выстраивание дерева целей?

**Задание № 2.**

2.1. Рассмотрите примеры постановки стратегических и финансовых целей на примере конкретных организаций.

Примеры формулировок стратегических целей

|  |  |
| --- | --- |
| **Название**  **организации** | **Стратегические цели** |
| 1. Banc One Corporation | Всегда входить в тройку лидеров финансового рынка |
| 2. Domino's Pizza | Быстрая доставка горячей пиццы не более чем через 30 минут после принятия заказа. Разумные цены, приемлемая прибыль |
| 3. Ford Motor Company | Удовлетворять наших клиентов за счет поставки качественных легковых и грузовых автомобилей, разработки новых видов продукции, уменьшения времени промышленного внедрения новых транспортных средств, повышения эффективности всех предприятий и производственных процессов, создания партнерских отношений с работниками, профсоюзами, дилерами и поставщиками |
| 4. Alcan Aluminum | Производить алюминий с минимальными издержками, удерживать индекс Standard and Poor выше среднего показателя |
| 5. Bristol-Myers Squibb | Сосредоточить наши усилия в глобальных масштабах на таких санитарно-гигиенических товарах, в производстве которых мы занимаем первое или второе место, обеспечивать потребителей товарами превосходного качества |
| 6. Atlas Corporation | Стать низкозатратной золотодобывающей компанией среднего масштаба, производить не меньше 3735,5 кг золота в год и создать золотой резерв в 424,5 т |
| 7. ЗМ Corporation | Достичь среднегодового роста прибыли на акцию минимум на 10%, прибыльности акционерного капитала — на 20—25%, рентабельности привлеченного капитала — не ниже 27%; не меньше 30% продаваемой продукции должно быть выпущено за последние 4 года |

2.2. Разработайте стратегическую цель для организации, в которой проходили производственную практику.

Задание № 3.Оформить Отчет по ПР.

**Практическая работа № 19-20.**

**Алгоритм разработки перспективного плана и оперативного плана работы подразделения»**

*Цели ПР:*

- ознакомиться с планами работы структурных подразделений

- научиться составлять план работы подразделения

*Оснащение ПР:* Планы работы структурных подразделений, таблицы для оформления

*Ход ПР:*

Задание № 1. Ознакомиться с планами работы структурных подразделений, их основными реквизитами.

Задание № 2. Составить План работы подразделения.

Задание № 3. Оформить Отчета по ПР.

**Задание № 1.**

Ознакомиться с планами работы структурного подразделения, их основными реквизитами.

|  |  |
| --- | --- |
| http://super-camera.ru/wp-content/uploads/2017/08/80978-azitroks-analog-instrukciya-po-primeneniyu.jpg | https://im0-tub-ru.yandex.net/i?id=f28a681fb8d30973d00207eca5fc1ecc-l&n=13 |
| http://ratio.help.pankratov-system.com/drex_plan_podrazdeleniya_na_mesyats_custom_4.png | http://thelib.ru/books/00/13/30/00133088/i_015.png |
| http://itmogilew.ru/images/post/2017-01-22/plan-raboty-rukovoditelya-strukturnogo-podrazdeleniya-obrazec-1488665623GbJVM.gif | https://bookz.ru/authors/sergei-mordovin/upravlen_353/i_020.png |
| http://ic3.static.km.ru/img/70789~004.jpg | |
|  |  |
| http://hr-portal.ru/img/sk/2011/07/19.png | |

**Задание № 2.**

Составить план работы структурного подразделения на неделю.

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| № | Цель,  задачи | Мероприятия | Срок | Ответственный | Исполнитель | Бюджет,  в руб. |
| Понедельник | | |  |  |  |  |
| 1 |  |  |  |  |  |  |
| 2 |  |  |  |  |  |  |
| 3 |  |  |  |  |  |  |
| Вторник | | |  |  |  |  |
| 1 |  |  |  |  |  |  |
| 2 |  |  |  |  |  |  |
| 3 |  |  |  |  |  |  |
| Среда | | |  |  |  |  |
| 1 |  |  |  |  |  |  |
| 2 |  |  |  |  |  |  |
| 3 |  |  |  |  |  |  |
| Четверг | | |  |  |  |  |
| 1 |  |  |  |  |  |  |
| 2 |  |  |  |  |  |  |
| 3 |  |  |  |  |  |  |
| Пятница | | |  |  |  |  |
| 1 |  |  |  |  |  |  |
| 2 |  |  |  |  |  |  |
| 3 |  |  |  |  |  |  |

**Задание № 3.** Оформить Отчет по ПР.

**Практическая работа № 21.**

**Детализация планов организации (предприятия) до уровня структурного подразделения. Определение зон ответственности сотрудников**

Цель: сформировать умение детализации планов организации (предприятия) до уровня структурного подразделения с определением зон ответственности сотрудников

Оснащение: задание для выполнения ПР, учебный материал, таблица

Задание 1.

Изучите представленный по теме аппарат исследования учебный материал.

Обсудите в группах, ответив на вопросы:

1. Каково значение Штатного расписания?

2. Для чего составляются Должностные инструкции?

3. В чем суть планирования?

Задание 2.

1.Самостоятельно продумайте Штатное расписание для IT-компании (напр.4-5 чел).

2. Спланируйте виды работ (2-3) организации на плановый период.

3. Для каждого сотрудника разработайте Должностные инструкции раздел Обязанности.

4. Определите зоны ответственности каждого сотрудника для выполнения планового задания.

5. Оформите таблицу

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Название  плановых  заданий | Этапы выполнения заданий | * Зоны ответственности сотрудника для выполнения планового задания * Указание должности | Сроки  выполнения  заданий |
| 1 | 1  2  3 |  |  |
| 2 | 1  2  3 |  |  |
| 3 | 1  2  3 |  |  |

**Итог занятия:** делается вывод о том, что в процессе выполнения практической работы сформировано умение детализации планов организации (предприятия) до уровня структурного подразделения с определением зон ответственности сотрудников

**Практическая работа № 22.**

**Структурное планирование объемов работ и календарное планирование.**

Цель: сформировать умение структурного планирования объемов работ и календарного планирования.

Оснащение: задание для выполнения ПР, учебный материал, таблица, схема,

https://studfiles.net/preview/5771036/page:2/

Задание 1.

Изучите представленный по теме аппарат исследования учебный материал.

Обсудите в группах, ответив на вопросы:

1. О каком проекте идет речь в учебном материале?

2. Почему проект нужно осуществлять поэтапно?

3. Какие виды деятельности осуществляются на каждом этапе работ?

4. Как рассчитали длительность проекта в 122 дня?

## Пример составления и расчета сетевого графика

Предположим, что составляется проект *Внедрение бухгалтерской системы* для небольшой бухгалтерии, содержащей порядка 10 рабочих мест.

**Этап 1. Составление перечня работ**

В результате анализа выделяем перечень работ по проекту и оцениваем их длительность в днях. Результаты заносим в табл.1.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Таблица 1.** | | |
| № | **Название работы** | **Длительность** |
| 1 | Начало проекта | - |
| 2 | Выбор системы | 15 |
| 3 | Приобретение программного обеспечения | 7 |
| 4 | Составление проекта сети | 7 |
| 5 | Приобретение компьютеров и сетевого оборудования | 15 |
| 6 | Обучение администратора и программиста | 30 |
| 7 | Монтаж локальной сети | 20 |
| 8 | Установка ПО на компьютеры | 5 |
| 9 | Установка сетевого ПО, настройка сети | 25 |
| 10 | Ввод начальных данных в информационную базу | 40 |
| 11 | Обучение персонала | 30 |
| 12 | Передача в эксплуатацию | 5 |
| 13 | Конец проекта | - |
|  | Итого: | ? |

**Этап 2. Определение взаимосвязей между работами**

Для каждой работы из табл.1 требуется установить номера тех работ, до окончания которых она не может быть начата. Результат заносится в табл.2.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Таблица 2** | | |
| № | **Название работы** | **Предшественники** |
| 1 | Начало проекта | - |
| 2 | Выбор системы | 1 |
| 3 | Приобретение программного обеспечения | 2 |
| 4 | Составление проекта сети | 2 |
| 5 | Приобретение компьютеров и сетевого оборудования | 2 |
| 6 | Обучение администратора и программиста | 4 |
| 7 | Монтаж локальной сети | 4- 5 |
| 8 | Установка ПО на компьютеры | 3-5 |
| 9 | Установка сетевого ПО, настройка сети | 6 - 8 |
| 10 | Ввод начальных данных в информационную базу | 9 |
| 11 | Обучение персонала | 9 |
| 12 | Передача в эксплуатацию | 10- 11 |
| 13 | Конец проекта | - |
|  | Итого: | ? |

**Этап 3. Составление сетевого графика работ**

Каждая из работ табл.2 на сетевом графике обозначается кружком, в который заносится ее номер.

Кружки соединяются стрелками.

Стрелка соответствует одному из чисел столбца *Предшественники* и соединяет работу-предшественник с работой-последователем.

**Этап 4. Вычисление раннего времени начала работ**

Вычисляем раннее время начала работ с учетом их длительностей из табл.2. и связей, задаваемых сетевым графиком на рис.2.1.

Вычисления начинаются с первой и заканчиваются последней работой проекта.

Последовательность вычислений приведена в табл.3.

Результат показывает, что длительность проекта равна 122 дня.

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Таблица 3.** | | | | | |
|  | № | **Раннее время начала** | **Длитель-ность** |  |  |
| 1 | - | - | - | - | 0 |
| 2 | 1 | 0 | 0 | 0+0 | 0 |
| 3 | 2 | 0 | 15 | 0+15 | 15 |
| 4 | 2 | 0 | 15 | 0+15 | 15 |
| 5 | 2 | 0 | 15 | 0+15 | 15 |
| 6 | 4 | 15 | 7 | 15+7 | 22 |
| 7 | 4  5 | 15  15 | 7  15 | Max(15 + 7;  15 + 15) | 30 |
| 8 | 3  5 | 15  15 | 7  15 | Max(15 + 7;  15 + 15) | 30 |
| 9 | 6  7  8 | 22  30  30 | 30  20  5 | Max(22+30;  30+20;  30+5) | 52 |
| 10 | 9 | 52 | 25 | 52+25 | 77 |
| 11 | 9 | 52 | 25 | 52+25 | 77 |
| 12 | 10  11 | 77  77 | 40  30 | Max(77+40;  77+30) | 117 |
| 13 | 12 | 117 | 5 | 117+5 | 122 |

Задание 2.

Самостоятельно продумайте название проекта и рассчитайте его длительность, используя для наглядности приведенный пример.

Итог занятия: делается вывод о том, что в процессе выполнения практической работы сформировано умение структурного планирования объемов работ и календарного планирования.

**Практическая работа № 23.**

**Определение зон ответственности сотрудников в процессе перспективного и текущего планирования деятельности структурного подразделения**

**Цель:** сформировать умение **о**пределения зон ответственности сотрудников в процессе перспективного и текущего планирования деятельности структурного подразделения

**Оснащение: задание для выполнения ПР, учебный материал, таблица**

Задание 1.

Устно повторите представленный по теме аппарат исследования учебный материал.

Обсудите в группах, ответив на вопросы:

1. В чем значение перспективного планирования деятельности структурного подразделения?

2. В чем значение текущего планирования деятельности структурного подразделения.

3. Как определить зоны ответственности сотрудников в процессе перспективного и текущего планирования деятельности структурного подразделения? с какой целью это осуществляется?

Задание 2.

2.1.На примере работы структурного подразделения по месту прохождения практики осуществите:

1. перспективное планирование

2. текущее планирование

3. определите зоны ответственности сотрудников в процессе перспективного и текущего планирования.

2.2..Оформите таблицу.

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| № | Перспективные  планы | Ответственный с указанием должности | Текущие планы | Определение зон ответственности сотрудников с указанием должности |
|  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |

**Итог занятия:** делается вывод о том, что в процессе выполнения практической работы сформировано умение определять зоны ответственности сотрудников в процессе перспективного и текущего планирования деятельности структурного подразделения

**Практическая работа № 24.**

**Ситуационный анализ деятельности подразделения (на основе собранной информации)**

**Цель:** сформировать умениеситуационного анализа деятельности подразделения (на

основе собранной информации)

Оснащение: задание для выполнения ПР, учебный материал, таблица

Задание 1.

Изучите представленный по теме аппарат исследования учебный материал.

Обсудите в группах, ответив на вопросы:

1. Для чего необходим ситуационный анализ?

2. С какой целью проводится ситуационный анализ?

3. Кто проводит анализ?

4. По каким направлениям осуществляется анализ?

5. как часто проводят анализ?

Ситуационный анализ является действенным методом контроля за положением предприятия на конкурентном рынке и оказывает существенную пользу в области планирования и управления маркетингом.

Цель ситуационного анализа – представить руководству фирмы и руководителям подразделений то истинное положение, в котором на момент проведения анализа находится предприятие.

Анализ проводится одним из руководителей предприятия совместно с другими в форме анализа ответов на специально разработанные вопросы.

Каждое предприятие разрабатывает свой перечень вопросов, исходя из своих особенностей.

Вопросы ситуационного анализа

Рынки

Какие целевые рынки наиболее важны для коммерческого успеха предприятия?

Какова полная ёмкость каждого из целевых рынков?

Как ранжируются целевые рынки по коммерческим результатам?

Какие перспективные рынки и сегменты рынков существуют?

Какие изменения прогнозируются на целевых рынках и как они могут повлиять на деятельность предприятия?

Возможна ли оценка положительных и отрицательных явлений, оказывающих воздействие на спрос на целевых рынках?

* 1. Товары и упаковка

На какой стадии жизненного цикла находятся основные товары предприятия?

Какова конкурентоспособность товара на каждом целевом рынке?

Как удовлетворяют требования потребителей номенклатура и ассортимент товара, выпускаемых предприятием?

Обеспечивает ли система управления качеством предприятия стабильное или улучшающееся качество реализуемых товаров?

Применяется ли предприятием фирменный стиль для узнаваемости своих товаров среди товаров конкурентов?

Есть ли возврат проданных товаров и в чем причина возврата?

Насколько привлекательны для клиента дизайн и внешний вид товара?

Отвечает ли упаковка товаров всем требованиям, выдвигаемым к ней, привлекает ли внимание покупателей?

Узнаваем ли товар в упаковке на фоне других?

* 1. Новые товары

Может ли планируемый к выпуску новый товар обеспечить предприятию приемлемую прибыльность в течение прогнозируемого жизненного цикла?

Какова конкурентоспособность нового товара?

Какова потенциальная ёмкость целевых рынков по новому товару с учётом тенденций развития этих рынков?

Какие капитальные вложения необходимы и сроки их окупаемости?

* 1. Покупатели

Какие фирмы в основном покупают товары предприятия и что влияет на их решение о покупке?

Каковы основные требования покупателей к товару, упаковке, форме и условиям продажи?

Какие потенциальные покупатели существуют на данном целевом рынке?

* 1. Внутренняя среда

Каково образование, профессиональная подготовка и опыт сотрудников предприятия?

Имеют ли сотрудники беспрепятственный доступ ко всей необходимой информации для выполнения качественной работы?

Что следует сделать для более эффективной и качественной работы сотрудников предприятия?

* 1. Внешняя среда

Какие ресурсы необходимы предприятию для производства товара?

Каким образом влияют административные и правительственные органы власти на деятельность предприятия?

Какое влияние на деятельность предприятия оказывают тенденции научно-технического прогресса, экономическая и демографическая ситуация?

7.Конкуренция

Кто основные конкуренты предприятия по каждому целевому рынку и каковы перспективы развития конкуренции?

По отношению к каким конкурента и на каких рынках предприятие работает успешнее?

Отвечают ли товары конкурентов требованиям покупателей и какие стратегии стимулирования сбыта применяются конкурентами?

Каковы основные сильные и слабые стороны конкурентов?

8.Цели маркетинга

Каковы долгосрочные, среднесрочные и краткосрочные цели предприятия и как они взаимоувязаны?

Соответствуют ли эти цели возможностям предприятия?

9.Программа маркетинга

Каковы стратегии предприятия и способствуют ли они достижению целей?

Каким образом осуществляется планирование маркетинга, проводится ли контроль?

Каким образом собирается маркетинговая информация и в каком объёме?

10.Организация маркетинга

Каким образом подбирается персонал службы маркетинга и каким образом осуществляется кадровый менеджмент?

Каким образом распределены полномочия и ответственность между сотрудниками?

11.Ценообразование

Насколько цены отражают издержки производства на предприятии?

Как относятся покупатели к установленным предприятием ценам и какова вероятная их реакция на изменение цены?

Каким образом действует предприятие на изменение цен конкурентами?

Что определяет ценовую политику предприятия и соответствует ли уровень цен условиям конкурентного рынка?

12.Товародвижение

Как расположены склады предприятия?

Какие новые каналы и методы товародвижения можно предложить?

Какова численность, специализация и профессиональный уровень торгового персонала?

Каковы предполагаемые объёмы продаж и способы оценки результатов работы торгового персонала?

Какова структура организации торговли и на сколько она эффективна?

Как эффективно используются торговые посредники?

Как ведется подготовка и переподготовка торгового персонала фирмы?

Каковы общие издержки по организации товародвижения?

13.Продвижение

Как организована реклама на предприятии, каковы её цели, каналы распространения, степень активности?

Существует ли на предприятии программа стимулирования сбыта и как она проводится?

Какие каналы распространения информации используется на предприятии и какие из них наиболее эффективны?

Имеется ли план формирования общественного мнения и на сколько он привязан к рынкам и товарам?

Каким образом проводится изучение мнения потребителей о товарах и услугах предприятия?

Насколько эффективно используется личная продажа?

14.Сервисное обслуживание

Каково качество сервисного обслуживания и какова производительность сервисных центров?

Какие услуги можно предложить, которые подняли бы сбыт основной продукции и повысили степень удовлетворённости потребителей?

Имеются ли стандарты обслуживания?

Какова активность сервисной службы и насколько эффективно ведётся обучение работников сервиса?

Ситуационный анализ – главный источник разработки прогнозов предприятия, бизнес-плана и других перспективных планов.

В международной практике принято проводить ситуационный анализ один-два раза в год не только в целях управления маркетинговой деятельностью, но и для контроля за ней.

Ситуационный анализ – главный источник разработки прогнозов предприятия, бизнес-плана и других перспективных планов.

Задание 2.

На примере предприятия, где вы проходили практику, проведите ситуационный анализ по 14 параметрам.

Сделайте аргументированный вывод по результатам ситуационного анализа.

Обсудите полученный результат в группе

Итог занятия: делается вывод о том, что в процессе выполнения практической работы сформировано умение ситуационного анализа деятельности подразделения (на основе собранной информации)

**Тема 1.5. Тайм-менеджмент в управлении организацией**

**Практическая работа № 25. Анализ основных правил тайм-менеджмента**

*Цель:* проанализировать основные правила тайм-менеджмента

*Оснащение:* задание для выполнения ПР, опорный конспект в рабочей тетради, таблица, тест, http://www.jlady.ru/success/tajm-menedzhment-eto.html

*Ход ПР:*

Задание № 1. Ответить на вопросы и задания.

Задание № 2. Практически ознакомиться с основными правилами тайм-менеджмента», ответить на вопросы и задания, оформить краткий конспект.

Задание № 3. Постановка цели согласно схеме тайм-менеджмента.

Задание № 4. Разработка 5 заданий теста по теме «Анализ основных правил тайм-менеджмента».

Задание № 5. Оформить Отчет по ПР.

Задание № 1. Ответьте на вопросы и задания.

1. Что означает термин «Тайм-менеджмент»?
2. Почему тайм-менеджмент – это средство для повышения эффективности деятельности структурного подразделения?
3. В чем сущность высказывания русского физиолога Н.Е. Введенского: «Мы устаем и изнемогаем не потому, что много работаем, а потому, что плохо работаем, не организованно работаем, бестолково работаем»?
4. Объясните смысл высказывания П. Друкера: «Задача менеджмента в XXI веке— научиться управлять эффективностью управленческого и творческого труда» .

Задание № 2.

2.1. Внимательно прочитайте «Основные правила тайм-менеджмента».

2.2. Ответьте на вопросы:

2.2.1. Является ли тайм-менеджмент методом анализа при планировании работы на предприятия? Свой ответ аргументируйте.

2.2.2. Перечислите инструменты планирования.

2.2.3.Как вырабатывается навык в работе?

2.2.4. Чему способствует сформированный навык?

2.2.5.. Какие существуют инструменты планирования?

2.3. Оформите краткий конспект по данной теме, описав инструменты планирования.

Стабильность повторения правил изо дня в день способствует наработке навыков, которые в итоге повышают плодотворность труда.

Что касается умения варьировать инструменты планирования, то:

1. Для успешности во всех видах нашей деятельности целесообразно будет завести ежедневник, соответствующий по своим качествам нашим требованиям и привычкам. Ежедневник может быть электронным, бумажным, в него следует вносить изменения в распорядке дня. В ежедневнике нужно будет контролировать выполнение тех задач, которые были поставлены на тот или иной день.
2. Для правильного планирования следует описать свою жизненную концепцию на бумаге. Эффективный тайм-менеджмент во многом зависит от создания списка долгосрочных целей, держать которые в уме бессмысленно. Только записанные эти цели, словно материализуясь, начинают реально существовать. То же самое относится и к краткосрочным целям. Все они непременно должны иметь точные сроки достижения. В противном случае цель получится размытой, и план её выполнения будет работать слабо. Записывая свои цели, обязательно учитываем и те, которые касаются здоровья, отдыха и развлечений.
3. Личный тайм-менеджмент не эффективен без ежедневного плана, составленного накануне вечером. Именно в это время наиболее чётко представляется картина будущего дня и все его главные задачи. Благодаря таким фактам, мы можем правильно распределить очерёдность решения возникших задач, установив их приоритетность и срочность, и разработать маршрут своего передвижения. За ночь наше сознание усвоит составленный вечером план, и на следующий день все действия будут совершаться почти автоматически, без особого напряжения.
4. Планируя свои действия, помним о глобальных целях – это поможет правильно ранжировать ежедневные цели и быстрее, таким образом, продвигаться к достижению глобальных.
5. Составляя план, учитываем биологические циклы, вызывающие подъём и спад нашей активности. Каждый человек, внимательно проследив за собственным состоянием в течение дня, может определить, в какое время суток он максимально трудоспособен. Именно на это время должна приходиться наибольшая трудовая нагрузка. В противном случае отдача от нашей деятельности резко снизится, и виной тому будет биологический цикл спада активности.
6. Современный тайм-менеджмент заложил в основу принцип делегирования обязанностей, который тоже необходимо учитывать при планировании. Наши силы, возможности и время не безграничны, а это значит, что не следует взваливать на себя непосильную ношу, стараясь сделать как можно больше. Поэтому находим тех, кому можно перепоручить часть дел, проконтролировав затем их выполнение. Такая передача доли своей работы другому человеку является очень мощным инструментом для повышения собственной продуктивности.
7. Составленный на день план по мере его выполнения надо анализировать, вычёркивая претворённые в жизнь пункты. Делать это следует непредвзято, трезво оценивая результат этого претворения в жизнь. Такие действия помогут определиться с дальнейшими целями и сформировать правильное представление о складывающейся ситуации.

Зная основные правила планирования, которые предусматривает тайм-менеджмент, получаем реальный шанс быстрого продвижения по карьерной лестнице и возможность полноценного отдыха после качественно, с полной самоотдачей выполненной работы.

Для плодотворности деяний надо следовать советам опытных в этой области людей:

Во-первых, занимаясь каким-то делом, желательно полностью на нём сконцентрироваться и не отвлекаться на какие-то другие действия: долгие разговоры по телефону, общение с коллегами, затянувшееся чаепитие и прочее. Результатом подобного рассеивания внимания станут затянувшиеся на целый день элементарные дела. Поэтому учимся говорить категоричное: «Мне некогда!» в ответ на чьи-то просьбы помочь или стремление поболтать о пустяках.

Во-вторых, выполняя серьёзную работу, сохраняем спокойствие. Спешка и нетерпеливость приводит к нервозности и суете, а это отнимает массу времени, которое просто проходит впустую. Чтобы такой ситуации не возникло, контролируем себя, блокируя различные раздражители и отодвигая их обдумывание на потом.

В третьих, завершив сложное дело, поощряем себя – празднуем это событие, покупаем какие-то желанные и приятные вещички, идём в дорогой ресторан и прочее, т.е. позволяем себе делать то, что принесёт максимум положительных эмоций. Такое поощрение – отличный стимул для наращивания эффективности работы и её оперативности.

Задание № 3. Постановка цели согласно схемы тайм-менеджмента.

3.1. Ознакомьтесь со схемой тайм-менеджмента.

3.2. Оформите таблицу «Постановка цели согласно схемы тайм-менеджмента»



Следуя схеме тайм-менеджмента, поставьте цели:

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| № пп | Виды целей | Примеры | Задачи | Шаги | Отметка о выполнении |
|  | Глобальная цель в течение: | - | - | - |  |
|  | - 10 лет |  | - | - |  |
|  | - 15 лет |  | - | - |  |
|  | - 20 лет |  | - | - |  |
|  | Долгосрочные цели, исходя из глобальных целей: | - | - | - |  |
|  | - от 3 лет |  | - | - |  |
|  | - от 4 лет |  | - | - |  |
|  | - до 5 лет |  | - | - |  |
|  | Краткосрочные цели: | - | - | - |  |
|  | - от 3 мес. до 6 мес. |  |  |  |  |
|  | - от 6 мес. до 9 мес. |  |  |  |  |
|  | - от 9 мес. до 1 года |  |  |  |  |
|  | Ежедневный план: |  |  |  |  |
|  | - понедельник |  |  |  | -  -  - |
|  | - вторник |  |  |  | -  -  - |
|  | - среда |  |  |  | -  -  - |
|  | - четверг |  |  |  | -  -  - |
|  | - пятница |  |  |  | -  -  - |
|  | - суббота |  |  |  | -  -  - |
|  | - воскресенье |  |  |  | -  -  - |

Задание № 4. Разработка 5 заданий теста по теме «Анализ основных правил тайм-менеджмента».

# Практическая работа № 26.

# Семинар на тему: Использование техники расстановки приоритетов в работе руководителя подразделения и младшего технического персонала

*Цель:* сформировать умение использования техники расстановки приоритетов в работе руководителя подразделения и младшего технического персонала

*Оснащение:* задание для выполнения ПР, таблица, схема

*Ход ПР:*

Задание № 1.

1.1.Оформить Организационную схему сотрудников IT-компании на основе приведенных должностей в таблице, указывая стрелками уровни иерархии.

1.2.Ознакомиться с должностными обязанностями сотрудников IT-компании.

Выбрать для каждой должности сотрудников предполагаемые обязанности и занести их в таблицу в колонку 3.

1.3. Исходя из обязанностей сотрудников, расставьте приоритеты в их работе под нумерацией 1 (самые важные), 2 (менее важные) и т.д.

1.4. Проанализируйте свои ответы с предложенными эталонами. Внесите в свои записи коррективы.

Задание № 2. Оформить Отчет по ПР.

Задание № 1. Оформить Организационную схему сотрудников IT-компании.

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| № | Должность | Обязанности | Приоритеты в работе |
| *1* | *2* | *3* | *4* |
| 1 | **Директор по IT** |  |  |
| 2 | **Прикладные** программисты |  |  |
| 3 | **Веб**-программисты |  |  |
| 4 | **Системные** программисты |  |  |
| 5 | **Ведущий разработчик 1С.** |  |  |
| 6 | Руководитель проекта |  |  |
| 7 | IT-Менеджер |  |  |
| 8 | Главный программист |  |  |
| 9 | Менеджер проекта |  |  |
| 10 | Менеджер проекта по автоматизации филиалов и подразделений компании |  |  |
| 11 | Customer Relations Manager |  |  |

Должностные обязанности сотрудников

1. Взаимодействует с контрагентами по вопросам заключения, исполнения договоров, с организациями по поставкам оборудования, ПО, услуг, комплектующих и расходных материалов.
2. Программирование в среде «1С:Предприятие 8», реализация задач в соответствии с ТЗ;
3. Формулирование основных задач сотрудникам и контроль за их выполнением.
4. Планирование и управление годовым бюджетом.
5. Создание единого плана развития информационных систем и разработка стратегии в области информационных технологий;
6. Участие в разработке и реализации стратегии компании в области информационных технологий
7. Координация деятельности подразделений в случае необходимости.
8. Обеспечивает прием оборудования, комплектующих и материалов по количеству и качеству.
9. Разработка, внедрение и дальнейшее развитие систем управленческой/финансовой информации по всем уровням компании;
10. Составление и исполнение краткосрочного и среднесрочного IT-бюджета;
11. Ведет материальный учет оборудования и материалов.
12. Участвует в планировании бюджета, осуществляет контроль за расходами по статьям бюджета IT-отдела.
13. Осуществляет сбор и анализ данных об интернет-пользователях и клиентах компании.
14. Разработка, внедрение и дальнейшее развитие систем управленческой/финансовой информации по всем уровням компании;
15. Интеграция с системами на других платформах;
16. Управление полным циклом разработки и внедрения оригинальных технологичных продуктов на рынке массового потребителя;
17. Тестирование системы.
18. Дизайн общей архитектуры информационной сети компании и обеспечение сопряженности ее элементов;
19. Интеграция с системами на других платформах;
20. Отслеживание новых технологий, способных повлиять на бизнес компании;
21. Разрабатывают операционные системы и оболочки для баз данных, а также решают другие подобные задачи.
22. Разработка, внедрение и дальнейшее развитие систем управленческой/финансовой информации по всем уровням компании;
23. Отладка и экспериментальная проверка программ на отдельных этапах работ
24. Создают программное обеспечение для решения различных задач (редакторы, игры, бухгалтерские программы, CRM-системы и т.д.).
25. Создают сайты, программы для управления системами сайтов или интернет-магазинов и т.п.
26. Постановка задач группе разработчиков в рамках проекта;
27. Руководство внедрением автоматизированных систем управления в деятельность подразделений компании
28. Обеспечение оптимальной функциональности продуктов компании.
29. Проведение консультаций с руководством компании по ключевым вопросам.
30. Организация и проведение тендеров между поставщиками IT-продукции и услуг;
31. Обновление релизов;
32. Составление и исполнение бюджета проектов по автоматизации подразделений компании
33. Участие в разработке ТЗ;
34. Закупка необходимого технического оборудования для работы сотрудников компании.
35. Организация технической поддержки функциональных информационных систем и программного обеспечения
36. Инсталляция компьютерных программ на рабочие компьютеры сотрудников, в зависимости от специфики работы.
37. Проведение встреч с ключевыми клиентами в рамках проекта.
38. Несение ответственности за бюджет проекта.
39. Участие в разработке технического задания (ТЗ).
40. Определение и анализ предпочтений пользователей, степени удовлетворения предлагаемыми сервисами и др.
41. Если ТЗ представлено клиентской стороной, внимательное изучение всех аспектов и вынесение заключения по срокам выполнения и корректности написания ТЗ.
42. Руководство поэтапной отладкой и экспериментальной проверкой программ;
43. Организация и проведение тендеров на поставку оборудования и софта среди вендоров.
44. Выбор средств разработки
45. Предложение и проработка идей, включая нестандартные, по расширению спектра услуг/продукции, предлагаемых компанией;
46. Составление отчетов о проделанной работе и разработка плана развития проекта.
47. Разработка предложений по улучшению существующего набора продуктов;
48. Управление проектами по автоматизации операционных процессов на предприятиях компании;
49. Развитие информационных систем для хранения нормативной, справочной или архивной информации;
50. Организация технической поддержки функциональных информационных систем и программного обеспечения;
51. Разработка и реализация комплекса мер по защите информации;
52. Составление отчетов о проделанной работе и разработка плана развития проекта.
53. Ведет документооборот по направлению деятельности IT.
54. Решение технических проблем, возникающих при реализации ТЗ.
55. Ведет контроль по подготовке автоматизированных рабочих мест.
56. Участие в процессе разработки и внедрения системы оперативной отчётности филиалов компании центральному офису
57. Проводит контроль оперативного устранения сбоев и неисправностей в работе оборудования и программного обеспечения, установленного на рабочих местах.
58. Документирование произведенных разработок;
59. Выбор и координация работы субподрядчиков.
60. Изучение и анализ тенденций и изменений во внешнем окружении, создание и развитие соответствующей базы данных, обслуживание компании по этим вопросам.
61. Проведение обучающих тренингов в компании по работе с новыми программами и оборудованием.
62. Определяет информацию, подлежащую обработке на ЭВМ, ее объемы, структуру, макеты и схемы ввода, обработки, хранения и выдачи информации, методы ее контроля.
63. Разрабатывает инструкции по работе с программами, оформляет необходимую техническую документацию.
64. Осуществляет сопровождение внедренных программ и программных средств.
65. Анализирует и курирует оперативную работу всего IT-отдела.

Задание № 2. Оформить Отчет по ПР.

**Приложение к ПР**

**Должностные обязанности директора по IT**

1.Взаимодействует с контрагентами по вопросам заключения, исполнения договоров, с организациями по поставкам оборудования, ПО, услуг, комплектующих и расходных материалов.

2.

3.Обеспечивает прием оборудования, комплектующих и материалов по количеству и качеству.

4.Ведет материальный учет оборудования и материалов.

5.Участвует в планировании бюджета, осуществляет контроль за расходами по статьям бюджета IT-отдела.

6.Ведет документооборот по направлению деятельности IT.

7.Ведет контроль по подготовке автоматизированных рабочих мест.

8.Проводит контроль оперативного устранения сбоев и неисправностей в работе оборудования и программного обеспечения, установленного на рабочих местах.

9.Определяет информацию, подлежащую обработке на ЭВМ, ее объемы, структуру, макеты и схемы ввода, обработки, хранения и выдачи информации, методы ее контроля.

10.Разрабатывает инструкции по работе с программами, оформляет необходимую техническую документацию.

11.Осуществляет сопровождение внедренных программ и программных средств.

12.Анализирует и курирует оперативную работу всего IT-отдела.

13.Прикладные программисты — создают программное обеспечение для решения различных задач (редакторы, игры, бухгалтерские программы, CRM-системы и т.д.).

14.Веб-программисты (чаще всего, это программисты PHP) — Интернет — создают сайты, программы для управления системами сайтов или интернет-магазинов и т.п.

15.Системные программисты — разрабатывают операционные системы и оболочки для баз данных, а также решают другие подобные задачи.

Ведущий разработчик 1С.

16.Программирование в среде «1С:Предприятие 8», реализация задач в соответствии с ТЗ;

17.интеграция с системами на других платформах;

18.постановка задач группе разработчиков в рамках проекта;

19.документирование произведенных разработок;

20.участие в разработке ТЗ;

21.обновление релизов;

22.тестирование системы.

Должность: Руководитель проекта

23.Формулирование основных задач сотрудникам и контроль за их выполнением.

24.Координация деятельности подразделений в случае необходимости.

25.Проведение консультаций с руководством компании по ключевым вопросам.

26.Проведение встреч с ключевыми клиентами в рамках проекта.

27.Составление отчетов о проделанной работе и разработка плана развития проекта.

28.Несение ответственности за бюджет проекта.

Должность: IT-Менеджер

29.Планирование и управление годовым бюджетом.

30.Закупка необходимого технического оборудования для работы сотрудников компании.

31.Инсталляция компьютерных программ на рабочие компьютеры сотрудников, в зависимости от специфики работы.

32.Организация и проведение тендеров на поставку оборудования и софта среди вендоров.

33.Выбор и координация работы субподрядчиков.

34.Проведение обучающих тренингов в компании по работе с новыми программами и оборудованием.

Должность: Главный программист

35.Осуществление финальной сборки проекта, контроль функционировния всех разделов.

36.Участие в разработке технического задания (ТЗ).

37.В случае, если ТЗ представлено клиентской стороной, внимательное изучение всех аспектов и вынесение заключения по срокам выполнения и корректности написания ТЗ.

38.Решение технических проблем, возникающих при реализации ТЗ.

39.Выбор средств разработки

Должность: Менеджер проекта

40.управление полным циклом разработки и внедрения оригинальных технологичных продуктов на рынке массового потребителя;

41.отслеживание новых технологий, способных повлиять на бизнес компании;

* 42.предложение и проработка идей, включая нестандартные, по расширению спектра услуг/продукции, предлагаемых компанией;

43.разработка предложений по улучшению существующего набора продуктов;

44.обеспечение оптимальной функциональности продуктов компании.

Должность: Директор департамента информационных технологий

46.создание единого плана развития информационных систем и разработка стратегии в области информационных технологий;

47.разработка, внедрение и дальнейшее развитие систем управленческой/финансовой информации по всем уровням компании;

48.составление и исполнение краткосрочного и среднесрочного IT-бюджета;

49.дизайн общей архитектуры информационной сети компании и обеспечение сопряженности ее элементов;

50.управление проектами по автоматизации операционных процессов на предприятиях компании;

51.организация и проведение тендеров между поставщиками IT-продукции и услуг;

52.развитие информационных систем для хранения нормативной, справочной или архивной информации;

53.руководство поэтапной отладкой и экспериментальной проверкой программ;

54.организация технической поддержки функциональных информационных систем и программного обеспечения;

55.разработка и реализация комплекса мер по защите информации;

56.изучение и анализ тенденций и изменений во внешнем окружении, создание и развитие соответствующей базы данных, обслуживание компании по этим вопросам.

Должность: Менеджер проекта по автоматизации филиалов и подразделений компании

57.Участие в разработке и реализации стратегии компании в области информационных технологий

58.Участие в процессе разработки и внедрения системы оперативной отчётности филиалов компании центральному офису

59.Руководство внедрением автоматизированных систем управления в деятельность подразделений компании

60.Составление и исполнение бюджета проектов по автоматизации подразделений компании

61.Отладка и экспериментальная проверка программ на отдельных этапах работ

62.Организация технической поддержки функциональных информационных систем и программного обеспечения

Должность: Customer Relations Manager

63.Осуществляет сбор и анализ данных об интернет-пользователях и клиентах компании.

64.В его задачи входит определение и анализ предпочтений пользователей, степени удовлетворения предлагаемыми сервисами и др.

65.Проведение маркетинговых исследований рынка с целью определения целевой аудитории для рекламы/сервисов и эффективного развития новых сервисов и продуктов.

# Практическая работа № 27.

**Семинар на тему: Определение временных интервалов при составлении плана работы структурного подразделения, менеджера**

Цель: формирование умения определять временные интервалы при составлении плана работы структурного подразделения, менеджера

Оснащение: задание для семинара, таблица

Задание 1.

Ответьте на вопросы:

* + 1. В чем заключается значение планирования?
    2. Составляя план работы структурного подразделения, что должен учитывать менеджер?
    3. Какое значение при составлении плана работы имеет тайм-менеджмент?

Задание 2.

Изучите представленный по теме аппарат исследования.

Обсудите в группе умение планировать рабочий день на примере менеджера ООО «Полет».

Диагностика умения планировать рабочий день на примере менеджера

ООО «Полет»

Планирование индивидуальной работы – один из важнейших элементов работы руководителя. Чтобы доказать это, проведем диагностику, как руководитель или же менеджер ООО «Полет» умеет планировать свой рабочий день.

1) *Постановка целей и задач в управленческой деятельности.* Первое, что менеджер должен уметь делать – это ставить цели перед началом работы. Из результатов наблюдения видно, что руководитель умеет ставить перед собой цели и задачи. Она в свою очередь, чтобы поставить цель всегда думает о будущем. Цель даёт ясность о том, в каком направлении необходимо двигаться. Без неё можно потеряться в мелочах и сойти с верного пути. Для данной организации главными целями являются достичь высокого товарооборота и получить максимальную прибыль. Если у руководителя существует осознанная цель, то туда же направлены и все неосознанные силы руководителя, т.е. цели служат концентрации сил на важных направлениях. “Случайные успехи хороши, но редки. Запланированные успехи лучше, поскольку они управляемы и случаются чаще”. Именно в постановке целей заключаются азы деятельности предприятия и его успешное будущее.

2) *Эффективность использования рабочего времени.* У любого руководителя ненормированный рабочий день, поэтому он может придти на работу раньше, а уйти позже. Это, прежде всего, зависит от объема работы, который руководителю нужно сделать.

Руководитель начинает свой рабочий день с проверки плана дня. Потом анализирует свежие данные по торговым точкам, выясняет причины положительных и отрицательных цифр, дает рекомендации. Также обзванивает торговые точки, интересуется, как идут дела по продаже продукции. Руководитель или же менеджер выделяет среди рабочего дня небольшое время для отдыха и питания. Оно продолжается 1 час 30 минут, что вполне хватает отдохнуть и отвлечься от своих служебных обязанностей. Большое количество времени у руководителя уходит на телефонные звонки и поездки. На телефонные переговоры тратится от 4 до 27% рабочего времени. Поэтому руководителю нужно иметь правильный организованный справочный аппарат. В него должно входить: список абонентов городской телефонной сети (телефоны организаций, предприятий, служб); список телефонов сотрудников своей фирмы. В общем можно сказать, что руководитель вполне справляется со своей работой и не оставляет незаконченные дела на завтра, т. к. поддерживает один и тот же темп работы.

Таким образом, можно смело сказать, что успех каждого руководителя зависит не только от материально-экономических величин, но и от того, как он распоряжается самым ценным достоянием – временем.

При планировании времени разработаем несколько основных рекомендаций:

· при составлении плана дня лучше оставить 40% рабочего времени свободным, т.е. 60% - запланированное время, 20% - непредвиденное время, 20%-спонтанное время;

· необходимо документировать потраченное время, при этом надо указывать, как и на что оно было потрачено;

· ведение задач воедино – план действий, т.е. чтобы составить хороший план необходимо иметь представление о предстоящих делах;

· регулярность – системность – последовательность;

· реалистичное планирование, т.е. необходимо планировать лишь тот объём задач, с которым ты реально можешь справиться.

3) *Планирование личной работы.* Как уже выяснили, планирование – это ключевое занятие руководителя или же менеджера. Поэтому рекомендуют строить планы развития своей фирмы на годы, месяца, недели и дни.

После определения целей руководитель составляет для себя индивидуальную программу мероприятий для выполнения поставленных перед ним задач. Потом она выясняет, сколько времени потребуется для их достижения. План индивидуальной работы руководитель составляет на квартал, месяц, неделю. Также она составляет план на каждый день. Например, сегодня она едет в Пермь, а завтра в Кунгур. И обязательно сообщает своему заместителю о планируемой поездке и своих планах.

4) *Работа с документацией.* У руководителя на столе всегда много различных документов. Поэтому нужно хорошо знать, где какой документ лежит, чтобы легко его найти. Например, все приказы ООО «Птица» делятся на 4 вида: приказы, касающиеся производства, премии, кадров, и отпусков. Все они находятся в отдельных папках-скоросшивателях. Также руководитель работает с формами 1,2,3, анализирует все данные, составляет протоколы, отчеты.

Документальная информация охватывает все стороны деятельности предприятия от того, насколько хорошо спроектированы формы документов, организованы их движение и обработка, во многом зависит эффективность управленческого труда.

5) *Методы и средства накопления информации и контроля.* У руководителя данной организации нет на столе компьютера и прочей компьютерной техники. Ей это не нужно. Поэтому более доступным средством для нее является деловой блокнот, в котором имеются специальные разделы для ручной записи. Это намного облегчает работу, очень наглядно и компактно отображает ход ведения и исполнения приказов и распоряжений. Для быстрой записи он использует специально нарезанные маленькие листочки бумаги, чтобы не забыть только что полученную информацию. Также удобным средством контроля доведения распоряжений и приказов до многих исполнителей является журнал оперативного контроля. Он содержит такие графы: срок доведения и исполнения, число срока доведения приказа или распоряжения, число доклада об исполнении, промежуточный контроль, исполнители.

6) *Ответы на вопросы.* Руководитель отвечает на вопросы быстро, четко и понятно. Если ей звонят по телефону, то она сначала выслушает, а потом уже говорит свою точку зрения. Когда проводятся планерки и собрания, руководитель говорит внятно и спокойно, отвечает на вопросы сотрудников спокойным тоном, не повышая голос, тем самым предотвращает все разногласия.

7) *Планирование командировок.* Можно сказать, что руководитель данной организации затрачивает на командировки (деловые поездки) в среднем 12-20% своего рабочего времени. Поэтому нужно тщательно планировать поездки, и повышать их эффективность. В основном руководитель выезжает не на большие расстояния. И выезжает не одна, а с кем-то из своих сотрудников. Правильная организация командировки обеспечивает своевременное прибытие на место назначения, гарантирует достаточный срок для решения служебных вопросов и исключает нерациональные затраты времени.

8) *Творческий подход к решению проблем.* Любой руководитель должен иметь творческий подход к решению проблемы. У руководителя ООО «Птица» он есть. Она всегда при принятии решения пользуется своими способностями, развитым кругозором, интеллектом. Иногда использует скорей интуицию, чем творчество.

Для развития творческих качеств руководителя предлагается воспользоваться несколькими рекомендациями:

· прислушивайтесь к своему «внутреннему голосу»;

· относитесь к себе как к творческой личности;

· ищите способ наилучшего решения проблемы;

· продолжайте поиск других вариантов решений даже после того, как с вашей точки зрения, проблема уже решена;

· верьте не только в свои силы, но и в собственные идеи;

· следует всегда помнить, что, возможно, лучшее, более творческое решение, еще впереди.

9) *Организация рабочего места.*Рациональная организация рабочего места менеджера обеспечивает создание в управленческой деятельности максимальных удобств и благоприятных условий труда, повышает содержательность работы. В ООО «Птица» не полностью развита организация рабочего места, т.к. предприятие еще молодое и этот процесс еще находится на стадии роста. В основе любой планировки рабочего места руководителя лежит деление его кабинета на рабочую зону и зону совещаний (переговоров). В данной организации этого нет. Стол руководителя стоит буквой «Т», по бокам стулья. У нее всегда идеальным порядок на рабочем столе, т.е. на нем находятся лишь нужные для работы документы. Кроме того, в служебном помещении своевременно проводится уборка. Также в кабинете имеется отдельный шкаф для верхней одежды и шкаф для документов, книг и другой деловой литературы. В кабинете нет компьютера и другой орг. техники. В помещении преобладает оптимальми температурный режим, освещение, влажность воздуха, цвет стен, мебели и т.п. Можно сделать вывод, что при планировании рабочего места руководителя и других сотрудников не вошла во внимание именно рациональная расстановка мебели.

Задание 3.

На примере вашего руководителя по месту прохождения практики укажите, как он умело определяет временные интервалы при составлении своего плана работы:

1) *Постановка целей и задач в управленческой деятельности:*

*-*

-

2) *Эффективность использования рабочего времени.*:

-

-

3) *Планирование личной работы*:

-

-

4) *Работа с документацией:*

*-*

*-*

5) *Методы и средства накопления информации и контроля:*

*-*

*-*

6) *Ответы на вопросы:*

*-*

*-*

7) *Планирование командировок:*

*-*

*-*

8) *Творческий подход к решению проблем:*

*-*

*-*

9) *Организация рабочего места:*

*-*

*-*

Итог занятия: делается вывод о том, что имеется понятие об определении временных интервалов при составлении плана работы структурного подразделения, менеджера

# Практическая работа № 28.

**Решение ситуационных задач по теме «Тайм-менеджмент в управлении организацией»**

Цель: формирование умения решать ситуационные задачи по теме «Тайм-менеджмент в управлении организацией»

Оснащение: задание для семинара, таблица, схема, <https://wm-help.net/lib/b/book/3770554702/56>

Задание 1.

Изучите представленный по теме аппарат исследования, внимательно его прочитав и ответив на вопросы в команде.

**Задание 1.** *Прочитайте приведенные ниже размышления менеджера о предстоящем дне и план дня, который он составил.*

Ну и день сегодня предстоит! Сейчас только девять часов утра, а дел навалилось столько, что, кажется, времени катастрофически не хватит.

Звонил рассерженный клиент: не получил заказ в срок. Надо бы ему перезвонить, выяснить все вопросы, успокоить. Материалы к выставке нужно готовить: открытие через две недели, а ни слайдов, ни текста для рекламных буклетов еще нет. Да и насчет полиграфии пора бы озадачиться, позвонить и заказать изготовление материалов – календарики всякие, листовки, буклеты, сувениры, плакаты, а то, как всегда, в последний момент спохватимся, и опять – голый стенд и две жалкие листовки. Позор!

На 13.00 назначены переговоры с поставщиком – это дело святое, надо ехать самому. Интересно только, на чем? Машину из сервиса так и не нашел времени забрать, а надо бы. На метро? Или такси заказать? Ничего себе – так у нас же еще презентация сегодня! Ну конечно, начало в 18.00, а команда ни сном, ни духом. Срочно надо всех собирать на инструктаж. Хорошо бы еще текст статьи в «Экономический вестник» отредактировать, а то уже месяц валяется где-то в столе. Кстати, о столе, не мешало бы разобраться в этом хаосе, а то вечно полчаса копаешься, пока нужный документ найдешь. А так хотелось сегодня в спортзал сходить, размяться! Ну это вряд ли. Если еще учесть накопившийся объем не внесенной в базу данных информации по клиентам… А ведь это потенциальная прибыль фирмы.

Ну вот, позвонила секретарь – через полчаса совещание у шефа, присутствие обязательно. Надо успеть хотя бы набросок плана дня сделать, а то опять половина задач из головы вылетит. Итак, что там у нас самое главное на сегодня?

1. Проанализируйте размышления и составленный план. Отметьте ошибки, которые были допущены. Какие принципы и правила планирования дня они нарушают?

2. Проанализируйте, насколько точно был выполнен алгоритм планирования дня.

3. Составьте свой план дня для этого менеджера. Объясните, почему вы именно так распланировали дела и задачи? Ответы подкрепляйте ссылками на материал главы.

**Задание 2.** *Прочитайте приведенные ниже истории. Ответьте письменно на вопросы в конце каждого текста.*

1. Однажды Дэвид Кертин, сидя в номере гостиницы, держал в руках стакан с водой. Настроение у него было ужасное, и вдобавок очень хотелось пить. Он уже поднес стакан к губам, но тут вспомнил, что из-за плохо вымытых стаканов многие люди заболевают… А почему нет одноразовых стаканов? Наверное, потому, что нет ничего дешевле стекла. И вдруг его осенило – бумага! Одноразовые бумажные стаканчики! Весь день он потратил, пытаясь сделать стаканчик, который был бы прост и держал воду. Наконец ему это удалось. Так в 1910 г. Дэвид Кертин изобрел бумажный одноразовый стаканчик и заработал на этом сумму, эквивалентную € 1 млн.

*Ответьте на вопросы:*

• Что помогло Кертину сделать свое открытие?

• К какому типу контекстов можно отнести это обстоятельство? Обоснуйте свой ответ.

2. Уолли Амос, предприниматель, «король шоколадных бисквитов», долго не мог начать свое дело. Но однажды на вечеринке его знакомая сказала, что знает людей, готовых инвестировать средства в производство сладостей. На эти деньги Амос начал изготавливать бисквиты и открыл первый магазин. Его друг и сосед художник Тони Кристиан помог Амосу оформить новый магазин, разработав уникальный дизайн интерьера, что придало магазину характерный и запоминающийся облик. Чтобы привлечь покупателей, Амос нанял девушек, которые бесплатно раздавали бисквиты прохожим в Беверли-Хиллз и Голливуде и принимали заказы на их изготовление. Уолли Амос и его бисквиты быстро стали широко известными. За пять лет он открыл сеть своих магазинов в Лос-Анджелесе, Санта-Монике и на Гавайях.

*Ответьте на вопросы:*

• Что помогло Амосу начать и развить свое дело?

• К какому типу контекстов можно отнести эти обстоятельства? Обоснуйте свой ответ.

3. В конце 1980-х гг. для некоторых авиакомпаний США наступило время значительных потрясений. В этот период произошли изменения в политике государственного регулирования авиаперевозок. Государство сократило свое вмешательство в деятельность авиакомпаний. Многие из них, утратив ценные права и льготы, лишившись значительной доли государственного финансирования и поддержки, пострадали в значительной степени. Но были и те, кто сумел не только сохранить прежние объемы авиаперевозок, но и увеличить их, добившись преуспевания.

*Ответьте на вопросы.*

• Что повлияло на крах одних компаний и успех других?

• К какому типу контекстов можно отнести эти факторы? Обоснуйте свой ответ.

4. Генри Форд был авторитарным предпринимателем, склонным к одиночеству, своевольным, презирающим теории и «бессмысленное чтение книг». Он считал своих служащих «помощниками». Если «помощник» осмеливался спорить с Фордом или самостоятельно принимал решение, он тут же лишался работы. За 12 лет Форд превратил крошечную компанию в гигантскую отрасль. Однако верность традиции корпорации Форда, согласно которой командовать и принимать решения может только один человек – глава компании, – в конце концов подвела. Потребности американцев изменились, и империя Форда просто не поспевала за ситуацией, не могла гибко реагировать на происходящие перемены, воплощать в жизнь новые концепции, реализовывать новые идеи. Доля Ford Motor на рынке резко сократилась, и к концу 1920-х гг. она стала занимать только 10 % автомобильного рынка.

*Ответьте на вопросы.*

• Что повлияло на изменение положения компании Форда?

• К какому типу контекстов можно отнести эти факторы? Обоснуйте свой ответ.

**Задание 3.** *Прочитайте приведенные ниже формулировки задач.*

• Зайти в спортзал.

• Институт, зачет.

• Найти ключи от квартиры.

• Позвонить клиенту.

• Поговорить с Ивановым.

• Лекция.

• Оформить титульный лист для реферата.

• Обсудить проект с командой.

• Составить план действий на завтра.

• Задание по тайм-менеджменту.

• Собеседование в 14.00.

• Отдать CD-диск соседу.

• Пообедать.

• Почта. Папка «Входящие».

• Проектная работа.

• Вопросы по диплому.

• Договориться о времени консультации с преподавателем.

• Решить пять трудных задачек по математике.

• Мобильный. Деньги.

• Работа, резюме, агентство.

*Выполните следующие задания.*

• Разделите лист бумаги на две части.

• В левую колонку выпишите те задачи, которые составлены в результато-ориентированном виде. Объясните, какие задачи и почему вы посчитали соответствующими результато-ориентированной форме? Подкрепите свой ответ ссылками на текст главы.

• Переформулируйте задачи, являющиеся, по вашему мнению, не результато-ориентированными, так, чтобы они соответствовали формуле результато-ориентированного планирования. Запишите их в правую колонку. Объясните, какие задачи вы переформулировали. Почему? Подкрепите свой ответ ссылками на текст раздела главы.

**Задание 4.** *Выделите свои типовые личные контексты (от пяти до семи). Запишите их. Составьте список задач под каждый контекст. Запишите их.*

**Задание 5.** *Исключите из приведенного алгоритма жестко-гибкого планирования лишние шаги и запишите алгоритм правильно.*

• Выделить ключевые показатели и отследить их в динамике.

• Составить список жестких задач.

• Отметить свои личные контексты.

• Составить список гибких задач.

• Перенести в список жестких задач как можно больше задач из гибкого списка.

• Заполнить пустое пространство между жесткими задачами.

• Определить время исполнения для всех задач на день.

• Построить двухмерный график для определения взаимосвязей между задачами.

• Выделить из списка приоритетные задачи.

• Разбить приоритетные задачи на подзадачи.

• Забюджетировать время для приоритетных задач.

• Определить время на выполнение жестких задач в размере 80 % от рабочего дня.

**Задание 6.** *Выберите одну значимую для вас долгосрочную цель в какой-либо ключевой области жизни. Используя приведенную ниже таблицу, составьте долгосрочный план достижения этой цели, записав все формулировки в результато-ориентированном виде.*

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Ключевая область жизни | Цель | Важность | Срок | Действия (тактические цели) | Срок |
|  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |

Итог занятия: делается вывод о том, что сформировано умение решать ситуационные задачи по теме «Тайм-менеджмент в управлении организацией»

**Тема 1.6. Организация как функция управления. Структура организации**

# Практическая работа № 29.

# Семинар на тему: Иерархический тип структур управления.

Анализ типов организационных структур: линейная, функциональная, линейно-функциональная, дивизиональная. Их преимущества и недостатки.

# Цель: формирование умения анализа типов организационных структур: линейная, функциональная, линейно-функциональная, дивизиональная с объяснением их преимуществ и недостатков

Оснащение: задание для семинара, таблица, схема, https://studfiles.net/preview/1883488/page:2/

Задание 1.

Изучите представленный по теме аппарат исследования.

Обсудите характеристику разных типов организационных структур.

Проанализируйте преимущества и недостатки каждой ОС.

Оформите таблицу в тетради для практических работ (индивидуальная работа).

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| № пп | Наименование ОС | Характеристика ОС | Преимущества | Недостатки |
| 1 |  |  |  |  |
| 2 |  |  |  |  |
| 3 |  |  |  |  |
| 4 |  |  |  |  |

Задание 2.

Оформите схемы для каждой ОС.

Задание № 3.

Обсудите предложенные утверждения, найдите ошибки, работая в группе, исправьте ошибки.

Проанализируйте наиболее удачные формулировки.

1.Линейно-функциональная структура обеспечивает такое разделение yпpaвлeнчecкoгo труда, при котором линейные звенья управления призваны кoмaндoвaть, a фyнкциoнaльныe — кoнcyльтиpoвaть, пoмoгaть в paзpaбoткe кoнкpeтныx вoпpocoв и пoдгoтoвкe cooтвeтcтвyющиx peшeний, пpoгpaмм, плaнoв.

2. Преимуществом линейно-функциональной cтpyктypы явялется то, что кaждoe звeнo зaинтepecoвaнo в дocтижeнии cвoeй yзкoй цeли, a нe oбщeй цeли фиpмы.

3. Достоинства дивизиональной структуры - бoлee тесная связь производства c потребителями, ускоренная реакция на изменения во внешней cpeдe;

4. Недостатки дивизиональной структуры - дублирование работ для разных подразделений.

Итог занятия: Делается вывод о существовании разных типов организационных структур, их преимуществах и недостатках.

# Практическая работа № 30.

# Семинар на тему: Органический тип структур управления.

Анализ типов организационных структур: бригадная, проектная, матричная. Их преимущества и недостатки.

Цель: формирование умения анализа типов организационных структур: бригадной, проекной, матричной с объяснением их преимуществ и недостатков

Оснащение: задание для семинара, таблица, схема, https://studfiles.net/preview/3565349/page:18/

Задание 1.

Изучите представленный по теме аппарат исследования.

Обсудите характеристику разных типов органических структур управления.

Проанализируйте преимущества и недостатки каждой ОС.

Оформите таблицу в тетради для практических работ (индивидуальная работа).

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| № пп | Наименование ОС | Характеристика ОС | Преимущества | Недостатки |
| 1 |  |  |  |  |
| 2 |  |  |  |  |
| 3 |  |  |  |  |
| 4 |  |  |  |  |

Задание 2.

Оформите схемы для каждой органического типа структур управления.

Задание № 3.

Обсудите предложенные утверждения, найдите ошибки, работая в группе, исправьте ошибки.

Обсудите наиболее удачные формулировки.

1. Область применения матричной структуры - необходимость освоения ряда новых технически сложных, наукоемких изделий в сжатые сроки, внедрение технологических новшеств и быстрого реагирования на конъюнктурные колебания рынка;

2. **К недостатку бригадной структуры относят** сложность матричной структуры для практической реализации, для ее внедрения необходима длительная подготовка работников и соответствующая организационная культура;

3. При матричной структуре управления формируются проектные группы (временные), реализующие целевые проекты и программы

4. Недостатком бригадной структуры управления явялется интеграция различных видов деятельности компании в целях получения высококачественных результатов по определенному проекту

Итог занятия: Делается вывод о разных типах органических структур управления, их преимуществах и недостатках.

# Практическая работа № 31.

# Построение организационной структуры предприятия отрасли

# Цель: формирование умения построения организационной структуры предприятия отрасли

Оснащение: задание для выполнения ПР, схема, Источник: <http://bizakon.ru/kadry/kak-sostavit-shtatnoe-raspisanie.html>

Задание 1.

Ответьте на вопросы и задания:

* + - * 1. Какие факторы влияют на выбор организационной структуры?
        2. Каким принципам должна соответствовать созданная организационная структура предприятия?
        3. Почему ОСП оформляют в виде схемы?

Задание 2.

Оформите схему ОСП для вашего предприятия, где вы проходили производственную практику.

Объясните суть оформленной схемы

# Итог занятия: Делается вывод об умении построения организационной структуры предприятия отрасли

# Практическая работа № 32.

# Разработка «Штатного расписания»

# Оснащение: задание для выполнения ПР, образей документа, https://allbest.ru/otherreferats/management/00078028\_0.html

# Цель: формирование умения разработки Штатного расписания

Задание 1.

Изучите представленный по теме аппарат исследования учебный материал.

Обсудите значение и структуру Штатного расписания. Тезисно сделайте описание документа в тетради для ПР.

Изучите реквизиты на образце документа (индивидуальная работа).

Штатное расписание — это **локальный корпоративный документ**, определяющий и оформляющий штатную структуру организации, который часто не принимается во внимание начинающими предпринимателями, потому что Российское законодательство якобы лояльно относится к данному документу и к вопросу о его составлении.

Однако это не более чем миф. В данной статье мы рассмотрим все законодательные вопросы, связанные со штатным расписанием в РФ, рассмотрим виды и подвиды данного типа документов, примеры заполнения, а также узнаем самое основное: как правильно составить штатное расписание?

### Для ООО

Штатное расписание для организаций заполняется по **унифицированной форме №Т-3** в не зависимости производственное это предприятие, проектная организация или магазин:

**Графа 1: «структурные подразделения».** К таковым принадлежат отделения, филиалы и т.д.

Обычно этот раздел заполняется с подразделений, выполняющих единое управление, затем возможно идёт бухгалтерия, отдел связи с общественностью, финансовый отдел и т.д. потом производство и т.д.

Иногда название отделения способно повлиять **на обеспечение сотруднику установленных льгот** (к примеру, при возможности грязных отравлений при производстве) – тогда его необходимо взять из конкретных отраслевых групп.

**Графа 2 «код подразделения»** необходима для классификации подразделений в группу, с использованием которой возможно устанавливать их местоположение в структуре организации. В маленьких компаниях такой код не требуется.

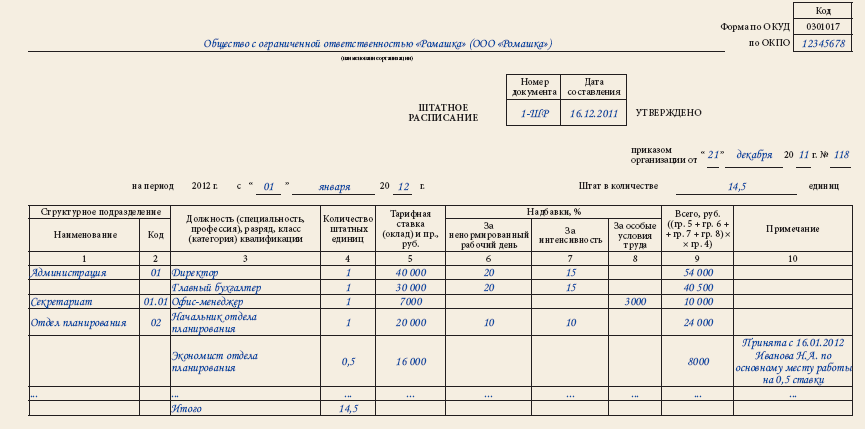
**Графа 3 «должность (профессия, специальность)**, ряд, вид (группа) квалификации сотрудника». Чтобы правильно назвать должность в штатном расписании необходимо использовать Классификационный справочник профессий.

Если в качестве какого-то вида трудов, должностей, или профессий есть какие-то лимитирования, либо учтены какие-то привилегии или компенсации, то их название обязано точно отвечать вышеуказанным классификаторам.

**Графа 4 «Кол-во штатных единиц».** Указывается число единиц, предустановленных в компании по надлежащей должности.

Во время заполнения формы могут возникнуть проблемы касательно четвёртой графы, где необходимо указать число штатных единиц.

Тогда, в случае, если в предприятии содержатся **неполные ставки,** в соответствующей графе кол-во конкретных единиц должны быть указано в долях через запятую, например 0,5.

[](http://bizakon.ru/wp-content/uploads/2017/03/na-o-5-stavki-e1488527756675.png)

**Графа 5 «Тарифная ставка и др.».** Наполнение данной графы находится в зависимости от концепции оплаты трудовой деятельности, существующей в компании. Передаётся принятый объем зарплаты либо тарифной ставки.

**Графы 6-8 «Надбавки».** Надбавки, доплаты и другие побудительные начисления формируются функционирующим законодательством (к примеру: за трудовую деятельность в чрезвычайно низких температурных условиях на крайнем севере), либо лично нанимателем по какой-либо причине.

**Графа 9 “итого”** – раздел должен быть заполнен в результате сложения 5 и 8 разделов, однако только лишь в случае если все сведения в них занесены в рублях. В случае, когда зарплата определена в руб., а надбавка в проц., в девятой графе устанавливается пропуск.

Задание 2.

Оформите Штатное расписание для вашего предприятия (отдела), где вы проходили производственную практику.

Объясните, исходя, из каких понятий были установлены должностные оклады сотрудникам в кол. 5, % надбавок в кол.6-8 и как в кол.9 была подчитана сумма «Всего» по строке «Итого»

# Итог занятия: Делается вывод об умении разработки Штатного расписания.

# Практическая работа № 33.

# Ознакомление со структурой нормативного акта «Положение о структурных подразделениях»

# Цель: Ознакомиться со структурой нормативного акта «Положение о структурных подразделениях».

# Оснащение: задание для выполнения ПР, образец нормативного документа, https://www.yandex.ru/yandsearch?text=«Положение%20о%20структурных%20подразделениях»&lr=47&clid=9582

Задание 1.

Изучите представленный по теме аппарат исследования учебный материал.

Обсудите значение и структуру ПоСП. Тезисно сделайте описание документа в тетради для ПР.

Ответьте на вопросы и задания:

* + - * 1. Какое значение имеет нормативный акт «Положение о СП»?
        2. Перечислите элементы, которое включает в себя ПоСП. Тезисно охарактеризуйте их.

Задание 2.

Оформите разделы: Описание структуры. Функции отдела и распределение ответственности. Информационное и материальное обеспечение. Взаимодействие для вашего предприятия, где вы проходили производственную практику.

Задание 3.

Проанализируйте и обсудите в группе полученное описание разделов в ПоСП согласно задания 2.

# Итог занятия: Делается вывод об ознакомлении со структурой нормативного акта «Положение о структурных подразделениях»

# Практическая работа № 34.

# Ознакомление со структурой нормативного акта «Положение о производственной бригаде»

Оснащение: задание для выполнения ПР, нормативно-правовой акт, <http://hr-portal.ru/doki/polozhenie-o-proizvodstvennoy-brigade-i-brigadire>

Цель: ознакомиться со структурой нормативного акта «Положение о производственной бригаде»

Задание 1.

Изучите представленный по теме аппарат исследования учебный материал.

Обсудите значение и структуру Положения о производственной бригаде.

Ответьте на вопросы и задания:

1. Какое значение имеет нормативный акт «Положение о ПБ»?

2.Перечислите элементы, которое включает в себя «Положение о ПБ». Тезисно охарактеризуйте их.

Задание 2.

Разработайте содержание для разделов Права, Обязанности, Ответсвенность для Положение о ПБ для вашего предприятия, где вы проходили производственную практику.

Проанализируйте и обсудите в группе полученное описание разделов в Положении о СП согласно задания 2.

# Итог занятия: Делается вывод об ознакомлении со структурой нормативного акта «Положение о производственной бригаде»

# Практическая работа № 35.

**Семинар на тему: Нормативно-правовые документы бригадира**

Цель: ознакомиться с нормативно-правовыми документами бригадира

Оснащение: задание для выполнения ПР, нормативно-правовой акт, <https://studwood.ru/2019836/tovarovedenie/normativno_pravovye_dokumenty_reguliruyuschie_lichnuyu_otvetstvennost_brigadira>, https://fibradecor.ru/кто-такой-бригадир/

Задание 1.

Изучите представленный по теме аппарат исследования учебный материал.

Обсудите значение и структуру нормативно-правовых документов бригадира.

Ответьте на вопросы и задания:

1. На основании каких нормативно-правовых документов бригадир осуществляет свою деятельность?

2.Перечислите обязанности бригадира.

3. Перечислите права бригадира.

4. Какую ответственность несет бригадир? Почему?

Задание 2.

В должностной инструкции бригадира оформите разделы: Требования к квалификации, Обязанности, Права, Ответственность для вашего предприятия, где вы проходили производственную практику.

Задание 3.

Проанализируйте и обсудите в группе самостоятельно разработанные формулировки к разделы: Требования к квалификации, Обязанности, Права, Ответственность для вашего предприятия, где вы проходили производственную практику.

Итог занятия: Делается вывод об ознакомлении со структурой и значением нормативно-правовых документов бригадира.

# Практическая работа № 36-37.

**Семинар на тему: Ознакомление со структурой нормативного акта «Должностная инструкция»**

Цель: ознакомиться со структурой нормативного акта «Должностная инструкция»

Оснащение: задание для выполнения ПР, нормативно-правовой акт, https://studfiles.net/preview/3187417/page:6/

Задание 1.

Изучите представленный по теме аппарат исследования учебный материал.

Обсудите значение и структуру ДИ.

Ответьте на вопросы и задания:

1. Для чего необходима ДИ?

2. Из каких этапов состоит процесс разработки ДИ?

3. Какие основные нормативно-правовые акты необходимы для разработки ДИ?

4. Перечислите локальные нормативно-правовые акты работодателя при разработке ДИ.

5. Охарактеризуйте структуру ДИ, тезисно описав ее содержание в тетради для ПР.

Задание 2.

Ознакомьтесь с предложенным образцом ДИ.

В документе ДИ оформите разделы: Требования к квалификации, Обязанности, Права, Ответственность для специалиста по информационным технологиям и руководителя отдела для вашего предприятия, где вы проходили производственную практику.

Задание 3.

Проанализируйте и обсудите в группе самостоятельно разработанные формулировки к разделам: Требования к квалификации, Обязанности, Права, Ответственность для специалиста по информационным технологиям и руководителя отдела для вашего предприятия, где вы проходили производственную практику.

Задание № 4.

Аргументируйте свои ответы на предложенные высказывания:

1. Должностная инструкция – это один из локальных нормативных актов, оформляемый работником.

2. Процесс разработки должностных инструкций состоит из 7 этапов.

3. Конституция РФ – это основной нормативно-правовой акт, с учетом которого должна разрабатываться должностная инструкция.

4.Должностная инструкция должна быть составлена на усмотрение самого разработчика организации.

5. Внесение изменений и дополнений в действующую должностную инструкцию не допустимо.

Итог занятия: Делается выводоб ознакомлении со структурой и значением нормативно-правовых документов бригадира.

# Практическая работа № 38.

# Ознакомление с нормативным актом «Квалификационный справочник должностей руководителей, специалистов и других служащих» и должностными обязанностями персонала предприятия

Цель: ознакомиться со структурой нормативного акта «Квалификационный справочник должностей руководителей, специалистов и других служащих» и должностными обязанностями персонала предприятия»

# Оснащение: задание для выполнения ПР, нормативно-правовой акт, <https://base.garant.ru/180422/>

Задание 1.

Изучите представленный по теме аппарат исследования учебный материал.

Обсудите значение и структуру нормативного акта «Квалификационный справочник».

Ответьте на вопросы и задания:

1. Для чего необходим КС?

2. Сколько разделов содержит КС?

3. Какая информация содержится в 1-м разделе?

4. Что описывается во 2-м разделе?

Задание 2.

Ознакомьтесь с должностными обязанностями:

- генерального директора

- главного бухгалтера

- Главного специалиста по защите информации

Что должен знать:

- Заместитель директора по управлению персоналом

- менеджер по рекламе

- Начальник отдела автоматизации и механизации производственных процессов

- Начальник отдела информации

Какие требования предъявляются к квалификации:

- Начальника отдела маркетинга

- Начальника отдела патентной и изобретательской работы

Задание 3.

В Квалификационном справочнике найдите и ознакомьтесь с должностными обязанностями, знаниями и требованиями к квалификации работников той специальности, по которой вы получаете образование в колледже

Проанализируйте и обсудите в группе самостоятельно подобранную информацию по заданию 3.

# Итог занятия: Делается вывод об ознакомлении с нормативным актом «Квалификационный справочник должностей руководителей, специалистов и других служащих» и должностными обязанностями персонала предприятия, его значение и структурой

# Практическая работа № 39.

# Разработка Должностных инструкций на работников АУП предприятия

Цель: сформировать умение разработки Должностных инструкций на работников АУП предприятия

# Оснащение: задание для выполнения ПР, нормативно-правовой акт, <http://www.aup.ru/docs/di/>

Задание 1.

Изучите представленный по теме аппарат исследования учебный материал.

Обсудите значение и структуру ДИ.

Ответьте на вопросы и задания:

1. Для чего необходима ДИ?

2. Кто разрабатывает ДИ?

3. Что позволяет осуществлять правильно оформленная ДИ?

4. Какие основные нормативно-правовые акты необходимы для разработки ДИ?

5. Охарактеризуйте структуру ДИ, тезисно описав ее содержание в тетради для ПР.

Задание 2.

Ознакомьтесь с предложенным образцом ДИ.

Разработайте ДИ для руководителя для вашего предприятия, где вы проходили производственную практику.

Задание 3.

Проанализируйте возможно разные подходы к разработке ДИ и обсудите в группе самостоятельно разработанные ДИ для руководителя для вашего предприятия, где вы проходили производственную практику.

Задание № 4.

Ответь на вопросы теста

***1. Все существенные изменения в должностную инструкцию вносят:***

* 1. приказом;
  2. решением;
  3. распоряжением;
  4. служебной запиской.

***2. Какие организационные документы утверждает руководитель организации:***

1. должностные инструкции;
2. правила внутреннего трудового распорядка;
3. штатное расписание;
4. все перечисленные документы.

***3. При поступлении на работу в организацию граждан обязательно должны познакомить:***

1. с Уставом организации;
2. с положением о структурном подразделении, куда поступает на работу граждан;
3. с должностной инструкцией;
4. со всеми перечисленными документами.

***4. В разделе «Функции» должностной инструкции:***

1. перечисляют основные направления деятельности работника;
2. определены конкретные виды работ, выполняемых работником;
3. установлены права, необходимые работнику для выполнения возложенных на него обязанностей;
4. верного ответа нет.

***5. Датой Вступления в силу ДИ является:***

1. дата подписания;
2. дата составления;
3. дата утверждения;
4. верного ответа нет.

**Итог занятия: Делается вывод** о сформированности умения разработки Должностных инструкций на работников АУП предприятия

# Практическая работа № 40.

# Разработка Должностных инструкций на работников структурных подразделений

# Оснащение: задание для выполнения ПР, нормативно-правовой акт, <https://studfiles.net/preview/4331571/page:6/>, тест

Цель: научиться разрабатывать нормативный акт «Должностная инструкция»

Задание 1.

Изучите представленный по теме аппарат исследования учебный материал.

Обсудите значение и структуру ДИ.

Ответьте на вопросы и задания:

1. Для чего необходима ДИ?

2. Из каких этапов состоит процесс разработки ДИ?

3. Какие основные нормативно-правовые акты необходимы для разработки ДИ?

4. Перечислите локальные нормативно-правовые акты работодателя при разработке ДИ.

5. Охарактеризуйте структуру ДИ, тезисно описав ее содержание в тетради для ПР.

Задание 2.

Ознакомьтесь с предложенным образцом ДИ.

Оформите ДИ для:

- специалиста по тестированию программного обеспечения;

- веб-дизайнера

Задание 3.

Проанализируйте и обсудите в группе самостоятельно разработанные формулировки к разделам: Требования к квалификации, Обязанности, Права, Ответственность

**Итог занятия:** Делается выводо сформированности умения разрабатывать нормативный акт «Должностная инструкция» для сотрудников ай-ти отдела.

# Практическая работа № 41.

# Деловая игра: проведение инструктажа работников подразделения о выполнении должностных обязанностей

Цель: научиться проводить инструктаж работников подразделения

# Оснащение: задание для выполнения ПР, нормативно-правовой акт, <https://studopedia.su/17_94985_instruktazh-sotrudnikov-vidi-instruktazha.html>,

https://dogma.su/education/enter/detail.php?ID=4982

Задание 1.

Изучите представленный по теме аппарат исследования учебный материал.

Ответьте на вопросы и задания:

1. В чем заключается значение инструктажа?

2. Какие виды инструктажей бывают? В чем их суть?

3. Кем проводится инструктаж?

4. Какой процедурой завершается инструктаж на рабочем месте?

5. Каковы последствия для Лица, показавшего неудовлетворительные знания при проведении проверки. Перечислите их.

Задание 2.

На примере образца разработайте приказ от имени руководителя компании об организации проведения инструктажа.

Задание 3.

Разработайте содержание и проведите первичный инструктаж для вновь принятого на работу веб-дизайнера.

Задание 4.

Разработайте вопросы и задания для проверки знаний инструктируемого после проведения первичного инструктажа.

**Итог занятия:** Делается выводо сформированности умения проведения инструктажа работников подразделения о выполнении должностных обязанностей

# Практическая работа № 42.

# Ознакомление со структурой нормативного акта «Положение о персонале»

# Цель: ознакомиться со структурой нормативного акта «Положение о персонале»

# Оснащение: задание для выполнения ПР, нормативно-правовой акт, <https://www.hr-director.ru/article/63388-ekd-znakomtes-polojenie-o-personale>, тест

Задание 1.

Изучите представленный по теме аппарат исследования учебный материал.

Обсудите значение и структуру «Положения о персонале», работая в команде.

Ответьте на вопросы и задания:

1. В чем заключается значение Положения?

2. Кем утверждается Положение?

3. На основании какого документа составляется Положение?

3. Сколько разделов содержит Положение? Перечислите их и тезисно опишите содержание в тетради для ПР.

Задание 2.

Для закрепления полученных знаний составьте тест из 10 заданий по теме «Положение о персонале».

# Итог занятия: Делается вывод об ознакомлении со структурой нормативного акта «Положение о персонале»

**Практическая работа № 43**

**«Правила внутреннего трудового распорядка»**

Цель: ознакомиться со значение и структурой Правил внутреннего трудового распорядка предприятия (ПРТР).

Оснащение: задание для выполнения практической работы, образец документа «Правил внутреннего трудового распорядка», тест.

Ход практической работы:

1. Ответить на вопросы, оформляя опорный конспект в тетради для практических работ (задание № 1).
2. Проанализировать структуру ПВТР, внимательно прочитав предложенный материал. В тетрадь для ПР записать разделы ПВТР и краткое их описание(задание № 2).
3. Ответить на вопросы теста (задание № 3).
4. Дать ответы на ситуационные вопросы (задание № 4)
5. Составить отчет по практической работе (задание № 5).

Задание № 1.

Ответить на вопросы, оформляя опорный конспект в тетради для практических работ:

1. В чем заключается значение ПРТР?
2. Кем разрабатываются и утверждаются ПВТР?
3. Производится ли ознакомление работников в фирме с данными ПВТР?

«Правила внутреннего трудового распорядка»

В соответствии со ст. 189 ТК РФ правила внутреннего трудового распорядка (далее по тексту - ПВТР) - локальный нормативный акт организации, регламентирующий в соответствии с ТК РФ и иными федеральными законами порядок приема и увольнения работников, основные права, обязанности и ответственность сторон трудового договора, режим работы, время отдыха, применяемые к работникам меры поощрения и взыскания, а также иные вопросы регулирования трудовых отношений у данного работодателя.  
 ПВТР разрабатываются и утверждаются работодателем с учетом мнения представительного органа работников организации в порядке, установленном ст. 372 ТК РФ для принятия локальных нормативных актов. После утверждения ПВТР каждый работник должен быть под роспись ознакомлен с указанными Правилами.

Задание № 2.

Проанализировать структуру ПВТР, внимательно прочитав предложенный материал. В тетрадь для ПР записать разделы ПВТР и краткое их описание(задание

|  |
| --- |
| УТВЕРЖДАЮ  Директор\_\_\_\_\_\_(Ф.И.О.)  «\_\_\_»\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_20\_\_ г. |

[Правила внутреннего трудового распорядка (ПВТР) для работников](http://blanki.ucoz.ru/news/2009-09-29-19) ООО \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Настоящие Правила определяют внутренний трудовой распорядок в ООО \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_, порядок приема на работу и увольнения работников, основные обязанности работников и администрации, режим рабочего времени, а также меры поощрения и ответственность за нарушение трудовой дисциплины.

**1. Прием на работу**

1.1. Прием на работу в \_\_\_\_\_\_ производится на основании заключенного трудового договора.

1.2. При приеме на работу в \_\_\_\_\_\_ администрация обязана потребовать от поступающего:

- предъявления паспорта, удостоверяющего личность;- предоставления трудовой книжки, оформленной в установленном порядке,- страхового свидетельства государственного пенсионного страхования,- документов воинского учета - для военнообязанных и лиц, подлежащих призыву на военную службу;- диплома или иного документа о полученном образовании или документа, подтверждающего специальность или квалификацию.

Прием на работу без указанных документов не производится.

Прием на работу оформляется приказом (распоряжением) администрации, изданным на основании заключенного трудового договора, который объявляется работнику под расписку в трехдневный срок со дня подписания трудового договора.

При приеме на работу работнику может быть установлено испытание продолжительностью не более 3 месяцев.

1.3. При поступлении работника на работу или переводе его в установленном порядке на другую работу Администрация обязана:- ознакомить работника с порученной работой, условиями и оплатой труда, разъяснить работнику его права и обязанности;- ознакомить с правилами внутреннего трудового распорядка,- разъяснить обязанность по сохранению сведений, составляющих коммерческую или служебную тайну, ответственность за ее разглашение.

1.4. Прекращение трудового договора производится только по основаниям, предусмотренным трудовым законодательством РФ.

Работник имеет право расторгнуть трудовой договор, предупредив об этом администрацию в письменной форме за две недели. По истечении указанного срока предупреждения об увольнении работник вправе прекратить работу, а администрация обязана выдать ему трудовую книжку с внесенной в нее записью об увольнении, другие документы, связанные с работой, по письменному заявлению работника и произвести с ним окончательный расчет. Прекращение трудового договора оформляется приказом по предприятию.

По соглашению между работником и администрацией трудовой договор может быть расторгнут и до истечения срока предупреждения об увольнении.

Записи в трудовую книжку о причинах прекращения трудового договора должны производиться в точном соответствии с формулировками Трудового кодекса РФ.

Днем увольнения считается последний день работы.

2. Основные обязанности работников

2.1. Работники должны:- добросовестно выполнять свои трудовые обязанности, соблюдать трудовую дисциплину, своевременно и точно исполнять распоряжения администрации и непосредственного руководителя, использовать все рабочее время для производительного труда, воздерживаться от действий, мешающих другим работникам выполнять их трудовые обязанности;- качественно и в срок выполнять производственные задания и поручения;- соблюдать требования по охране труда, технике безопасности, производственной санитарии, гигиене труда и противопожарной охране;- содержать свое рабочее место, оборудование и приспособления и передавать сменяющему работнику в порядке, чистоте и исправном состоянии, а также соблюдать чистоту в отделе и на территории предприятия; соблюдать установленный порядок хранения материальных ценностей и документов;- бережно относиться к имуществу работодателя и других работников;- не разглашать охраняемую законом тайну (государственную, коммерческую, служебную и иную), ставшую известной работнику в связи с исполнением им трудовых обязанностей.

2.2. Круг обязанностей, которые выполняет работник по своей специальности, квалификации, должности, определяется трудовым договором, должностной инструкцией.

3. Основные обязанности администрации

3.1. Администрация обязана:- соблюдать трудовое законодательство;- предоставить работнику работу, обусловленную трудовым договором;- обеспечить безопасность труда и условия, отвечающие требованиям охраны и гигиены труда;- обеспечить работника оборудованием, инструментами, технической документацией и иными средствами, необходимыми для исполнения им трудовых обязанностей;- выплачивать в полном размере причитающуюся работнику заработную плату в сроки, установленные трудовым законодательством, коллективным договором, правилами внутреннего трудового распорядка, трудовыми договорами;- способствовать работникам в повышении ими своей квалификации, совершенствовании профессиональных навыков.

3.2. Администрация стремится к созданию высокопрофессионального работоспособного коллектива, развитию корпоративных отношений внутри предприятия, повышению заинтересованности среди работников в развитии и укреплении деятельности предприятия.

4. Рабочее время и время отдыха

4.1. В соответствии с действующим законодательством на предприятии устанавливается пятидневная рабочая неделя с двумя выходными днями - суббота и воскресенье. Продолжительность рабочего времени составляет 40 часов в неделю.

График работы, определяющий начало ежедневной работы, время обеденного перерыва и окончание рабочего дня, устанавливается для работников предприятия с учетом производственной деятельности, утверждается администрацией.

Продолжительность рабочего дня или смены, непосредственно предшествующих нерабочему праздничному дню, уменьшается на один час.

4.2. Работа на предприятии не производится в праздничные дни, установленные трудовым законодательством.

При совпадении выходного и праздничного дней перенос выходного дня осуществляется в соответствии с трудовым законодательством.

4.3. Очередность предоставления отпусков устанавливается администрацией с учетом производственной необходимости и пожеланий работников.

Продолжительность ежегодного оплачиваемого отпуска для всех работников согласно действующему законодательству устанавливается не менее 28 календарных дней. По согласованию с администрацией работнику может быть предоставлен дополнительный отпуск без сохранения заработной платы.

5. Поощрения

5.1. За образцовое выполнение трудовых обязанностей, повышение производительности труда, улучшение качества продукции, продолжительную и безупречную работу и другие успехи в труде применяются следующие меры поощрения работников:- объявление благодарности;- выдача премии;- награждение ценным подарком;- занесение в Книгу почета, на Доску почета.

Поощрения объявляются приказом, доводятся до сведения всего коллектива и заносятся в трудовую книжку работника.

6. Ответственность за нарушение трудовой дисциплины

6.1. Нарушение трудовой дисциплины, т.е. неисполнение или ненадлежащее исполнение по вине работника возложенных на него трудовых обязанностей, влечет за собой применение мер дисциплинарного или общественного воздействия, а также применение иных мер, предусмотренных действующим законодательством.

6.2. За нарушение трудовой дисциплины администрация применяет следующие дисциплинарные взыскания:- замечание;- выговор;- увольнение по соответствующим основаниям.

Увольнение в качестве дисциплинарного взыскания может быть применено за неоднократное неисполнение работником без уважительных причин трудовых обязанностей, если он имеет дисциплинарное взыскание.

6.3. Дисциплинарные взыскания применяются руководителем предприятия.

6.4. До наложения взыскания от нарушителя трудовой дисциплины должны быть затребованы объяснения в письменной форме. В случае отказа работника дать указанное объяснение составляется соответствующий акт.

Отказ работника дать объяснения не может служить препятствием для применения взыскания.

Дисциплинарное взыскание применяется не позднее одного месяца со дня обнаружения проступка, не считая времени болезни работника, пребывания его в отпуске, а также времени, необходимого на учет мнения представительного органа работников.

Дисциплинарное взыскание не может быть применено позднее шести месяцев со дня совершения проступка, а по результатам ревизии, проверки финансово-хозяйственной деятельности или аудиторской проверки - позднее двух лет со дня его совершения. В указанные сроки не включается время производства по уголовному делу.

За каждый дисциплинарный проступок может быть применено только одно дисциплинарное взыскание.

6.5. Приказ работодателя о применении дисциплинарного взыскания объявляется работнику под расписку в течение трех рабочих дней со дня его издания. В случае отказа работника подписать указанный приказ (распоряжение) составляется соответствующий акт.

6.6. Если в течение года со дня применения дисциплинарного взыскания работник не будет подвергнут новому дисциплинарному взысканию, то он считается не имеющим дисциплинарного взыскания. В течение срока действия дисциплинарного взыскания меры поощрения, указанные в настоящих Правилах, к работнику не применяются.

Работодатель до истечения года со дня применения дисциплинарного взыскания имеет право снять его с работника по собственной инициативе, просьбе самого работника, ходатайству его непосредственного руководителя или представительного органа работников.

6.7. С правилами внутреннего распорядка должны быть ознакомлены все работники предприятия. Работники обязаны в своей повседневной работе соблюдать порядок, установленный правилами.

Задание № 3.Альтернативный тест.

Ответьте на задания «ДА, если вы согласны с утверждением, «Нет», если не согласны, аргументировав свое мнение.

1. При приеме на работу работник должен обязательно предоставить Свидетельство о браке для подтверждения своего семейного положения.
2. Работник вправе расторгнуть трудовой договор, предупредив об этом администрацию в устной форме за три недели
3. Днем увольнения считается следующий день после последнего дня работы.
4. Если совпадают выходной и праздничный дни, то перенос выходного дня не осуществляется.
5. За добросовестное выполнение должностных обязанностей работника могут поощрить путевкой на санаторно-курортное лечение.
6. Увольнение в качестве дисциплинарного взыскания применяется за однократное неисполнение работником без уважительных причин трудовых обязанностей

Задание № 4.

Используя полученные теоретические знания по данной теме, а также собственный практический опыт, дайте ответы на вопросы:

1. К п 1.3.: Какие еще обязанности должны быть возложены на администрации при поступлении работника на работу или переводе его в установленном порядке на другую работу?
2. К п.5.1.: Какие бы Вы еще могли предложить иные меры поощрения работников?

Задание № 5. Оформить отчет по практической работе.

# Практическая работа № 44.

# Ознакомление со структурой нормативного акта «Положение об учете рабочего времени»

# Цель: ознакомиться со структурой нормативного акта «Положение об учете рабочего времени»

# Оснащение: задание для выполнения ПР, нормативно-правовой акт, <https://studfiles.net/preview/4331571/page:6/>, тест

Задание 1.

Изучите представленный по теме аппарат исследования учебный материал.

Обсудите значение и структуру ДИ.

Ответьте на вопросы и задания:

1. Для чего необходима ДИ?

2. Из каких этапов состоит процесс разработки ДИ?

3. Какие основные нормативно-правовые акты необходимы для разработки ДИ?

4. Перечислите локальные нормативно-правовые акты работодателя при разработке ДИ.

5. Охарактеризуйте структуру ДИ, тезисно описав ее содержание в тетради для ПР.

Задание 2.

Ознакомьтесь с предложенным образцом ДИ.

Оформите ДИ для:

- специалиста по тестированию программного обеспечения;

- веб-дизайнера

**Положение об учете рабочего времени**

1. Назначение

Настоящее Положение предназначено для организации работ соответствующих служб, обеспечивающих учет рабочего времени, а также для ознакомления всех сотрудников Компании с правилами учета рабочего времени, предоставления отпусков и учета их использования. Настоящее положение является локальным нормативным актом Компании и составлено в соответствии с Трудовым кодексом Российской Федерации (далее – ТК РФ) и действующим законодательством РФ.

2. Термины и определения

Рабочее время - время, в течение которого сотрудник в соответствии с правилами внутреннего трудового распорядка и условиями трудового договора должен исполнять трудовые обязанности (Ст. 91 ТК РФ). Конкретное время начала и окончания работы, время перерывов для отдыха и питания (обеденный перерыв) определяется Графиком работы подразделений, утверждаемым руководителем Компании.

Служебная командировка - поездка сотрудника по распоряжению работодателя на определенный срок для выполнения служебного поручения вне места постоянной работы (Ст. 166 ТК РФ).

Иногородняя командировка - служебная командировка за пределы населенного пункта, в котором расположена Компания.

Местная командировка – Служебная командировка в пределах населенного пункта или области, в которой находится Компания.

Сверхурочная работа - работа, выполняемая сотрудником по инициативе работодателя за пределами установленной для сотрудника продолжительности рабочего времени: ежедневной работы (смены), а при суммированном учете рабочего времени - сверх нормального числа рабочих часов за учетный период (Ст.99 ТК РФ). Опоздание на работу – приход сотрудника на рабочее место позже времени начала рабочего дня, установленного правилами внутреннего распорядка Компании.

Прогул – отсутствие сотрудника на рабочем месте без уважительной причины в течение всего рабочего дня (смены) независимо от его (ее) продолжительности, а также отсутствие на рабочем месте более четырех часов подряд в течение рабочего дня (смены) (п. 6 ст. 81 ТК РФ).

3. Рабочее время

Нормальная продолжительность рабочего времени при пятидневной рабочей неделе составляет 40 часов в неделю. В течение рабочего времени сотрудник Компании должен исполнять трудовые обязанности, как правило, на рабочем месте, в рамках территории, занимаемой предприятием. К началу рабочего дня и до его окончания сотрудник должен быть на рабочем месте. Отсутствие сотрудника на рабочем месте в рабочее время без разрешения непосредственного руководителя или, в соответствующих случаях, руководителя Компании, считается нарушением трудовой дисциплины. Данное положение не распространяется на сотрудников, исполнение трудовых обязанностей которых носит разъездной характер – курьеров, водителей и т.п., а также на сотрудников, направленных в командировку. Оплате подлежит только фактически отработанное сотрудником время.

4. Автоматизированный учет рабочего времени

На предприятии осуществляется автоматизированный учет рабочего времени. Обязанность ведения учета рабочего времени (табельного учета) возлагается на специально назначенного приказом руководителя Компании сотрудника бухгалтерии. Учет ведется на основании данных системы автоматизированного учета рабочего времени (УРВ). С этой целью на проходе из вестибюля Компании во внутренние помещения компании устанавливается контроллер доступа, контролирующий вход/выход сотрудников. При входе в помещение Компании в начале рабочего дня сотрудник обязан предъявить электронную карту входному считывателю, при уходе с работы – выходному считывателю. Таким же образом карточка-пропуск должна быть предъявлена при направлении сотрудника в местную командировку и возвращении из нее. Началом рабочего времени считается время регистрации сотрудника при входе в помещение Компании, окончанием рабочего времени – регистрация сотрудника при выходе из помещения Компании. Информация, полученная из системы УРВ, обрабатывается бухгалтером. При необходимости бухгалтер должен внести в систему информацию о документах, поясняющих уважительные причины отсутствия сотрудника – командировки, временная нетрудоспособность (болезнь), нахождение сотрудника в ежегодном оплачиваемом отпуске и т.п. Табель УРВ формируется бухгалтером дважды в месяц, за первую (с 1 по 15 число текущего месяца) и вторую (с 16 числа до конца текущего месяца) половину месяца отдельно. Заполненные табели должны быть проверены и подписаны руководителем Компании.

5. Опоздание. Прогул

Начало рабочего времени установлено Правилами внутреннего распорядка Компании. К началу рабочего времени сотрудник обязан находиться на рабочем месте и приступить к работе. В случае прихода сотрудника на рабочее место позже установленного Правилами внутреннего трудового распорядка времени более чем на 15 минут, сотрудник обязан в тот же рабочий день предоставить непосредственному руководителю объяснительную записку с пояснением причины опоздания. В случае разового опоздания менее чем на 15 минут предоставление объяснительной записки не требуется, время опоздания в рабочее время не засчитывается и не подлежит оплате. Приход сотрудника на рабочее место позже установленного Правилами трудового распорядка времени более, чем на 15 минут без уважительной причины, или неоднократные случаи опоздания к началу рабочего дня являются нарушением трудовой дисциплины и могут повлечь дисциплинарное взыскание. Отсутствие сотрудника на рабочем месте без уважительных причин в течение всего рабочего дня (смены) независимо от его (ее) продолжительности, а также в случае отсутствия на рабочем месте без уважительных причин более четырех часов подряд в течение рабочего дня (смены) считается прогулом. Прогул является грубым нарушением сотрудником трудовых обязанностей и может повлечь наложение дисциплинарного взыскания, в том числе увольнение работника в соответствии со ст.81 ТК РФ.

6. Служебные командировки

В случае производственной необходимости сотрудник может быть направлен в иногороднюю командировку. Основанием для направления сотрудника в иногороднюю командировку является приказ руководителя Компании и/или выдача ему командировочного удостоверения. Факт исполнения сотрудником порученных обязанностей при поездке в иногороднюю командировку должен быть подтвержден: • Письменным отчетом сотрудника на имя непосредственного руководителя или руководителя, направившего его в командировку, о проделанной работе, • Отметками о прибытии в командировку и убытии с печатью организации, в которую он был направлен. Направление сотрудника в местную командировку осуществляется по согласованию с непосредствен- ным или вышестоящим руководителем. В таком случае сотрудник обязан самостоятельно зарегистрировать факт направления в местную командировку в Журнале учета местных командировок у администратора офиса. Руководитель подразделения, направивший сотрудника в местную командировку, обязан в этот же день завизировать своей подписью время убытия сотрудника в командировку и время возвращения из нее. При отсутствии подписи руководителя запись о направлении в командировку считается недостоверной, а причина отсутствия работника на рабочем месте – не уважительной.

Задание 3.

Для закрепления материала ответьте на задания теста.

**1.Нормальная продолжительность рабочего времени в соответствии с ТК РФ не может превышать:**

а) 41 час в неделю;

б) 40 часов в неделю;

в) 36 часов в неделю.

**2. Продолжительность ежегодного основного оплачиваемого отпуска работника, установленная ТК РФ, составляет:**

а) 32 календарных дня;

б) 28 календарных дней;

в) 24 рабочих дня.

**3. Рабочим временем по трудовому законодательству считается:**

а) все время нахождения работника в служебной командировке, включая выходные дни;

б) время перерыва для отдыха и питания;

в) время нахождения работника в пути к месту работы и обратно.

**4. Для оплаты отпусков средний дневной заработок исчисляется за:**

а) последние 3 календарных месяца;

б) период со дня окончания предыдущего оплачиваемого отпуска;

в) последние 12 календарных месяцев.

**5.Оплачиваемый отпуск в рабочих днях предоставляется:**

а) работникам, занятым на сезонных работах;

б) работникам, совмещающим работу с обучением;

в) работникам с ненормированным рабочим днем.

# Итог занятия: Делается вывод об ознакомлении со структурой нормативного акта «Положение об учете рабочего времени»

**Практическая работа № 45**

**«Составление Графиков выхода на работу сотрудников предприятия»**

Цель: сформировать умение оформления графика выхода на работу сотрудников предприятия.

Оснащение: задание для выполнения практической работы, тестовое задание, образец документа, таблица для оформления.

Ход практической работы:

1. Письменно ответьте на задания теста по теме «Формы документации бригады» (задание № 1).
2. Разработайте График выхода на работу сотрудников цеха
3. Составьте отчет по практической работе (задание № 3).

Задание № 1.

Выбери один правильный ответ.

1. В чем значение Графика работы:

А) устанавливает продолжительность трудового дня работников

Б) время начала работы

В) время окончания работы

Г) все ответы верны

1. Каким законодательным документом установлены особенности режима рабочего времени?

А) Семейным кодексом

Б) Налоговым кодексом

В) Гражданским кодексом

Г) Трудовым кодексом

1. Какого вида графиков не существует?

А) ленточного

Б) комбинированного

В) линейного

Г) матричного

1. Какой документ ведется для учета рабочего времени каждым работником организации?

А) книга приказов

Б) график выхода на работу

В) расчетно-платежная ведомость

Г) табель учета рабочего времени

1. В чем заключается значение табеля учета рабочего времени?

А) фиксирует фактические данные об отработанном времени каждым сотрудником фирмы;

Б) необходим для расчета заработной платы;

В) на его основе составляется статистическая отчетность

Г) все ответы верны

6. Сколько часов составляет трудовая неделя при ее нормальной продолжительности?

А) 35

Б) 36

В) 42

Г) 40

7. Какой по продолжительности должен быть перерыв для отдыха и питания?

А) 30 мин

Б) 45 мин

В) 1 час

Г) не более 2 часов и не менее 30 минут

Задание № 2.

Разработайте График выхода на работу для работников производства, если на производстве работает 10 человек: 1- начальник цеха, 2- бригадира, 7 рабочих, предусмотрев различные варианты графиков с учетом интенсивности работы цеха.

*В соответствии с трудовым законодательством рабочая неделя составляет 40 часов!!!!!!!*

График выхода на работу на март 20\_\_г.

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| № | ФИО | Должность | Числа месяца | | | | | | Количество часов | Количество рабочих дней |
| 1 | 2 | 3 | ….. | 29 | 30 |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |

# Итог занятия: Делается вывод об умении составлять Графики выхода на работу сотрудников предприятия.

**Практическая работа № 46**

**«Ознакомление с порядком оформления табеля учета рабочего времени»**

Цель: сформировать умение оформления табеля учета рабочего времени.

Оснащение: задание для выполнения практической работы, образец документов, таблица для оформления, http://pravodeneg.net/buhuchet/primary/tabel-vyhoda-na-rabotu-obrazets.html.

Задание 1.

Изучите представленный по теме аппарат исследования учебный материал.

Обсудите значение и структуру Табеля.

Ответьте на вопросы и задания:

1. Для чего необходим Табель?

2. Каковы цели составления табеля?

3. Может ли фирма работать без табеля?

4. Каков порядок оформления табеля?

Задание 2.

На примере вашей учебной группы составьте табель посещаемости занятий за текущий месяц. Укажите, у кого из студентов максимальное количество пропусков уроков? Минимальное количество?

Разработайте мероприятия, направленные на снижение пропусков учебных занятий студентами группы

Задание 3.

Проанализируйте и обсудите в группе самостоятельно разработанные мероприятия, направленные на снижение пропусков учебных занятий студентами группы.

# Итог занятия: Делается вывод об умении оформления табеля учета рабочего времени

**Практическая работа № 47.**

**Ознакомление с примерами организации рабочих мест сотрудников**

Цель: Ознакомиться с примерами организации рабочих мест сотрудников

Оснащение: задание для выполнения практической работы, <https://www.yandex.ru/yandsearch?text=праткическая%20работа%20Ознакомление%20с%20примерами%20организации%20рабочих%20мест%20сотрудников%20&lr=972&clid=9582>, схема, таблица

Задание 1.

Изучите представленный по теме аппарат исследования учебный материал.

Ответьте на вопросы и задания:

1. В чем заключается значение Рабочего места?

2. В чьи обязанности входит организация рабочих мест на предприятии?

3. Отличается ли оснащение рабочего места руководителя и подчиненного? специалиста и рабочего цеха? Если «Да», то бъясните причины отличий.

Задание 2.

Проведите сравнение рабочих мест, оформив таблицу.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Этап работы с информацией | Технические средства, связанные с профессиональной деятельностью | |
| Профессия 1 | Профессия 2 |
| Сбор, обмен |  |  |
| Подготовка и ввод |  |  |
| Накопление и хранение |  |  |
| Обработка |  |  |
| Выдача |  |  |

Задание 3.

Продумайте расстановку мебели:

- для экономистов в стиле «классический».

- для специалиста ай-ти отдела.

Оформите схемы, стрелками указав на них наименование мебели

Проанализируйте и обсудите в группе самостоятельно разработанные варианты расположения мебели для организации рабочих мест различных сотрудников.

Есть ли ошибки и недочеты на приведенных схемах?

# Итог занятия: Делается вывод об ознакомлении с примерами организации рабочих мест сотрудников

**Практическая работа № 48.**

**Разработка мероприятий по совершенствованию рабочих мест.**

Цель: сформировать умение разработки мероприятий по совершенствованию рабочих мест.

Оснащение: задание для выполнения практической работы

Задание № 1.

Изучите представленный по теме аппарат исследования учебный материал.

Обсудите его содержание в команде.

Ответьте на вопросы и задания:

1. Для чего необходимо техническое и организационное оснащение рабочих мест?

2. Зачем проводится техническое обслуживание оборудования?

3. Почему снабжение рабочих мест должно осуществляться ритмически?

4. С какой целью планирование рабочих мест предполагает рациональное размещение оборудования?

5. В чем суть оптимизации условий труда и окружающей среды?

6. От каких факторов будет зависеть способ организации команд: индивидуальный или коллективный?

7. Для чего осуществляется специализация и кооперация деятельности в команде?

8. Для чего разрабатывается норматив времени для отдыха?

**Пути совершенствования организации рабочих мест:**

1. Техническое и организационное оснащение рабочих мест. Техническое оснащение это обеспечение рабочего места передовым оборудованием. Организационное оснащение это обеспечение мебелью, информационными средствами, сигнализацией и т.д.

2. Поддержание и техническое обслуживание оборудования. Планово-предупредительный ремонт оборудования осуществляется в соответствии с планом ремонта. Об уровне обслуживания оборудования можно сделать вывод путем оценки удельного весе времени полезной работы.

2. Снабжение рабочих мест должно осуществляться ритмически. А метод снабжения: централизованный или децентрализованный зависит от производственного процесса, типа продукции, рабочего места

3. Планирование рабочих мест состоит в рациональном размещении оборудования таким образом, чтобы перемещения на рабочем месте были короткими по продолжительности и по расстоянию. Таким образом, будет осуществляться принцип экономии движения.

4. Оптимизация условий труда и окружающей среды.

5. Способ организации команд: индивидуальный или коллективный. Специализация и кооперация деятельности в команде.

6. Режим работы и отдыха. Разрабатывается норматив времени для отдыха посредством его распределения в форме микро-перерывов во время смены. Таким образом, можно поддерживать на удовлетворительном уровне производительность труда и работоспособность исполнителя.

Задание № 2.

Разработайте практические советы по совершенствованию организации рабочих мест для предприятия, где вы проходили производственную практику (не менее 10).

**Итог занятия:** Делается выводоб умении разрабатывать мероприятия по совершенствованию рабочих мест.

**Тема 1.7. Учет, анализ и контроль работы структурного подразделения как функция управления**

**Практическая работа № 49.**

**Разработка схемы процесса контроля деятельности сотрудников подразделения**

Цель: сформировать умение разработки схемы процесса контроля деятельности сотрудников подразделения

Оснащение: задание для выполнения практической работы, образец документов, схема (таблица), http://fb.ru/article/408560/organizatsiya-sistemyi-vnutrennego-kontrolya-v-organizatsii-sozdanie-tsel-trebovaniya-i-analiz.

Задание 1.

Изучите представленный по теме аппарат исследования учебный материал.

Обсудите его в команде.

Ответьте на вопросы и задания:

1. Для чего необходим контроль в организации?

2. Какие цели он ставит?

3. Какие виды контроля различают?

4. Какие методы используют при контроле?

5. Какие функции он выполняет?

6. Через какие этапы проходит контроль?

7. Как проводится анализ контролируемых объектов или субъектов?

8. Как оценивается результат контроля?

9. Какие требования следует соблюдать при контроле?

10. Какой риск несет контроль?

Задание 2.

Разработайте схему процесса контроля деятельности сотрудников подразделения.

Обсудите полученный результат в команде.

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| № | Вид контроля | Цель контроля | Кто контролирует | Сроки контроля | Кого контролирует | Место контроля | Итог контроля | Рекомендации по итогу контролю |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |

Задание 3.

Ответьте на вопросы анкеты.

Сделайте выводы о порядке проведения контроля на предприятии

Анкета.

Возможны несколько вариантов ответа.

1. Какой стиль руководства присущ вашему руководителю?

* Демократический
* Либеральный
* Авторитарный
* Смешанный

2. Какие виды контроля используются на вашем предприятии?

* Текущий
* Заключительный
* Предварительный

3. Кто контролирует вашу деятельность?

* Непосредственный начальник
* Самоконтроль
* Никто не контролирует
* Руководитель проекта
* Ваш вариант

4. Как часто производится контроль на вашем предприятии?

5. Какой подход к разработке систем контроля используется в вашей организации?

* Рыночный (на основе внешнего рыночного механизма, например, такого как ценовая конкуренция)
* Клановый (на основе правил, традиций, норм, легенд, общих ценностей)
* Бюрократический (на основе организационных полномочий, правил, процедур, должностных инструкций, иерархии)

6. Какие формы контроля чаще всего используются на вашем предприятии?

* Личные отчеты
* Самоконтроль
* Собрания
* Письменные отчеты
* Ваш вариант

7. Какие формы контроля наиболее эффективно используются в вашей организации?

Личные отчеты

* Самоконтроль
* Собрания
* Письменные отчеты
* Ваш вариант

8. Какие недостатки характерны для системы контроля на вашем предприятии?

* Система контроля не соответствует структуре предприятия
* Проводится несвоевременный контроль
* Информация о результатах контроля не поступает вовремя
* Дороговизна контроля
* Сложность проведения контроля
* Чрезмерность контроля
* Недостижимость поставленных стандартов
* Большие затраты времени на проведение контроля
* Недостатков нет

9. Как быстро доводится до вас информация о результатах проведения контроля?

* Оперативно
* С опозданием
* Своевременно
* Не доводится

10. Какие инструменты контроля вы используете?

* Анализ конкурентов
* Управление рациональным перемещением запасов(логистика)
* Портфельный анализ
* Анализ стратегических разрывов
* Разработка сценариев
* ABC и XYZ анализы
* Анализ «узких мест»
* Анализ скидок, областей сбыта
* Функционально-стоимостной анализ

11. Что вы понимаете под определением контроллинга?

* Метод проведения контроля на предприятии включающий в себя сбор информации по всем функциональным областям
* система информационно-аналитической и методической поддержки руководителей в процессе планирования, принятия управленческих решений, анализа и контроля
* функция менеджмента, в сферу влияния которой входит разработка стратегий и планов по установлению наиболее эффективного контроля за всеми видами деятельности предприятия
* отдел, занимающийся обработкой отчетов предприятия
* вид профессионально направленной функции менеджмента, ориентированный на установление контроля над всеми сферами деятельности организации

12. Какие направления совершенствования системы контроля вы видите на своем предприятии?

* Автоматизация
* Изменение организационной структуры
* Внедрение службы контроллинга
* Внедрение программных продуктов (каких?)

# 

# Итог занятия: Делается вывод об умении разработки схемы процесса контроля деятельности сотрудников подразделения

**Практическая работа № 50.**

**Метод контроля «Управленческая пятерня»**

Цель: сформировать понятие о методе контроля «Управленческая пятерня»

Оснащение: задание для выполнения практической работы, рисунок

Задание 1.

Изучите представленный по теме аппарат исследования учебный материал.

Обсудите его в команде.

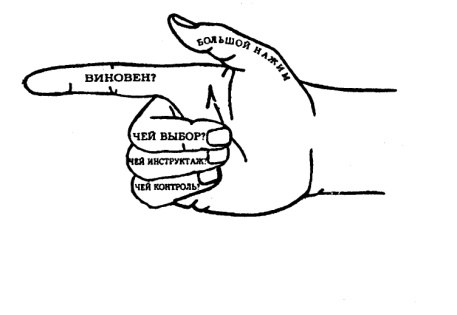
В практическом менеджменте существует понятие «Управленческая пятерня», которое дает наглядное представление об оптимальном выборе стиля работы с персоналом.   
Указательный палец обычно показывает на того. Кого менеджер хочет обвинить в недобросовестности, недисциплинированности, недостаточной подготовленности, неаккуратности и т. д. Однако применять этот прием можно в том случае, если менеджер положительно ответил сам себе на следующие вопросы, «ответственность» за которые несут три пальца:

средний палец. Кто выбрал этого человека для выполнения работы, которая выполнена неудовлетворительно?;

безымянный палец. Кто инструктировал работника, как это было сделано?;

мизинец. Был ли соответствующий контроль за его работой? Как мог получиться плохой результат в работе сотрудника при хорошем управлении?

Если на все вопросы получены положительные оценки, можно разогнуть «обвиняющий» указательный палец и обвинить работника в провале задания.   
Большой палец напоминает, что слишком строгое взыскание (излишний нажим) не позволит достичь успех.



Ответьте на вопросы и задания:

1. В чем суть метода контроля «Управленческая пятерня?»

2. Кто из сотрудников предприятия применяет данный метод?

3. Каковы функции каждого пальца пятерни?

4. Почему контроль так важен в работе руководителя?

Задание 2.

Самостоятельно разработайте ситуацию контроля со стороны руководителя, в которой задействуйте вышеприведенную схему «Управленческая пятерня».

# Итог занятия: Делается вывод о сформированном понятии «Метод контроля «Управленческая пятерня».

**Практическая работа № 51.**

**Разработка требований к эффективно поставленному контролю**

Цель: сформировать умение разработки требований к эффективно поставленному контролю

Оснащение: задание для выполнения практической работы, образец документов, таблица для оформления, http://pravodeneg.net/buhuchet/primary/tabel-vyhoda-na-rabotu-obrazets.html.

Задание 1.

Изучите представленный по теме аппарат исследования учебный материал.

Обсудите его содержание в команде.

В основу создания всех систем контроля должны быть положе­ны следующие основные требования или критерии.

**Эффективность контроля.** Сюда входят: выполнение обяза­тельств, предотвращение недостатков, затраты на контроль. Ос­новными целями должны быть: уменьшение расходов, связанных с обнаружением и устранением выявленных в процессе контроля недостатков; сокращение расходов на контроль; сокращение за­трат на персонал и технику контроля.

Эффективно поставленный контроль обязательно должен:

■ иметь стратегическую направленность, т. е. быть целеу­стремленным;

■ ориентироваться на результаты;

■ соответствовать характеру деятельности предприятия;

■ быть своевременным, гибким, экономичным, полным, си­стематичным, упреждающим, объективным (справедли­вым), компетентным, деловым, доброжелательным.

Обязательным элементом любого эффективного контроля явля­ется относительная и достаточная его простота. Экономичность и простота особенно важны в современных условиях, когда органи­зации стремятся строить свою работу на принципе доверия лю­дям, а это приводит к необходимости и возможности существен­ного сокращения контрольных функций, выполняемых непосред­ственно менеджерами. В этих условиях контроль становится ме­нее жестким и более экономичным.

Контроль будет эффективным, если менеджер учтет ряд условий:

1) менеджеру важно самому сформировать правильное отноше­ние к контролю, понимая его сущность не с позиции «ловить, изобличать и критиковать», а с позиции конструктивной работы по устранению выявленных недостатков;

2) необходимо постоянно думать о создании благоприятных предпосылок для контроля при реализации других функций управ­ления (например, при доведении задания устанавливать срок его исполнения);

3) контроль эффективен, если существует продуманная систе­ма контрольной деятельности всех руководителей предприятия. К контролю привлекаются квалифицированные специалисты. Ис­пользуется сочетание планового и внезапного контроля и т.п.;

4) менеджеру важно правильно выбрать объекты, «точки» при­ложения контроля и применить эффективные методы и приемы его осуществления;

5) контроль работы подчиненных должен сочетаться у менед­жера с самоконтролем эффективности собственной деятельности.

**Эффективность влияния на людей.** При этом должны быть полу­чены ответы на следующие вопросы: какие стимулы вызывает у ра­ботников применяемая технология контроля (положительные или от­рицательные); вызывает ли применяемая технология контроля у работ­ников стрессовые реакции (если да, то речь идет о демотивации тру­да, которая может нести глубокие негативные последствия как для самого работника, так и для предприятия, на котором он работает).

**Выполнение задач контроля.** Данное требование состоит в том, что контроль должен определить совпадения или отклонения в си­стеме управления организацией и способствовать устранению от­клонений и выработке эффективных решений.

**Определение границ контроля.** Менеджер должен понимать, что контрольные мероприятия не могут осуществляться без ограни­чений. Длина проверяемых отрезков должна позволить выявить от­клонения на самой ранней стадии. Предприятие обязано соблюдать нормы контроля, определенные действующим законодательством.

**Типичные ошибки при осуществлении функций контроля.** Не­корректно проводимый контроль достаточно часто сопровождает­ся различными инцидентами с персоналом предприятия, что, есте­ственно, негативным образом сказывается на климате в коллекти­ве, личностных взаимоотношениях, а также может привести к па­дению производительности труда.

Проведение менеджером тотального контроля за действиями подчиненных влечет за собой раздражение и, как следствие это­го, небрежность в работе.

Отрицательные последствия влечет за собой также гласный кон­троль. Никому не приятно, когда о его ошибках сообщают всем.

И, наконец, самое главное правило, которое должен соблюдать любой менеджер: контроль не может быть следствием недоверия к работнику, контроль — это функция менеджера.

Ответьте на вопросы и задания:

1. Какие требования, критерии положены в основу создания всех систем контроля? Перечислите их, охарактеризуйте.

2. Почему эффективно поставленный контроль обязательно должен:

А) иметь стратегическую направленность?

Б) ориентироваться на результаты?

В) быть своевременным?

Г) быть гибким?

Д) быть экономичным?

Задание 2.

Приведите примеры, используя опыт прохождения практики на предприятии, когда руководитель при контроле:

А. был объективным (справедли­вым),

Б. проявлял компетентность,

В. был доброжелательным.

Г. действовал некорректно.

Д. осуществлял гласный контроль.

**Итог занятия: Делается вывод о** сформированном умении разработки требований к эффективно поставленному контролю

**Практическая работа № 52.**

**Разработка системы показателей деятельности подразделения.**

Цель: сформировать умение разработки системы показателей деятельности подразделения.

Оснащение: задание для выполнения практической работы, образец документа, таблица для оформления, https://www.profiz.ru/peo/12\_2018/rabota\_podrazdelenij/

Задание 1.

Изучите представленный по теме аппарат исследования учебный материал.

Обсудите порядок разработки системы показателей деятельности подразделения.

Ответьте на вопросы и задания:

1. Для чего необходима оценка деятельности структурных подразделений и ее членов?

2. Какие виды показателей помогут оценить деятельность любого структурного подразделения?

3. Как осуществить оплату и мотивацию труда с оценкой результативности деятельности структурных подразделений и личных вкладов сотрудников в общее дело?

4. В чем суть «Положения о премировании» при разработке системы показателей деятельности подразделения?

5. Проанализируйте основные возможные для применения показатели эффективности деятельности различных структурных подразделений с учетом специфики деятельности структурного подразделения и ключевых показателей его деятельности.

Все показатели, предназначенные для оценки деятельности любого структурного подразделения, условно можно разделить на количественные и качественные.

**Количественные показатели** можно с определенной долей точности оценить (выполнение планов, количество обработанных документов и заявок, количество и сумма продаж и т. д.), структурировать в планы и выдавать их в каждое подразделение в качестве напоминания о цели в данном месяце или другом отчетном периоде.

Что касается **качественных показателей** эффективности работы, то с ними дело обстоит намного сложнее, поскольку определить количественный норматив не так просто. В таком случае чаще всего применяют балльную (или процентную) шкалу экспертных оценок. Вспомните, что автоответчики после разговора с сотрудником компании всегда предлагают оценить его работу по 10-, 5-балльной шкале или иной методике. Это сделано для того, чтобы придать количественный вес качественным показателям работы сотрудника или предприятия в целом.

Любые оценки эффективности работы предприятия преследуют цель не наказать работника или весь отдел за невыполнение количественных планов по показателям эффективности или за отсутствие удовлетворенности со стороны клиентов, а определить слабые стороны трудового коллектива и, применяя стимулирующие меры, исправить в лучшую сторону сложившуюся ситуацию.

## МОТИВАЦИЯ СОТРУДНИКОВ С УЧЕТОМ ОЦЕНКИ ЭФФЕКТИВНОСТИ РАБОТЫ ПОДРАЗДЕЛЕНИЙ И ОТДЕЛОВ

Оплата труда, установление премий и надбавок — главная мотивационная составляющая в системе управления трудовыми ресурсами. Основными документами, регулирующими вопросы оплаты и мотивации труда, являются:

* коллективный договор предприятия;
* положение об оплате труда;
* положение о премировании.

Каждое предприятие в лице уполномоченных лиц и вышестоящего руководства задается вопросом, каким образом связать оплату и мотивацию труда, оценку результативности деятельности структурных подразделений и личных вкладов сотрудников в общее дело. Поставленную задачу можно решить путем создания (редактирования) положения о премировании или иного внутреннего нормативного акта.

Говоря о мотивации, стоит отметить неофициальную классификацию. **Мотивацию можно разделить на два вида:**

* материальная — предполагает так или иначе денежные выплаты стимулирующего характера (доплаты, надбавки, премии, бонусы и др.);
* условно нематериальная — называется условной по той причине, что не лишена финансовых затрат на реализацию.

**К условно нематериальной мотивации стоит отнести следующие варианты стимулирования сотрудников:**

* вручение работнику почетных грамот, благодарственных писем, размещение фото на доске почета;
* предложение сотруднику гибкого графика работы, возможности работать по удаленному доступу;
* предоставление дополнительных выходных дней или сокращение рабочего времени;
* оплата обучения, услуг мобильной связи, абонементов в фитнес-зал;
* оплата отдыха для сотрудника и членов его семьи;
* предоставление скидок на услуги или товары компании, подарки к праздникам;
* дополнительное медицинское страхование;
* предоставление личного или корпоративного автотранспорта (например, от ближайшей станции метро);
* помощь в приобретении недвижимости, поручительство по ипотечным сделкам и т. д.

В отдельный крупный раздел нужно выделять корпоративную культуру как мотивационный инструмент. Она представляет собой совокупность основных убеждений, которые передают всем поступившим на работу сотрудникам. Одни придерживаются мнения, что это исключительно модная тенденция в бизнесе, другие считают, что это немаловажная составляющая организации с точки зрения внутренней атмосферы, субординации и деловой этики. Можно сказать, что корпоративная культура объединяет всех сотрудников предприятия для совместной работы по сложившимся правилам и стандартам.

**Основная задача корпоративной культуры** — создание единства предприятия и сотрудников. Для этого используют различные способы, самый распространенный — размещение символики предприятия.

Ведущие психологи утверждают, что принятие символики фирмы, в которой работает человек, формирует наибольшую лояльность к работе и фирме в целом (особенно корпоративный стиль, в том числе спецодежда, корпоративные газеты и праздники).

Сегодня все чаще можно услышать словосочетание «тимбилдинг» (дословный перевод — строительство команды). Данное мероприятие также направлено на сплочение трудового коллектива. Как правило, мероприятия тимбилдинга носят спортивный характер: большие гонки (полоса препятствий), футбол, волейбол, скалолазание и др. Подобные соревнования позволяют команде коллег узнать друг друга за пределами офиса, положительно влияют на атмосферу внутри трудового коллектива, укрепляя дух сотрудничества.

**Любые способы мотивации, материальные или нематериальные, должны быть нацелены на результат деятельности.** Предположим, отдел продаж выполнил план по реализации продукции. Он получает бонусы материального характера (денежные премии к окладу) и выбирает вариант проведения совместного досуга.

Зачастую оценивается не каждый сотрудник в отделе, а весь отдел как единая команда, что также обеспечивает единство духа коллег по работе. В таком случае можно организовать выплату премий «на отдел», а руководитель отдела вместе с комиссией распределяет ее между сотрудниками в зависимости от личного вклада каждого.

Положение о премировании должно быть составлено простым языком, понятным для всех сотрудников компании. Если, к примеру, принято решение внедрить определенные коэффициенты или критерии оценки деятельности работников, то суть и принцип расчета формул, определения коэффициентов должны быть предельно прозрачными и ясными.

Второе правило успешной реализации премиального положения — адекватное принятие нормативов премирования. Премия или другие способы мотивации должны расцениваться трудовым коллективом как возможное вознаграждение, а не ежемесячное обязательное дополнение к окладу.

Третье правило: корректная оценка результативности деятельности, что предполагает выстраивание прямой зависимости стимулирующих факторов от действий структурного подразделения или конкретного сотрудника. В этом правиле наиболее сложно построить систему для оценки результативности деятельности структурных подразделений. Ведь нужно разработать ряд критериев, по которым можно оценить деятельность отделов. При этом критерии должны быть подвластны самому отделу.

Наиболее широкое распространение получили комплексные оценки деятельности, предполагающие применение **ключевых показателей эффективности** (**KPI**), которые компания может разрабатывать самостоятельно.

**Комментарии:**

1. Показатели эффективности следует разрабатывать не в общем по предприятию, а применительно к каждому подразделению (допустимо более детальное деление применительно к каждой должности).

2. Коэффициентов, характеризующих эффективность работы подразделений, должно быть несколько, ведь по одному критерию сложно судить о результативности деятельности всего отдела.

Рассмотрим основные возможные для применения показатели эффективности деятельности различных структурных подразделений (табл. 1).

|  |  |
| --- | --- |
| **Таблица 1. Примеры ключевых показателей эффективности для оценки результативности работы структурных подразделений компании** | |
| **Наименование структурного подразделения** | **Ключевые показатели эффективности (KPI)** |
| Бухгалтерия (отдел труда и заработной платы, расчетный отдел) | Соблюдение сроков и качество подготовки, согласования и передачи документов согласно утвержденным регламентам предприятия.  Отсутствие ошибок в бухгалтерском и налоговом учете, создающих риски для предприятия.  Соблюдение сроков по выплате зарплаты.  Отсутствие ошибок в расчетах заработной платы и др. |
| Отдел документооборота (делопроизводство, канцелярия) | Своевременность отправления корреспонденции.  Отсутствие фактов утраты (потери) документов.  Своевременное исполнение поручений руководства |
| IT-отдел | Бесперебойная работа программ, сети, телефонии (за исключением форс-мажорных ситуаций).  Обеспечение информационной безопасности.  Своевременная закупка комплектующих для оборудования и ПО |
| Производственный отдел (цех, производственный участок) | Выполнение производственного плана в количественном эквиваленте.  Выполнение плана по снижению потерь от брака.  Отсутствие несчастных случаев.  Отсутствие фактов нарушения трудовой дисциплины |
| Отдел продаж | Выполнение плана по продажам в денежном эквиваленте.  Отсутствие жалоб со стороны клиентов |
| … |  |

**Важный момент:** представленные примеры критериев оценки некоторых структурных подразделений носят рекомендательный характер. Зачастую в компаниях для каждого отдела включают общие показатели: соблюдение трудовой дисциплины, распорядка трудового дня, отсутствие взысканий, выговоров и др.

В некоторых компаниях принято для всех отделов и структурных подразделений брать в качестве критерия оценки конечный план работы организации. Например, предприятие производит кружки. Ежемесячный план по реализации данной продукции составляет n-е количество. В один из месяцев предприятие не выполнило план по реализации, премии лишили всех работников без исключения.

**Данный подход не совсем верный.** Как могла повлиять на реализацию продукции уборщица, программист или кладовщик на складе? Именно поэтому, формируя и разрабатывая критерии оценки результативности работы отдела, стоит выбирать такие критерии, на которые влияют сотрудники данного отдела. В противном случае получение или лишение премии будет осуществляться без видимой деятельности

Задание 2.

1.На основании проведенного анализа основных возможных для применения показателей эффективности деятельности различных структурных подразделений с учетом специфики деятельности структурного подразделения и ключевых показателей его работы разработайте основные показатели работы для предприятия IT-направленности.

2. Проанализируйте и обсудите в группе самостоятельно разработанные показатели работы. Выскажите сове мнение.

**Итог занятия: Делается вывод о** сформированном умении разработки системы показателей деятельности подразделения.

**Практическая работа № 53.**

**Разработка критериев оценки деятельности подразделения.**

Цель: сформировать умение разработки критериев оценки деятельности подразделения.

Оснащение: задание для выполнения практической работы, http://kadriruem.ru/ocenka-rezultativnosti-i-jeffektivnosti-truda-personala/, образец Положения о структурном подразделении, образец Показателей и критериев результативности и эффективности работы сотрудника, таблица для оформления.

Ход практической работы:

Задание № 1. Разработка критериев оценки деятельности структурного подразделения предприятия отрасли.

Задание № 2. Составление Отчета по практической работе

Задание № 1. Разработка критериев оценки деятельности структурного подразделения.

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| № | Название критерия | Содержание критерия | Балл(оценка от … и до….) | Применительно к работнику(с пояснением выставленного балла) | |
| Иванов И.И. – передовик производства | Петров П.П. - аутсайдер |
| *1* | *2* | *3* | *4* | *5* | *6* |
| 1. |  | 1.1.1.2.1.3.1.4.1.5. |  |  |  |
| 2 |  | 2.1.2.2.2.3.2.4.2.5. |  |  |  |
| 3 |  | 3.1.3.2.3.3.3.4.3.5. |  |  |  |
| 4 |  | 4.1.4.2.4.3.4.4.4.5. |  |  |  |
| 5 |  | 5.1.5.2.5.3.5.4.5.5. |  |  |  |

**Итог занятия:** Делается вывод осформированном умении разработки критериев оценки деятельности подразделения.

**Практическая работа № 54.**

**Составление и оформление Отчета об оценке деятельности структурного подразделе**ния организации

Цель: сформировать умение составлять и оформлять Отчет об оценке деятельности структурного подразделения организации

Оснащение: задание для выполнения практической работы, образец Отчета

Задание 1.

Оформите Отчет сотрудника о проделанной работе для веб-дизайнера.

- Ф. И. О. и должность работника;

- структурное подразделение, где трудится работник;

- выполненную работу (может перечисляться в количественном или процентном выражении с указанием времени выполнения работы и без такового и т. п.):

- плановую работу;

- внеплановую работу;

- Ф. И. О. и должность лица, являющегося заказчиком работы (либо наименование организации-заказчика);

- статус работы (выполнена полностью или только какая-то часть);

- результат выполнения работы (подготовлен документ, проведена встреча и т. п.);

- кому был передан результат работы;

- с кем работник взаимодействовал при выполнении работы;

- соответствует ли выполненная работа утвержденному плану;

- дату составления отчета, а также период, по итогам которого составлен отчет.

Задание 2.

Оформите упрощенную форму Отчета сотрудника о проделанной работе для тестировщика.

- Ф. И. О. и должность работника;

- структурное подразделение, где трудится работник;

- выполненная работа (плановая и внеплановая);

- дата составления отчета, а также период, по итогам которого составлен отчет.

Обратите внимание: отчет должен быть подписан работником и передан непосредственному руководителю.

Для оформления Отчета можете использовать образец

**Отчет работника о выполненной работе менеджера по закупкам Иванова Ивана Ивановича за период с 01.02.20\_\_\_ по 28.02.20\_\_\_**

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| N  п/п | Выполненная  работа | Заказчик  работы | Взаимодействие  с  подразделениями | Период выполнения  работы | %  выполнения  работы | Соответствие  плану | Результат  выполнения  работы | Форма документа | Кому  передан  результат  выполнения  работы |
| 1 | Ведение  переговоров  с  поставщиком  ООО  "Рогалик" | Начальник  отдела  закупок  А. М. Розов | Бухгалтерия | 01.02.2013  в 15:00 | 01.02.2013  в 18:00 | 100 | Плановая  работа | Протокол | Начальник  отдела  закупок  А. М. Розов |
| 2 | Согласование  условий  поставки с  поставщиком  ООО "ГРМ" | Коммерческий  директор  Р. Т. Токарев | Юридический  отдел,  бухгалтерия | 04.02.2013  в 10:00 | 08.02.2013  в 18:00 | 80 | Внеплановая  работа | Переписка с  поставщиком | Начальник  отдела  закупок  А. М. Розов |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |

28.02.20\_\_\_г.

Менеджер по закупкам Иванов И. И.

**Итог занятия:** Делается вывод осформированном умении составлять и оформлять Отчет об оценке деятельности сотрудника структурного подразделения организации

**Практическая работа № 55.**

**Ознакомление со структурой «Бухгалтерского баланса», его оформление**

Цель: ознакомление со структурой «Бухгалтерского баланса» и порядком его оформления

Оснащение: задание для выполнения практической работы, таблица для оформления, калькулятор.

Задание 1.

Изучите представленный по теме аппарат исследования учебный материал.

Обсудите материал в команде.

Ответьте на вопросы и задания:

1. В чем заключается значение Бухгалтерского баланса?

2. Какие виды бухбаланса различают?

3. Какова структура бухбаланса? Опишите ее.

4. какое требование к балансу необходимо соблюдать?

5.Выберите данные, которые нужно включать в бухгалтерский баланс: - денежные средства; - число работающих; - договор о поставках; - задолженность кредиторам; - количество автоматических линий на предприятии; - добавочный капитал; - уровень научно-технического прогресса; - наличие конкурентоспособной продукции; - уровень квалификации кадров; - валютный счет; - новые законы о налогообложении.

Задание 2. Составьте баланс по следующим данным:

Основные средства – 1200000, Расчеты с прочими кредиторами – 106000, Незавершенное производство – 40000, расчеты с персоналом – 70000, Касса – 18000, Расчеты с бюджетом – 8000, Расчеты с покупателями – 50000, Расчеты по соц. Страхованию – 34000, Уставный капитал – 1600000, Сырье и материалы – 500000, Расчеты с поставщиками – 60000, Расчетный счет – 70000.

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Наименование статей актива | Сумма | Наименование статей пассива | Сумма |
|  |  |  |  |
|  |  |  |  |
|  |  |  |  |
|  |  |  |  |
| БАЛАНС |  | БАЛАНС |  |

Сделайте аргументированный вывод по правильности составления баланса.

**Итог занятия:** Делается вывод обознакомлении со структурой «Бухгалтерского баланса» и порядком его оформления.

**Практическая работа № 56.**

**Разработка мер по повышению эффективности работы структурного подразделения.**

Цель: сформировать умение разработки мер по повышению эффективности работы структурного подразделения.

Оснащение: задание для выполнения практической работы, <https://legkopolezno.ru/rabota/effektivnost/povyshenie-effektivnosti-deyatelnosti-predpriyatiya/>, таблица для оформления.

Ход практической работы:

Задание № 1. Повторение основных теоретических положений по теме «Контроль деятельности структурного подразделения». Ответы на вопросы.

Задание № 2. Разработка мер по повышению эффективности работы структурного подразделения.

Задание № 3. Составление Отчета по практической работе

Задание № 1.Ответьте на вопросы:

1. В чем значение контроля на предприятия?
2. Кто осуществляет контроль?
3. По каким показателям можно судить о деятельности структурного подразделения?
4. Какие выводы по результатам контроля делает руководитель структурного подразделения?

Задание № 2.

Разработайте меры по повышению эффективности работы структурного подразделения.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| № | Направления и показатели деятельности | Меры по повышениюэффективности работы СП |
| 1. | Эффективность деятельности - это | ----- |
| 2 | Инструменты для роста эффективности | ---- |
| 3 | Перечислить факторы, влияющие на эффективность | ------ |
| 4 | С чего нужно начинать разработку мер по повышению эффективности деятельности? | ------ |
| 5 | Что может мешать повышению эффективности на предприятии? | ------ |

**Итог занятия:** Делается вывод осформированном умении разработки мер по повышению эффективности работы структурного подразделения.

**Тема 1.8. Мотивирование и стимулирование персонала как функция управления структурным подразделением**

**Практическая работа № 57.**

**«Мотивация личности к успеху»**

Цель: научиться диагностировать и мотивировать личность к успеху.

Оснащение: задание для практической работы, опорный конспект в рабочей тетради, тест, ключи к нему, учебник (стр.116-123)

Ход практической работы:

1. Повторение основных теоретических положений по теме «Мотивация» - письменные ответы на вопросы теста (задание № 1).
2. Тестирование по Элерсу по диагностике личности на выявление мотивации к успеху. Расчет значений. Выводы по полученным результатам. (задание № 2).
3. Разработка 12 мотивирующих средств, которые гарантируют успех (задание № 3)
4. Составление отчета по практической работе (задание № 4).

Задание № 1. Тест.

К терминам в левой колонке таблицы подберите один правильный ответ из правой колонки таблицы.

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| № | Термин, понятие | № | Определение |
| 1 | «Человеческие ресурсы» | А | процесс формирования у работника стимулов к труду, осознание как личных потребностей, так и других людей |
| 2 | Мотивация | Б | обстановка, в которой осуществляется работа |
| 3 | Заработная плата, рабочая среда, стабильность, саморазвитие, полезность работы, интерес к работе | В | работники, сотрудники, кадры |
| 4 | Рабочая среда | Г | способности, инициатива, образование, стаж работы, количество и качество труда |
| 5 | Показатели объективной оценки труда | Д | факторы мотивации |

Задание № 2.

Тестирование по Элерсу по диагностике личности на выявление мотивации к успеху. Расчет значений.

При диагностике личности на выявление мотивации к успеху Элерс исходил из положения: Личность, у которой преобладает мотивация к успеху, предпочитает средний или низкий уровень риска. Ей свойственно избегать высокого риска. При сильной мотивации к успеху, надежды на успех обычно скромнее, чем при слабой мотивации к успеху, однако такие люди много работают для достижения успеха, стремятся к успеху.

Инструкция тесту Элерса: Вам будет предложен 41 вопрос, на каждый из которых ответьте "да" или "нет".

Тестовый материал (вопросы) опросника Элерса:

1. Если между двумя вариантами есть выбор, его лучше сделать быстрее, чем откладывать на потом.
2. Если замечаю, что не могу на все 100% выполнить задание, я легко раздражаюсь.
3. Когда я работаю, это выглядит так, будто я ставлю на карту все.
4. Если возникает проблемная ситуация, чаще всего я принимаю решение одним из последних.
5. Если два дня подряд у меня нет дела, я теряю покой.
6. В некоторые дни мои успехи ниже средних.
7. Я более требователен к себе, чем к другим.
8. Я доброжелательнее других.
9. Если я отказываюсь от сложного задания, впоследствии осуждаю себя, т.к. знаю, что в нем я добился бы успеха.
10. В процессе работы я нуждаюсь в небольших паузах для отдыха.
11. Усердие — это не основная моя черта.
12. Мои достижения в работе не всегда одинаковы.
13. Другая работа привлекает меня больше той, которой я занят.
14. Порицание стимулирует меня сильнее похвалы.
15. Знаю, что коллеги считают меня деловым человеком.
16. Преодоление препятствий способствует тому, что мои решения становятся более категоричными.
17. На моем честолюбии легко сыграть.
18. Если я работаю без вдохновения, это обычно заметно.
19. Выполняя работу, я не рассчитываю на помощь других.
20. Иногда я откладываю на завтра то, что должен сделать сегодня.
21. Нужно полагаться только на самого себя.
22. В жизни немного вещей важнее денег.
23. Если мне предстоит выполнить важное задание, я никогда не думаю ни о чем другом.
24. Я менее честолюбив, чем многие другие.
25. В конце отпуска я обычно радуюсь, что скоро выйду на работу.
26. Если я расположен к работе, делаю ее лучше и квалифицированнее, чем другие.
27. Мне проще и легче общаться с людьми, способными упорно работать.
28. Когда у меня нет работы, мне не по себе.
29. Ответственную работу мне приходится выполнять чаще других.
30. Если мне приходится принимать решение, стараюсь делать это как можно лучше.
31. Иногда друзья считают меня ленивым.
32. Мои успехи в какой-то мере зависят от коллег.
33. Противодействовать воле руководителя бессмысленно.
34. Иногда не знаешь, какую работу придется выполнять.
35. Если у меня что-то не ладится, я становлюсь нетерпеливым.
36. Обычно я обращаю мало внимания на свои достижения.
37. Если я работаю вместе с другими, моя работа более результативна, чем у других.
38. Не довожу до конца многое, за что берусь.
39. Завидую людям, не загруженным работой.
40. Не завидую тем, кто стремится к власти и положению.
41. Если я уверен, что стою на правильном пути, для доказательства своей правоты пойду на крайние меры.

Ключ опросника Т. Элерса. Расчет значений.

По 1 баллу начисляется за ответ "да" на вопросы: 2–5, 7–10, 14–17, 21, 22, 25–30, 32, 37, 41

и "нет" — на следующие: 6, 13, 18, 20, 24, 31, 36, 38 и 39.

Ответы на вопросы 1, 11, 12, 19, 23, 33–35 и 40 не учитываются. Подсчитывается общая сумма баллов.

Интерпретация методики мотивации к успеху (нормы теста Элерса): Чем больше сумма баллов, тем выше уровень мотивации к достижению успеха: от 1 до 10 баллов — низкая мотивация к успеху; от 11 до 16 баллов — средний уровень мотивации; от 17 до 20 баллов — умеренно высокий уровень мотивации; более 21 балла — слишком высокий уровень мотивации к успеху.

Сделайте выводы по полученным результатам.

Задание № 3.

Закончите ключевыми фразами приведенные утверждения по разработке 12 мотивирующих средств, гарантирующих успех.

Мотивация является ключом в реализации всех ваших целей. Независимо от того, сколько лет вы проводите за учёбой, независимо от вашего социального статуса или образа жизни, мотивация является общим фактором среди тех факторов, которые помогают достичь высоких целей.

Продолжите фразу к приведенному высказыванию по разработке 12 концепций для достижения высокой мотивации, успешной и интересной жизни:

1. Осознание препятствий и обучение тому, как их преодолевать, может сделать ваши мечты реальностью. Человек, чрезвычайно мотивированный и успешный, достиг этого благодаря…………...

2. Стремление к свободе лежит в основе мотивации. Полная свобода не всегда желательна и возможна, но стремление к идеалу, это то, что движет нас к………..

3. Разработка концепции контроля над своей собственной жизнью и судьбой. Перестаньте верить в то, что ваша жизнь и судьба находятся под контролем внешних сил. Вы должны изменить своё мышление, чтобы изменить свою жизнь, и привычки, приведя их в соответствие с …………….

4. Разработка основной цели, и постепенное достижение. Вам необходимо достичь множества мелких целей, прежде чем вы доберётесь до конечного результата. Обучаясь тому, как достигать эти маленькие цели, вы замотивируете себя на достижение ……………….

5. Привейте себе привычку доделывать начатые дела. Неоконченный проект не имеет никакого значения. Перестаньте оставлять вещи …………...

6. Найдите поддержку среди друзей, знакомых и коллег. Если вас окружают целеустремлённые, дальновидные люди, вы естественно начнёте развивать навыки, которые помогли им добраться туда, где они находятся. Взаимные интересы партнёров могут быть отличным………………...

7. Другим мотивирующим инструментом являются неудачи. Неудачи учат нас пробовать снова до тех пор, пока не будет получен желаемый результат. Никто и никогда не стал успешным без неудач. Ошибки являются побочным продуктом воображения и творчества. Это проблемы, которые заставляют вас идти на риск и держаться на плаву, до тех пор, пока вы не сделаете всё ………………...

8. Страх неудачи является общим фактором, среди тех, что заставляют вас медлить. Если вы хотите добиться успеха в достижении своих целей, вы должны быть готовы к принятию риска и проигрышу. Многие люди предпочитают выполнять задачи, которые считают обычными и безопасными – только такой подход не ведёт к ……….

9. Недостаточная работа – это не провал, а не реализация ваших желаний – это действительный провал. Реализация желаний требует контроля над страхами и поиска мотивации ……….

10. Сила ваших желаний является главным фактором в мотивации самого себя. Производительность будет результатом развития привычек и взглядов, которые держат вас в …………..

11. Изменяя плохие привычки и сосредотачивая внимание на ваших конкретных задачах, вы можете мотивировать самого себя, даже если вы находитесь в ………….

12. Определение поведения, которое необходимо изменить, разработка концепции того, чего вы хотите достичь, и стремление к этой цели, приблизит вас к становлению весьма эффективной и продуктивной………….

Задание № 4. Оформить отчет по практической работе.

Ответы

Разработка 12 концепций для достижения высокой мотивации, успешной и интересной жизни:

1. Осознание препятствий и обучение тому, как их преодолевать, может сделать ваши мечты реальностью. Человек, чрезвычайно мотивированный и успешный, достиг этого благодаря мотивирующим мечтам.

2. Стремление к свободе лежит в основе мотивации. Полная свобода не всегда желательна и возможна, но стремление к идеалу, это то, что движет нас к успеху.

3. Разработка концепции контроля над своей собственной жизнью и судьбой. Перестаньте верить в то, что ваша жизнь и судьба находятся под контролем внешних сил. Вы должны изменить своё мышление, чтобы изменить свою жизнь, и привычки, приведя их в соответствие с желаемыми результатами.

4. Разработка основной цели, и постепенное достижение. Вам необходимо достичь множества мелких целей, прежде чем вы доберётесь до конечного результата. Обучаясь тому, как достигать эти маленькие цели, вы замотивируете себя на достижение больших результатов.

5. Привейте себе привычку доделывать начатые дела. Неоконченный проект не имеет никакого значения. Перестаньте оставлять вещи незавершёнными.

6. Найдите поддержку среди друзей, знакомых и коллег. Если вас окружают целеустремлённые, дальновидные люди, вы естественно начнёте развивать навыки, которые помогли им добраться туда, где они находятся. Взаимные интересы партнёров могут быть отличным мотивирующим инструментом

7. Другим мотивирующим инструментом являются неудачи. Неудачи учат нас пробовать снова до тех пор, пока не будет получен желаемый результат. Никто и никогда не стал успешным без неудач. Ошибки являются побочным продуктом воображения и творчества. Это проблемы, которые заставляют вас идти на риск и держаться на плаву, до тех пор, пока вы не сделаете всё правильно.

8. Страх неудачи является общим фактором, среди тех, что заставляют вас медлить. Если вы хотите добиться успеха в достижении своих целей, вы должны быть готовы к принятию риска и проигрышу. Многие люди предпочитают выполнять задачи, которые считают обычными и безопасными – только такой подход не ведёт к успеху.

9. Недостаточная работа – это не провал, а не реализация ваших желаний – это действительный провал. Реализация желаний требует контроля над страхами и поиска мотивации изнутри.

10. Сила ваших желаний является главным фактором в мотивации самого себя. Производительность будет результатом развития привычек и взглядов, которые держат вас в верном направлении.

11. Изменяя плохие привычки и сосредотачивая внимание на ваших конкретных задачах, вы можете мотивировать самого себя, даже если вы находитесь в трудной ситуации.

12. Определение поведения, которое необходимо изменить, разработка концепции того, чего вы хотите достичь, и стремление к этой цели, приблизит вас к становлению весьма эффективной и продуктивной личности.

**Практическая работа № 58.**

**«Выбор мотивации к труду»**

Цель: научиться осуществлять выбор мотивации к труду.

Оснащение: задание для практической работы, опорный конспект в рабочей тетради, тест, ключи к нему.

Ход практической работы:

1. Письменное выполнение условий ситуационных заданий (задания № 1 - 4).
2. Разработка теста для закрепления учебного материала (задание № 5).
3. Составление отчета по практической работе (задание № 6).

Задание № 1.

Прочитайте материал «Пути усиления мотивации к труду».

К моральным методам стимулирования к труду относится признание, которое может быть:

1. Личное - особо отличившиеся работники упоминаются в специальных докладах высшего руководства организации, представляются ему, получают право подписывать документы, в разработке которых они принимали участие, персонально поздравляются администрацией по случаю праздников и семейных дат
2. Публичное - широкое распространении информации о достижениях работников в многотиражных газетах, выпускаемых организацией, на специальных стендах («Досках Почета»), награждении особо отличившихся людей почетными знаками, грамотами, внесении их имен в специальные книги, награждение премиями, ценными подарками и пр.

Задания.

1. Разработайте персональное (личное) поздравление администрацией по случаю празднования работником своего 50-летия (5 предложений).
2. Разработайте публичное поздравление работника через распространение информации о его достижениях в многотиражной газете (5 предложений).

Задание № 2

Прочитайте материал «Специфические методы мотивации».

Специфическими методами мотивации являются:

1. Похвала - следует за любыми достойными действиями исполнителей и даже самыми незначительными результатами, полученными ими, но обязательно конкретными и способствующими достижению целей организации. Похвала должна быть дозированной, последовательной, регулярной, контрастной (необходимы перерывы, ибо при слишком частом использовании этого метода его действенность ослабляется).
2. Критика - отрицательная оценка окружающими недостатков и упущений в работе, должна быть конструктивной, стимулировать действия человека, направленные на их устранение и указывать на их возможные варианты. Правила критики: конфиденциальность, доброжелательность, аргументированность, отсутствие категоричных требований признания ошибок и правоты критикующего, подчеркивание возможности устранения недостатков и демонстрация готовности прийти на помощь. Любая критика должна восприниматься как форма помощи со стороны в деле устранения недостатков, поэтому критикуемые не могут обижаться на нее.

Задания.

1. Разработайте ситуацию, в которой работник достоин похвалы, и само содержание похвалы работника (5 предложений).
2. Разработайте ситуацию, в которой работник достоин критики, и само содержание критики работника (5 предложений).

Задание № 3

Прочитайте утверждения, к каждым из которых приведите не менее 3-х примеров, основываясь на собственном жизненном практическом опыте.

Организация ожидает от человека, что он проявит себя как:

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| № | Утверждение | Примеры |
| 1 | специалист в определенной области, обладающий определенными знаниями и квалификацией (указать какими) | 1  2  3 |
| 2 | член организации, способствующий успешному функционированию и развитию организации (указать какими) |  |
| 3 | человек, обладающий определенными личностными и моральными качествами (указать какими) |  |
| 4 | член коллектива, способный коммуницировать и поддерживать хорошие отношения с коллегами (указать какие) |  |
| 5 | член организации, разделяющий ее ценности (указать какие) |  |
| 6 | работник, стремящийся к улучшению своих исполнительских способностей (указать каких) |  |
| 7 | человек, преданный своей организации и готовый отстаивать ее интересы (указать какие) |  |
| 8 | исполнитель определенной работы, готовый осуществлять ее с должной отдачей и на должном качественном уровне (указать каком) |  |
| 9 | член организации, способный занять определенное место внутри организации и готовый взять на себя соответствующие обязательства и ответственность (указать какие) |  |
| 10 | сотрудник, следующий принятым в организации нормам поведения, распорядку и распоряжениям руководства (указать какими) |  |

Задание № 4

Проанализируйте группы основных ожиданий индивида, к каждой из которых приведите собственные примеры:

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| № | Ожидания | Примеры |
| 1 | содержания, смысла и значимости работы |  |
| 2 | оригинальности и творческого характера работы |  |
| 3 | увлекательности и интенсивности работы |  |
| 4 | степени независимости, прав и власти на работе |  |
| 5 | степени независимости, риска и статусности работы |  |
| 6 | степени включенности работы в более широкий трудовой процесс |  |
| 7 | безопасности и комфортности условий на работе |  |
| 8 | признание и поощрение хорошей работы |  |
| 9 | заработной платы и премий |  |
| 10 | социальной защищенности и других социальных благ, предоставляемых организацией |  |
| 11 | гарантий роста и развития |  |
| 12 | дисциплины и других нормативных аспектов, регламентирующих поведение на работе |  |
| 13 | отношений между членами организации |  |
| 14 | конкретных лиц, работающих в организации |  |
| 15 | престижности |  |

Задание № 5

Разработайте тест множественного выбора из 5 заданий для закрепления полученных знаний по теме «Выбор мотивации к труду» (в левой колонке термины, в правой содержание).

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| № | Термин | № | Определение |
| 1 |  | А |  |
| 2 |  | Б |  |
| 3 |  | В |  |
| 4 |  | Г |  |
| 5 |  | Д |  |

Задание № 6. Оформить отчет по практической работе.

**Практическая работа № 59.**

**Разработка Положения о стимулировании работников структурного подразделения**

Цель: научиться разрабатывать Положение о стимулировании работников структурного подразделения.

Оснащение: задание для практической работы, опорный конспект в тетради для ПР,

Задание № 1.

Изучите представленный по теме аппарат исследования учебный материал.

Обсудите его в команде.

Ответьте на вопросы и задания:

1. Для чего необходимо Положение о стимулировании персонала в организации?

2. Кто его разрабатывает?

3. Сколько этапов необходимо осуществить, прежде чем Положение будет реализовано в жизнь?

4. Опишите каждый этап разработки Положения

# Разработка положения о стимулировании персонала

1 этап. **Определение целей системы стимулирования,** исходя из стратегии предприятия и политики стимулирования. Стратегия развития является основанием для формирования перечня благоприятных для компании действий работников, которые будут поощряться системой стимулирования и деструктивных, при которых будут применяться взыскания.

2 этап. **Анкетирование работников** с целью определения мотивационного профиля персонала в компании. Выделение определенных групп работников и определение рычагов мотивации для каждой группы.

3 этап. **Обследование фактически сложившейся и функционирующей системы стимулирования**. Составляются перечни всех ранее использовавшихся в компании оснований для стимулирования (действий сотрудников) и форм стимулирования, для поощрений и взысканий составляются 2 разные таблицы. Материалом для обследования являются распорядительные документы: приказы, распоряжения. Обследования проводятся за определённый период 2-3 года, и после заполнения таблиц получаем 4 списка: 2 по основаниям, 2 по формам. Выделяются определенные группы работников.

4 этап. **Проектирование новых списков по взысканию и стимулированию**. Подвергается ревизии список, который уже есть (основания для стимулирования). Те основания, которые не актуальны в текущей ситуации вычёркиваются, которые актуальны — добавляются. Получается 2 новые таблицы.

5 этап. **Закрепление форм стимулирования за основаниями стимулирования**. Каждому основанию для стимулирования определяются подходящие формы стимулирования: объём или вид стимулирования, и лица, имеющие полномочия по представлению и утверждению конкретной формы стимулирования. Для денежного стимулирования указывается диапазон сумм, для грамот — точное название, таким образом, происходит конкретизация, может быть выделение и по группам работников. Здесь же необходимо все формы сбалансировать с имеющимися источниками финансирования системы стимулирования. Учитывается частота возникновения оснований для стимулирования и указывается конкретное лицо, которое может осуществить выбор формы стимулирования и утвердить её применение.

6 этап. **Разработка и оформление текста Положения** о стимулирования персонала и проект приказа о вводе в действие положения и порядок его изменения.

7. этап. **Утверждение положения о стимулировании**.

8 этап. Отслеживание и анализ результатов по показателям эффективности системы мотивации: рост уровня удовлетворенности сотрудников, рост выработки, рост выручки от продаж относительно роста заработной платы.

Проводится анализ уровня удовлетворенности сотрудников системой стимулирования, при этом оценивается (по 5-балльной шкале) как сотрудники оценивают: методы материального стимулирования, социальный пакет, методы морального стимулирования, методы организационного стимулирования (куда относятся: стиль вышестоящего руководства, психологический климат в коллективе, возможности самореализации, перспективы существования организации, уровень профессионализма руководителей). Максимальный балл – 15. Оценка может производиться по отдельным группам работников и в целом по предприятию. По предприятию определяется общий процент удовлетворения работников системой стимулирования.

9 этап. Выводы и корректировка.

При изменении целей предприятия – возврат к пункту 1.

При изменении мотивационного профиля – возврат к пункту 2.

Задание 2.

Разработайте Общую часть к Положению о стимулирующих выплатах, дополнив текст необходимым содержанием.

## ****Общая часть****

1.1. **Положение вводится в целях ……**

1.2. **Положение предназначено способствовать** решению задач:

-

-

-

1.3. **Основанием** для возникновения у работника права **на получение премии** за основные результаты деятельности является выполнение установленных …………..

1.4. **Размеры премии** за выполнение каждого показателя **устанавливаются ………..**

1.5. В соответствии с уставными задачами учреждения, а также показателями эффективности его работы **работникам учреждения устанавливаются следующие виды выплат стимулирующего характера:**

## ****-****

-

-

## ****1.6. При начислении работникам премий учитываются также:****

-

-

-

1.7. **Премия,** начисленная по установленным показателям, **может быть увеличена (уменьшена)** до \_\_\_\_% по ……………

1.8. **Выплаты** стимулирующего характера **могут производиться по решению ………..**

1.9. **Нарушение трудовой дисциплины работником, в том числе:**

-

-

-

могут служить основанием для ………….. за основные результаты деятельности полностью или частично.

## ****Условия единовременного премирования работников****

2.1. **Премии за участие работника в выполнении особо важных работ и мероприятий.**

2.1.1. Данный вид премирования работников применяется для оперативного разрешения непредвиденных ситуаций, возникающих в процессе производственной деятельности структурных подразделений учреждения.

**Например:**

2.1.2. **Премирование** в вышеназванных случаях **осуществляется** в соответствии с **……………….** **Руководителя** учреждения, издаваемого на основании представлений руководителей структурных подразделений или на основании самостоятельного решения Руководителя.

В представлениях руководителей структурных подразделений указывается вид и причина возникшей ситуации, объем работ, который нужно выполнить для ее устранения или предотвращения, требуемая численность работников и объем необходимых средств для оплаты выполненных работ и премирования работников.

2.1.3. **В приказе на выполнение особо важных производственных заданий указываются:**

-

-

-

2.1.4. При выполнении особо важных работ не допускается нарушение правил техники безопасности, превышение пределов допустимого риска для сохранения жизни и здоровья работников и имущества организаций и граждан, использование работников не в соответствии с имеющейся у них квалификацией и опытом работы.

2.1.5. **Премии за выполнение особо важных работ выплачиваются в дополнение …………….**, начисленной работнику за выполнение этих работ, и увязываются исключительно со степенью его участия в выполнении этих работ.

2.1.6. Единовременные премии за выполнение особо важных работ выплачиваются в пределах средств, предусмотренных на эти цели планом на соответствующий год.

## ****Эталон ответа: Общая часть****

1.1. **Положение вводится в целях повышения материальной заинтересованности работников** в улучшении производственных и экономических результатов деятельности учреждения и его подразделений, установления порядка поощрения работников за выполненную работу. Положение направлено на обеспечение в учреждении справедливой оплаты труда работников в соответствии с его количеством и качеством и результатами и положениями, закрепленными в Трудовом кодексе Российской Федерации, иных нормативных правовых актах, отраслевом тарифном соглашении и коллективном договоре общества.

1.2. **Положение предназначено способствовать** решению следующих задач, являющихся предметом корпоративной социальной политики учреждения:

* создание предпосылок для максимального раскрытия трудового потенциала работников;
* устранение диспропорций в оплате труда отдельных категорий работников;
* устранение и недопущение случаев уравнительности в оплате труда;
* закрепление кадров в учреждении, повышение их деловых качеств, сокращение текучести кадров;
* соблюдение интересов работников и работодателя в части роста трудовой отдачи и ее оплаты.

1.3. **Основанием** для возникновения у работника права **на получение премии**за основные результаты деятельности является выполнение установленных показателей и условий премирования. Выполнение показателей определяется по данным бухгалтерской и статистической отчетности, оперативного учета и другим данным.

Информация о выполнении показателей для премирования за соответствующий период представляется в службу организации труда и заработной платы работником, ответственным за ее представление, до \_\_\_\_\_ числа месяца, следующего за отчетным периодом.

1.4. **Размеры премии** за выполнение каждого показателя **устанавливаются**дифференцированно по видам деятельности. Премии, начисляемые за улучшение показателей, предельными размерами не ограничиваются. Показатели премирования по структурным подразделениям по видам деятельности и соответствующие им размеры премий, а также наименование должностей лиц, ответственных за учет выполнения установленных показателей, утверждаются Руководителем организации (приложение N \_\_\_\_\_ к настоящему Положению).

1.5. В соответствии с уставными задачами учреждения, а также показателями эффективности его работы **работникам учреждения устанавливаются следующие виды выплат стимулирующего характера:**

* выплаты за интенсивность и высокие результаты работы;
* выплаты за качество выполняемых работ;
* выплаты за стаж непрерывной работы, выслугу лет;
* премиальные выплаты по итогам работы.

## ****При начислении работникам премий учитываются также:****

* успешное и добросовестное исполнение работником своих должностных обязанностей в соответствующем периоде;
* инициатива, творчество и применение в работе современных форм и методов организации труда;
* качественная подготовка и проведение мероприятий, связанных с уставной деятельностью учреждения;
* участие работника в выполнении особо важных работ и мероприятий.

1.7. **Премия,** начисленная по установленным показателям, **может быть увеличена (уменьшена)** до \_\_\_\_% по каждому показателю с учетом выполнения работником установленных для него дополнительных условий премирования (п. 1.6 настоящего Положения).

1.8. **Выплаты** стимулирующего характера **могут производиться по решению руководителя** учреждения в пределах бюджетных ассигнований на оплату труда работников учреждения, а также средств, полученных от приносящей доход деятельности, направленных учреждением на оплату труда работников.

1.9. **Нарушение трудовой дисциплины работником, в том числе:**

* нарушение Правил внутреннего трудового распорядка (опоздание на работу, ранний уход с работы, превышение установленного времени для отдыха и питания);
* прогул (отсутствие на рабочем месте без уважительных причин более 4-х часов подряд в течение рабочего времени);
* распитие спиртных напитков, появление на работе в состоянии алкогольного, наркотического или иного токсического опьянения;
* непрохождение в установленных законодательством случаях обязательного медицинского осмотра и отстранение в связи с этим от работы, могут служить основанием для лишения премии за основные результаты деятельности полностью или частично.

(Положение о стимулирующих выплатах образец)

## ****Условия единовременного премирования работников****

2.1. **Премии за участие работника в выполнении особо важных работ и мероприятий.**

2.1.1. Данный вид премирования работников применяется для оперативного разрешения непредвиденных ситуаций, возникающих в процессе производственной деятельности структурных подразделений учреждения. **К числу таких ситуаций относятся** аварии и неожиданные остановки агрегатов и механизмов, стихийные бедствия, нарушения экологической безопасности и т.п.

2.1.2. **Премирование** в вышеназванных случаях **осуществляется** в соответствии с **распоряжением** (приказом) **Руководителя** учреждения, издаваемого на основании представлений руководителей структурных подразделений или на основании самостоятельного решения Руководителя.

В представлениях руководителей структурных подразделений указывается вид и причина возникшей ситуации, объем работ, который нужно выполнить для ее устранения или предотвращения, требуемая численность работников и объем необходимых средств для оплаты выполненных работ и премирования работников.

2.1.3. **В приказе на выполнение особо важных производственных заданий указываются:**

* работники, привлекаемые к выполнению данного задания;
* объем работ, подлежащих выполнению;
* устанавливаемые сроки выполнения работ;
* лицо, ответственное за приемку выполненных работ и оценку их качества;
* размер вознаграждения за выполненную работу в целом и каждому исполнителю в отдельности (в случае невозможности установления заранее размеров вознаграждения каждому работнику указывается порядок распределения средств после выполнения задания).

2.1.4. При выполнении особо важных работ не допускается нарушение правил техники безопасности, превышение пределов допустимого риска для сохранения жизни и здоровья работников и имущества организаций и граждан, использование работников не в соответствии с имеющейся у них квалификацией и опытом работы.

2.1.5. **Премии за выполнение особо важных работ выплачиваются в дополнение к основной оплате**, начисленной работнику за выполнение этих работ, и увязываются исключительно со степенью его участия в выполнении этих работ.

2.1.6. Единовременные премии за выполнение особо важных работ выплачиваются в пределах средств, предусмотренных на эти цели планом на соответствующий год.

**Итог занятия:** Делается вывод обумении разработки Положения о стимулировании работников структурного подразделения

**Тема 1.9.**

**Управленческие решения в деятельности менеджера**

**Практическая работа № 60.**

**Деловая игра: «Принятие управленческого решения»**

Цель: научиться принимать управленческое решение в различных производственных ситуациях.

Оснащение: задание для практической работы, разбор ситуаций, тест

Задание № 1. Пройдите тестирование

**Тест «Решение управленческих проблем»**

**1. Как следует отнестись к накоплению информации о проблеме?**

**1)**чем больше информация, тем лучше

**2)**избыток информации также вреден, как и ее недостаток

**3)**получение максимума информации о проблеме – обязанность руководителя

**4)** избыточный объем информации – залог успеха

**2. Для чего осуществляется делегирование своих полномочий другим руководителям?**

**1)**для оптимального решения комплексной задачи

**2)**для сохранения «группового» стиля работы

**3)**для проверки квалификации рабочих

**4)** все перечисленное

**3. Что означает «принять решение»?**

**1)**перебрать все возможные альтернативы

**2)**перебрать несколько альтернатив, дающих наиболее эффективные возможности решения проблемы

**3)**отдать распоряжение о выборе возможной альтернативы

**4)** отдать распоряжение к реализации конкретного плана

**4. Какой смысл вкладывается в слово «риск» при принятии решений?**

**1)**степень значимости проблемы для общей деятельности фирмы

**2)**степень влияния неправильно решенной проблемы на служебное положение руководителя

**3)**уровень определенности, с которой можно прогнозировать результат

**4)** уровень превышения своих полномочий

**5. Какова причина, по которой требуется проверка результата принятого решения?**

**1)**если решение хорошее, вы будете знать, что делать в аналогичной ситуации, если плохое – будете знать, что не следует делать

**2)**по точности реализации решения возможна оценка квалификации подчиненных

**3)**проверка надежности административной структуры

**4)** проверка надежности экспертной структуры

**6. Для каких целей в процессе принятия решений используется «мозговая атака»?**

**1)**интенсификация мыслительного процесса

**2)**анализ нестандартных решений

**3)**выявление альтернатив

**4)** вовлечение всех участников в процесс принятия решений

**7. Кому принадлежит авторство идей при использовании коллективных методов принятия решений**

**1)** организации, где работают участники совещания

**2)** всем участникам совещания

**3)** участнику, выдвинувшему первоначальный вариант решения

**4)** участнику, выдвинувшему окончательный вариант решения

Задание № 2.

Последовательно выполняйте задания.

Пройдите тестирование.

По предложенным ключам подсчитайте результат.

Сделайте вывод.

**Задание 2.1**

Укажите стиль принятия управленческого решения по классификации В.Вруума и Ф.Йеттона при следующих условиях:

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **№** | **Условия принятия решения** | **Стиль принятия**  **решения** |
| 1 | На предприятии создалась ситуация, требующая немедленного изменения технологического процесса. Для руководителя, имеющего достаточный опыт и квалификацию, может быть важным мнение главного технолога и начальника планово-экономического отдела. |  |
| 2 | В связи с предстоящим сокращением численности работников на предприятии образовались оппозиционные мини-группы, лидеры которых отстаивают личные мнения, создалась конфликтная ситуация |  |
| 3 | Проблема, возникшая на предприятии, нова и неординарна. Руководитель не располагает достаточным количеством информации для ее решения, и для него важны мнения сотрудников. В коллективе царит атмосфера демократии и взаимопонимания. |  |
| 4 | В организации предстоит провести сокращение численности работников. Предстоящее решение не совпадает с личными целями сотрудников. Руководитель пользуется авторитетом и его мнение воспринимается позитивно членами группы. |  |
| 5 | Проблема, по которой предстоит принять решение, является для руководителя достаточно сложной и новой. У него недостаточно информации, которую легко получить от подчиненных. Однако групповое обсуждение нецелесообразно. |  |
| 6 | При принятии решения возникли разногласия и голоса разделились на равные части. Времени для дальнейшего обсуждения недостаточно. Имеются результаты объективного анализа. |  |

**Задание 2.2**

Заполните таблицу, указав, какой способ принятия управленческого решения (коллективный или индивидуальный) предпочтительнее:

1. в условиях дефицита времени;
2. для избежания субъективизма;
3. для большей продуманности возможных последствий;
4. при наличии конфликтной ситуации;
5. при низкой квалификации сотрудников;
6. для снижения сопротивления несогласных.

|  |  |
| --- | --- |
| Коллективный способ | Индивидуальный способ |
|  |  |

**Задание 2.3**

Прочтите афоризмы о психологии принятия решений и объясните их смысл:

1. Если принял решение ты, пусть отныне не дрогнет рука:

можешь выбрать ты смелость советчика,

можешь выбрать совет смельчака

1. обсуждать надо часто, решать – однажды
2. не столь опасно принять дурное решение, как не решиться ни на что или решиться слишком поздно

**Задание 2.4.**

Заполните таблицу, указав вид принимаемого решения (запрограммированное или незапрограммированное) в зависимости от ситуации:

|  |  |
| --- | --- |
| Ситуация | Вид решения |
| Новые, неординарные условия |  |
| Число возможных альтернатив ограниченно, и они легко формулируются |  |
| Стандартные, регулярно повторяющиеся ситуации |  |
| Ситуация, где требуются глубокие знания, интуиция |  |

**Задание 2.5**

Ситуационная задача:

Представьте, что Вам необходимо принять решение на основе анализа двух альтернатив, выбрав одну из них.

Сущность проблемы: необходимо выбрать поставщика энергетических и сырьевых ресурсов из двух возможных партнеров.

**Поставщик**

|  |  |
| --- | --- |
| **1 фирма** | **2 фирма** |
| 1.Количество и качество постав удовлетворяет потребителя | 1. Количество и качество постав удовлетворяет потребителя |
| 2.Поставки осуществляют бесперебойно | 2. Поставки осуществляются с некоторым опозданием (от 2—3 дней до 1-й недели) |
| 3. Цены на сырье и энергию выше отраслевых  на 3% | Цены на сырье и энергию соответствуют отраслевым |

**Задание:**

Определите проблему и примите решение по алгоритму:

1. Выработка и постановка цели (формулировка проблемы)
2. Изучение проблемы
3. Выбор и обоснование критериев эффективности и возможных последствий принимаемых решений
4. Рассмотрение вариантов решения. (Оценка всех плюсов и минусов, по каждому варианту)
5. Выбор и окончательное формулирование решения

**Тест:**руководитель, принимая управленческое решение, должен уметь повлиять на подчиненных с тем, чтобы убедить их в правильности решения, заручиться поддержкой, что обеспечит качественное исполнение решения. Проверьте наличие у вас такой способности.

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

1. Способны ли вы представить себя в роли актера или политического деятеля?
2. Раздражают ли вас люди, одевающиеся и ведущие себя экстравагантно?
3. Способны ли вы разговаривать с другим человеком на тему своих интимных переживаний?
4. Немедленно ли вы реагируете, когда замечаете малейшие признаки неуважительного отношения к своей особе?
5. Портится ли у вас настроение, когда кто-то добивается успеха в той области, которую вы считаете для себя самой важной?
6. Любите ли вы делать что-то очень трудное, чтобы продемонстрировать окружающим свои незаурядные возможности?
7. Могли бы вы пожертвовать всем, чтобы добиться в своем деле выдающегося результата?
8. Стремитесь ли вы к тому, чтобы круг ваших друзей был не изменен?
9. Любите ли вы вести размеренный образ жизни со строгим распорядком всех дел и даже развлечений?
10. Любите ли вы менять обстановку у себя дома и переставлять мебель?
11. Любите ли вы пробовать новые способы решения старых задач?

12. Любите ли вы дразнить самоуверенных и заносчивых людей?

13. Любите ли доказывать, что ваш начальник или кто-то весьма авторитетный в чем-то не прав?

**Оценка результатов.**Подсчитайте набранное вами количество баллов по приведенной таблице.

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Ответ | Вопрос | | | | | | | | | | | | |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 | 13 |
| Да | 5 | 0 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 0 | 0 | 5 | 5 | 5 | 5 |
| Нет | 0 | 5 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 5 | 5 | 0 | 0 | 0 | 0 |

**35-65 баллов.**Вы человек, который обладает великолепными предпосылками, чтобы эффективно влиять на других, менять их модели поведения, учить, управлять, наставлять на путь истинный. В подобного рода ситуациях вы обычно чувствуете себя как рыба в воде. Вы убеждены, что человек не должен замыкаться в себе, избегать людей, держаться на обочине и думать только о себе. Он должен делать что-то для других, руководить ими, указывать им на допущенные ошибки, учить их, чтобы они лучше чувствовали себя в окружающей действительности. Тех же, кому не нравится такой идеал отношений, по вашему мнению, не следует щадить. Вы наделены даром убеждать окружающих в своей правоте, однако вам надо быть очень осторожным, чтобы ваша позиция не стала чрезмерно агрессивной. В этом случае вы легко можете превратиться в фанатика или тирана.

**30 и меньше баллов.**Увы, хотя вы часто бываете правы, убедить в этом окружающих вам удается далеко не всегда. Вы считаете, что ваша жизнь и жизнь окружающих должны быть подчинены строгой дисциплине, здравому рассудку и хорошим манерам и ход ее должен быть вполне предсказуем. Вы не любите ничего делать «через силу». При этом вы часто бываете слишком сдержанны, не достигая из-за этого желанной цели, а зачастую оказываясь и неправильно понятым.   А жаль!

**Итог занятия:** Делается вывод обумении принять управленческое решение в различных производственных ситуациях

**Практическая работа № 61.**

**Составление кроссворда по теме: «Управленческие решения в деятельности менеджера»**

Цель: научиться составлять кроссворд с целью повторения и закрепления учебного материала по умению принимать управленческие решения в деятельности менеджера.

Оснащение: задание для практической работы, ситуации по принятию решений менеджером

Задание № 1.

Ответьте на вопросы и задания:

1. Что такое управленческое решение?

2. Какие этапы проходит УР?

3. Какие преимущества и недостатки имеются у различных типов управленческих решений?

4. Как менеджеру выбрать оптимальное решение?

Задание № 2.

Изучите представленный по теме аппарат исследования учебный материал.

Обсудите его в команде.

2.1. Руководитель отдела кредитования одного из российских банков Татьяна Михайловна после долгих размышлений приняла окончательное решение о необходимости введения штатной должности заместителя начальника отдела. Это было связано с тем, что постоянно увеличивающийся объем работы отдела, где Татьяна Михайловна была единственным менеджером, стал отражаться на качестве работы. Татьяна Михайловна понимала, что за ежедневной «текучкой» начинает упускать из виду наиболее важные проблемы, которые следовало решать в отделе.

Круг потенциальных кандидатов быстро сузился до двух сотрудниц. Первой была ее давняя подруга Елена Николаевна; с ней они пятнадцать лет назад вместе учились в Финансовой академии. Годы совместной учебы в одной группе, жизнь в общежитии, радости и горе - все это очень сблизило их. Они доверяли друг другу, а после замужества продолжали дружить семьями. Как специалист Елена Николаевна была исполнительным и вполне квалифицированным работником. Ей не хватало, по мнению Татьяны Михайловны, творческой «жилки», энергичности и настойчивости в достижении поставленных целей.

Именно эти качества и позволили в свое время Татьяне Михайловне стать руководителем отдела кредитования и соответственно начальником Елены Николаевны. Данное событие Елена Николаевна восприняла внешне спокойно.

Другой кандидатурой на должность заместителя, как считала Татьяна Михайловна, являлась Надежда, которая после окончания ВУЗа работала в ее отделе около двух лет. С первых дней своей трудовой деятельности Надежда быстро «вписалась» в женский коллектив отдела.

Обладая острым умом и будучи чрезвычайно динамичной, Надежда очень скоро стала квалифицированным работником. Татьяна Михайловна полагала, что Надежде не хватало лишь усидчивости. Неоднократно по собственной инициативе Надежда предлагала Татьяне Михайловне оригинальные решения возникающих перед отделом проблем, с помощью которых удавалось достичь значительных результатов.

**Вопросы:**

1.Кому, по вашему мнению, следует отдать предпочтение в решении вопроса о заместителе отдела: подруге Елене Николаевне или молодой сотруднице Надежде?

2.Объясните свое решение, «взвесив» достоинства и недостатки каждой кандидатуры.

3.Какими качествами должен обладать менеджер?

4.Имеется ли специфика в работе заместителя начальника отдела банка, страховой фирмы, налоговой инспекции и других предприятий и организаций?

2.2.Сотрудница Мария отказывается ходить в официально существующем дресс- коде, она предпочитает одевать более вульгарные наряды.

**Вопрос: Какое решение должен принять директор фирмы?**

2.3.Руководитель принял на работу специалиста, который должен работать в подчинении у его заместителя. Прием на работу не был согласован с заместителем. Вскоре проявилась неспособность принятого работника выполнять свои обязанности. Заместитель служебной запиской докладывает об этом руководителю...

***Вопрос***. Как бы вы поступили на месте руководителя? Проиграйте возможные варианты.

2.4.Вы недавно назначены менеджером по кадрам. Вы еще плохо знаете сотрудников фирмы, а сотрудники еще не знают Вас в лицо. Вы идете на совещание к генеральному директору. Проходите мимо курительной комнаты и замечаете двух сотрудников, которые курят и о чем-то оживленно беседуют. Возвращаясь с совещания, которое длилось один час, Вы опять видите тех же сотрудников в курилке за беседой.

**Вопрос**: Как бы вы поступили в данной ситуации? Объясните свое поведение.

**Задание № 3.**

**Составьте кроссворд по теме 1.9.**

**Требования к оформлению кроссворда:**

1. Рисунок кроссворда должен быть четким.

2. Сетка кроссворда должна быть пустой только с цифрами позиций слов-ответов.

3. Ответы на кроссворд публикуются на отдельном листе. Ответы предназначены для проверки правильности решения кроссворда и дают возможность ознакомиться с правильными ответами на нерешенные позиции условий.

**Итог занятия:** Делается вывод обумении составлять кроссворд с целью повторения и закрепления учебного материала по принятию управленческого решения в деятельности менеджера.

**Тема 1.10. Управление коммуникацией как средство**

**повышения эффективности деятельности структурного**

**подразделения организации.**

**Практическая работа № 62.**

**Диагностика коммуникативных качеств руководителя**

Цель: научиться диагностировать коммуникативные качества руководителя

Оснащение: задание для практической работы, тесты, ключи к ним

Задание № 1.

Ответьте на вопросы и задания:

1. В чем заключается суть работы руководителя?

2. Какими качествами он должен обладать? Приведите примеры, поясните.

3. Хотели бы вам стать руководителем? Поясните свой ответ

Задание № 2.

Пройдите тестирование для определения коммуникативных качеств личности.

Сделай выводы, используя ключи к тестам.

# Тесты для определения коммуникативных качеств личности

Популярные тесты для определения коммуникативных качеств личности

За последнее время из печати выходит множество популярных тестов: тесты на все случаи жизни, тесты, обещающие за 15–20 минут определить ваш характер, темперамент, выяснить вашу судьбу и вообще определить, на что вы способны и «что вы за птица?». Большинство из этих популярных тестов кочуют из одного альманаха или энциклопедии психологических тестов в другой. И составители этих изданий не могут уже определить первоначальное авторство большинства из помещенных в них тестовых методик. Очевидно, это идет от «застойного» времени, когда тестирование признавалось буржуазной наукой, а распространение тестов преследовалось.

В качестве заключения ниже приводятся некоторые популярные тесты, имеющие прямое отношение к тематике данной книги.

**Ваш стиль общения**

Нам редко удается взглянуть на себя со стороны, а ведь у каждого существует излюбленная манера общения, то, что обычно называют стилем. Данный тест может помочь определить этот стиль. С его помощью вы узнаете, достаточно ли вы корректны в отношении с сотрудниками, членами семьи, друзьями и каково им общаться с вами.

На каждые из 20 вопросов, помещенных ниже, даны три варианта ответа. Если ни один из вариантов вам не подходит, переходите к следующему вопросу. После опросника помещен Ключ для оценки результата тестирования. Не придавайте очень серьезного значения полученным данным, рассматривайте их скорее как информацию к размышлению.

1. Склонны ли вы искать пути к примирению после очередного служебного конфликта?

а) всегда

б) иногда

в) никогда

2. Как вы ведете себя в критической ситуации?

а) внутренне кипите

б) сохраняете полное спокойствие

в) теряете самообладание

3. Каким считают вас коллеги?

а) самоуверенным и завистливым

б) дружелюбным

в) спокойным и независимым

4. Как вы отреагируете, если вам предложат ответственную должность?

а) примете с некоторыми опасениями

б) согласитесь без колебаний

в) откажетесь от нее ради собственного спокойствия

5. Как вы ведете себя, если кто-то из коллег без разрешения возьмет

с вашего стола бумагу?

а) выдадите ему «по первое число»

б) заставите вернуть

в) спросите, не нужно ли ему еще чего-нибудь

6. Какими словами вы встретите мужа (жену), если он (она) вернулся (вернулась) с работы позже обычного?

а) «Что так тебя задержало?»

б) «Где ты торчишь допоздна?»

в) «Я уже начала (начал) волноваться»

7. Как вы ведете себя за рулем автомобиля?

а) стараетесь обогнать машину, которая «показала вам хвост»

б) вам все равно, сколько автомобилей вас обогнало

в) помчитесь с такой скоростью, что никто не догонит вас

8. Какими вы считаете свои взгляды на жизнь?

а) сбалансированными

б) легкомысленными

в) крайне жесткими

9. Что вы предпримете, если дело не удается?

а) попытаетесь свалить вину на другого

б) смиритесь

в) станете впредь осторожней

10. Как вы реагируете на фельетон о случаях распущенности среди современной молодежи?

а) пора бы уже молодежи запретить такие развлечения

б) надо создать им возможность организованно и культурно отдыхать

в) и чего мы с ней возимся?

11. Что вы ощущаете, если должность, которую вы хотели занять, досталась другому?

а) и зачем только я на это нервы тратил (тратила)?

б) видно, этот человек начальнику приятнее

в) может быть, мне это удастся в другой раз

12. Какие чувства вы испытываете, когда смотрите страшный фильм?

а) чувство страха

б) скучаете

в) получаете искреннее удовольствие

13. Как вы будете себя вести, если вы опоздали на важное совещание из-за дорожной пробки?

а) будете нервничать во время заседания

б) попытаетесь вызвать снисходительность партнеров

в) огорчитесь

14. Как вы относитесь к своим спортивным успехам?

а) обязательно стараетесь выиграть

б) цените удовольствие почувствовать себя молодым

в) очень сердитесь, если проигрываете

15. Как вы поступаете, если вас плохо обслужили в ресторане?

а) стерпите, избегая скандала

б) вызовете метрдотеля и сделаете ему замечание

в) отправитесь с жалобой к директору ресторана

16. Как вы поступите, если вашего ребенка обидели в школе?

а) поговорите с учителем

б) устроите скандал родителям обидчика

в) посоветуете ребенку дать сдачи

17. Какой вы человек?

а) обычный

б) самоуверенный

в) пробивной

18. Что вы скажете подчиненному, с которым столкнулись в дверях?

а) простите, это моя вина

б) ничего, пустяки

в) а повнимательнее вы не можете быть?

19. Ваша реакция на статью в газете о хулиганстве среди молодежи:

а) когда же наконец будут приняты конкретные меры?

б) надо бы ввести более суровые наказания!

в) нельзя же все валить на молодежь, виноваты и воспитатели!

20. Какое животное вам более симпатично?

а) тигр

б) домашняя кошка

в) медведь

**Ключ к тесту**

(начисление очков за ответы испытуемого)

**Интерпретация результатов тестирования**

Подсчитайте общее количество набранных очков за тест.

**Вы набрали от 35 до 44 очков.**Вы умеренно агрессивны, вам сопутствует успех в жизни, поскольку в вас достаточно здравого честолюбия. К критике относитесь доброжелательно, если она деловая и без претензий.

**Вы набрали 45 очков и более.**Вы излишне агрессивны и неуравновешенны, нередко бываете чрезмерно жестоки к другим людям. Надеетесь дойти до управленческих «верхов», рассчитывая на свои силы. Добиваясь успехов в какой-либо области, можете пожертвовать интересами окружающих. К критике относитесь двойственно: критику «сверху» принимаете, а критику «снизу» воспринимаете болезненно, порой небрежно. Можете преследовать критику «снизу».

**Вы набрали 34 очка и менее.**Вы чрезмерно миролюбивы, что обусловлено недостаточной уверенностью в собственных силах и возможностях. Это, конечно, не значит, что вы гнетесь под любым ветерком. И все же побольше решительности вам не помешает! К критике «снизу» относитесь терпимо, но побаиваетесь критики «сверху».

**Ваш характер**

Определите вначале свои ведущие палец, глаз и ладонь.

1. Ведущий палец.Если при переплетении пальцев рук в замок сверху окажется левый палец (Л), то это связано с эмоциональным складом личности, если же правый (П) – то с аналитическим.

2. Ведущий глаз.Вытяните вперед руку с поднятым большим пальцем. Посмотрите обоими глазами, зафиксируйте его положение. Затем закройте левый глаз, снова его откройте и закройте правый. Ваш палец «сместится» в сторону в тот момент, когда вы будете смотреть на него ведущим глазом. Ведущий правый глаз соответствует твердому, настойчивому, порой агрессивному характеру, левый – более мягкому, уступчивому.

3. Поза Наполеона.Если при переплетении рук на груди сверху окажется левая рука (в большинстве случаев), то это указывает на способность к кокетству, если правая – простодушие. Та рука, которая окажется сверху, и будет ведущей.

4. Аплодироеание.Если удары совершаются правой рукой, то она является ведущей, если левой – наоборот. При совершении ударов правой можно говорить о более решительном характере, левой – о нерешительности, стремлении к избыточному обоснованию своих поступков, переносе целей на средства их достижения. Иногда аплодируют обеими руками, но и тогда можно определить, какое аплоди-рование для данного человека более удобно – правое или левое.

Смена привычного выполнения позы Наполеона и аплодирова-ния происходит крайне редко. Переход от «левого» теста к «правому» соответствует серьезному настроению, от «правого» к «левому» – более эмоциональному.

**Интерпретация результата тестирования**

Обозначьте соответствующими буквами (буквенным индексом) результат каждого из четырех выделенных аспектов. Например, у вас получилось ЛПЛЛ. Посмотрите, что это значит по предлагаемому ниже интерпретатору.

1. ПППП – ориентация на общепринятые нормы, консервативный тип характера, что обеспечивает наиболее стабильный тип поведения.

2. ПППЛ – неуверенный, консервативный, со слабым типом темперамента характер. Общая черта – нерешительность.

3. ППЛП – такому человеку присущи способности к кокетству, решительность, чувство юмора, активность, энергичность, темпераментность, артистичность. При общении с таким типом необходимы юмор и решительность, так как он не воспринимает более слабые типы.

4. ПЛПП – деловой тип характера, сочетающий аналитический склад ума и мягкость (основная черта, чаще всего встречающаяся у женщин). Медленное привыкание, осторожность. Такие люди не идут на конфликт в лоб». Преобладает расчет, терпимость, замедленность в развитии отношений, некоторая холодность.

5. ППЛЛ – редкий и самостоятельный тип характера. Близок к третьему типу, но мягче, нерешительнее, менее энергичен. Некоторые противоречия между нерешительностью и твердостью характера. Высокая степень контактности, но медленное привыкание.

6. ПЛПЛ – самый слабый тип характера. Очень резок. Беззащитность и слабость связаны со способностью идти на конфликт и вместе с тем быть подверженным различным влияниям. Крайне редко встречается у мужчин.

7. ПЛЛП – склонность к новым впечатлениям и способность не создавать конфликтов. Некоторое непостоянство, способность кокетничать на аналитическом фоне при особой мягкости. Подобным типам характера свойственна эмоциональность, медлительность, томность. Простота и редкая смелость в общении, способность переключаться на новый тип поведения.

8. ПЛЛЛ – непостоянный и независимый характер, основная черта – аналитичность в сочетании с остальными «левыми» тестами.

9. ЛППП – один из наиболее часто встречающихся типов, с очень хорошей адаптацией к различным условиям. Основная черта – эмоциональность в сочетании с недостаточной настойчивостью, которая проявляется преимущественно в основных жизненных вопросах (брак, образование). Высокая подверженность чужому влиянию. Легко контактирует практически со всеми остальными типами характера. У мужчин эмоциональность понижена, наблюдаются элементы флегматичности.

10. ЛППЛ – еще меньшая настойчивость, мягкость, уступчивость осторожному влиянию, наивность. Требует особенно тщательного отношения к себе – тип «маленькой королевы».

11. ЛПЛП – самый сильный тип характера, трудно поддается убеждению, для этого требуется сильное, разнообразное влияние. Способен проявлять настойчивость, но иногда она переходит к зацикливанию на второстепенных целях. Сильная индивидуальность, энергичность, способность к преодолению трудностей. Некоторый консерватизм из-за недостаточного внимания к чужой точке зрения. Такие люди не любят инфантильности.

12. ЛПЛЛ – сильный, но ненавязчивый характер, практически не поддающийся убеждению. Основная черта – внутренняя агрессивность, но медленное привыкание и взаимопонимание.

13. ЛЛПП – дружелюбие и простота, некоторая разбросанность интересов.

14. ЛЛПЛ – основная черта – простодушие, доверчивость, мягкость. Очень редкий тип. У мужчин практически не встречается.

15. ЛЛЛП – эмоциональность в сочетании с решительностью (основная черта), энергичность. Некоторая разбросанность приводит к тому, что у подобных характеров возможны эмоциональные, быстро принимаемые, непродуманные решения. Поэтому в общении с ними важны дополнительные «тормозные механизмы».

16. ЛЛЛЛ – обладатели полного набора «левых» тестов – люди, для которых характерны способности по-новому взглянуть на вещи (антиконсерватизм), наибольшая эмоциональность, индивидуальность, эгоизм, упрямство, защищенность, иногда переходящая в замкнутость. Способность ослепительно улыбаться связана с «левыми» тестами и прежде всего с левой ведущей рукой.

**Ваша коммуникабельность**

На каждый из 16 приведенных ниже вопросов выберите один из альтернативных ответов: «Да», «Иногда», «Нет».

1. Вам предстоит деловая встреча. Выбивает ли вас из колеи ее ожидание?

2. Не откладываете ли вы визит к врачу до тех пор, пока не станет невмоготу?

3. Вызывает ли у вас смятение и неудовольствие поручение выступить с докладом, сообщением, информацией на каком-либо совещании, собрании или тому подобном мероприятии?

4. Вам предлагают выехать в командировку в город или село, где вы никогда не были. Приложите ли вы максимум усилий, чтобы избежать этой командировки?

5. Любите ли вы делиться своими переживаниями с кем бы то ни было?

6. Раздражаетесь ли вы, когда незнакомый человек на улице обращается к вам с просьбой показать ему дорогу, назвать время, ответить на какой-либо еще вопрос?

7. Верите ли вы, что существует проблема «отцов и детей» и что людям разных поколений трудно понимать друг друга?

8. Постесняетесь ли вы напомнить знакомому, что он забыл отдать вам 10 тысяч рублей, которые занял несколько месяцев тому назад?

9. В ресторане или столовой вам подали явно недоброкачественное блюдо. Промолчите ли вы, лишь рассерженно отодвинув тарелку?

10. Оказавшись один на один с незнакомым человеком, вы не вступите с ним в беседу и будете тяготиться, если первым заговорит он. Так ли это?

11. Вас приводит в ужас любая длинная очередь, где бы она ни была: в магазине, кассе кинотеатра и т. п. Предпочтете ли вы отказаться от своего намерения, нежели стать в хвост и томиться в ожидании?

12. Боитесь ли вы участвовать в какой-либо комиссии по рассмотрению конфликтных ситуаций?

13. Есть ли у вас сугубо индивидуальные критерии оценки произведений литературы, искусства, культуры, и никаких чужих мнений вы не принимаете?

14. Услыхав где-нибудь в кулуарах высказывание явно ошибочной точки зрения по хорошо известному вам вопросу, предпочтете ли вы промолчать и не вступать в спор?

15. Вызывает ли у вас досаду чья-либо просьба разобраться в том или ином служебном вопросе или учебной теме?

16. Охотнее ли вы излагаете свою точку зрения (мнение) в письменном виде, чем в устной форме?

**Ключ для подсчета баллов**

За каждый ответ «Да» – 2 балла; за каждый ответ «Иногда» – 1 балл; за каждый ответ «Нет» – 0 баллов.

**Интерпретация результатов тестирования Если вы набрали 30–32 балла**

Вы явно некоммуникабельны, и это ваша беда, так как страдаете от этого больше всего вы сами. Но и близким вам людям нелегко. На вас трудно положиться в деле, которое требует групповых усилий. Постарайтесь стать общительнее, контролируйте себя.

**Если вы набрали 25–29 баллов**

Вы замкнуты, неразговорчивы, предпочитаете одиночество, поэтому у вас, наверное, мало друзей. Новая работа и необходимость новых контактов если и не ввергает вас в панику, то надолго выводит из равновесия. Вы знаете эту особенность вашего характера и бываете недовольны собой. Но не ограничивайтесь только недовольством. В вашей власти переломить эти особенности вашего характера. Разве не бывает, что при какой-нибудь сильной увлеченности вы приобретаете вдруг полную коммуникабельность? Стоит только встряхнуться.

**Если вы набрали 19–24 балла**

Вы в известной степени общительны и в незнакомой обстановке чувствуете себя вполне уверенно. Новые проблемы вас не пугают. И все же с новыми людьми вы сходитесь с оглядкой, в споры и дискуссии вступаете неохотно. В ваших высказываниях порой много сарказма без всякого на то основания. Эти недостатки исправимы.

**Если вы набрали 18–14 баллов**

У вас нормальная коммуникабельность. вы любознательны, охотно слушаете интересного собеседника, достаточно терпимы в общении с другими, отстаиваете свою точку зрения без вспыльчивости. Без неприятных переживаний идете на встречу с новыми людьми.

В то же время не любите шумных компаний, экстравагантные выходки и многословие вызывают у вас раздражение.**Если вы набрали 9-13 баллов**

Вы весьма общительны, порой даже сверх меры. Любопытны, разговорчивы, любите высказываться по разным вопросам, что, бывает, вызывает раздражение окружающих, охотно знакомитесь с новыми людьми. Любите бывать в центре внимания, никому не отказываете в просьбах, хотя не всегда можете их выполнить. Бывает, вспылите, но быстро отходите. Чего вам недостает, так это усидчивости, терпения и отваги при столкновении с серьезными проблемами. При желании, однако, вы можете заставить себя не отступать.

**Если вы набрали 4–8 баллов**

Вы, должно быть, «рубаха-парень». Общительность бьет из вас ключом. Вы всегда в курсе всех дел. Любите принимать участие в дискуссиях, хотя серьезные темы могут вызвать у вас мигрень или даже хандру. Охотно берете слово по любому вопросу, даже если имеете о нем поверхностное представление. Беретесь за любое дело, хотя не всегда можете успешно довести дело до конца. По этой самой причине руководители и коллеги относятся к вам с некоторой опаской и сомнениями. Задумайтесь над этим фактом.

**Если вы набрали 0–3 балла**

Ваша коммуникабельность носит болезненный характер. Вы говорливы, многословны, вмешиваетесь в дела, которые не имеют к вам никакого отношения. Беретесь судить о проблемах, в которых совершенно некомпетентны. Вольно или невольно вы бываете причиной разных конфликтов в вашем окружении. Вспыльчивы, обидчивы, нередко бываете необъективны. Серьезная работа не для вас. И на работе, и дома людям трудно с вами. Вам бы поработать над собой и своим характером. Прежде всего воспитайте в себе терпимость и сдержанность, уважительное отношение к людям, наконец, подумайте и о своем здоровье – такой стиль жизни не проходит бесследно.

**Кто вы? Капитан? Рулевой? Пассажир?**

Характер человека, как известно, проявляется в поступках, в отношении к людям, в выборе, который каждый из нас делает в той или иной ситуации. Если вы хотите лучше узнать себя, ответьте на каждый из 15 предлагаемых вопросов: «Да», «Нет», «Не знаю». Это, конечно, не экзамен, но все-таки важно, чтобы вы, отвечая, не лукавили перед собой.

1. Я всегда чувствую ответственность за все, что происходит в моей жизни.

2. В моей жизни не было бы столько проблем, если бы некоторые люди изменили свое отношение ко мне.

3. Я предпочитаю действовать, а не размышлять над причинами моих неудач.

4. Иногда мне кажется, что я родился под «счастливой звездой».

5. Я считаю, что алкоголики сами виноваты в своей болезни.

6. Иногда я думаю, что за многое в моей жизни ответственны те люди, под влиянием которых я стал таким, какой я есть.

7. Если я простужусь, предпочитаю лечиться самостоятельно, а не прибегать к помощи врача.

8. Я считаю, что во вздорности и агрессивности, которые так раздражают в женщине, чаще всего виноваты другие люди.

9. Считаю, что любую проблему можно решить, и не очень понимаю тех, у кого вечно возникают какие-то жизненные трудности.

10. Я люблю помогать людям, потому что чувствую благодарность за то, что другие сделали для меня.

11. Если происходит конфликт, то, размышляя, кто в нем виноват, я обычно начинаю с самого себя.

12. Если черная кошка перейдет мне дорогу, я перехожу на другую сторону улицы.

13. Я считаю, что каждый человек независимо от обстоятельств должен быть сильным и самостоятельным.

14. Я знаю свои недостатки, но хочу, чтобы окружающие относились к ним снисходительно.

15. Обычно я мирюсь с ситуацией, повлиять на которую не в состоянии.

**Интерпретация результатов тестирования**

За каждый ответ «Да» на вопросы 1, 3, 5, 7, 9, 11, 13 и ответ «Нет» на вопросы 2, 4, 6, 8, 10, 12, 14, 15 поставьте себе по 10 баллов. За ответы «Не знаю» – по 5 баллов. Подсчитайте общее количество баллов.

**100–150 баллов.**Вы капитансобственной жизни, чувствуете ответственность за все, что с вами происходит, многое берете на себя, преодолеваете трудности, не преувеличивая их, не возводя в ранг жизненных проблем. Вы видите перед собой задачу и думаете над тем, как ее можно решить. Что при этом вы чувствуете, что происходит в вашей душе – для окружающих загадка.

**50–99 баллов.**Вы охотно бываете рулевым,но можете, если это необходимо, передать штурвал в верные руки. При оценке причин собственных трудностей вы вполне реалистичны. Гибкость, рассудительность и чуткость всегда бывают вашими союзниками. Случаются ситуации, которые никак вас не касаются, вы не несете за них никакой ответственности, и тем не менее, если это требуется, все-таки берете ответственность на себя. И вы обычно знаете, когда это нужно сделать. Вы умеете жить в добром согласии с другими людьми, не нарушая внутреннего согласия с самим собой.

**До 49 баллов.**Вы часто бываете пассажиромв своей жизни, легко подчиняетесь внешним силам, говоря: так сложились обстоятельства, судьба и т. п. В своих трудностях вы обвиняете кого угодно, но только не себя. Настоящая независимость кажется вам недостижимой и невозможной. Тем не менее вы умеете мирно сосуществовать с другими, не придавая значения тому, какие это люди и как они относятся к вам.

**Насколько вы уверены в себе**

Отметьте утверждения, с которыми вы согласны.

1. Большинство людей, по-видимому, агрессивнее и увереннее в себе, чем я.

2. Я не решаюсь назначить свидание и принимать приглашения на свидания из-за своей застенчивости.

3. Когда подаваемая в ресторане еда меня не удовлетворяет, я жалуюсь администрации.

4. Я избегаю задевать чувства других людей, даже если меня оскорбили.

5. Если продавцу стоило больших усилий показать мне товар, который не совсем мне подходит, мне трудно сказать ему «Нет».

6. Когда меня просят что-нибудь сделать, я требую, чтобы мне объяснили необходимость этого.

7. Бывают случаи, когда я ищу сильный довод.

8. Я стараюсь вырваться вперед, как и большинство людей.

9. Честно говоря, люди часто используют меня в своих интересах.

10. Я получаю удовольствие, завязывая разговор с новыми знакомыми и посторонними.

11. Я часто не знаю, что сказать людям другого пола, которые для меня привлекательны.

12. Я предпочту обратиться с письменной просьбой принять меня на работу или зачислить в учебное заведение, чем пройти через собеседование.

13. Я испытываю нерешительность, когда надо позвонить по телефону в учреждение или организацию.

14. Я стесняюсь возвратить покупку.

15. Если близкий и уважаемый родственник раздражает меня, я скорее скрою свои чувства, чем проявлю раздражение.

16. Я избегаю задавать вопросы из страха показаться глупым.

17. В ссоре я иногда боюсь, что буду волноваться, и меня начнет трясти.

18. Если известный и уважаемый лектор высказывает точку зрения, которую я считаю неверной, я заставлю аудиторию выслушать и свою точку зрения.

19. Я избегаю спорить с клерками и продавцами о цене.

20. Когда я сделаю что-нибудь важное и стоящее, я стараюсь, чтобы об этом узнали другие.

21. Я откровенен и искренен в своих чувствах.

22. Если кто-то распространяет обо мне сплетни, я стремлюсь скорее найти его, чтобы поговорить об этом.

23. Мне часто трудно сказать «Нет».

24. Я склонен сдерживать проявление своих эмоций, а не устраивать «сцены».

25. Я жалуюсь ответственным лицам на плохое обслуживание в ресторане, в гостинице, в других местах.

26. Когда мне делают комплимент, я иногда не знаю, что сказать в ответ.

27. Если в театре или на лекции рядом со мной люди много разговаривают, я прошу их говорить потише или беседовать где-нибудь в другом месте.

28. Тот, кто пытается пролезть в очереди впереди меня, может быть уверен, что получит от меня отпор.

29. Я быстро высказываю свое мнение.

30. Бывают случаи, когда я просто не могу ничего сказать.

**Интерпретация результатов тестирования**

Выставите по одному баллу за утверждения 3, 6, 7, 8, 10, 18, 20, 21, 22, 25, 27, 28, 29, с которыми вы согласны.

Выставите также по одному баллу за утверждения 1, 2, 4, 5, 9, 11, 12, 13, 14,15, 16,17, 19, 23, 24, 26,30, которые вами не были отмечены (т. е. с которыми вы не согласны).

Подсчитайте общую сумму баллов.

**Менее 10 баллов.**Вы человек застенчивый и недостаточно уверенный в себе. Вам трудно высказать свои чувства и желания, и поэтому другие могут навязать вам свое общество, оттеснить при получении, например, каких-либо благ, подчас даже не замечая этого, ущемить в чем-то ваши права. Вместе с тем вам свойственны вспышки агрессивного поведения в отношении людей, зависимых от вас.

**10–20 баллов.**Вам свойственна средняя степень уверенности. Вы можете дать отпор тем, кто пытается ущемить ваши интересы или не соблюдает обязательства, но для этого вам все же надо чувствовать себя несколько заведенным. В противном случае вы предпочитаете терпеть и молча злиться, не решаясь вступить в конфликт. У вас есть возможность быстро обучиться вести себя «в манере уверенного человека», участвуя в социально-психологических тренингах.

**Более 20 баллов.**У вас высокий уровень уверенности. Для вас характерно спокойствие, умение владеть собой в любой ситуации, умение высказывать свои чувства и желания, не обижая окружающих и не вступая с ними в конфликты. Вы не станете терпеть и ущемления своих прав, восстанавливаете их, в случае необходимости, не взрывами неконтролируемой агрессии, не жалобами и просьбами, а, как правило, решительными и в то же время корректными, социально приемлемыми действиями.

**Какой вы руководитель?**

На приведенные ниже вопросы ответьте «Да» или «Нет».

1. Охотно ли вы беретесь за управленческие задачи, не имеющие типовых схем решения?

2. Трудно ли вам было отказаться от тех приемов управления, которыми вы пользовались, работая на более низкой должности?

3. Долго ли вы оказывали предпочтение ранее возглавлявшемуся подразделению, уйдя на повышение?

4. Стремитесь ли вы к тому, чтобы выработать универсальный стиль управления, подходящий для большинства ситуаций?

5. Умеете ли вы дать целостную оценку своим подчиненным (руководителям более низкого ранга), квалифицировав их как сильных, средних или слабых руководителей?

6. Легко ли вам выйти за рамки личных симпатий или антипатий в кадровых назначениях?

7. Считаете ли вы, что универсального стиля управления нет и нужно уметь сочетать различные стили в зависимости от специфики управленческих ситуаций?

8. Считаете ли вы, что вам легче избежать конфликта с вышестоящим руководством, чем с подчиненными?

9. Хочется ли вам сломать стереотипы управления, сложившиеся в возглавляемом вами подразделении?

10. Часто ли оказывается верным ваше первое интуитивное впечатление о качествах человека как руководителя?

11. Часто ли вам приходится объяснять неудачи в управлении объективными неблагоприятными факторами (нехваткой жилья, перебоями в материально-техническом снабжении и т. п.)?

12. Часто ли вы ощущаете, что для эффективной работы вам не хватает времени?

13. Считаете ли вы, что если бы имели возможность чаще бывать на объектах, то эффективность вашего руководства значительно бы повысилась?

14. Предоставляете ли вы подчиненным вам сильным руководителям значительно больше полномочий и самостоятельности в решении вопросов, чем слабым, хотя и те и другие имеют один и тот же должностной статус?

**Интерпретация результатов тестирования**

Количество набранных баллов определяется по таблице:

**0–5 баллов.**По складу характера вы больше специалист, чем руководитель. Если вам представится возможность перейти, например, на должность главного специалиста, главного инженера и т. п. – не надо колебаться!

**6-10 баллов.**Нельзя сказать, что вы сильный руководитель, но если в возглавляемом вами коллективе дела идут неплохо, то лучше не предпринимать коренных реорганизаций. Не нужно соглашаться перейти и в другой коллектив. Вам следует больше прислушиваться к мнению вышестоящих руководителей и коллектива, больше внимания обращать на кадровые и перспективные вопросы, шире использовать коллективные формы принятия решений, стремиться создать и упрочить традиции в коллективе.

**11–15 баллов.**Вы относитесь к типу «руководителя-организатора», умеете сконцентрировать свои силы на более важных проблемах. К ним причисляете проблемы эффективного подбора и расстановки кадров, проблему разработки и согласования реально выполняемого оптимального плана, проблему материально-технического снабжения. Ваша сила в том, что вы никогда не идете на поводу у текущих дел, отделяете главное от второстепенного, умеете во что бы то ни стало добиться решения принципиальных проблем, не останавливаясь перед конфликтами и взысканиями. Дела в возглавляемом вами подразделении, как правило, идут успешно. Вам можно дать один совет: не запускайте текущие дела. Перепоручая их заместителям, время от времени контролируйте исполнение.

**16–20 баллов.**Вы можете вывести из прорыва отстающее подразделение, но вам трудно работать в «текучке». Вы ищете острых ситуаций, стремитесь к перестройкам и преобразованиям, ориентированы на деловую карьеру. Обладая необходимыми управленческими способностями, не всегда успешно адаптируетесь, так как вам мешает излишняя категоричность в оценках и суждениях, а также, возможно, излишняя резкость в отношениях с вышестоящими руководителями.

**Итог занятия:** Делается вывод обумении диагностики коммуникативных качеств руководителя

**Практическая работа № 63.**

**Семинар-защита докладов: «Методы повышения эффективности коммуникации в организации», «Типичные ошибки менеджера в процессе коммуникации», «Преимущества и недостатки различных коммуникационных сетей», «Роль и место обратной связи в коммуникации»**

Цель: сформировать понятие о методах повышения эффективности коммуникации в организации, типичных ошибках менеджера в процессе коммуникации, преимуществах и недостатках различных коммуникационных сетей, роли и месте обратной связи в коммуникации.

Оснащение: задание для практической работы, выступления студентов с докладами, требования к оформлению докладов, анализ тем докладов, оценка работ

Задание № 1.

Ответьте на вопросы:

1.Для чего необходимо повышать эффективности коммуникации в организации?

2.Может ли менеджер допускать ошибки в процессе коммуникации?

3.Какие могут быть преимущества и недостатки различных коммуникационных сетей?

4.Каково место обратной связи в коммуникации?

Задание № 2.

Внимательно заслушайте выступления докладчиков на заданные темы.

Обсудите представленный по теме аппарат исследования учебный материал.

Сделайте выводы по обсуждению.

Темы докладов:

1.«Методы повышения эффективности коммуникации в организации»,

2.«Типичные ошибки менеджера в процессе коммуникации»,

3.«Преимущества и недостатки различных коммуникационных сетей»,

4.«Роль и место обратной связи в коммуникации»

**Методические рекомендации по написанию доклада**

*Доклад,* как вид самостоятельной работы в учебном процессе, способствует формированию навыков исследовательской работы, расширяет познавательные интересы, учит критически мыслить.

При написании доклада по заданной теме студент составляет план, подбирает основные источники.

*Выбор темы доклада*.

Тематика доклада обычно определяется преподавателем, но в определении темы инициативу может проявить и студент. Прежде чем выбрать тему доклада, автору необходимо выявить свой интерес, определить, над какой проблемой он хотел бы поработать, более глубоко ее изучить.

*Этапы работы над докладом*

Формулирование темы, причем она должна быть не только актуальной по своему значению, но и оригинальной, интересной по содержанию. Подбор и изучение основных источников по теме (как правильно, при разработке доклада используется не менее 8-10 различных источников). Составление списка использованных источников. Обработка и систематизация информации. Разработка плана доклада. Написание доклада. Публичное выступление с результатами исследования.

*Структура доклада:*

- титульный лист

- оглавление (в нем последовательно излагаются названия пунктов доклада, указываются страницы, с которых начинается каждый пункт);

- введение (формулирует суть исследуемой проблемы, обосновывается выбор темы, определяются ее значимость и актуальность, указываются цель и задачи доклада, дается характеристика используемой литературы);

- основная часть (каждый раздел ее, доказательно раскрывая отдельную проблему или одну из ее сторон, логически является продолжением предыдущего; в основной части могут быть представлены таблицы, графики, схемы);

- заключение (подводятся итоги или дается обобщенный вывод по теме доклада, предлагаются рекомендации);

- список использованных источников (представляет собой перечень использованных книг, статей, фамилии авторов приводятся в алфавитном порядке, при этом все источники даются под общей нумерацией литературы. В исходных данных источника указываются фамилия и инициалы автора, название работы, место и год издания).

*Требования к оформлению доклада*

Объем доклада может колебаться в пределах 5-15 печатных страниц; все приложения к работе не входят в ее объем. Доклад должен быть выполнен грамотно, с соблюдением культуры изложения. Обязательно должны иметься ссылки на используемую литературу. Должна быть соблюдена последовательность написания библиографического аппарата.

**Рекомендации по выступлению с докладом.**

Важно при подготовке доклада учитывать три его фазы: мотивацию, убеждение, побуждение.

В первой фазе доклада рекомендуется использовать:

- риторические вопросы;

- актуальные местные события;

- личные происшествия;

- истории, вызывающие шок;

- цитаты, пословицы;

- возбуждение воображения;

- оптический или акустический эффект; неожиданное для слушателей начало доклада.

Как правило, используется один из перечисленных приёмов. Главная цель фазы открытия (мотивации) – привлечь внимание слушателей к докладчику, поэтому длительность её минимальна.

Ядром хорошего доклада является информация. Она должна быть новой и понятной. Важно в процессе доклада не только сообщить информацию, но и убедить слушателей в правильности своей точки зрения. Для убеждения следует использовать:

-сообщение о себе - кто?

-обоснование необходимости доклада - почему?

-доказательство - кто? когда? где? сколько?

-пример - берём пример с …

-сравнение - это так же, как…

-проблемы - что мешает?

Третья фаза доклада должна способствовать положительной реакции слушателей. В заключении могут быть использованы:

-  обобщение;

-  прогноз;

-  цитата;

-  пожелания;

-  объявление о продолжении дискуссии;

-  просьба о предложениях по улучшению; благодарность за внимание.

При общении следует помнить о правильной реакции (реплике) на задаваемые вам вопросы. Правильная реакция на вопрос:

- «Да».

- «Хорошо».

- «Спасибо, что вы мне сказали».

- «Это является совсем новой точкой зрения».

- «Это можно реализовать».

- «Вы попали в точку».

- «Именно это я имею в виду».

- «Прекрасная идея».

- «Это можно делать и так».

- «Вы правы».

- «Спасибо за Ваши указания».

- «Это именно и является основным вопросом проблемы».

*Составляющие воздействия докладчика на слушателей:*

1.Язык доклада (короткие предложения,  выделение главных предложений,  выбор слов, образность языка.

2.  Голос (Выразительность. Вариации громкости. Темп речи.)

3.  Внешнее общение. Зрительный контакт. Обратная связь. Доверительность. Жестикуляция.

**Формы контроля и критерии оценок**

*Критерии оценки доклада*

- актуальность темы исследования;

- соответствие содержания теме;

- глубина проработки материала; правильность и полнота использования источников;

- соответствие оформления доклада стандартам.

Критерии оценок:

«Отлично»- объем доклада - 5-6 страниц, полностью раскрыта тема доклада, информация взята из нескольких источников, доклад написан грамотно, без ошибок, текст напечатан аккуратно, в соответствии с требованиями.

При защите доклада студент продемонстрировал отличное знание материала работы, приводил соответствующие доводы, давал полные развернутые ответы на вопросы и аргументировал их.

«Хорошо» -  объём доклада - 4-5 страниц, полностью раскрыта тема доклада, информация взята из нескольких источников, реферат написан грамотно,  текст напечатан аккуратно, в соответствии с требованиями, встречаются небольшие опечатки. При защите доклада студент продемонстрировал хорошее знание материала работы, приводил соответствующие доводы, но не смог дать полные развернутые ответы на вопросы и привести соответствующие аргументы.

«Удовлетворительно» - объём доклада - менее 4 страниц, тема доклада раскрыта не полностью, информация взята из одного источника, реферат написан с ошибками, текст напечатан неаккуратно, много опечаток.

При защите доклада студент продемонстрировал слабое знание материала работы, не смог привести соответствующие доводы и аргументировать сои ответы.

«Неудовлетворительно» - объем доклада -  менее 4 страниц, тема доклада нераскрыта, информация взята из 1 источника, много ошибок в построении предложений, текст напечатан неаккуратно, много опечаток.

При защите доклада студент продемонстрировал слабое знание материала работы, не смог раскрыть тему не отвечал на вопросы.

**Итог занятия:** Делается вывод об ознакомлении о методах повышения эффективности коммуникации в организации, типичных ошибках менеджера в процессе коммуникации, преимуществах и недостатках различных коммуникационных сетей, роли и месте обратной связи в коммуникации.

**Практическая работа № 64.**

**Семинар на тему: Межличностные коммуникации. (Особенности межличностных коммуникаций. Трудности в осуществлении межличностных коммуникаций).**

Цель: проанализировать межличностные коммуникации через рассмотрение особенностей межличностных коммуникаций и трудности в их осуществлении.

Оснащение: задание для практической работы, выступления студентов с докладами, требования к оформлению докладов, анализ тем докладов, оценка работ

Задание № 1.

Ответьте на вопросы:

1.Почему возникают межличностные коммуникации в организации?

2.Можно ли их избежать?

3.Какие могут быть особенности при осуществлении межличностных коммуникаций?

4.Какие трудности, преграды могут возникнуть в процессе коммуникаций между сотрудниками фирмы?

Задание № 2.

Внимательно заслушайте выступления докладчиков на заданные темы.

Обсудите представленный по теме аппарат исследования учебный материал.

Сделайте выводы по обсуждению.

Темы докладов:

1.Особенности межличностных коммуникаций.

2.Трудности в осуществлении межличностных коммуникаций»

**Методические рекомендации по написанию доклада**

*Доклад,* как вид самостоятельной работы в учебном процессе, способствует формированию навыков исследовательской работы, расширяет познавательные интересы, учит критически мыслить.

При написании доклада по заданной теме студент составляет план, подбирает основные источники.

*Выбор темы доклада*.

Тематика доклада обычно определяется преподавателем, но в определении темы инициативу может проявить и студент. Прежде чем выбрать тему доклада, автору необходимо выявить свой интерес, определить, над какой проблемой он хотел бы поработать, более глубоко ее изучить.

*Этапы работы над докладом*

Формулирование темы, причем она должна быть не только актуальной по своему значению, но и оригинальной, интересной по содержанию. Подбор и изучение основных источников по теме (как правильно, при разработке доклада используется не менее 8-10 различных источников). Составление списка использованных источников. Обработка и систематизация информации. Разработка плана доклада. Написание доклада. Публичное выступление с результатами исследования.

*Структура доклада:*

- титульный лист

- оглавление (в нем последовательно излагаются названия пунктов доклада, указываются страницы, с которых начинается каждый пункт);

- введение (формулирует суть исследуемой проблемы, обосновывается выбор темы, определяются ее значимость и актуальность, указываются цель и задачи доклада, дается характеристика используемой литературы);

- основная часть (каждый раздел ее, доказательно раскрывая отдельную проблему или одну из ее сторон, логически является продолжением предыдущего; в основной части могут быть представлены таблицы, графики, схемы);

- заключение (подводятся итоги или дается обобщенный вывод по теме доклада, предлагаются рекомендации);

- список использованных источников (представляет собой перечень использованных книг, статей, фамилии авторов приводятся в алфавитном порядке, при этом все источники даются под общей нумерацией литературы. В исходных данных источника указываются фамилия и инициалы автора, название работы, место и год издания).

*Требования к оформлению доклада*

Объем доклада может колебаться в пределах 5-15 печатных страниц; все приложения к работе не входят в ее объем. Доклад должен быть выполнен грамотно, с соблюдением культуры изложения. Обязательно должны иметься ссылки на используемую литературу. Должна быть соблюдена последовательность написания библиографического аппарата.

**Рекомендации по выступлению с докладом** Важно при подготовке доклада учитывать три его фазы: мотивацию, убеждение, побуждение.

В первой фазе доклада рекомендуется использовать:

- риторические вопросы;

- актуальные местные события;

- личные происшествия;

- истории, вызывающие шок;

- цитаты, пословицы;

- возбуждение воображения;

- оптический или акустический эффект; неожиданное для слушателей начало доклада.

Как правило, используется один из перечисленных приёмов. Главная цель фазы открытия (мотивации) – привлечь внимание слушателей к докладчику, поэтому длительность её минимальна.

Ядром хорошего доклада является информация. Она должна быть новой и понятной. Важно в процессе доклада не только сообщить информацию, но и убедить слушателей в правильности своей точки зрения. Для убеждения следует использовать:

-сообщение о себе - кто?

-обоснование необходимости доклада - почему?

-доказательство - кто? когда? где? сколько?

-пример - берём пример с …

-сравнение - это так же, как…

-проблемы - что мешает?

Третья фаза доклада должна способствовать положительной реакции слушателей. В заключении могут быть использованы:

-  обобщение;

-  прогноз;

-  цитата;

-  пожелания;

-  объявление о продолжении дискуссии;

-  просьба о предложениях по улучшению; благодарность за внимание.

При общении следует помнить о правильной реакции (реплике) на задаваемые вам вопросы. Правильная реакция на вопрос:

- «Да».

- «Хорошо».

- «Спасибо, что вы мне сказали».

- «Это является совсем новой точкой зрения».

- «Это можно реализовать».

- «Вы попали в точку».

- «Именно это я имею в виду».

- «Прекрасная идея».

- «Это можно делать и так».

- «Вы правы».

- «Спасибо за Ваши указания».

- «Это именно и является основным вопросом проблемы».

*Составляющие воздействия докладчика на слушателей:*

1.Язык доклада (короткие предложения,  выделение главных предложений,  выбор слов, образность языка.

2.  Голос (Выразительность. Вариации громкости. Темп речи.)

3.  Внешнее общение. Зрительный контакт. Обратная связь. Доверительность. Жестикуляция.

**Формы контроля и критерии оценок**

*Критерии оценки доклада*

- актуальность темы исследования;

- соответствие содержания теме;

- глубина проработки материала; правильность и полнота использования источников;

- соответствие оформления доклада стандартам.

Критерии оценок:

«Отлично»- объем доклада - 5-6 страниц, полностью раскрыта тема доклада, информация взята из нескольких источников, доклад написан грамотно, без ошибок, текст напечатан аккуратно, в соответствии с требованиями.

При защите доклада студент продемонстрировал отличное знание материала работы, приводил соответствующие доводы, давал полные развернутые ответы на вопросы и аргументировал их.

«Хорошо» -  объём доклада - 4-5 страниц, полностью раскрыта тема доклада, информация взята из нескольких источников, реферат написан грамотно,  текст напечатан аккуратно, в соответствии с требованиями, встречаются небольшие опечатки. При защите доклада студент продемонстрировал хорошее знание материала работы, приводил соответствующие доводы, но не смог дать полные развернутые ответы на вопросы и привести соответствующие аргументы.

«Удовлетворительно» - объём доклада - менее 4 страниц, тема доклада раскрыта не полностью, информация взята из одного источника, реферат написан с ошибками, текст напечатан неаккуратно, много опечаток.

При защите доклада студент продемонстрировал слабое знание материала работы, не смог привести соответствующие доводы и аргументировать сои ответы.

«Неудовлетворительно» - объем доклада -  менее 4 страниц, тема доклада нераскрыта, информация взята из 1 источника, много ошибок в построении предложений, текст напечатан неаккуратно, много опечаток.

При защите доклада студент продемонстрировал слабое знание материала работы, не смог раскрыть тему не отвечал на вопросы.

Задание № 3.

Предложите свои пути решения преодоления трудностей и преград в процессе коммуникаций между сотрудниками фирмы. Запишите их в тетрадь по ПР. Обсудите в группе каждый путь

Итог занятия: Делается вывод об ознакомлении с особенностями межличностных коммуникаций в коллективе и вне него, а также возникающих трудностях в осуществлении межличностных коммуникаций и разработке путей их преодоления.

**Тема 1.11. Деловые коммуникации в управлении структурным**

**подразделением организации**

**Практическая работа № 65. Семинар на тему: Эффективное слушание в профессиональной деятельности**

**(Межличностные коммуникации. Виды речевой деятельности. Умение слушать – как важная составляющая коммуникативной компетентности. Виды слушания собеседника. Помехи слушания. Основные правила слушания)**

Цель: сформировать умение эффективного слушания в профессиональной деятельности.

Оснащение: задание для практической работы, доклады студентов, <https://studopedia.org/2-42073.html>, таблица, производственные ситуации

Задание № 1.

Ответьте на вопросы:

1.Почему в организации возникают межличностные коммуникации?

2.Нужно ли учиться умению слушания? Почему?

3.От чего возникают помехи в слушании? К чему это может привести?

4.Нужно ли учиться правилам слушания? На что это повлияет?

Задание № 2.

Внимательно заслушайте выступления докладчиков на заданные темы.

Обсудите представленный по теме аппарат исследования учебный материал.

Сделайте выводы по обсуждению каждой темы.

Темы докладов:

1 Межличностные коммуникации.

2.Виды речевой деятельности.

3.Умение слушать – как важная составляющая коммуникативной компетентности.

4. Виды слушания собеседника.

5. Помехи слушания.

6. Основные правила слушания

**Методические рекомендации по написанию доклада**

*Доклад,* как вид самостоятельной работы в учебном процессе, способствует формированию навыков исследовательской работы, расширяет познавательные интересы, учит критически мыслить.

При написании доклада по заданной теме студент составляет план, подбирает основные источники.

*Выбор темы доклада*.

Тематика доклада обычно определяется преподавателем, но в определении темы инициативу может проявить и студент. Прежде чем выбрать тему доклада, автору необходимо выявить свой интерес, определить, над какой проблемой он хотел бы поработать, более глубоко ее изучить.

*Этапы работы над докладом*

Формулирование темы, причем она должна быть не только актуальной по своему значению, но и оригинальной, интересной по содержанию. Подбор и изучение основных источников по теме (как правильно, при разработке доклада используется не менее 8-10 различных источников). Составление списка использованных источников. Обработка и систематизация информации. Разработка плана доклада. Написание доклада. Публичное выступление с результатами исследования.

*Структура доклада:*

- титульный лист

- оглавление (в нем последовательно излагаются названия пунктов доклада, указываются страницы, с которых начинается каждый пункт);

- введение (формулирует суть исследуемой проблемы, обосновывается выбор темы, определяются ее значимость и актуальность, указываются цель и задачи доклада, дается характеристика используемой литературы);

- основная часть (каждый раздел ее, доказательно раскрывая отдельную проблему или одну из ее сторон, логически является продолжением предыдущего; в основной части могут быть представлены таблицы, графики, схемы);

- заключение (подводятся итоги или дается обобщенный вывод по теме доклада, предлагаются рекомендации);

- список использованных источников (представляет собой перечень использованных книг, статей, фамилии авторов приводятся в алфавитном порядке, при этом все источники даются под общей нумерацией литературы. В исходных данных источника указываются фамилия и инициалы автора, название работы, место и год издания).

*Требования к оформлению доклада*

Объем доклада может колебаться в пределах 5-15 печатных страниц; все приложения к работе не входят в ее объем. Доклад должен быть выполнен грамотно, с соблюдением культуры изложения. Обязательно должны иметься ссылки на используемую литературу. Должна быть соблюдена последовательность написания библиографического аппарата.

**Рекомендации по выступлению с докладом** Важно при подготовке доклада учитывать три его фазы: мотивацию, убеждение, побуждение.

В первой фазе доклада рекомендуется использовать:

- риторические вопросы;

- актуальные местные события;

- личные происшествия;

- истории, вызывающие шок;

- цитаты, пословицы;

- возбуждение воображения;

- оптический или акустический эффект; неожиданное для слушателей начало доклада.

Как правило, используется один из перечисленных приёмов. Главная цель фазы открытия (мотивации) – привлечь внимание слушателей к докладчику, поэтому длительность её минимальна.

Ядром хорошего доклада является информация. Она должна быть новой и понятной. Важно в процессе доклада не только сообщить информацию, но и убедить слушателей в правильности своей точки зрения. Для убеждения следует использовать:

-сообщение о себе - кто?

-обоснование необходимости доклада - почему?

-доказательство - кто? когда? где? сколько?

-пример - берём пример с …

-сравнение - это так же, как…

-проблемы - что мешает?

Третья фаза доклада должна способствовать положительной реакции слушателей. В заключении могут быть использованы:

-  обобщение;

-  прогноз;

-  цитата;

-  пожелания;

-  объявление о продолжении дискуссии;

-  просьба о предложениях по улучшению; благодарность за внимание.

При общении следует помнить о правильной реакции (реплике) на задаваемые вам вопросы. Правильная реакция на вопрос:

- «Да».

- «Хорошо».

- «Спасибо, что вы мне сказали».

- «Это является совсем новой точкой зрения».

- «Это можно реализовать».

- «Вы попали в точку».

- «Именно это я имею в виду».

- «Прекрасная идея».

- «Это можно делать и так».

- «Вы правы».

- «Спасибо за Ваши указания».

- «Это именно и является основным вопросом проблемы».

*Составляющие воздействия докладчика на слушателей:*

1.Язык доклада (короткие предложения,  выделение главных предложений,  выбор слов, образность языка.

2.  Голос (Выразительность. Вариации громкости. Темп речи.)

3.  Внешнее общение. Зрительный контакт. Обратная связь. Доверительность. Жестикуляция.

**Формы контроля и критерии оценок**

*Критерии оценки доклада*

- актуальность темы исследования;

- соответствие содержания теме;

- глубина проработки материала; правильность и полнота использования источников;

- соответствие оформления доклада стандартам.

Критерии оценок:

«Отлично»- объем доклада - 5-6 страниц, полностью раскрыта тема доклада, информация взята из нескольких источников, доклад написан грамотно, без ошибок, текст напечатан аккуратно, в соответствии с требованиями.

При защите доклада студент продемонстрировал отличное знание материала работы, приводил соответствующие доводы, давал полные развернутые ответы на вопросы и аргументировал их.

«Хорошо» -  объём доклада - 4-5 страниц, полностью раскрыта тема доклада, информация взята из нескольких источников, реферат написан грамотно,  текст напечатан аккуратно, в соответствии с требованиями, встречаются небольшие опечатки. При защите доклада студент продемонстрировал хорошее знание материала работы, приводил соответствующие доводы, но не смог дать полные развернутые ответы на вопросы и привести соответствующие аргументы.

«Удовлетворительно» - объём доклада - менее 4 страниц, тема доклада раскрыта не полностью, информация взята из одного источника, реферат написан с ошибками, текст напечатан неаккуратно, много опечаток.

При защите доклада студент продемонстрировал слабое знание материала работы, не смог привести соответствующие доводы и аргументировать сои ответы.

«Неудовлетворительно» - объем доклада -  менее 4 страниц, тема доклада нераскрыта, информация взята из 1 источника, много ошибок в построении предложений, текст напечатан неаккуратно, много опечаток.

При защите доклада студент продемонстрировал слабое знание материала работы, не смог раскрыть тему не отвечал на вопросы.

**Задание № 3.**

Разработайте производственные ситуации, используя при рефлексивном слушании разные приемы поддержки собеседника.

Рефлексивное слушание – вид слушания, который предполагает, помимо вслушивания в смысл произносимого, расшифровку закодированного в речи истинного сообщения и отражение мнения собеседника.

Рефлексивное слушание предполагает использование следующих приемов поддержки собеседника:

– выяснение, уточнение:

«я не понял»,

«повторите еще раз…»,

«что вы имеете в виду?»,

«не могли бы Вы объяснить?»

– парафраз, то есть повторение слов собеседника своими словами, чтобы удостоверится, что вы его правильно поняли:

«вы считаете, что…»,

«другими словами…»;

– отражение чувств:

«Мне кажется, Вы чувствуете…»,

«Понимаю, Вы сейчас разгневаны…»;

– побуждение:

«ну и….»,

«что дальше…»;

– продолжение, то есть вклинивание в фразу собеседника и окончание ее своими словами, либо подсказывание слов;

– оценки: «ваше предложение заманчиво», «мне не нравится»;

– резюмирование:

«Итак, Вы считаете…»,

«Ваши слова означают…»,

«Другими словами…».

Этапы и правила эффективного слушания

Задание № 4. Оформите таблицу: «Этапы процесса эффективного слушания».

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Название этапа | Цель этапа | Способы поддержки собеседника |
|  |  |  |
|  |  |  |
|  |  |  |

Эталон ответа к заданию № 4 . Процесс эффективного слушания состоит из трех этапов.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Название этапа** | **Цель этапа** | **Способы поддержки собеседника** |
| 1. Информационный | Дать собеседнику высказать свою точку зрения | поддакивание, побуждение, невербальная поддержка |
| 2. Уяснение | Убедиться, что вы правильно его поняли | Выяснение, парафраз, отражение чувств |
| 3. Завершающий | Добиться совместного решения | Оценки, продолжение, резюмирование |

**Итог занятия:** Делается вывод обумении эффективного слушания в профессиональной деятельности

**Практическая работа № 66.**

**Семинар на тему: Культура речи в деловой коммуникации**

**Речь (аудирование) как вид коммуникативной деятельности человека. Формы речи. Культура речи. Критерии культуры речи.Функциональные стили речи. Техника речи. Требования к речи в деловом общении. Особенности человеческого восприятия информации.**

Цель: сформировать умение соблюдения основных требований к культуре речи в деловой коммуникации

Оснащение: задание для практической работы, доклады студентов, https://studfiles.net/preview/3994367/page:32/, СМИ, книги, законы

Задание № 1.

Ответьте на вопросы:

1.Что такое: «Культура»?

2.В чем заключается значение культуры речи в организации?

3.Как сделать речь культурной?

Задание № 2.

Внимательно заслушайте выступления докладчиков на заданные темы.

Обсудите представленный по теме аппарат исследования учебный материал.

Сделайте выводы по обсуждению каждой темы.

Темы докладов:

1 Речь (аудирование) как вид коммуникативной деятельности человека.

2.Формы речи.

3.Культура речи.

4.Критерии культуры речи.

*5.*Функциональные стили речи.

6.Техника речи.

7.Требования к речи в деловом общении.

8.Особенности человеческого восприятия информации.

Задание № 3.

## Используя функциональные стили речи, приведите примеры различных жанров (из художественных книг, нормативно-правровых актов, СМИ):

## 1. научный

2. официально-деловой

3.публицистический

4.художественный

5. разговорный

**Итог занятия:** Делается вывод об умении соблюдать основные требования к культуре речи в деловой коммуникации.

**Практическая работа № 67.**

Семинар на тему: Невербальные средства деловой коммуникации

(Сущность невербальной коммуникации. Элементы языка неосознанной невербальной коммуникации. Осознанные проявления невербальной коммуникации. Особенности невербальной коммуникации представителей разных наций и культур)

Цель: сформировать умение использования невербальных средств деловой коммуникации

Оснащение: задание для практической работы, доклады студентов, https://studfiles.net/preview/5969432/page:2/, картинки, производственные ситуации

Задание № 1.

Ответьте на вопросы:

1. Чем отличается вербальная от невербальной коммуникация?

2. Почему прибегают к невербальной коммуникации?

3. Где может использоваться невербальная коммуникация? Приведите примеры

Задание № 2.

Внимательно заслушайте выступления докладчиков на заданные темы.

Обсудите представленный по теме аппарат исследования учебный материал.

Сделайте выводы по обсуждению каждой темы.

Темы докладов:

1.Сущность невербальной коммуникации, элементы ее языка.

2.Осознанные проявления невербальной коммуникации.

3.Особенности невербальной коммуникации представителей разных наций и культур.

Задание № 3.

## Опишите суть изображенных невербальных коммуникаций. Свои ответы аргументируйте.

1.

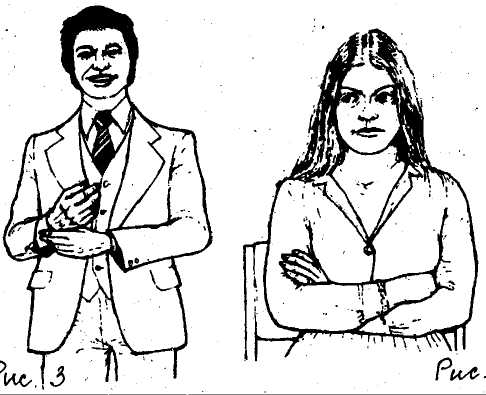


2.

3.



4.



**Итог занятия:** Делается вывод обумении использовать невербальные средства деловой коммуникации.

## Практическая работа № 68.

## Семинар на тему: Преграды организационных коммуникаций

(Организационные коммуникации. Преграды организационных коммуникаций. Причины преград. Правила совершенствования коммуникаций в организации).

Цель: сформировать умение преодолевать преграды в организационных коммуникациях

Оснащение: задание для практической работы, <https://studfiles.net/preview/5440828/page:11/>, схема, электронная почта, бюллетень

Задание № 1.

Изучите представленный по теме аппарат исследования учебный материал.

Обсудите его в команде.

Ответьте на вопросы и задания:

1. Почему происходит искажение информации при осуществлении коммуникации?

2. К чему приводит искажение информации при ее передачи от руководителя до подчиненного?

3.Можно ли эти преграды преодолеть?

4.В виде схемы оформите Причины преград в организационных коммуникациях.

5. Опишите направления совершенствования коммуникаций в организациях.

Задание № 2.

Используя современные информационные технологии, например, электронную почту, отправьте сообщение старосте, что вы сегодня не придете на учебу, т.к. заболели, вызвали на дом врача.

Задание № 3.

Создайте информационный бюллетень (можно и видеогазету) для всех студентов и преподавателей колледжа по итогам учебы за месяц, содержащую информацию о проведенных мероприятиях в вашей группе.

**Итог занятия:** Делается вывод обумении преодолевать преграды в организационных коммуникациях

**Практическая работа № 69.**

**Деловая игра: подготовка и проведение делового совещания**

Цель: научиться осуществлять подготовку и проведение делового совещания

Оснащение: задание для практической работы, https://studfiles.net/preview/1847782/page:19/, протокол совещания

Задание № 1.

Изучите представленный по теме аппарат исследования учебный материал.

Обсудите его в команде.

# Ответьте на вопросы:

С какой целью проводится деловое совещание?

Какие поводы могут быть для ДС?

Для чего оформляется Повестка дня?

Кто войдет в состав участников ДС?

Как организовать пространственную среду для ДС?

При ДС какую роль выполняет руководитель?

Как завершить ДС?

В чем суть оформленного Протокола?

# Организация и проведение деловых совещаний

**Деловое совещание** – это форма делового общения с целью обсуждения и решения производственных вопросов и проблем, требующих коллективных усилий.

***Поводы проведения совещания:***

- необходимость принятия коллективного решения;

- решение вопроса, затрагивающего интересы одновременно нескольких структурных подразделений;

- для решения вопроса необходимо воспользоваться мнения различных групп работников.

***Подготовка совещания***

На этом этапе принимается решение о проведении совещания, определяются повестка дня, сроки проведения, регламент и др.

**Повестка дня**фиксируется в письменном документе, который заранее рассылается всем участникам совещания. В повестке дня указываются:

- тема и цель совещания;

- перечень вопросов, выносимых на обсуждение, в порядке очередности их рассмотрения и с определением докладчиков (их фамилий, должностей) по данным вопросам.

- время и место проведения совещания.

Предварительная рассылка повестки дня дает возможность участникам совещания скорректировать свою работу и подготовиться к данному мероприятию.

**Состав участников совещания.**

К участию в совещании приглашаются те, кто действительно необходим. Оптимальное количество участников – 6-7 человек. Увеличение числа приглашенных снижает коэффициент участия (или отдачи), удлиняет совещание. При необходимости число участников может быть увеличено до 15 человек.

**Организация пространственной среды**. На стадии подготовки совещания необходимо продумать вопрос о размещении его участников. Их необходимо рассаживать так, чтобы они видели лицо, глаза, мимику, жесты друг друга, что дает им возможность использовать большее число средств получения информации и обеспечивает ее лучшее восприятие.

Целесообразно проводить деловые совещания в определенный день недели (за исключением внеплановых, экстренных), желательно в начале или в конце рабочего дня, либо во второй его половине после обеденного перерыва.

***Ведение совещания***

Организация и ведение дискуссий.

С целью повышения эффективности совещания его участники должны четко выполнять свои роли.

**Руководитель**в ходесовещания должен выполнять следующие задачи:

- вовремя начать совещание;

- сформулировать проблему совещания и нацелить участников на ее позитивное решение;

- уточнить повестку дня, сообщить о регламенте работы, предупредить о необходимости высказываться по существу;

- следить за дискуссией и направлять ее в конструктивное русло;

- использовать разнообразные приемы активизации внимания участников совещания;

- пресекать некорректное поведение участников совещания и смягчать напряженные ситуации;

- обобщать выступления и четко формулировать выводы.

**Требования к участникам совещания**:

- представляйтесь;

- не избегайте ответственности, говорите «я» вместо «мы»;

- будьте конкретны, излагайте свою точку зрения ясно, проявляйте активность, отстаивайте свою точку зрения, проявляйте терпимость к чужим мнениям;

- задавайте выступающим уточняющие и способствующие пониманию вопросы, объясняйте их цель; не используйте провокационные вопросы, вызывающие конфликтную реакцию и уводящие от решения проблемы;

- старайтесь, насколько это возможно, не интерпретировать чужие мысли и идеи; выражайте свое отношение к мнениям и предложениям других участников совещания в форме «Я-высказывания», говоря о своем восприятии их позиций;

- предлагайте новые идеи и ведите поиск наиболее приемлемого решения обсуждаемого вопроса.

***Завершение и составление протокола.***

Подводя итоги обсуждения, руководитель должен:

- выработать решение и определить пути его реализации;

- оформить результаты совещания и ознакомить с ними участников совещания;

- создать некий план действий по выполнению принятых решений, распределить обязанности, назначить ответственных за выполнение решений, определить формы контроля и людей, его осуществляющих.

Ход совещания должен протоколироваться. Датой подписания протокола и, следовательно, началом исполнения решений совещания является день его проведения.

После совещания руководителю необходимо:

- проанализировать ход совещания и его результаты;

- разослать протокол лицам, ответственным за выполнение решений совещания;

- осуществлять контроль выполнения его решений: контроль – главный инструмент исполнения принятых по результатам совещания решений;

- создать условия для реализации намеченных действий.

**Задание № 2.**

* 1. Продумайте тематику делового совещания, его повод, состав участников, пространственную среду.
  2. Проведите деловое совещание.
  3. Используя предлагаемую форму (<https://assistentus.ru/forma/protokol-soveshchaniya/>), оформите Протокол для проведенного вами делового совещания.

**Итог занятия:** Делается вывод обумении осуществлять подготовку и проведение делового совещания.

**Практическая работа № 70**

**Деловая игра: Пресс-конференция  (ПК)**

Цель: подготовить и провести Пресс-конференцию, оформив соответствующую документацию к ней.

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

Ход деловой игры:

Задание № 1.

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

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 –

* 1. Определить цель проведения ПК –
  2. Разработать цель ПК –
  3. Разработать задачи ПК -
  4. 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).



2.6.4.Определить фон, на котором будет происходить съемка:

- панно - или с названием организации, ее логотипом -

- или написать на панно тему ПК или фирменный слоган -

2.6.5.

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

2.6.6.

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

2.6.7.

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):

Задание № 3. Составить Отчет по ПР.

# 

**Практическая работа № 71.**

**Деловая игра: Приемы публичной речи**

Цель: научиться применять различные приемы публичной речи

Оснащение: задание для практической работы, опорный конспект в тетради для ПР, схема, производственные ситуации, таблица

Задание № 1.

Изучите представленный по теме аппарат исследования учебный материал.

Обсудите его в команде.

Ответьте на вопросы и задания:

1. Что такое «Публичное выступление»?

2. Перечислите этапы, лежащие в основе классической схемы ораторского искусства.

3. В виде схемы оформите 3 этапа в ораторской деятельности.

4. Что такое речевое воздействие?

**5. Назовите и охарактеризуйте типы речевых воздействий**.

# Законы публичного выступления.

# Риторика и приемы воздействия на аудиторию.

Публичное выступление - это устное монологическое высказывание с целью оказания воздействия на аудиторию. В сфере делового общения наиболее часто используются такие жанры, как доклад, информационная, приветственная и торговая речь.

В основе классической схемы ораторского искусства лежит 5 этапов:

1)подбор необходимого материала, содержания публичного выступления (inventio - «изобретение»),

2)Составление плана, распределение собранного материала в необходимой логической последовательности (dispositio - «расположение»),

3)»Словесное выражение», литературная обработка речи (e|ocutio),

4)Заучивание, запоминание текста (memoria - «память»),

5)Произнесение (pronuntiatio).

Сегодня в ораторской деятельности выделяют 3 основных этапа:

- докоммникативный,

- коммуникативный

- посткоммуникативный.

Античная риторика исключительно большое значение придавала подготовке публичного выступления (это четыре из пяти этапов приведенной схемы). Греки говорили, что речи Демосфена пропитаны маслом ночной лампады, при свете которой он их сочинял.Подготовка к любому ораторскому монологу начинается с определения его темы и цели. Тему определяет либо сам автор, либо те, кто приглашает его произнести речь. Название выступления должно быть ясным, четким, по возможности кратким. Оно должно отражать содержание речи и привлекать внимание слушателей (Например: «Нужны ли нам атомные электростанции?», «Мы - за демократическую Россию», «Состояние охраны труда и техники безопасности в цехе № 5», «О подготовке к проведению сертификации изделий». При разработке повестки для совещаний необходимо особое внимание обращать на формулировку тем докладов и сообщений. Темы должны ориентировать людей на участие в обсуждении конкретных проблем. Поэтому целесообразно «расшифровывать» пункт повестки дня «Разное», «О разном» - человек будет иметь возможность заранее подготовить и продумать свое выступление. Некоторые речи не имеют названий: приветственная, митинговая и другие.

Риторика

Проблемы речевого воздействия входят в сферу интересов разных наук: социологии, психологии, юриспруденции, педагогики, риторики и, конечно, лингвистики. Современное познание подошло к тому, что сегодня, по мнению ученых (И.А. Стернин) формируется новая интегральная наука - теория речевого воздействия.

Практическое обучение речевому воздействию в нашей стране актуально не в меньшей, а может быть, и в большей степени. В России нет традиций обучения эффективному речевому общению - таких, например, какие есть в США, Великобритании. Вместе с тем, актуальность такого обучения налицо. Мы все допускаем ежедневно множество грубейших ошибок, которые делают нашу жизнь, и без того нелегкую, еще сложнее. Мы постоянно делаем замечания окружающим, даем советы тем, кто нас не просит, критикуем людей при свидетелях и делаем еще много такого, что категорически запрещается законами общения в цивилизованном обществе. Все это мешает нам достичь нужных целей.

Под **речевым воздействием** понимается регуляция деятельности одного человека другим человеком при помощи речи

Современная наука пытается выделить различные типы речевых воздействий. Нам представляется наиболее стройной классификация, опирающаяся на различные стороны сознания личности: мышление, эмоции, волю. С этих позиций можно говорить о следующих **типах речевых воздействий** :

1. **Информирование** – минимальное речевое воздействие, связанное с принятием / непринятием информации.

Однако информирование всё же воздействие, цель которого - помочь собеседнику в процедуре обработки информации. Адресату необходимо помочь перейти от частного примера к обобщению, из общих положений сделать выводы о частностях, перенести информацию из одной когнитивной области в другую и т.д. Новое знание должно быть введено в модель мира адресата таким образом, чтобы он "принял его, соотнес с уже известным и осознал как свое, личное," - Баранов А. Н. называет это "приватизацией знаний".

Для осуществления информативного воздействия существует особая когнитивная стратегия, которую Ван Дейк определяет как "способ обработки информации в памяти".

2. **Внушение** (уговаривание) - оценочное и эмоциональное воздействие, которое осуществляется преимущественно с опорой на эмоции объекта внушения. Целью внушения является передача адресату своего отношения к предмету речи. Такое воздействие реализуется в особых жанрах: похвала, порицание, угроза, жалоба, обвинение, ободрение, насмешка и пр. В этой сфере реализуются стратегии «поглаживаний» и «уколов», выделенные Э. Берном.

Человек, апеллирующий к другому лицу посредством эмоциональных излияний, не подкрепленных содержательной информацией, это человек уговаривающий. Философ Г.К. Лихтенберг заметил: «Это великий ораторский прием – уметь иногда только уговорить людей, когда их можно было бы убедить. Потом они часто думают, что их убедили, между тем как их просто уговорили. В то же время даже самая глубокая мысль, даже самая содержательная информация, не пробуждающая эмоций человека, оставляющая его равнодушным, превратиться в убеждение не может".

Внушать – значит побуждать собеседника просто поверить вам, принять на веру то, что вы ему говорите - без обдумывания, без критического осмысления.

Внушение основано на сильном психологическом, эмоциональном давлении, часто - на авторитете собеседника. Сильные, волевые, авторитетные личности, «харизматические типы» (вроде Сталина) могли внушить людям практически что угодно. Очень внушаемы дети по отношению к взрослым, часто внушаемы молодые девушки, женщины по отношению к грубым и решительным мужчинам.

Уговаривание - это преимущественно эмоциональное побуждение собеседника отказаться от его точки зрения и принять нашу - просто так, потому что нам этого очень хочется. Уговаривание всегда осуществляется очень эмоционально, интенсивно, использует личные мотивы и основано обычно на многократном повторе просьбы или предложения: «Ну пожалуйста... ну сделай это для меня... ну что тебе стоит... я буду очень тебе благодарен... я тебе тоже сделаю такое одолжение, если ты попросишь когда-нибудь... ну что тебе стоит... ну пожалуйста... ну очень прошу». Так ребенок уговаривает маму: «Ну купи... ну купи... ну пожалуйста».

Уговаривание эффективно в ситуации эмоционального возбуждения, когда собеседник в равной степени может выполнить просьбу, а может и не выполнить. В серьезных вопросах уговаривание обычно не помогает.

**3. Доказывание** - это логический путь речевого воздействия, приведение аргументов, подтверждающих правильность какого-либо тезиса.

Строится доказательство по законам логики, аргументы приводятся в системе, продуманно, с использованием особых языковых средств: «во-первых, во-вторых, следовательно».

Доказывание хорошо действует на человека с развитым логическим мышлением, но логика действует эффективно не на всех (далеко не все мыслят логически) и не всегда (в некоторых условиях эмоции побеждают разум).

4. **Убеждение** - доказательство с помощью аргументов и с использование эмоционального внушения. Убеждающее воздействие опирается на разум и на чувства человека.

Убеждение – это вселение в собеседника уверенности, что истина доказана, что тезис установлен. В убеждении используется и логика, и обязательно - эмоция, эмоциональное давление. Убеждаем мы примерно так: «Во-первых.... Во-вторых... Поверь, так оно и есть! И другие так думают. Я это точно знаю! Ну почему ты не веришь? Поверь мне, это действительно так...». Убеждая, мы стараемся фактически навязать свою точку зрения собеседнику.

5. **Волеизъявление** (принуждение) - воздействие на поведение собеседника. Это просьбы, приказы, советы, разрешения, отказы, предложения, указания и т.п. Они побуждают собеседника действовать в соответствии с волей и желанием говорящего.

Принудить - заставить человека сделать что-либо против его воли.

Принуждение основывается обычно на грубом нажиме либо прямо на демонстрации грубой силы, угрозах: «Кошелек или жизнь» .

6. **Ритуальные (социальные) воздействия** - условные речевые действия, имеющие характер этикетных актов: обращение, приветствие, клятва и другие стандартные формы ритуального поведения.

Задание № 2.

Оформите таблицу с указанием в ней примеров различных типов речевых воздействий.

Обсудите полученные ситуации.

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| № | Тип речевого  воздействия | Пример | Место  применения | Планируемый результат |
| 1 | Информирование |  |  |  |
| 2 | Внушение |  |  |  |
| 3 |  |  |  |  |
| 4 |  |  |  |  |
| 5 и т.д. |  |  |  |  |

**Итог занятия:** Делается вывод обумении применять различные приемы публичной речи

**Практическая работа № 72.**

**Написание делового письма**

Цель: сформировать умение написания делового письма.

Оснащение: задание для практической работы, <http://denegnik.com/delovoe-pismo-obrazets-primery-i-vidy/>, образец деловых писем

Задание № 1.

Изучите представленный по теме аппарат исследования учебный материал.

Обсудите его в команде.

Ответьте на вопросы и задания:

1. Что такое «деловое письмо»?

2. Каков должен быть стиль делового письма?

3. Какие виды деловых писем различают?

4. Какие Правила написания деловых писем различают?

5. Какова структура делового письма?

Задание № 2.

Продумайте тематику и оформите различные виды деловых писем, соблюдая структур письма и Правила его написания.

Обсудите содержание писем в группе.

Проанализируйте преимущества и недостатки каждого вида письма.

Виды писем:  
1. Гарантийное

1. Коммерческое предложение
2. Извещение
3. Рекламация
4. Просьба
5. Поздравление
6. Приглашение

**Итог занятия:** Делается вывод осформированном умении написания делового письма.

**Практическая работа № 73.**

Деловая игра: использование приемов делового общения в процессе презентации

Цель: научиться использовать приемы делового общения в процессе презентации.

Оснащение: задание для практической работы, опорный конспект в тетради для ПР, <https://studfiles.net/preview/5798930/page:36/>, схема, ситуации

Задание № 1.

Изучите представленный по теме аппарат исследования учебный материал.

Обсудите его в команде.

Ответьте на вопросы и задания:

1. Для чего необходима презентация?

2. Дайте определение термину «презентация».

3. Оформите схему: «Виды презентаций».

4. Какие коммуникативные приёмы подхода к клиенту во время приватной и камерной презентаций можно применять?

5. Перечислите основные условия проведения эффективной презентации (как продвигающей, так и информационной).

Задание № 2.

Оформите таблицу с указанием в ней примеров различных приемов делового общения в процессе презентации.

Обсудите полученные ситуации.

Отметьте все + и -.

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| № | Приемы  делового общения | Пример  делового общения | Место  применения | Цель  применения | Планируемый результат |
| 1 | Беседа с работником |  |  |  |  |
| 2 | Посещение работника в больнице |  |  |  |  |
| 3 | Переговоры с бригадой работников |  |  |  |  |
| 4 | Телефонный разговор с налоговой инспекцией |  |  |  |  |
| 5 | Собеседование с потенциальным соискателем на вакантную должность |  |  |  |  |
| 6 | Презентация бизнес-проекта потенциальному инвестору |  |  |  |  |

**Итог занятия:** Делается вывод обумении использовать приемы делового общения в процессе презентации.

**Практическая работа № 74.**

**Презентация малой группы (разработка электронной презентации)**

Цель: научиться презентовать малую группу через разработку электронной презентации

Оснащение: задание для практической работы, требования к устной и электронной презентации, критерии оценки, образец презентации), https://nsportal.ru/npo-spo/gumanitarnye-nauki/library/2016/12/07/malaya-gruppa-0)

Задание № 1.

Изучите представленный по теме аппарат исследования учебный материал.

Обсудите его в команде.

Ответьте на вопросы и задания:

1. Что такое Малая группа? Приведите примеры

2. Почему возникает необходимость ее презентации?

3. Для чего к устной презентации малой группы разрабатывается электронная презентация?

4. Какие требования необходимо соблюдать при подготовке к устной и электронной презентации? Назовите их.

**Задание № 2.**

Спланируйте:

- состав малой группы.

- тематику презентации,

- структуру презентации,

- разработайте текст выступления и слайды электронной презентации с учетом всех требований и правил по их составлению,

- презентуйте свои наработки.

Обсудите выступления и презентации студентов, отметив все положительные и отрицательные стороны в работе.

**Методические рекомендации по** **оформлению компьютерных презентаций**

**Рекомендации по дизайну презентации**

Рекомендации по оформлению и представлению на экране материалов различного вида.

*Текстовая информация:*

размер шрифта: 24–54 пункта (заголовок), 18–36 пунктов (обычный текст);

цвет шрифта и цвет фона должны контрастировать (текст должен хорошо читаться), но не резать глаза;

тип шрифта: для основного текста гладкий шрифт без засечек (Arial, Tahoma,Verdana), для заголовка можно использовать декоративный шрифт, если он хорошо читаем;

курсив, подчеркивание, жирный шрифт, прописные буквы рекомендуется использовать только для смыслового выделения фрагмента текста.

*Графическая информация:*

рисунки, фотографии, диаграммы призваны дополнить текстовую информацию или передать ее в более наглядном виде;

желательно избегать в презентации рисунков, не несущих смысловой нагрузки, если они не являются частью стилевого оформления;

цвет графических изображений не должен резко контрастировать с общим стилевым оформлением слайда;

иллюстрации рекомендуется сопровождать пояснительным текстом;

если графическое изображение используется в качестве фона, то текст на этом фоне должен быть хорошо читаем.

**Анимация**

Анимационные эффекты используются для привлечения внимания слушателей или для демонстрации динамики развития какого-либо процесса. В этих случаях использование анимации оправдано, но не стоит чрезмерно насыщать презентацию такими эффектами, иначе это вызовет негативную реакцию аудитории.

**Звук**

- звуковое сопровождение должно отражать суть или подчеркивать особенность темы слайда, презентации;

- фоновая музыка не должна отвлекать внимание слушателей и не заглушать слова докладчика.

**Единое стилевое оформление**

Стиль может включать: определенный шрифт (гарнитура и цвет), цвет фона или фоновый рисунок, декоративный элемент небольшого размера и др.;

Не рекомендуется использовать в стилевом оформлении презентации более 3 цветов и более 3 типов шрифта;

Оформление слайда не должно отвлекать внимание слушателей от его содержательной части;

Все слайды презентации должны быть выдержаны в одном стиле;

**Содержание и расположение информационных блоков на слайде**

информационных блоков не должно быть слишком много (3-6);

рекомендуемый размер одного информационного блока — не более 1/2 размера слайда;

желательно присутствие на странице блоков с разнотипной информацией (текст, графики, диаграммы, таблицы, рисунки), дополняющей друг друга;

ключевые слова в информационном блоке необходимо выделить;

информационные блоки лучше располагать горизонтально, связанные по смыслу блоки — слева направо;

наиболее важную информацию следует поместить в центр слайда;

логика предъявления информации на слайдах и в презентации должна соответствовать логике ее изложения.

В тексте ни в коем случае не должно содержаться орфографических ошибок.

**Рекомендации к содержанию презентации.**

*По содержанию:*

На слайдах презентации не пишется весь тот текст, который произносит докладчик

Текст должен содержать только ключевые фразы (слова), которые докладчик развивает и комментирует устно.

Если презентация имеет характер игры, викторины, или какой-либо другой, который требует активного участия аудитории, то на каждом слайде должен быть текст только одного шага, или эти «шаги» должны появляться на экране постепенно.

*По оформлению*

На первом слайде пишется не только название презентации, но и имена авторов (в ученическом случае – и руководителя проекта) и дата создания.

Каждая прямая цитата, которую комментирует или даже просто приводит докладчик (будь то эпиграф или цитаты по ходу доклада) размещается на отдельном слайде, обязательно с полной подписью автора (имя и фамилия, инициалы и фамилия, но ни в коем случае – одна фамилия, исключение – псевдонимы). Допустимый вариант – две небольшие цитаты на одну тему на одном слайде, но не больше.

Все схемы и графики должны иметь названия, отражающие их содержание.

Подбор шрифтов и художественное оформление слайдов должны не только соответствовать содержанию, но и учитывать восприятие аудитории. Например, сложные рисованные шрифты часто трудно читаются, тогда как содержание слайда должно восприниматься все сразу – одним взглядом.

На каждом слайде выставляется колонтитул, включающий фамилию автора и/или краткое название презентации и год создания, номер слайда.

В конце презентации представляется список использованных источников, оформленный по правилам библиографического описания.

Правила хорошего тона требуют, чтобы последний слайд содержал выражение благодарности тем, кто прямо или косвенно помогал в работе над презентацией.

*Кино и видеоматериалы оформляются титрами,* в которых указываются:

- название фильма (репортажа),

- год и место выпуска,

- авторы идеи и сценария,

- руководитель проекта.

**Общие правила оформления презентации**

**Титульный лист**

1.    Название презентации.

2.    Автор: ФИО, студента, место учебы, год.

3.    Логотип филиала.

**Второй слайд «**Содержание» - список основных вопросов, рассматриваемых в содержании. Лучше оформить в виде гиперссылок (для интерактивности презентации).

**Заголовки**

1.    Все заголовки выполнены в едином стиле (цвет, шрифт, размер, начертание).

2.    В конце точка не ставится.

3.    Анимация, как правило, не применяется.

**Текст**

1.     Форматируется по ширине.

2.     Размер и цвет шрифта подбираются так, чтобы было хорошо видно.

3.     Подчеркивание не используется, т.к. оно в документе указывает на гиперссылку.

4.     Элементы списка отделяются точкой с запятой. В конце обязательно ставится точка.

*Пример 1.*

*Виды самостоятельной работы: конспектирование; реферирование; составление презентаций; тестирование.*

Обратите внимание - после двоеточия все элементы списка пишутся с маленькой буквы! Если список начинается сразу, то первый элемент записывается с большой буквы, далее - маленькими.

5.  На схемах текст лучше форматировать по центру.

6.  В таблицах – по усмотрению автора.

7.  Обычный текст пишется без использования маркеров списка.

8.  Выделяйте главное в тексте другим цветом (желательно все в едином стиле).

**Графика**

1.  Используйте четкие изображения с хорошим качеством.

2.  Лучше растровые изображения (в формате jpg) заранее обработать в любом графическом редакторе для уменьшения размера файла. Если такой возможности нет, используйте панель «Настройка изображения».

**Анимация**

Используйте только в том случае, когда это действительно необходимо. Лишняя анимация только отвлекает.

**Форма контроля и критерии оценки**

Презентацию необходимо предоставить для проверки в электронном виде.

«Отлично» - если презентация выполнена аккуратно, примеры проиллюстрированы, полностью освещены все обозначенные вопросы.

«Хорошо» - работа содержит небольшие неточности.

«Удовлетворительно» - презентация выполнена неаккуратно, не полностью освещены заданные вопросы.

«Неудовлетворительно» - работа выполнена небрежно, не соблюдена структура, отсутствуют иллюстрации.

**Итог занятия:** Делается вывод обумении разработки Положения о стимулировании работников структурного подразделения

**Практическая работа № 75.**

**Имидж. Составляющие имиджа менеджера.**

Цель: сформировать знания об основных оставляющих имиджа менеджера.

Оснащение: задание для практической работы, опорный конспект в тетради для ПР, https://studfiles.net/preview/3868159/page:27/

Задание № 1.

Изучите представленный по теме аппарат исследования учебный материал.

Обсудите его в команде.

Ответьте на вопросы и задания:

1. Что такое «имидж»?

2. Какие ценностные функции имиджа различают? Перечислите их, охарактеризуйте.

3. В чем суть технологических функций имиджа?

4. Каковы технологические позиции самопрезентации?

5. Опишите четыре основные технологические позиций самопрезентации.

6. Назовите пять типичных ошибок, которые допускают менеджеры при несоблюдении требований к своей самопрезентации.

Задание № 2.

Опишите основные **оставляющие имиджа вашего менеджера** по месту прохождения практики: внешнюю, психологическую и профессиональную.

Проанализируйте полученные описания.

**1.Внешняя часть имиджа**:

- образование,

- культура,

- социальный статус,

- профессия,

- материальное состояние,

- характер,

- темперамент,

- вкус.

*Элементы внешнего облика относят*:

- телосложение,

- осанка,

- лицо,

- руки,

- одежда,

- обувь,

- прическа,

- аксессуары.

*Манеры*:

- жесты,

- позы,

- мимика,

- походка.

**2. Психологическая (внутренняя) часть имиджа:** 

**2.1. Культура поведения**

**2.2.Речь:** 

* *Словарный запас*
* *Образность языка*
* *Чистота языка*
* *Ритм речи*
* *Тональность речи*

2.3. **Чувство юмора**

**3. Профессиональная часть**

**3.1.Обязательность**,

**3.2. Характер проф.деятельности**

**3.3.**  *Специальные знания* менеджера

**3.4.** *Деловая уверенность*

**3.***5.Состояние рабочего места*

**3.**6. Дизайн рабочего места

**3.7. Эмоциональная устойчивость**

**Итог занятия:** Делается вывод о сформированных знаниях основных оставляющих имиджа менеджера

**Тема 1.12. Групповая динамика, лидерство и руководство.**

**Практическая работа № 76.**

**Семинар на тему: «Разработка мероприятий по повышению эффективности деятельности учебной группы»**

Цель: научиться разрабатывать мероприятия по повышению эффективности деятельности учебной группы

Оснащение: задание для практической работы, статистические данные (ведомости успеваемости и посещаемости), таблица

Задание № 1.

#### Дайте характеристику студенческой группы.

На основании полученных данных проанализируйте ситуацию в группе в области эффективности ее деятельности.

#### Состав группы на 01.09.20\_\_\_ г.:

#### - число студентов

#### - состав группы по полу (юноши, девушки)

#### - место проживания (город, районы)

#### - проживающие в общежитии и на частных квартирах

#### - количество и ФИО студентов, обучающихся на:

* «5»
* «4 и 5»
* «3 и 4»
* «2»
* неаттестованные

- количество и ФИО отчисленных

#### Успеваемость – \_\_\_\_%;

Качество обучения – \_\_\_%;

Средний балл по группе – \_\_\_\_\_.

#### Характеристика коллектива группы и отдельных студентов:

#### - ответственность,

#### - степень сплоченности,

#### - микроклимат,

#### - активность студентов группы в учебной и во внеаудиторной деятельности,

#### - участие группы в:

#### общеколледжных мероприятиях (дата, название, количество человек, результат выступления);

#### мероприятиях, проводимых на отделении (дата, название, количество человек, результат выступления);

#### участие студентов в объединениях дополнительного образования (название, количество человек);

#### посещение театров, концертов, экскурсий (дата, название, количество человек);

#### - наличие лидеров,

#### - наличие изолированных студентов,

#### - культура поведения,

#### - уровень развития самоуправления в группе,

#### - совет группы,

#### - профессиональное становление студентов,

#### - работа с родителями,

#### - динамика результативности работы за год.

###### Цель деятельности -

Задачи деятельности -

Задание № 2.

Обсудите в команде эффективность деятельности вашей группы в прошедшем семестре по итогам задания № 1.

Разработайте мероприятияпо повышению эффективности деятельности учебной группы по 3-м направлениям:

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **№** | **Наименование**  **мероприятия** | **Цель**  **мероприятия** | **Сроки**  **мероприятия** | **Ответственный** |
|  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |

**Итог занятия:** Делается вывод об умении разработки мероприятий по повышению эффективности деятельности учебной группы

**Практическая работа № 77.**

**Определение методов управления в конкретной ситуации**

Цель: научиться выбирать оптимальные методы управления в конкретной ситуации.

Оснащение: задание для практической работы, вопросы для повторения, производственные ситуации.

Задание № 1.

*Управленческое решение* – это выбор альтернативы, осуществленный руководителем в рамках его должностных полномочий и компетенции и направленный на достижение целей организации.

Оценкой правильности принятого руководителем решения являются не только хозяйственные показатели, но и поведение работников при достижении ими производственных целей, мера их активности, инициативы, коллективизма.

Ответьте на вопросы и задания:

1. Что такое «Управленческое решение»?

2. Каковы характерные черты УР?

3. Охарактеризуйте 3 стадии УР.

4. Какие существуют методы принятии УР? Охарактеризуйте их.

5. Опишите уровни принятий УР

Задание № 2.

Рассмотрите ситуации и самостоятельно примите правильное, на ваш взгляд, решение.

Приведите аргументированные выводы по принятию УР.

Какой метод воздействия Вы использовали при решении сложившейся проблемы?

*Ситуация 1.* На беседу к Вам пришел подчиненный, которому Вы поручили контролировать исполнение важного решения. Он утверждает, что не успевает одновременно со своей текущей работой следить за деятельностью других людей, и требует, чтобы за эту дополнительную работу ему выплатили премию. Вы твердо знаете, что основная деятельность данного сотрудника занимает у него менее половины всего рабочего времени. Как Вы поступите?

*Ситуация 2.* Вы поручаете выполнение задания своему подчиненному, зная, что только он в состоянии хорошо его выполнить. Но вдруг Вы узнаете, что тот перепоручил задание другому лицу, и в результате задание к сроку не было выполнено. Как Вы поступите?

*Ситуация 3.* Вы отдали распоряжение, касающееся решения проблемы. Ваш подчиненный не выполнил этого распоряжения, но решил проблему, используя другие средства. Вы понимаете, что его решение лучше Вашего. Как Вы поступите?

*Ситуация 4.* Изучив типы темпераментов, попробуйте определить, людей, с каким темпераментом целесообразно выбрать для занятия следующих вакантных должностей в организации:

a) Начальник цеха;

b) Главный конструктор;

c) Начальник отдела кадров;

d) Главный бухгалтер;

e) Торговый представитель;

f) Заведующий архивом.

*Ситуация 5.* Изучив типы характеров, попробуйте определить, люди с каким типом характера:

a) Могут управлять?

b) Могут только подчиняться?

c) Могут и управлять и подчиняться?

*Ситуация 6.* Проанализировать ситуации и выбрать на ваш взгляд оптимальный вариант управленческого решения.

*Ситуация 7.* Между двумя вашими подчиненными возник конфликт, который мешает им работать. Каждый из них в отдельности обращался к вам с просьбой, чтобы вы разобрались и поддержали его позицию.

**A.**Я должен пресечь конфликт на работе, а разрешить конфликтные взаимоотношения – это их личное дело.

**B.**Лучше всего попросить разобраться в конфликте представителей общественных организаций.

**C.**Прежде всего, лично попытаться разобраться в мотивах конфликта и найти приемлемый для обоих способ примирения.

**D.**Выяснить, кто из членов коллектива служит авторитетом для конфликтующих, и попытаться через него воздействовать на этих людей.

*Ситуация 8.*Вам предоставлена возможность выбрать себе заместителя. Имеется несколько кандидатур. Каждый претендент отличается следующими качествами.

**A.**Первый стремится, прежде всего, к тому, чтобы наладить доброжелательные товарищеские отношения в коллективе, создать на работе атмосферу доверия и дружеского расположения, предпочитает избегать конфликтов, что не всеми понимается правильно.

**B.**Второй часто предпочитает в интересах дела идти на обострение отношения «невзирая на лица», отличается повышенным чувством ответственности за порученное дело.

**C.**Третий предпочитает работать строго по правилам, всегда аккуратен в своих должностных обязанностях, требователен к подчиненным.

**D.**Четвертый отличается напористостью, личной заинтересованностью в работе, сосредоточен на достижении своей цели, всегда стремиться довести дело до конца, не придает большого значения возможным осложнениям во взаимоотношениях с подчиненными.

*Ситуация 9.*Вы руководитель производственного коллектива. В период ночного дежурства один из ваших рабочих в состоянии алкогольного опьянения испортил дорогостоящее оборудование. Другой, пытаясь его отремонтировать, получил травму. Виновник звонит к вам по телефону и с тревогой спрашивает, что же им теперь делать?

**A.**«Действуйте согласно инструкции. Прочтите ее, она у меня на столе, и сделайте все, что требуется».

**B.**«Доложите о случившемся вахтеру. Составьте акт на поломку оборудования, пострадавший пусть идет к дежурной медсестре. Завтра разберемся».

**C.**«Без меня ничего не предпринимайте. Сейчас я приеду и разберусь».

**D.**«В каком состоянии пострадавший? Если необходимо, срочно вызовите врача».

*Ситуация 10.* Вы, будучи начальником отдела сбыта, самостоятельно, без ведома вашего руководителя и без совещания с вашими коллегами, дали распоряжение об отгрузке вашей продукции совершенно новому потребителю, так как вам была предложена выгодная цена на продукцию. Но ваш новый партнер оказался «фирмой-невидимкой», и вы не получили оплаты за продукцию. Ваш руководитель в гневе, так как компания понесла огромный ущерб. В чем ваша ошибка и как вы построите свое объяснение с руководителем?

*Ситуация 11.* Вы поручаете важное задание компетентному, по вашему мнению, сотруднику. Но вдруг узнаете о человеке, который более компетентен в этом вопросе и может выполнить данное задание намного лучше. Как вы поступите в данной ситуации?

**Итог занятия:** Делается вывод обумении выбирать оптимальные методы управления в конкретных ситуациях.

**Практическая работа № 78.**

**Диагностика лидерских качеств**

Цель: научиться проводить диагностику лидерских качеств

.

Оснащение: задание для практической работы, инструкция к тесту, тест, ключи к тесту, критерии оценивания, интерпретация результатов теста

Задание № 1.

Изучите представленный по теме аппарат исследования учебный материал для обсуждения его в команде.

Ответьте на вопросы и задания:

Способность человека быть лидером во многом зависит от развитости организаторских и коммуникативных качеств.

Какими характерологическими чертами личности должен обладать настоящий лидер? Такими признаками могут служить следующие проявления:

* Волевой, способен преодолевать препятствия на пути к цели.
* Настойчив, умеет разумно рисковать.
* Терпелив, готов долго и хорошо выполнять однообразную, неинтересную работу.
* Инициативен и предпочитает работать без мелочной опеки. Независим.
* Психически устойчив и не дает увлечь себя нереальными предложениями.
* Хорошо приспосабливается к новым условиям и требованиям.
* Самокритичен, трезво оценивает не только свои успехи, но и неудачи.
* Требователен к себе и другим, умеет спросить отчет за порученную работу.
* Критичен, способен видеть в заманчивых предложениях слабые стороны.
* Надежен, держит слово, на него можно положиться.
* Вынослив, может работать даже в условиях перегрузок.
* Восприимчив к новому, склонен решать нетрадиционные задачи оригинальными методами.
* Стрессоустойчив, не теряет самообладания и работоспособности в экстремальных ситуациях.
* Оптимистичен, относится к трудностям как к неизбежным и преодолимым помехам.
* Решителен, способен самостоятельно и своевременно принимать решения, в критических ситуациях брать ответственность на себя.
* Способен менять стиль поведения в зависимости от условий, может и потребовать и подбодрить.

Продолжите данный перечень своими примерами…….

Задание № 2. Внимательно прочитайте инструкцию к тесту.

Пройдите тест на диагностику по определению лидерских качеств.

По результатам тестирования сделайте аргументированные вывод о возможности быть лидером.

Представленные ниже методики позволяют оценить способность человека быть лидером.

**Инструкция к тесту**

Вам предлагается 50 высказываний, на которые требуется дать ответ «да» или «нет». Среднего значения в ответах не предусмотрено. Долго не задумывайтесь над высказываниями.

**Тестовый материал**

1.Часто ли вы бываете в центре внимания окружающих?

да;

нет.

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

да;

нет.

3.Находясь на собрании людей, равных вам по служебному положению, испытываете ли вы желание не высказывать своего мнения, даже когда это необходимо?

да;

нет.

4.Когда вы были ребенком, нравилось ли вам быть лидером среди сверстников?

да;

нет.

5.Испытываете ли вы удовольствие, когда вам удается убедить кого-то в чем-либо?

да;

нет.

6.Случается ли, что вас называют нерешительным человеком?

да;

нет.

7.Согласны ли вы с утверждением: «Все самое полезное в мире есть результат деятельности небольшого числа выдающихся людей»?

да;

нет.

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

да;

нет.

9.Теряли ли вы иногда хладнокровие в разговоре с людьми?

да;

нет.

10.Доставляет ли вам удовольствие видеть, что окружающие побаиваются вас?

да;

нет.

11.Стараетесь ли вы занимать за столом (на собрании, в компании и т. п.) такое место, которое позволяло бы вам быть в центре внимания и контролировать ситуацию?

да;

нет.

12.Считаете ли вы, что производите на людей внушительное (импозантное) впечатление?

да;

нет.

13.Считаете ли вы себя мечтателем?

да;

нет.

14.Теряетесь ли вы, если люди, окружающие вас, выражают несогласие с вами?

да;

нет.

15.Чтобы увидеть материал целиком вам необходимо зарегистрироваться или выполнить вход.

**Ключ к тесту**

Сумма баллов за ваши ответы подсчитывается с помощью ключа к опроснику.

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

За каждый ответ, совпадающий с ключевым, испытуемый получает один балл, в ином случае - 0 баллов.

**Интерпретация результатов теста**

Если сумма баллов оказалась менее 25, то качества лидера выражены слабо.

Если сумма баллов в пределах от 26 до 35, то качества лидера выражены средне.

Если сумма баллов оказалась от 36 до 40, то лидерские качества выражены сильно.

Если сумма баллов более 40, то данный человек как лидер склонен к диктату.

**Итог занятия:** Делается вывод обумении диагностировать лидерские качества.

**Практическая работа № 79.**

**Язык тела**

Цель: сформировать понятие о языке тела и умении его применять на практике

Оснащение: задание для практической работы, рисунки, практические рекомендации.

Задание № 1.

Изучите представленный по теме аппарат исследования учебный материал.

Обсудите его в команде.

Ответьте на вопросы и задания:

1. Для чего необходимо несловесные коммуникации?

2. Что означает термин «язык тела»?

3. Проанализируйте приведенные всевозможные варианты «языка тела» и ознакомьтесь, что они в конкретной ситуации означают.

Несловесные коммуникации – общение с помощью мимики, глаз, рта, позы, жестов. Несловесное общение (невербальное) несет до 2/3 сообщаемой информации. В одной из книг, выпущенной в 1774 г. в качестве педагогического наставления отмечалось: «Когда я стараюсь распознать истинные чувства людей, я полагаюсь на мои глаза больше, чем на уши, ибо люди говорят, имея в виду, что я их услышу и соответственно выбирают слова, но им очень трудно помешать мне видеть то, чего они вовсе может быть и не хотят мне показывать»

Возможна ли подделка в собственном языке тела? Практически нет. Человек не может контролировать все свои эмоции и жесты, так как в 1 секунду рождается до 50 эмоций. Трудно подражать и подделывать язык тела в течение долгого периода времени, но полезно научится использовать положительные, открытые жесты для успешного общения с другими людьми и избавиться от жестов, несущих отрицательную, негативную окраску.



































Задание № 2.

Ответьте на вопрос: Как можно повысить эффективность участникам делового общения?

Практические рекомендации участникам делового общения:

Походка:

- идите навстречу партнеру спокойно и свободно;

- направьте свой взгляд на него.

Положение стоя:

- правильная поза та, когда вы стоите прямо, не наклоняясь ни вперед, ни назад;

- опустите руки вдоль туловища, не скрещивайте их перед собой.

Положение сидя:

- не садитесь прямо напротив партнера, сядьте немного в стороне;

- сидите спокойно, свободно, опираясь на спинку стула и вытянув ноги;

- кто сидит на краю стула, сигнализирует: я готов вскочить.

Голос:

- выражайте эмоции голосом;

- неуверенные люди говорят чаще всего тихо и делают длинные паузы;

- у агрессивно настроенных людей голос звучит резко, громко, холодно или язвительно;

- говорите неторопливо и делайте паузы;

- глубоко вдохните и выдохните несколько раз, чтобы проконтролировать свой голос;

- потренируйте до переговоров интонацию своих наиболее важных высказываний: нередко модуляция важнее, чем содержание сказанного.

Мимика:

- сохраняйте приветливое выражение лица;

- избегайте морщинить лоб;

- поддерживайте визуальный контакт, но избегайте смотреть в упор.

**Итог занятия:** Делается вывод о сформированном понятии о языке тела и умении его применять на практике.

**Практическая работа № 80.**

**Семинар на тему: «Разработка рекомендаций по созданию благоприятного психологического климата в коллективе»**

Цель: научиться разрабатывать рекомендации по созданию благоприятного психологического климата в коллективе

Оснащение: задание для практической работы, учебный материал для исследования, тестирование, ключи к нему

Задание № 1.

Изучите представленный по теме аппарат исследования учебный материал.

Обсудите его в команде.

Ответьте на вопросы и задания:

1. Что означает термин «морально-психологический климат??

2. Назовите признаки благоприятного социально-психологического климата.

3. Какие факторы оказывают влияние на формирование определенного социально-психологического климата?

4. Какие меры можно принять для формирования благоприятного социально-психологического климата в коллективе?

# Способы создания благоприятного психологического климата в коллективе.

Социально–психологический климат представляет собой специфическое явление, которое слагается из особенностей восприятия человека человеком, вза­имно испытываемых чувств, оценок и мнений, готовности к реа­гированию определенным образом на слова и поступки окружаю­щих. Он оказывает влияние на самочувствие членов коллектива; на выработку, принятие и осуществление совместных реше­ний;

на достижение эффективности совместной деятельности.

**Морально-психологический климат** — это преобладающий в группе или коллективе относительно устойчивый психологи­ческий настрой его членов, проявляющийся во всех многооб­разных формах их деятельности. Морально-психологический климат определяет систему отношений членов коллектива друг к другу, к труду, к окружающим событиям и к организации в целом на основе индивидуальных, личностно-ценностных ори­ентации. Любые действия руководителя или члена коллектива (особенно отрицательного характера) сказываются на состоя­нии морально-психологического климата, деформируют его. И наоборот, каждое положительное управленческое решение, по­ложительное коллективное действие улучшает морально-пси­хологический климат. Основой положительного благоприятного морально-психологического климата являются общественно значимые мотивы отношения к труду у членов трудового коллектива. Оптимальное сочетание этих мотивов будет в том случае, если задействовать три компонента: материальную за­интересованность к данной конкретной работе, непосредствен­ный интерес к процессу труда, гласное обсуждение результа­тов трудового процесса.

Верный признак благоприятного морально-психологического климата — активное участие всех членов коллектива в управлении, которое может принять форму самоуправления.

Другим признаком положительного морально-психологического климата является высокая продуктивность коллективной работы. Следующий признак — развитые межличностные отношения, межличностные контакты в трудовом коллективе предприятия. Можно отметить и такой признак как положитель­ная установка коллектива на нововведения. В эпоху научно-технической революции, бурного развития техники и технологии производства нововведения неизбежны в любом коллективе.

Таким образом, социально-психологический климат — это преобладающий в группе или коллективе относительно устой­чивый психологический настрой его членов, проявляющийся в отношении друг к другу, к труду, к окружающим событиям и к организации в целом на основании индивидуальных, личност­ных ценностей и ориентации.

Как известно, социально-психологический климат может быть благоприятным или небла­гоприятным.

**Признаки благоприятного социально-психологического климата:**

— доверие и высокая требовательность друг к другу;

— доброжелательная и деловая критика;

— достаточная информированность членов коллектива о его задачах и состоянии дел при их выполнении;

— свободное выражение собственного мнения при обсужде­нии вопросов, касающихся всего коллектива;

— удовлетворенность принадлежностью к фирме:

— терпимость к чужому мнению;

— высокая степень эмоциональной включенности и взаимо­помощи;

— принятие на себе ответственности за состояние дел в груп­пе каждым из ее членов...

**На формирование определенного социально-психологического климата оказывают влияние следующие факторы:**

1. Совместимость его членов, понимаемая как наиболее бла­гоприятное сочетание свойств работников, обеспечивающее эф­фективность совместной деятельности и личную удовлетворен­ность каждого. Совместимость проявляется во взаимопонима­нии, взаимоприемлемости, сочувствии, сопереживании членов коллектива друг другу.

Существует два вида совместимости: психофизиологическая и психологическая.

Психофизиологическая связана с синхронностью индивиду­альной психической деятельности работников (различная вы­носливость членов группы, скорость мышления, особенности восприятия, внимания), что следует учитывать при распреде­лении физических нагрузок и поручении отдельных видов ра­бот.

Психологическая предполагает оптимальное сочетание лич­ностных психических свойств: черт характера, темперамента, способностей, что ведет к взаимопониманию.

Несовместимость проявляется в стремлении членов коллек­тива избегать друг друга, а в случае неизбежности контактов — к отрицательным эмоциональным состояниям и даже к конфлик­там.

2. Стиль поведения руководителя, менеджера, хозяина пред­приятия.

3. Успешный или неуспешный ход производственного процесса.

4. Применяемая шкала поощрений и наказаний.

5. Условия труда.

6. Обстановка в семье, вне работы, условия проведения сво­бодного времени.

В зависимости от характера социально-психологического климата его воздействие на личность будет различным — сти­мулировать к труду, поднимать настроение, вселять бодрость и уверенность, или, наоборот, действовать угнетающе, снижать энергию, приводить к производственным и нравственным поте­рям.

Кроме того, социально-психологический климат способен ускорять или замедлять развитие ключевых качеств работника, необходимых в бизнесе: готов­ность к постоянной инновационной деятельности, умение дей­ствовать в экстремальных ситуациях, принимать нестандарт­ные решения, инициативность и предприимчивость, готовность к непрерывному повышению квалификации, сочетание профес­сиональной и гуманитарной культуры.

**Меры формирования благоприятного социально-психологического климата:**

— комплектование коллектива с учетом психологической со­вместимости работников. В зависимости от целей работы в кол­лективе надо сочетать разные типы поведения людей. Очень во многих ситуациях группа с представителями одного типа пове­дения окажется мало работоспособной, например, если соберутся только лица, ждущие указаний и не умеющие проявить иници­ативу или только любители командовать

— необходимо оптимально ограничить количество лиц, под­чиненных одному руководителю (5-7 человек);

— отсутствие лишних работников и вакансий. Как недоста­ток, так и избыток членов группы ведет к ее неустойчивости: появляется почва для возникновения напряженности и конфлик­тов в связи с желанием нескольких лиц занять вакантное место и получить продвижение по работе или в связи с возникающей не­равномерностью трудовой загрузки отдельных работников при наличии лишних лиц:

— служебный этикет, который начинается с внешнего вида.

На работе неуместна слишком бросающаяся в глаза, так назы­ваемая остро модная одежда, яркая косметика, обилие украше­ний. Но точно также неуважением к коллегам, к посетителям учреждения была бы небрежность в одежде, неаккуратность, не­ряшливость.

Не рекомендуется говорить за спиной человека ничего такого, что вы не могли бы сказать ему прямо.

Приветствие. Первым здоровается входящий. Кстати, если накануне создалось между ним и кем-то некое напряжение, то именно это короткое, обязательное приветствие часто помогает снять его безболезненно для самолюбия. Здороваться за руку не обязательно, а если в комнате работает несколько человек, то и не нужно.

На работе человек обязан быть корректным, не навязывать никому своих переживаний и тем более не пытаться на ком-то "сорвать зло";

— применение социально-психологических методов, способ­ствующих выработке у членов коллектива навыков эффективно­го взаимопонимания и взаимодействия (увлечение сотрудников личным примером, тренинг, деловая игра, метод убеждения и т. п.).

**Задание № 2.**

**Диагностика климата**

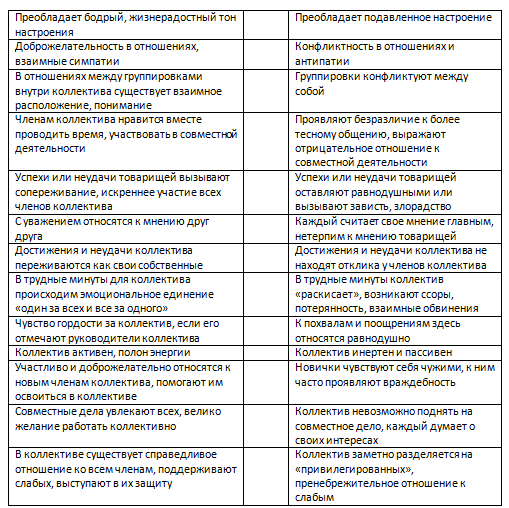
Социально-психологический климат в коллективе – показатель уровня развития коллектива.

Потому важно регулярно проводить диагностику и отслеживать динамику, выявлять свойства, скрепляющие коллектив или разрушающие его.

Проведите диагностику по методике А.Н. Лутошкина для оценки уровня психологического климата коллектива.

Испытуемому предлагается ответить на 13 утверждений относительно коллектива, в котором он находится.

Оценка может быть от -3 до 3.



**Бланк ответов:**

22 балла и больше – высоко благоприятный климат.

8-22 балла – средне благоприятный климат.

0-8 баллов – низко благоприятный климат.

От 0 до -8 – начальная неблагоприятность.

От -8 до -10 – средне неблагоприятный климат.

От -10 и больше – выраженная неблагоприятность, нездоровый климат.

Опросник проходит каждый член коллектива. При подведении итогов суммируются все баллы, делятся на количество опрошенных людей. Конечная цифра – общий балл коллектива. Также можно высчитать общую оценку по отдельным критериям.

**Итог занятия:** Делается вывод об умении разработки рекомендаций по созданию благоприятного психологического климата в коллективе

**Тема 1.13. Использование информационных технологий в управлении**

**подразделением организации**

**Практическая работа №** 81.

Семинар на тему: Менеджмент внедрения ИТ

Цель: сформировать понятие о менеджменте внедрения ИТ в процесс деятельности структурного подразделения и его отдельных членов.

Оснащение: задание для практической работы, опорный конспект в тетради для ПР, материал для обсуждения

Задание № 1.

Изучите представленный по теме аппарат исследования учебный материал.

Обсудите его в команде.

Ответьте на вопросы и задания:

1. В чем заключается значение **«Информационного менеджмента»?**

2. Что означает термин «Информационные технологии»?

3. Какие проблемы на современном этапе существуют в области менеджмента внедрения ИТ на предприятиях?

4. На какие вопросы должен отвечать высший менеджмент осознавая важное воздействие оказания информационно-технологических решений на хозяйственный процесс и культуру предприятия?

5. Какие группы сотрудников на предприятия принимают решения в сфере ИТ?

6. Объясните суть двух вопросов, на которые общефирменное руководство в настоящее время должно найти ответы.

## Значение информационных технологий в менеджменте

**Информационный менеджмент** - это специальная область менеджмента, выделившаяся как самостоятельное направление в конце 1970-х гг. Сфера информационного менеджмента - совокупность всех видов информации, необходимой для управления на всех этапах жизненного цикла предприятия. При этом определяется не только ценность и эффективность использования собственно информации, но и других ресурсов предприятия, в той или иной степени входящих в контакт с информацией: технологических, кадровых, финансовых.

**Информационные Технологии** (ИТ) - это комплекс взаимосвязанных научных, технологических, инженерных наук, изучающих методы эффективной организации труда людей, занятых обработкой и хранением информации с помощью вычислительной техники и методы организации и взаимодействия с людьми и производственным оборудованием, их практические применение, а также связанные со всем этим социальные, экономические и культурные проблемы

**Менеджмент**-это разработка, создание, максимально эффективное использование и контроль социально - экономических систем, совокупность современных принципов, методов, средств и форм управления производством с целью повышения его эффективности и увеличения прибыли.

Сегодня положение дел в рассматриваемой области характеризуется крайней неопределенностью.

**Во-первых**, это связано с непрерывным увеличением объема технологических предложений, требующих высоких инвестиций, и соответственно с усилением зависимости от внешних услуг (например, от поставщиков программного обеспечения). Внутрифирменные ассигнования на нужды ИТ растут опережающими темпами по сравнению с другими затратами предприятия. При этом высший менеджмент мало осведомлен об общих расходах в сфере ИТ.

**Во-вторых**, изменяется роль ИТ в хозяйственной деятельности многих предприятий. При выполнении внутрифирменных процессов функция ИТ перестала быть вспомогательной, превратившись в важнейшую составную часть продукта или производственных мощностей. Хозяйственные риски в настоящее время во многом определяются рисками в данной сфере. Реализация же современных высокопроизводительных организационных проектов (например, «виртуальных организаций» без жесткой привязки производственных участков к определенному месту), требует полного использования потенциала ИТ с помощью телекоммуникационных средств.

Не способствует стабилизации быстрый рост издержек в сфере ИТ. Чтобы контролировать их увеличение и добиться большей гибкости в решении информационно-технологических проблем, многие предприятия идут в основном двумя путями.

Первый заключается в том, что фирма создает внутрифирменный информационно-технологический участок, который предлагает услуги и нефирменному рынку, доказывая тем самым возможность рентабельного использования своих мощностей. Чаще предприятия выбирают другой путь, когда большая часть собственного информационно-технологического персонала переводится в распоряжение вновь создаваемых дочерних компаний или совместных со специализированными информационно-технологическими партнерами предприятий, также самостоятельно выступающих на рынке. На материнском предприятии остается небольшая группа сотрудников, на которую возлагаются функции информационного менеджмента.

Высший менеджмент начинает осознавать, какое важное воздействие оказывают информационно-технологические решения на сам хозяйственный процесс и культуру предприятия. Поэтому он чувствует себя все более ущемленным в том плане, что вынужден делегировать соответствующие вопросы внутрифирменным подразделениям или внешним организациям. К тому же первый опыт работы вне фирменных информационно-технологических служб не дает особых поводов для оптимизма относительно эффективности решения указанных проблем. В этой связи возникают следующие ключевые вопросы:

* - каково отношение ведущего персонала к ИТ, какие последствия вытекают из более эффективной ее организации и использования в производстве новых товаров и услуг;
* - что должно знать высшее руководство фирмы в области ИТ, чтобы принимать компетентные решения, в частности в отношении инвестиций;
* - в какой мере допустимо делегирование функций в сфере ИТ;
* - какова должна быть роль высшего менеджмента в управлении информационно-технологическим потенциалом.

Можно выделить заинтересованные группы на предприятии, от которых зависит принятие решений в сфере ИТ:

* - высшее руководство, которое должно управлять ИТ как стратегическим потенциалом предприятия;
* - специалисты, занимающиеся поиском системных решений для оптимизации специальных функциональных задач;
* менеджеры отдельных хозяйственных подразделений, которые должны использовать ИТ в силу логики своей хозяйственной деятельности, чтобы удовлетворять запросы клиентов, снижать издержки и т.д.;
* - менеджеры служб бухгалтерско-финансового учета, если таковые предусмотрены организационной структурой предприятия:
* - поставщики ИТ, которые должны предлагать услуги в строгом соответствии с проблемными установками своих потребителей;
* - собственное информационно-технологическое подразделение.

Общефирменное руководство должно в настоящее время найти ответы на следующие два вопроса.

**Во-первых**, нужно точно определить, какой вклад должна внести ИТ в процесс производства товаров и услуг. Внимания здесь заслуживают главным образом три аспекта:

* 1) ИТ как функция обеспечения производственного процесса, например в области коммуникаций или автоматизации производства, а также при генерации и передаче управленческих знаний и информации для управления хозяйственными операциями;
* 2) ИТ как интегральная составная часть продукта;
* 3) ИТ как организационный инструмент для создания виртуальных форм предприятия.

**Во-вторых**, кто должен выполнять перечисленные и другие функции. На первый план выдвигается вопрос о координационном механизме для отдельных видов информационно-технологических услуг. Решение может быть найдено в использовании указанных выше специализированных внутрифирменных подразделений и нефирменных филиалов. Возможно и промежуточное решение в виде создания стратегических альянсов между собственным подразделением и внешними партнерами. В двух последних случаях предприятие теряет прямой контроль над своим информационно-технологическим потенциалом. Следует отметить, что подобные услуги могут быть эффективны только при тесном сотрудничестве с их поставщиками. Общефирменный менеджмент должен искать пути устранения или компенсации слабых мест в своей работе.

Задание № 2.

Расскажите, как идет процесс внедрения ИТ на предприятия, где вы проходили производственную практику.

Поясните, на сколько эффективно осуществляется данный процесс?

Как проблемы существует? Кто и как их решает?

**Итог занятия:** Делается вывод о менеджменте внедрения ИТ в процесс деятельности структурного подразделения и его отдельных членов.