

**САНКТ-ПЕТЕРБУРГСКОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ
ПРОФЕССИОНАЛЬНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ
«КОЛЛЕДЖ «КРАСНОСЕЛЬСКИЙ»**

РАССМОТРЕНО И ПРИНЯТО
на заседании Педагогического Совета
СПб ГБПОУ «Колледж «Красносельский»

Протокол № 9 от 10.06.2022 г.

УТВЕРЖДАЮ
Директор СПб ГБПОУ
«Колледж «Красносельский»
_____ Г.И. Софина
«10» 06 2022 г.
Приказ № 86 от 10.06.2022 г.

КОМПЛЕКТ КОНТРОЛЬНО-ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ

по дисциплине

ОП.03 Менеджмент

программы подготовки специалистов среднего звена

по специальности

38.02.03 Операционная деятельность в логистике

СОГЛАСОВАНО:

Тен. директор
Курдюковская Д.Б.
А.В.



Санкт-Петербург

2022 г.

Содержание

	Стр.
1. Паспорт контрольно- оценочных средств	4
2. Результаты освоения учебной дисциплины, подлежащие проверке	9
2.1 Знания и умения, подлежащие проверке	9
2.2 Формы текущего контроля и промежуточной аттестации по учебной дисциплине	9
3. Комплект контрольно-измерительных материалов для оценки освоения учебной дисциплины	11
3.1 Комплект контрольно-измерительных материалов для оценки освоения учебной дисциплины математика (текущий контроль)	11
4. Контрольно-измерительные материалы для промежуточной аттестации по учебной дисциплине (дифференцированный зачет)	13
4.1 Паспорт	13
4.2 Критерии оценки результата	13
4.3 Задания для дифференцированного зачета	14

1. Паспорт комплекта контрольно-оценочных средств

1.1. Область применения

Комплект контрольно-оценочных средств предназначен для проверки результатов освоения учебной дисциплины **ОП.03. Менеджмент (по отраслям)**

основной профессиональной образовательной программы по специальности 38.02.03 Операционная деятельность в логистике, входящей в состав укрупненной группы профессий 38.00.00 Экономика и управление

Формой аттестации учебной дисциплины является ЭКЗАМЕН.

Комплект контрольно-оценочных средств позволяет оценивать:

1.1.1. Освоение общих и профессиональных компетенций (ОК,ПК):

№ п/п	Контролируемые темы дисциплины	Код контролируемой компетенции	Наименование оценочного средства
1.	Тема1.Общая характеристика менеджмента.	ОК 1 - 4 ОК 6, 7 ОК 10 ПК 1.7	Устный опрос. Решение ситуационных задач. Устный опрос. Самостоятельная работа.
2.	Тема 2. Организация – базовое понятие менеджмента. Внутренняя и внешняя среда организации.	ОК 1 - 4 ОК 6, 7 ОК 10 ПК 1.7	Устный опрос.
3.	Тема 3. Стратегические и тактические планы в системе менеджмента	ОК 1 - 4 ОК 6, 7 ОК 10 ПК 1.7	Устный опрос. Тесты. Практические работы. Самостоятельная работа. Тесты.
4.	Тема 4. Организация как функция менеджмента	ОК 1 - 4 ОК 6, 7 ОК 10 ПК 1.7	Устный опрос. Решение ситуационных задач. Практические работы. Самостоятельная работа. Тесты.
5.	Тема 5. Мотивация в менеджменте.	ОК 1 - 4 ОК 6, 7 ОК 10 ПК 1.7	Устный опрос. Решение ситуационных задач. Практические работы. Тесты.
6.	Тема 6. Контроль как функция менеджмента	ОК 1 - 4 ОК 6, 7 ОК 10 ПК 1.7	Решение ситуационных задач. Практические работы. Тесты.
7.	Тема 7. Управленческие решения в системе менеджмента	ОК 1 - 4 ОК 6, 7 ОК 10 ПК 1.7	Решение ситуационных задач. Практические работы. Тесты. Самостоятельная работа.
8.	Тема 8. Теория «малых групп» в управлении.	ОК 1 - 4 ОК 6, 7 ОК 10 ПК 1.7	Решение ситуационных задач. Практические работы. Тесты. Самостоятельная работа.
9.	Тема 9. Психологический	ОК 1 - 4	Решение ситуационных

	аспект в менеджменте и самоменеджмент	ОК 6, 7 ОК 10 ПК 1.7	задач. Тесты.
10.	Тема 10. Деловое и управленческое общение.	ОК 1 - 4 ОК 6, 7 ОК 10 ПК 1.7	Решение ситуационных задач. Практические работы. Тесты. Самостоятельная работа.
11.	Тема 11. Интеграция менеджмента и его перспективы	ОК 1 - 4 ОК 6, 7 ОК 10 ПК 1.7	Устный опрос. Решение ситуационных задач. Практические работы. Тесты.

1.1.2. Освоение умений и знаний

Тема рабочей программы	Знания	Умения
Тема 1. Общая характеристика менеджмента.	сущность и характерные черты современного менеджмента; внешнюю и внутреннюю среду организации; цикл менеджмента; процесс и методiku принятия и реализации управленческих решений; функции менеджмента: организацию, планирование, мотивацию и контроль деятельности экономического субъекта; систему методов управления; стили управления, коммуникации, деловое и управленческое общение; особенности менеджмента в области профессиональной деятельности.	применять в профессиональной деятельности методы, средства и приемы менеджмента; делового и управленческого общения; планировать и организовывать работу подразделения; формировать организационные структуры управления; учитывать особенности менеджмента в профессиональной деятельности.
Тема 2. Организация – базовое понятие менеджмента. Внутренняя и внешняя среда организации.		
Тема 3. Стратегические и тактические планы в системе менеджмента		
Тема 4. Организация как функция менеджмента		
Тема 5. Мотивация в менеджменте.		
Тема 6. Контроль как функция менеджмента		
Тема 7. Управленческие решения в системе менеджмента		
Тема 8. Теория «малых групп» в управлении.		
Тема 9. Психологический аспект в менеджменте и самоменеджмент		
Тема 10. Деловое и управленческое общение.		
Тема 11. Интеграция менеджмента и его перспективы		

3. Комплект контрольно-измерительных материалов для оценки освоения учебной дисциплины

Общее положение

Основной целью оценки курса учебной дисциплины **ОП.03. Менеджмент (по отраслям)** является оценка освоения умений и усвоения знаний.

Оценка курса учебной дисциплины математика осуществляется с использованием следующих форм и методов контроля: устный опрос, оценивание результатов практической работы, оценивание результатов внеаудиторной самостоятельной работы; **экзамен**

Критерии оценивания работ

<i>Процент результативности (правильных ответов)</i>	<i>Качественная оценка индивидуальных образовательных достижений</i>	
	<i>балл (отметка)</i>	<i>вербальный аналог</i>
86-100	5	отлично
66-85	4	хорошо
50-65	3	удовлетворительно
менее 50	2	неудовлетворительно

Комплект контрольно-измерительных материалов для оценки освоения учебной дисциплины математика (текущий контроль)

№ п/п	Наименование оценочного средства	Краткая характеристика оценочного средства	Представление оценочного средства в фонде
1.	Тема 1. Общая характеристика менеджмента.	Составление конспекта и ответы на вопросы – средства проверки умений выделять главное из общей информации	Перечень вопросов к устному ответу и презентации
2.	Тема 2. Организация – базовое понятие менеджмента. Внутренняя и внешняя среда организации.	Устный ответ и презентация – средства контроля организованное как индивидуальная беседа с учащимся по теме и рассчитанная на выяснение объема знаний по теме	Перечень вопросов к устному ответу и презентации Практические работы.
3.	Тема 3. Стратегические и тактические планы в системе менеджмента	Составление конспекта и ответы на вопросы – средства проверки умений выделять главное из общей информации и точно излагать ключевые мысли	Фонд тестовых заданий Практические работы.
4.	Тема 4. Организация как функция менеджмента	Тестирование - подборка задач, позволяющих получить представление об общем уровне усвоения материала	Фонд тестовых заданий Решение задач. Практические работы.
5.	Тема 5. Мотивация в	Составление конспекта и	Фонд тестовых

	менеджменте.	тестирование - средства проверки умений выделять главное из общей информации и точно излагать ключевые мысли	заданий Решение задач. Практические работы
6.	Тема 6. Контроль как функция менеджмента	Составление конспекта и тестирование – средства проверки умений выделять главное из общей информации и точно излагать ключевые мысли	Перечень вопросов к устному ответу и презентации Практические работы
7.	Тема 7. Управленческие решения в системе менеджмента	Составление конспекта и тестирование – средства проверки умений выделять главное из общей информации и точно излагать ключевые мысли	Перечень вопросов к устному ответу Фонд тестовых заданий Решение задач. Практические работы
8.	Тема 8. Теория «малых групп» в управлении.	Составление конспекта и тестирование – средства проверки умений выделять главное из общей информации и точно излагать ключевые мысли	Перечень вопросов к устному ответу Фонд тестовых заданий Решение задач. Практические работы
9.	Тема 9. Психологический аспект в менеджменте и самоменеджмент	Составление конспекта и тестирование – средства проверки умений выделять главное из общей информации и точно излагать ключевые мысли	Перечень вопросов к устному ответу Фонд тестовых заданий Решение задач. Практические работы
10.	Тема 10. Деловое и управленческое общение.	Составление конспекта и тестирование – средства проверки умений выделять главное из общей информации и точно излагать ключевые мысли	Перечень вопросов к устному ответу Фонд тестовых заданий Решение задач. Практические работы
11.	Тема 11. Интеграция менеджмента и его перспективы	Составление конспекта и тестирование – средства проверки умений выделять главное из общей информации и точно излагать ключевые мысли	Перечень вопросов к устному ответу Фонд тестовых заданий Решение задач. Практические работы

4.МАТЕРИАЛЫ ДЛЯ ПРОВЕДЕНИЯ ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ ПО ДИСЦИПЛИНЕ

4. Контрольно-измерительные материалы для промежуточной аттестации по

учебной дисциплине ОП.03. Менеджмент (по отраслям) (дифференцированный зачет\экзамен)

4.1. Паспорт комплекта контрольно-оценочных средств

Комплект контрольно-оценочных средств предназначен для оценки результатов освоения учебной дисциплины **ОП.03. Менеджмент (по отраслям)**.

Форма промежуточной аттестации (в соответствии с учебным планом) – **(дифференцированный зачет\экзамен)**

Допуск к промежуточной аттестации:

4.1.1. К экзамену по дисциплине **ОП.03. Менеджмент (по отраслям)** обучающиеся допускаются при выполнении следующих (минимальных) условий:

а) по итогам усвоения материала курса обучения получена оценка не ниже «удовлетворительно»;

б) посещаемость занятий не меньше 40%;

в) отчетность по практическим работам (занятиям) 100%;

г) отчетность по внеаудиторным (самостоятельным) работам 100%.

4.1.2. Оценка за выполнение практических работ выставляется в соответствии с критериями, указанными в методических указаниях по выполнению практических работ.

4.1.3. Оценка за выполнение практических работ учитывается в журнале учета теоретического обучения (форма 2) и выставляется 100% обучающихся за исключением отсутствующих на занятии. Оценка за каждую внеаудиторную (самостоятельную) работу в журнале не выставляется, а является суммарной (средней) всех внеаудиторных (самостоятельных) работ и учитывается при допуске к экзамену, как итог освоения соответствующих тем. Полнота знаний, полученных на занятиях оценивается кратким контрольным опросом в начале следующего занятия с выставлением оценки (форма 2) не менее 3% от списочного состава учебной группы.

Цель - оценить уровень подготовки обучающихся по учебной дисциплине **ОП.03. Менеджмент (по отраслям)**

Содержание определяется в соответствии с ФГОС СПО специальности 38.02.03 Операционная деятельность в логистике

Принципы отбора содержания письменной работы:

ориентация на требования к результатам освоения учебной дисциплины **ОП.03. Менеджмент (по отраслям)** представленным в соответствии с ФГОС СПО специальности 38.02.03 Операционная деятельность в логистике и рабочей программой дисциплины.

Структура

- Задания (**дифференцированный зачет\экзамен**) предлагаются в форме письменной контрольной работы.
- Варианты (**дифференцированный зачет\экзамен**) равноценны по сложности, одинаковы по структуре, параллельны по расположению заданий: под одним и тем же порядковым номером во всех вариантах экзамена находится задание, проверяющее один и тот же элемент содержания.

4.2 Критерии оценивания

Тест оценивается по 5-ти балльной шкале следующим образом:

- Оценка «5» (отлично) ставится если выполнено 91% - 100% заданий.
- Оценка «4» (хорошо) выставляется если выполнено 70% - 90% заданий.
- Оценка «3» (удовлетворительно) выставляется если выполнено 50% - 69% заданий.
- Оценка «2» (неудовлетворительно) выставляется, если выполнено менее 50% заданий.

Время (дифференцированный зачет\экзамен)

На выполнение работы (**дифференцированный зачет\экзамен**) отводится 90 минут.

4.3. Задание для обучающихся:

ВОПРОСЫ ДЛЯ экзамена ПО ОП.03 МЕНЕДЖМЕНТ (ПО ОТРАСЛЯМ)

1. Основные составляющие организации.
2. Как соотносятся друг с другом понятия «менеджмент» и «управление»;
3. Предназначение и содержание каждой из общих функций менеджмента, примеры;
 - можно ли утверждать, что менеджмент – это управление персоналом?
 - понятия предпринимателя и менеджера;
 - специфика деятельности менеджера и предпринимателя;
 - качества, необходимые предпринимателю и менеджеру;
 - отечественная классификация управленческих кадров.
4. Горизонтальное и вертикальное разделение труда;
5. Вертикальное разделение управленческого труда;
6. Качества, необходимые менеджерам различных уровней управления;
7. Качества, необходимые различным группам управленческих кадров: руководителям, специалистам и служащим.
8. Понятия влияния и власти;
9. Типы власти;
10. Понятие эффективного руководителя.
11. Понятия власти руководителя и власти подчиненных, примеры;
12. Понятия баланса власти, примеры;
13. Основы власти;
14. Какими типами власти должен обладать эффективный руководитель?
15. Понятия внешней и внутренней среды фирмы;
16. Раскройте содержание и смысл учета менеджером каждого из факторов внешней и внутренней среды фирмы.
17. Понятие характеристик внешней среды, их влияние на деятельность фирмы, примеры;
18. Линейные и функциональные связи в организации;
19. Типы организационных структур управления (схемы).
20. Типы связей в организации, их плюсы и минусы, примеры; сравнительный анализ типов организационных структур управления (плюсы, минусы, ситуации применения);
21. По какому критерию и каким образом структуры управления можно разделить на бюрократические (механистические) и органические (адаптивные)?
22. Примеры организационных структур реальных организаций.
23. Понятие и виды политики фирмы;
24. Понятие социальной ответственности;
25. Понятие деловой этики;
26. Понятие организационной культуры, ее элементов.
27. Для чего организации необходимо формулировать и реализовывать политику собственной деятельности?
28. Плюсы и минусы социально ответственного поведения фирмы;
29. Трехуровневый подход к пониманию социальной ответственности бизнеса;
30. Должна ли фирма быть социально ответственной;
31. Предназначение деловой этики?
32. Что включают в себя этические ценности по отношению к сотрудникам, партнерам, акционерам;
33. Понятие этики руководителя, примеры;
34. Примеры этического и неэтического поведения в бизнесе;
35. Меры, предпринимаемые в организациях в целях повышения этичности поведения руководителей и рядовых работников;
36. Понятие стратегии;

37. Понятие миссии, ее предназначение;
38. Понятия корпоративной стратегии, бизнес-стратегий, функциональных стратегий;
39. Элементы, функции и требования к миссии;
40. Примеры конкретных миссий;
41. Формальные и неформальные организации: какое влияние они оказывают на эффективность системы управления?
42. Проектирование работы, рабочих мест и условий труда: как осуществляются ротация, расширение фронта работ, обогащение содержания работы, разработка гибких графиков, создание рабочих групп?
43. Миссия организации: функции, предназначение, структура. Примеры формулировок и их анализ.
44. Методы стратегического анализа и их применение на практике.
45. Сравнительный анализ стратегий развития организаций.
46. Мотивационные системы и модели в повышении эффективности управления персоналом. Выявите основные проблемы и укажите пути их решения.
47. Как выбрать определенный стиль управления для конкретной организации? Какие факторы при этом необходимо учитывать?
48. Взаимосвязь между выбранным (применяемым) методом управления и конечными результатами работы (производительность труда).
49. Какой метод из всей классификации системы управления, по вашему мнению, является наиболее эффективным? Дайте обоснование.
50. Внутренние и внешние факторы, влияющие на стиль управления.
51. Личностные характеристики менеджера, влияющие на принятие управленческого решения.
52. Отличительные особенности стандартного и нестандартного принятия управленческого решения.
53. Факторы эффективности управленческого решения.
54. Менеджеры в системе управления: как осуществляется их подбор в соответствии с общепринятыми и корпоративными критериями (методы формы подбора и расстановки)?
55. Качества менеджеров: эволюция и современные подходы.
56. Методы контроля, применяемые на практике в управлении. Их классификация и социально-экономическая эффективность.
57. Процесс проектирования оперативных систем управления производством с учетом объективных и субъективных условий (цели, задачи и размещение производств).
58. Выбор орг. структур управления в производственных подразделениях (обоснование необходимости и оптимальности оргструктуры).
9. Маркетинг в структуре управления предприятиями. Цели, задачи, функции, стратегия.
60. Стратегическое маркетинговое планирование (виды планов, их структура и отличительные особенности от других планов). 1. Разработка бизнес-планов в маркетинговой деятельности предприятия (содержание и объективная необходимость их разработки).
62. Как осуществляется управление конкуренцией и есть ли необходимость ею управлять?
63. Модели управления на практике в России и за рубежом (показать эволюционные процессы и этапы их развития).
64. Демократический стиль управления: какими методами осуществляется делегирование полномочий? Какие виды полномочий можно делегировать?
65. Правомерность делегирования полномочий.
66. Мотивационные модели управления: кем и как они разрабатываются, какова их социально-экономическая эффективность?

67. Методы устранения возникших конфликтов: как управлять конфликтом?
68. Коммуникация в управлении: как определить ее эффективность (отправитель, сообщение, канал обмена информацией, получатель сообщения, технология передачи информации)?
69. Как система измерения эффективности связана со структурой управления и организационной структурой?
70. Показатели эффективности управления. Понятие эффективности менеджмента.
71. Что такое коллектив?
72. Назовите основные задачи службы персонала.
73. Что такое планирование персонала?
74. Что такое управленческий конфликт?
75. Назовите основные причины возникновения конфликтных ситуаций.
76. Охарактеризуйте субъективную и объективную конфликтную ситуацию.
77. Назовите и охарактеризуйте способы разрешения конфликтных ситуаций.

4. Методические материалы.

Тема 1. Содержание понятий «управление» и «менеджмент».

Задание 1.1

Студентам предлагается выполнить следующее задание:

- дать определение понятий «менеджмент» и «управление», показать разницу между этими понятиями;
- указать основные категории менеджмента и дать им краткое определение;
- раскрыть содержание внутренней и внешней среды организации;
- перечислить основные закономерности менеджмента.

Работа выполняется в письменном виде и сдается на проверку.

Задание 1.2

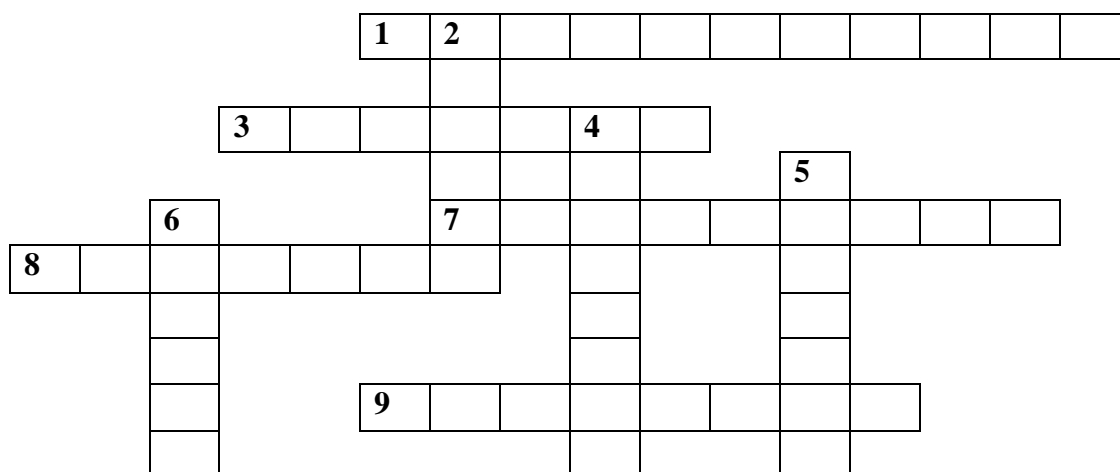
Разработать не менее десяти принципов менеджмента для конкретной или виртуальной организации, используя принципы Х.Эмерсона, А.Файоля, Г.Форда, материал лекции по данному вопросу.

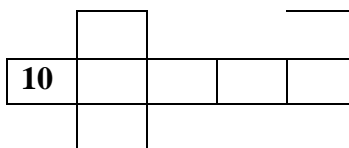
Затем осуществляется обсуждение каждого предложения и выработка принципов менеджмента, наиболее актуальных в современных условиях.

Задание 1.3

Ответьте на вопросы кроссворда и составьте тематический кроссворд, аналогичный данному.

Кроссворд «Основные категории менеджмента»





По горизонтали:

1. Экономическое соперничество обособленных производителей. 3. Государство как элемент управления. 7. Торговля в широком смысле слова. 8. Структура управления, определяющая формы разделения труда в управлении. 9. Один из элементов структуры управления. 10. Способ осуществления управленческой деятельности.

По вертикали:

2. Управляемая система. 4. Разъездной представитель крупных торговых предприятий. 5. Руководящее правило, которое вытекает из объективных экономических законов и закономерностей общественного развития. 6. Совокупность форм и методов, с помощью которых осуществляется планирование.

Задание 1.4

Ниже приводятся две наиболее распространенные точки зрения на менеджмент как науку. Внимательно прочитайте и обоснуйте приведенные утверждения.

- Теория менеджмента не имеет своих объективных законов, т.к. все знания об управлении включаются в состав «управленческих аспектов разных наук» или в состав «конкретных наук об управлении».
- Теорию менеджмента невозможно было бы создать только за счет синтеза знаний других наук, т.к. в управлении есть нечто, чего нет и не может быть у составляющих это знание наук.

Тема 2. Предприятие, как объект управления.

Задание 1.

Вашему вниманию предлагается диалог двух инженерно-технических работников:

- Я считаю, что управление – это сфера деятельности, в которой может работать «узкий специалист» любой технической отрасли.
- Нет, управление – это профессиональная сфера деятельности, в которой должен и может успешно работать только специалист в области управления, т.е. менеджер.

Постановка задачи.

1. Какой точке зрения вы отдаете предпочтение? От вас зависит выбор руководителя, есть два варианта: назначить на вакантное место знающего специалиста без управленческих навыков (инженерный подход) или профессионального менеджера, не обладающего в полной мере специальными знаниями (управленческий подход)?
2. Постарайтесь условно оценить, в какой степени менеджер должен быть специалистом, управленцем, экономистом, юристом, психологом и т.д. Заполните таблицу.

	Высший уровень		Средний уровень		Низший уровень	
	ИО	РО	ИО	РО	ИО	РО
Управленец						
Экономист						
Специалист (инженер)						
Юрист						
Социолог						
Психолог						
Педагог						
Итого:	100%	100%	100%	100%	100%	100%

ИО – индивидуальная оценка, РО – рекомендуемая оценка

Тема 3. Планирование и контроль.

Задание 1.

Управленческая ситуация: известная в середине 90-х г. XX в. в России фирма «Родити», включавшая сеть магазинов, в том числе на Новом Арбате, занимавшаяся реализацией товаров достаточно широкого профиля и имевшая мощные связи с западными фирмами, определила свой стиль управления, который можно было бы охарактеризовать как отсутствие реального управления.

Он состоял в отказе от выработки стратегии развития фирмы, от целенаправленных действий, рассчитанных на долгосрочную перспективу, и предполагал прежде всего оперативную реакцию на возникающие ежедневно проблемы.

Постановка задачи.

Является ли эффективной, по вашему мнению, система управления фирмой «Родити» и, в частности, является ли оправданным отказ руководства фирмы от разработки стратегии управления? Оцените, как он может повлиять на результаты экономической деятельности фирмы.

Задание 2.

Управленческая ситуация: Харви Маккей – один из успешных бизнесменов, известный своей деятельностью в области маркетинга, для получения информации об объекте принятия решения (покупаемой недвижимости, предприятии, промышленном оборудовании и т.д.) пользовался так называемым приемом засылки клона. К владельцу интересующего объекта посылалось подставное лицо (клон), которое якобы желало этот объект приобрести и начинало вести торг, вплоть до готовности выписать чек, может быть, даже фальшивый.

Постановка задачи.

Позволяет ли метод клона получить интересующую информацию об объекте? Какие возможности для получения конфиденциальной информации он открывает?

Тема 4. Стратегическое и тактическое планирование в менеджменте.

Задание 1.

В недавно созданной организации было проведено проблемное совещание руководителей и специалистов по выработке политики, стратегии, определению миссии и цели организации.

Спор между руководителями «разгорелся» вокруг главного типа организационных целей.

Руководитель организации Перетрухин утверждал:

- Прежде всего, надо закрепить основу, общее назначение организации, отраженное в абстрактных «официальных целях». На стадии формирования организации это самое главное. Надо точно определить область деятельности нашей организации.

Главный инженер Петров возразил:

- В быстро меняющихся условиях рынка не это главное. Работать мы должны исходя из сегодняшней политики и фактически существующих направлений деятельности, которые легко корректируются. Только «оперативные цели» важны для организации.

Начальник технического отдела Яковлев отметил:

- Мы говорили пока только о качественных характеристиках, а людям надо дать количественно измеряемые ориентиры – «операционные цели». Они направляют деятельность коллектива, и на их основе дают оценку работе организации.

Постановка задачи.

1. Что понимается под «официальными целями» организации?

2. Как вы понимаете термин «оперативные цели» организации?
3. Какой смысл вы вкладываете в понятие «операционные цели» организации?
4. Определение каких целей наиболее важно с позиции выживания организации в современных условиях?

Задание 2.

Завод, выпускающий стройматериалы, столкнулся с ситуацией значительного повышения спроса на свою продукцию, вызванного развернувшимся строительством коттеджного поселка в окрестностях города. В связи с этим директор завода принял решение увеличить объем выпускаемой продукции на 30%.

На совещании, проведенном директором, выяснилось, что «узким местом», затрудняющим решение поставленной задачи, является распределение работы между исполнителями и загрузка производственных мощностей.

Для решения этой проблемы были предложены следующие варианты цели:

- *введение основного календарного плана*, обеспечивающего гибкость в работе и удобного при выполнении срочных заказов, применяемого чаще всего при постоянной номенклатуре продукции и при наличии опытных мастеров;

- *переход на метод непрерывной загрузки*, который отличается от предыдущего методы большей детализацией хода производства, использованием различного рода отчетно-учетных форма, показывающих весь ход выполнения работы, а также графиков загрузки;

- *использование графиков по стадиям выполнения задания*, позволяющих больше детализировать ход производственного процесса с указанием времени наладки оборудования, сроков начала и завершения работы, времени перемещения материалов, количества изготавливаемых изделий и задействованных станков и т.д., в то же время — это более дорогостоящий вариант.

Постановка задачи.

Оцените ситуацию, сложившуюся на заводе. Какую из трех возможных целей вы бы выбрали? Обоснуйте свой выбор.

Задание 3.

Одной из основных проблем, возникших перед заводом, выпускающим трактора, является недостаточная ритмичность производства. Она не позволяет обеспечить дальнейший рост производства тракторов, пользующихся устойчивым спросом на рынке сбыта.

Чтобы подготовить и принять решение о проведении специальных мероприятий по обеспечению ритмичного функционирования производства, руководство завода должно четко сформулировать цель, характеризующую, с одной стороны, уровень ритмичности производства тракторов, которого хотелось бы достичь при реализации намечаемых мероприятий, а с другой – путь, который приведет к достижению поставленной цели.

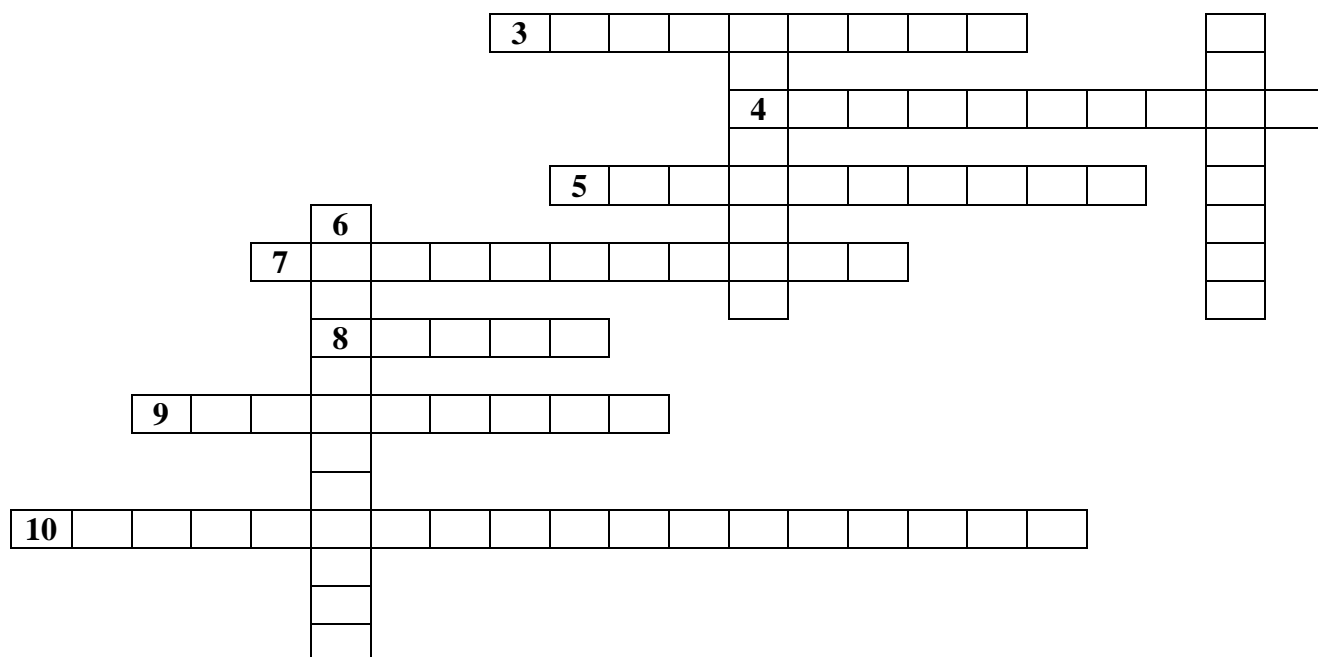
Постановка задачи.

Как бы вы на месте руководства завода сформулировали цель, достижение которой гарантировало бы заводу необходимый уровень ритмичности производства? Сформулируйте траекторную и точечную цели, достижение которых способствовало бы повышению объема производства тракторов в приведенной управленческой ситуации за счет увеличения ритмичности их производства.

Тема 5. Коммуникации в менеджменте.

Задание 1.

Кроссворд «Организационные структуры управления»



По горизонтали:

3. Процесс приспособления организации к изменениям во внешней среде. 4. Процесс координации деятельности работников. 5. Документ, определяющий порядок и требования деятельности работника. 7. Орган учета и контроля сохранности собственности. 8. Структурное подразделение аппарата управления предприятия. 9. Решение руководителя на документе. 10. Требование, предъявляемое к должностной инструкции.

По вертикали:

1. Работник, выполняющий грамотно и профессионально стоящие перед ним задачи. 2. Организационная система управления. 6. Должностное лицо, утверждающее должностные инструкции.

Задание 2.

Управленческая ситуация: вы приняли руководство отделом (секцией). Ваш предшественник вел спокойную жизнь и запустил свои обязанности настолько, что они превратились в проблему. Вами были предприняты попытки улучшить ситуацию, но улучшение было недолгим. У вашего предшественника были прекрасные технико-технологические навыки, и это держало его в компании.

Вы поняли, что персонал не заинтересован в работе и циничен. Ответ сотрудников на все: «Мы уже видели это раньше, тогда это не работало, и сейчас ничего не получится». Многие считают, что усердно работают и без них дисциплины не будет. Точка зрения другого менеджера – они «кучка бездельников», без которых будет намного лучше. Все же эту группу жалко потому, что ими плохо управляли, и это не их вина. С точки зрения вашей карьеры необходимо показать успехи в управлении этим отделом (секцией).

Все изменения команда считает ненужными. В вас они видят человека, который хочет сделать себе имя за их счет. Они уже реши, что за их счет вы сделаете себе карьеру. Они против всего, что принципиально меняет ситуацию.

Постановка задачи

Что вы можете предпринять, чтобы улучшить работу команды?

Тема 6. Система методов управления.

Задание 1.

Управленческая ситуация: вы сформировали команду из заинтересованных и трудолюбивых работников в достаточно короткий период времени. Большинство работает хорошо, а некоторые преуспевают с тех пор, как перешли в ваш отдел. Они все знающие

работники, хорошо работают в команде, стараются обсуждать вопросы, согласовывать мнения и быстро выполнять решения.

Однако часто собрания в коллективе проходят неформально в нерабочее время. Ваше беспокойство по поводу некоторых решений, принятых на них, растет. Иногда вас вообще не приглашают на собрания, и вы не можете повлиять на решение. Несколько раз, принятые без вашего ведома, решения отрицательно влияли на работу других отделов (секций).

Двое из группы, кажется, стараются захватить лидерство. Отношения пока нормальны, но есть почва для конфликта. Другие члены группы склоняются к той или другой стороне. Это также причины для беспокойства.

Вы рекомендовали своим подчиненным быть более ответственными за свою работу. Вам это удалось. Но вы обеспокоены тем, что ваши рекомендации сотрудники восприняли негативно, а ваш стиль руководства – как «тяжелую руку», что отрицательным образом повлияет на работу и ухудшит результаты.

Постановка задачи

Какие шаги нужно предпринять, чтобы улучшить ситуацию?

Задание 2.

Управленческая ситуация: вы отвечаете за работу отдела (секции), который плохо справляется с работой. Эти проблемы существовали годами, но лишь в последнее время эти проблемы стали известны всем, вне отдела.

За короткое время управления вы попытались улучшить работу каждого и группы в целом. Все были очень довольны. Никто не спорил, казалось, все принимали предлагаемые изменения. Тем не менее, когда вы проконтролировали, проверили ситуацию, изменения просто не произошли. И снова все были вежливы, соглашались с необходимостью перемены, но ничего опять не изменилось.

Когда вы высказали это людям, они ответили, что это выше их возможностей или что они не понимают, чего вы хотите. Вы попытались заставить каждого изложить на бумаге то, что они хотели бы. Но это не подействовало.

Вы озабочены тем, что, когда вы начинаете подгонять одного или двоих, другие воспринимают этих людей как жертвы. Каждый в отдельности огорчен, если ему не удастся выполнять ваши требования. Вас же огорчает то, что вы знаете, что у них большой потенциал, но он не используется.

Результаты работы вызывают озабоченность руководства работой отдела. Идет речь о закрытии или реорганизации отдела.

Постановка задачи

Что можно сделать, чтобы улучшить ситуацию?

Задание 3.

Управленческая ситуация: в группе, которой вы управляете, есть как старые, так и только что приняты работники. Новые работники все еще обучаются.

В общем в команде хорошая рабочая обстановка и хорошие отношения, опытный персонал помогает новичкам достичь определенного уровня. В последнее время отношение к новичкам меняется. Растет недовольство и неудовлетворенность по отношению к тому, что новый персонал не вполне справляется, принимая во внимание высокие стандарты работы.

Вас беспокоит то, что если негативное отношение к новичкам будет развиваться, прежняя хорошая командная работы будет разрушена, и группы уже никогда не удастся достичь прежних высоких результатов.

Постановка задачи

Какие шаги необходимо предпринять, чтобы решить накопившиеся проблемы?

Тема 7. Процесс принятия решений.

Задание 1.

Управленческая ситуация: вы управляете группой опытных работников, которые хорошо знакомы с работой отдела и с требованиями к работе в этом отделе. Однако после нескольких лет работы ваша группа не достигла ожидаемого уровня работы.

На прошлой неделе вы говорили об этой проблеме и о том, как ее решить. Вы заметили нежелание определенных людей обсуждать этот вопрос. Некоторые говорят, что нет ничего серьезного, что это обычные трудности в нашей организации. Вам кажется, что низкая эффективность работы в вашей группе зависит от плохой работы смежного отдела, с которым ваши сотрудники имеют неформальные отношения. Отделы часто помогают друг другу решать некоторые проблемы, но иногда проблемы не решаются вовремя.

Вам не нравится, что симпатии ваших работников смежному отделу мешают выполнению работы, развитию доверия и сотрудничества в вашем отделе.

Постановка задачи

Подумайте, что нужно сделать, чтобы добиться доверия и сотрудничества в вашем отделе?

Задание 2.

Управленческая ситуация: вы управляете группой работников, хорошо подготовленных профессионально и с большим стажем. Ожидалось, что эта группа будет показывать высокие результаты, но, несмотря на высокий потенциал, группа выглядит незаинтересованной и недееспособной. Сначала вы думали, что это результат того, что сотрудники через некоторое время пойдут на пенсию.

Затем вы поговорили с группой и с каждым сотрудником индивидуально, чтобы выяснить, в чем проблема. Но группа неохотно говорила о том, что вызывает проблемы в работе, хотя было все же сказано, что трудности возникли из-за недоработок в предыдущей смене.

Вы обеспокоены тем, что некоторые работники совершенно потеряли интерес к работе и их производительность снижается. А участники вашей группы не могут понять, почему руководство поручает им ответственную работу, усложняет ее тем, что без предупреждения взваливает на их плечи недоработки предыдущей бригады.

Постановка задачи

Какие шаги необходимы, чтобы улучшить ситуацию?

Задание 3.

Управленческая ситуация: вы стали руководителем давно сформированной группы работников. Предыдущий руководитель считал, что людей надо жестко контролировать и что необходимо подчиняться начальнику и уважать его.

Несмотря на огромный опыт, работники выполняют свои обязанности посредственно. Они делают все, что вы от них требуете, но никогда не проявляют инициативу. Как с начальником, им удобно с вами общаться на определенной дистанции и только по работе. Их производительность снижается.

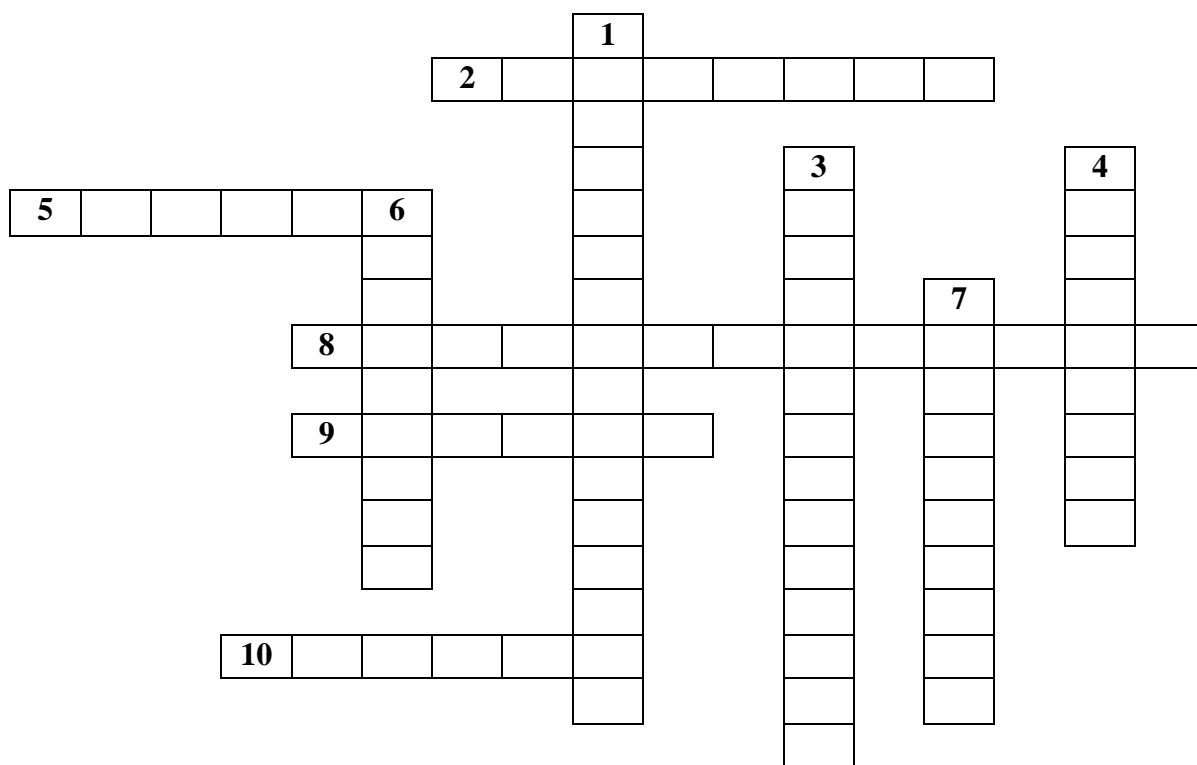
Вы пытались показать, что цените знания и опыт группы: спрашивали их мнения и предложения по поводу повышения эффективности труда. Сотрудники отмалчивались. Вы думаете, что группа все еще не доверяет вам и боится, что любые замечания или предложения будут рассмотрены как критика в ваш адрес. Они боятся стать вашей жертвой и быть обвиненными при первой же возможности.

Постановка задачи

Что нужно сделать, чтобы создать в группе обстановку доверия и свободного обмена идеями, без боязни репрессий?

Задание 4.

Кроссворд «Методы управления»



По горизонтали:

2. Совокупность индивидуально-своеобразных психических свойств. 5. Синоним анонимного письма. 8. Необходимые условия для слаженной работы коллектива. 9. Одна из форм мышления. 10. Правила поведения.

По вертикали:

1. Умение контролировать свои эмоции. 3. Готовность и стремление проявить себя в чем-нибудь. 4. Приспособление к изменяющимся условиям. 6. Бывает профессиональный и реальный. 7. Зависимость от мнения окружающих.

Задание 5.

Руководитель отдела г-н Шютце после долгих усилий заполучил, наконец, новую старшую продавщицу, очень умелую и старательную. Но, к сожалению, прежде она никогда самостоятельно не вела торговую документацию. Г-н Шютце не видит другого выхода, как самому взять на себя эту обязанность. Вздыхая, он выполняет эту работу каждый вечер, думая о других делах, которые теперь в его отделе остаются невыполненными. Через некоторое время на это обратило внимание руководство магазина. Г-н Шютце оправдывается, что он должен сам вести торговую документацию, так как новая старшая продавщица еще не умеет делать этого, а он ведь несет ответственность за то, чтобы его отдел работал без сбоев. Руководство магазина осталось недовольно таким решением.

Постановка задачи

1. Разделяете ли Вы мнение руководства магазина?
2. Какой метод лучше для обучения нового неопытного работника: «бросить его в воду, чтобы научился плавать», «плавать поблизости» или «оставить его на берегу, а самому демонстрировать умение плавать»?
3. Какое отрицательное качество менеджера проявил г-н Шютце?

Тема 9. Руководство. Власть. Партнерство.

Задание 1.

Руководство крупного завода по производству инструментов для машиностроения поставило задачу более широкого проникновения на внешние рынки сбыта. Для этого необходимо было значительно повысить качество производимой продукции.

В то же время закупить новые технологические линии или провести широкомасштабную замену оборудования не представлялось возможным из-за большой дебиторской задолженности (несвоевременной оплаты закупленной продукции предприятиями-потребителями).

Постановка задачи

Какую стратегию более широкого проникновения на рынки сбыта целесообразно использовать заводу? Что можно в сложившейся ситуации порекомендовать руководству завода для решения задачи повышения качества продукции? Какую роль может сыграть дополнительная мотивация работников?

Задание 2.

Количественная оценка распорядительной деятельности¹

Характеризуется степенью единства командования, степенью единства распорядительства и степенью выполнения поручений в организации.

1. Степень единства командования E_k ; O_c – количество поручений объекту управления (ОУ) от непосредственного субъекта управления; $O - O_c$ – несанкционированные поручения; O – количество вообще получаемых ОУ-поручений

$$E_k = \frac{O_c}{O} \quad (1)$$

2. Степень единства распорядительства

$$E_p = \frac{O_p}{O} \quad (2)$$

где O_p – количество поручений, не противоречащих друг другу;

O – количество полученных ОУ – поручений.

3. Степень выполнения поручений

$$E_v = \frac{O_v}{O} \quad (3)$$

где O_v – количество выполненных ОУ – поручений;

O – количество полученных ОУ-поручений, измеряется в долях единицы от 1 до 0 (1 – отлично, 0,7 – хорошо, 0,4 – удовлетворительно, 0,3 – плохо).

Задача 1. Работник получает всего 16 поручений в месяц, в том числе 10 поручений от непосредственного линейного руководителя; 13 не противоречащих друг другу поручений; 11 поручений выполнено.

Задача 2. Работник получает $O = 12$ поручений в неделю, в том числе $O_c = 8$ поручений от непосредственного субъекта управления, из них $O_p = 7$ поручений, не противоречащих друг другу, и выполняет 5 поручений $O_v = 5$.

Задача 3. Работник получает 109 поручений в год, в том числе 65 – несанкционированных поручений, а 44 – от непосредственного линейного руководителя; 53 поручения противоречат друг другу. Из всех поручений выполнено только 22, остальные в полной мере не выполнены.

Постановка задачи.

¹ Источник: С.Ш.Левина. Практикум по курсу «Менеджмент». Ростов-на-Дону «Феникс», 2006 - 320 с.

1. Охарактеризуйте обстановку с распорядительной деятельностью на объекте управления.
2. Рассчитайте степень единства командования, степень единства распорядительства и степень выполнения поручений.
3. Сделайте вывод об уровне эффективности распорядительной деятельности менеджера и сформулируйте практические советы по его повышению.

Задание 3.

Управленческая ситуация. Руководитель бизнеса торговой фирмы каждый вечер звонит домой управляющему администрацией и просит его срочно еще раз проверить, все ли меры приняты для безопасности супермаркета. Хотя управляющий его заверяет, что он гарантирует принятие всех соответствующих мер, руководитель бизнеса все же настаивает на том, чтобы тот еще раз проверил, повсюду ли выключен свет и закрыт ли магазин.

Через 2 месяца управляющий увольняется, т.к. считает условия работы, при которых он каждый вечер должен идти из дома в магазин, чтобы проверить то, что он уже сделал добросовестно, неприемлемыми. Когда владелец торгового дома спросил руководителя бизнеса о причине увольнения управляющего, тот сослался на жесткость требований к выполнению мер по безопасности дома. Руководитель бизнеса тщательно контролирует эту проблему, однако управляющему администрации это не нравится. Что бы сказал собственник, если бы из-за халатности персонала в магазине произошла кража?

Постановка задачи

1. Если руководителю бизнеса делегировано проведение мероприятий по безопасности, то обязан ли он поступать подобным образом?
2. Почему он вел себя именно так?

Задание 4.

Ситуация 1. Директор магазина торговой фирмы, который прежде много лет был заведующим секцией мужской одежды, объясняет нынешнему начальнику отдела, что хотел бы лично заниматься вопросами дальнейшего развития секции мужской одежды. По этой причине он организует у себя регулярные совещания работников отдела, на которых должен присутствовать и его нынешний начальник.

Постановка задачи

Похвально ли такое поведение директора?

Ситуация 2. Из наблюдений президента железнодорожной компании: «Многие менеджеры железнодорожных управлений заняты тем, что проверяют билеты, смазывают оси, прочищают паровые свистки и показывают повару вагона-ресторана, как делается салат. И потом еще удивляются, что их дела кончаются провалом».

Постановка задачи

А чем же должны заниматься менеджеры?

Задание 5.

В работе менеджера особую роль играет рациональность мышления. Диалектику мыслительного процесса современного российского менеджера можно охарактеризовать следующими чертами:

- панорамность мышления (системность, широта, комплексность) и профессиональная предметность (знание деталей и тонкостей управления);
- умение понимать, принимать и использовать точки зрения, позиции, мнения, противоположные собственным, и одновременно проводить свою принципиальную линию;
- противодействие неделовому нажиму сверху без попадания в оппозицию к руководству;
- умение не соглашаться с мнением руководства, сохраняя при этом хорошие отношения с ним;

- склонность к восприятию новых идей и их реализации, способность отличить их от прожектерства;
- способность рисковать (принимать решения, действовать без уверенности в позитивности последствий этих решений и действий), избегать опасных для бизнеса ошибок;
- предельная тактичность и вежливость в обращении с людьми и жесткая требовательность к любым отклонениям от установленных правил работы;
- демократичность, позволяющая не сковывать своим авторитетом идеи и действия подчиненных людей, и одновременно твердость в проведении линии на укрепление дисциплины, без которой высокорезультативная работа невозможна.

Современный менеджер должен уметь ориентироваться в различных условиях, чтобы соответствовать требованиям ситуации в процессе управления.

Постановка задачи

1. Согласны ли Вы с положениями, изложенными выше, или у Вас имеются аргументированные возражения по отдельным позициям? В последнем случае подготовьте систему доказательств выдвигаемых Вами положений.
2. Чем отличается от идеала Ваша собственная организация мышления? Какие в ней особенности? Какие черты современного мышления менеджера Вы считаете необходимым активно в себе развивать?

Тема 10. Деловое общение. Конфликты в деловом общении. Управление конфликтами и стрессами.

Трансактный анализ и прогноз общения

Словосочетание «трансактный анализ» дословно означает «анализ взаимодействий». В этом понятии заложены две глубокие идеи:

1. мультипликативная природа общения;
2. разделение процесса общения на элементарные составляющие и анализ этих элементов взаимодействия.

Эти идеи в 60-х годах XX в. выдвинул американский психотерапевт Эрик Берн в 1955 г. Он правильно заметил, что в коммуникациях каждый человек в зависимости от ситуации занимает только одну из трех позиций. Условно их можно назвать Родитель (Р), Взрослый (В), Дитя (Д).

Родитель (Р) требует, оценивает (осуждает или одобряет), учит, руководит, покровительствует. Родитель — право наказывать, догматизм, превосходство.

Девиз — должен, нельзя!

Взрослый (В) рассудителен, умеет работать с информацией. Взрослый — расчет, контроль, оценка действий, недостаток эмоций и импровизации.

Девиз — целесообразно, полезно.

Дитя (Д) — проявление чувств, беспомощность, подчинение. Дитя — желание, радость, фантазия, активность, доверчивость.

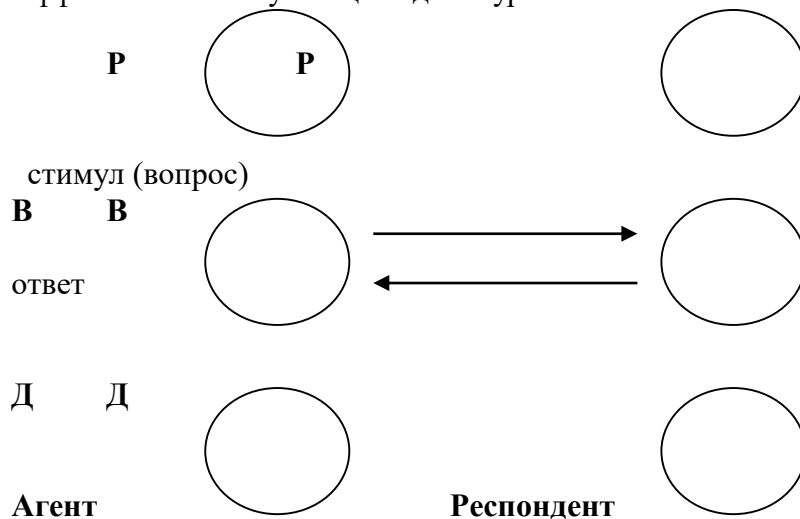
Девиз — хочу, нравится.

В любой ситуации каждая из трех позиций (Р, В, Д) проявляется в той или иной степени. Искусство управления состоит в том, чтобы правильно определить решающую позицию, в соответствии с которой человек действует.

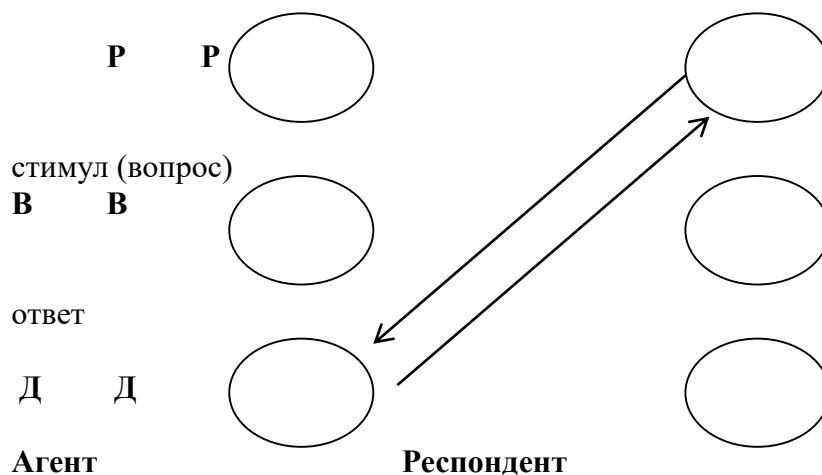
Знание этой позиции позволяет предвидеть поведение собеседника, открыто или скрытно управлять им посредством введения его в соответствующую позицию.

Параллельные трансакции

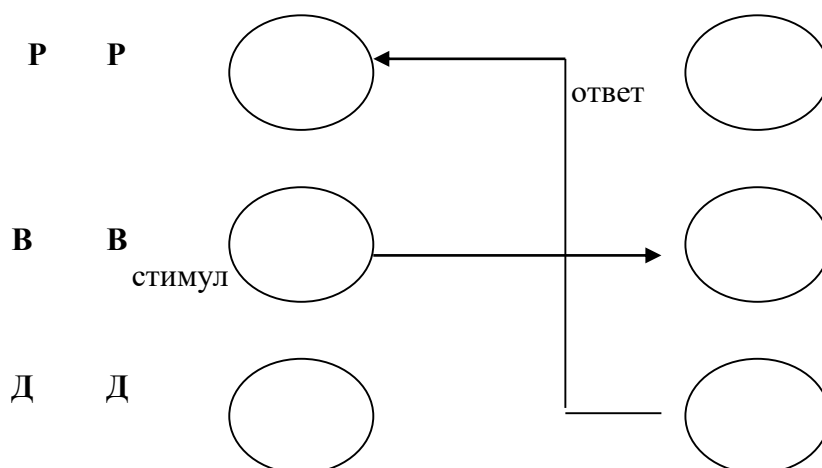
1. Эффективные коммуникации одного уровня



2. Неэффективные коммуникации полярных уровней



3. Пересекающиеся трансакции

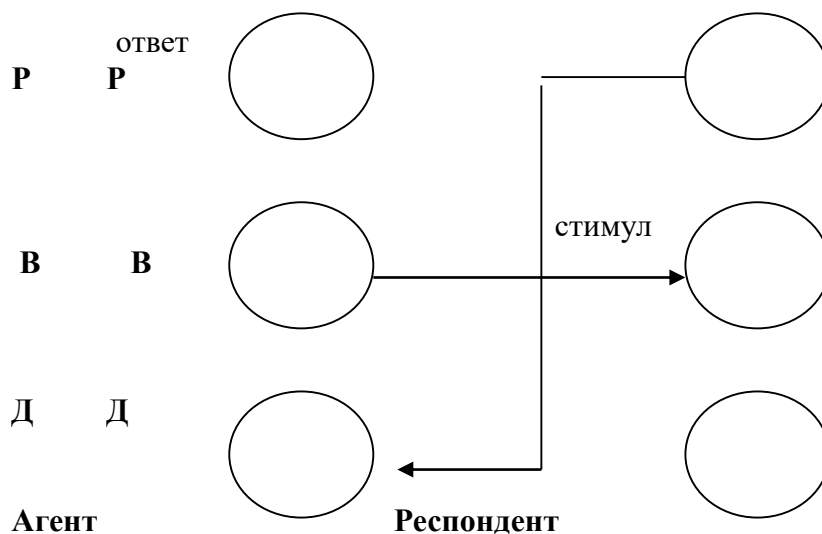


Агент

Респондент

4. Неэффективные коммуникации. Я хочу сделать так, как мне нравится.

5. Неэффективные коммуникации. Нет, так делать нельзя, ты должен сделать по-другому, как надо.



По результатам проведенного нами опроса руководителей и специалистов можно составить транзакционный ролевой портрет работников различных категорий персонала, уровней управления и должностей, который возможно будет отличаться некоторой условностью и неточностью. Проведенный анализ должен помочь каждому студенту оценить как свое поведение в конкретной ситуации с позиций родителя, взрослого и дитя, так и перспективы занятия им руководящих или исполнительских должностей.

В пятой формуле студент должен заменить буквенные индексы *a*, *b*, *v* на количественную оценку в процентах так, чтобы в сумме получились 100%.

- 1. Менеджер высшего уровня**
60% Р + 40% В
(право наказывать) (контроль)
- 2. Менеджер среднего уровня**
50% Р + 50% В
- 3. Менеджер низового уровня**
60% В + 40% Р
- 4. Специалист**
80% В + 20% Д
- 5. Я = а(Р) + б(В) + в(Д)**

где Р — родитель; В — взрослый; Д — ребенок (дитя).

Задание 6.6

Технологии нейролингвистического программирования (НЛП)

НЛП является новой прогрессивной технологией эффективной коммуникации. В самом названии «нейро» указывает на отношение к нервной системе человека, «лингвистическое» подчеркивает роль языка коммуникации и воздействия на адресата, «программирование» указывает на целенаправленность воздействий и наличие определенной программы для достижения цели.

Сила НЛП-техники заключается в использовании глубинных составляющих нашей психики на сознательном и подсознательном уровнях. В книгах известных психологов (В.П. Шейнова и др.) описана система подстройки к человеку и установки раппорта, то есть присоединения к его языку, голосу, движению, дистанции в отношениях, необходимость рефрейминга (переосмысления отрицательных аспектов жизни в положительные) и другие техники.

ТНЛП — система средств для познания и изменения человеческого поведения и мышления. Основное положение ТНЛП — люди воспринимают, понимают, думают и вспоминают по трем основным сенсорным типам:

1. Визуальная модальность (ВМ) — информация как комплекс зрительных образов мы говорим: вот видишь, представь, посмотрите, мне кажется, прекрасно, ярко и т.д.) (*художники, архитекторы*);
2. Аудиальная модальность (АМ) — информация как комплекс звуков (мы говорим: послушайте, созвучно мне, логично, тихо, громко и т.д.) (*музыканты, литераторы*);
3. Кинестетическая модальность (КМ) — информация как комплекс ощущений: вкус, осязание и обоняние (мы говорим: чувствуешь, легко, тяжело, тепло, притрагиваться и т.д.) (*повара, «нюхачи-эксперты»*).

1. **Менеджер высшего уровня**
60% ВМ + 40% АМ
(*видение*) (логика)
2. **Менеджер среднего уровня**
50% АМ + 50% ВМ
3. **Менеджер низового уровня**
60% АМ + 20% КМ + 30% ВМ
(логика) (*экспертиза*) (*видение*)
4. **Специалист**
50% АМ + 40% КМ + 10% ВМ
(логика) (*экспертиза*) (*видение*)

$$Я = а * (АМ) + б * (ВМ) + в * (КМ) = 100\%,$$

где ВМ — визуальная модальность; АМ — аудиальная модальность; КМ — кинестетическая модальность.

Задание 1.

Невербальная коммуникация

Невербальные сигналы дают около 60% информации о коллегах, партнерах, администрации. Дело не только в количестве получаемой информации, но и в высокой степени доверия к ней (70-72%), которое может зародиться даже помимо воли вне контроля адресата воздействия (53%). Поэтому имеет смысл изучить эти сигналы и правильно ими пользоваться.

Информация без слов очень эффективна:

- тон голоса 63% эффекта — содержание информации;
 34% эффекта — тон голоса;
выражение 45% эффекта — содержание сказанного;
лица 55 % эффекта — выражение лица.

Дистанция (мера отдаленности в отношениях) имеет национальные особенности. Невербальные коммуникации имеют бессознательную основу, ими трудно манипулировать, однако от невербальной коммуникации зависит интерпретация информации.

Таблица 6.1 - Основные типы невербальной коммуникации

Основные типы невербальной коммуникации	Примеры
1. Движение тела	Жесты, лицо, зрачки, поза, особенности языка
2. Личные физические качества	Вес, рост, строение тела
3. Речь	Качество голоса, частота голоса
4. Использование среды	Дистанция в отношениях
5. Знаки внимания	Знаки доброй воли

6. Физическая среда	Дизайн, декорации, освещенность, шум
7 Время	Пунктуальность, временной статус

Таблица 6.2 - Поведение победителя и неудачника

Победитель	Неудачник
1 . Время остается от работы	1 . Времени не хватает
2. Решает проблему	2. Обходит ее
3. Выполняет обязательства	3. Обещает
4. Знает, где бороться и где отступить	4. Отступает без борьбы, а борется без смысла
5. Умеет слушать других	5. Говорит сам
6. Учится у более способных	6. Ищет их слабые стороны
7. Убеждает и объясняет	7. Оправдывается
8. Чувствует ответственность за дело в целом	8. Не берет ответственность на себя
9. Сам задает темп работы	9. Скорости: апатическая и истерическая
10. Не боится ошибок	10. Избегает критики
11 . Внимание на возможностях дела	11 . Внимание на трудностях
12. Ищет решение проблемы	12. Ищет оправдание неудач

Конкретная ситуация и поведение в ней работника могут быть проанализированы по комплексу ответов на вопросы:

Неудачник

Чем вызвана неудача?

Что сделал неправильно?

К чему привело: упущенные выгоды.

Сделать выводы и стереть из памяти.

Победитель

Чем вызвана победа?

Что реально лично сделал для нее?

К чему привела победа?

Что мешало ранее?

Что способствовало сейчас?

Сделать критический анализ и зафиксировать в памяти.

Если жизнь поставит вам кассету неудачника, остановитесь, оглянитесь и постарайтесь ее поменять на обратную!

Задание 2.

Оценка коммуникативных способностей менеджера

Обоснование темы ситуации

Любой руководитель значительную часть своего рабочего времени тратит на деловое общение. Поэтому важным профессиональным качеством является умение поддерживать отношения с людьми независимо от личных пристрастий. Руководитель должен контролировать свое поведение, чтобы негативное восприятие кого-либо не влияло отрицательно на его взаимоотношения с подчиненными в целом, а положительное — являлось дополнительным стимулом повышения активности всего коллектива. Предлагаемая ситуация, с одной стороны, способствует развитию коммуникативных способностей человека, а с другой — позволяет оценить их возможности на сегодняшний день.

Цели изучения ситуации

Овладение навыками коллективной работы, тренинг делового общения, ведения дискуссий и принятия решений.

Выявление различных точек зрения на поставленную проблему и пути ее разрешения.

Проверка уровня коммуникативных способностей слушателей.

Тренировка навыка аналитического мышления, связанного с системным подходом к решению управленческих проблем.

Правила рассмотрения ситуации

Из числа слушателей создается экспертный совет (3 чел.).

Учебная группа разбивается на комитеты (5-6 чел.), в каждом из них избирается председатель.

Характеристика проблемной ситуации

Россию часто называют сырьевым придатком Запада. Это обусловлено тем, что мы больше продаем сырье, а не готовый продукт. Например, продаем Японии лес, а выгоднее (в два-три раза) продавать доски, собранные в пакет, а еще лучше- щитовые дома, мебель и т. д.

То же самое мы делаем с золотом — расплачиваемся за наши долги золотыми слитками! Почему эти слитки не перерабатываются? Почему не продаются ювелирные изделия? У нас недостаточно мощностей для глубокой переработки нефти, поэтому мы в основном продаем ее в сыром виде, покупаем за границей смазочные масла и платим за это валюту. Разве на валюту, полученную от продажи нельзя было построить десятки заводов по ее переработке?

Из-за отсутствия сервисного обслуживания некоторые виды поставляемых за рубеж изделий, например холодильники «Бирюса» в Великобританию, мы вынуждены продавать намного дешевле.

Аналогичная картина в отношении некоторых марок отечественных часов. Прекрасные по качеству часовые механизмы, но с низким уровнем дизайна закупают фирмы многих стран, меняют в них корпус и циферблат и перепродают уже по более высокой цене.

Порядок разработки ситуации

Внимательно изучить изложенные точки зрения и сформулировать четыре ответа на вопрос: «Почему это делается (делалось)?» Работа в комитетах:

а) каждый участник оценивает ситуацию и самостоятельно отвечает на вопрос: «Почему?» Ответы следует записывать на отдельном листе. Они должны соответствовать дискретной форме (одно-два слова);

б) председатель комитета собирает листы с ответами и начинает обсуждение;

в) в результате обсуждения отбирают три-четыре ответа.

Председатели комитетов докладывают об итогах работы. В обсуждении докладов и принятии решений участвуют все слушатели.

Оценка деятельности команд

Члены экспертного совета оценивают коммуникативные способности каждого участника по предлагаемой шкале (табл. 6.3), на каждой строке которой отмечается соответствующий балл — ставится крестик.

Путем соединения всех крестиков вычерчивается график коммуникативных способностей.

Подсчитывается общая сумма баллов. Результат меньше 40 показывает низкую способность, больше 70 — высокую.

Таблица– Шкала оценки участника групповой работы

1. Умение слушать	9	8	7	6	5	4	3	2	1	Неумение убеждать
2. Способность к сотрудничеству	9	8	7	6	5	4	3	2	1	Неспособность к сотрудничеству

3. Адаптация в новой ситуации	9	8	7	6	5	4	3	2	1	Неспособность к адаптации в новой ситуации
4. Самоконтроль	9	8	7	6	5	4	3	2	1	Несдержанность
5. Умение владеть речью	9	8	7	6	5	4	3	2	1	Неумение владеть речью
6. Словарный запас	9	8	7	6	5	4	3	2	1	Недостаточный словарный запас
7. Умение слушать собеседника	9	8	7	6	5	4	3	2	1	Неумение слушать собеседника
8. Способность к творческому мышлению	9	8	7	6	5	4	3	2	1	Отсутствие творческого мышления
9. Умение аргументировать свои доводы	9	8	7	6	5	4	3	2	1	Неумение аргументировать свои доводы
10. Этичность поведения	9	8	7	6	5	4	3	2	1	Неэтичность поведения

Задание 3.

Деловая игра «Активное слушание»

Цель занятия — развить навыки активного слушания при сборе информации; научиться анализировать и оценивать поведение собеседников в ходе обсуждения проблемы, вопроса; оценить значение умения слушать для управленческой деятельности.

Задание.

Прослушав диалог главного специалиста и руководителя отдела сбыта, выделите критерии оценки слушающего с точки зрения соблюдения правил активного слушания. Дайте экспертную оценку слушающему по каждому из разработанных критериев. Сделайте выводы.

С учётом полученных выводов прослушайте диалог начальника отдела и специалиста, вернувшегося из командировки. Дайте экспертную оценку слушающему.

Порядок выполнения работы

1. Из группы выбираются две команды по два человека, которые будут исполнять роли собеседников. Остальная часть группы делится на команды по 3 — 5 человек, которые выступят в роли экспертов (описание ролей приведено ниже).
2. В течение 5-10 мин главный специалист и руководитель отдела ведут беседу на заданную тему. Эксперты внимательно слушают.
3. Экспертные группы вырабатывают критерии оценки качества слушающего с точки зрения правил активного слушания.
4. Эксперты дают оценку (от 0 до 1 балла) слушающему по выработанным критериям.
5. Экспертные группы обосновывают данные ими оценки, указывают выявленные нарушения правил активного слушания и делают выводы.
6. В течение 5 — 10 мин начальник отдела и специалист, вернувшийся из командировки, ведут беседу на заданную тему. Эксперты внимательно слушают.
7. Эксперты дают оценку (от 0 до 1 балла) слушающему по выработанным критериям, обосновывают данные ими оценки, указывают выявленные нарушения правил активного слушания и снова делают выводы.
8. Экспертные группы оформляют отчет о проделанной работе.

Требования к отчету

Отчет должен содержать:

- список экспертной группы;
- критерии оценки качества слушающего;
- экспертные оценки по критериям;
- выводы по работе.

Описание ролей.

Часть 1.

Главный специалист: до Вас дошла информация о недопоставке принтеров заказчику. Вызвав руководителя отдела сбыта, Вы рассчитываете получить полную

информацию по этому вопросу. Используя приемы, предложенные в теоретической части, постарайтесь создать располагающие к откровенному разговору условия для Вашего собеседника и решить проблему.

Руководитель отдела: в Вашем отделе в последнее время наблюдалась большая текучесть кадров. По этой причине Вам не удавалось сформировать сплоченный коллектив, который действовал бы скоординированно и продуктивно. В связи с этим приходилось принимать необоснованные решения, которые не были досконально проработаны специалистами в соответствующей области, поскольку Вы исходили из своих довольно поверхностных общих знаний, так как Вы являетесь руководителем-организатором, а не специалистом по сбыту. Ситуация усложнилась, когда предприятие начало выпускать принципиально новые модели принтера. Изменилась комплектация и упаковка продукции. Заявка на предоставление транспорта была подана вовремя, но без учета новых условий транспортировки товара. Погрузочные работы не были должным образом продуманы и организованы. В результате удалось поставить заказчику в указанный срок лишь часть продукции, а остальная часть осталась на складе. Ваша задача — проинформировать главного специалиста о причинах недопоставки и найти выход из сложившейся ситуации.

Эксперт: Ваша цель - внимательно следить за ходом беседы. Анализируя поведение слушателя, Вы должны оценить его по выделенным критериям.

Описание ролей.

Часть 2.

Вторая команда корректирует подготовленный диалог с учётом замечаний и предложений, высказанных экспертными группами первой команде.

Начальник отдела: Вы отправили хорошего специалиста, профессионала по ведению переговоров в командировку. Целью было завершение переговоров, касающихся удвоения объёмов поставок. Тот получил от Вас достаточно чёткий инструктаж, был ознакомлен с желаемым результатом, получил достаточно информации о партнёре по переговорам. По окончании переговоров специалист в телефонном разговоре сообщает о неудовлетворительном для Вас их исходе. Вы вызываете его для выяснения причины неудачных переговоров.

Специалист. Вас отправили в командировку для проведения переговоров. Ваш начальник дал вам слишком подробный и чёткий инструктаж, но за время, прошедшее после предварительных телефонных переговоров, ситуация у Вашего партнёра изменилась. Их ограничили собственные поставщики. Когда Вы приехали, партнёр предложил совершенно новые условия, пойти на которые Ваша компания могла бы только с дополнительными предложениями с Вашей стороны. Но ваш начальник не дал Вам полномочий принимать решения по модификации ранее обсуждаемых условий. Вам пришлось договориться об отсрочке переговоров для улаживания этого вопроса с Вашим начальником. Кроме того, на месте выяснилось, что текущий график поставок не согласован, что Вашего менеджера по поставкам ждали ещё 10 дней назад, и поэтому большую часть времени Вам пришлось улаживать этот вопрос.

Эксперт: Ваша цель — внимательно следить за ходом беседы. Анализируя поведение слушателя, Вы должны оценить его по выделенным критериям.

Вопросы.

1. Как был установлен первоначальный контакт?
2. Быстро ли освоился в обстановке собеседник?
3. Какие приемы использовал главный специалист для демонстрации активного слушания?
4. Насколько хорошо были использованы вопросы для продвижения интервью в определенном направлении?
5. Сумел ли слушающий получить необходимый объем информации?
6. Насколько эффективно слушающий использовал невербальные средства общения?
7. Насколько полезным оказался разговор?

Задание 4

Деловая игра «Комплектование кадров с учетом корпоративной культуры»

Задание 1.

1. Выберите сферу деятельности и сформируйте предприятие с учетом финансово-экономических и политических реалий в российских условиях. Обоснуйте свой выбор сферы деятельности и этапа жизненного цикла предприятия.
2. Выберите организационно-правовую форму (ООО, АО и пр.) и обоснуйте свой выбор.
3. Сформулируйте миссию, цели в долгосрочной и краткосрочной перспективе, определите основные задачи Вашего предприятия.
4. Определите стратегию развития предприятия. Дайте ей краткую характеристику и основные требуемые характеристики персонала, необходимые для ее осуществления.
5. Постройте дерево целей, отражающее работу с персоналом. Оно должно включать все основные аспекты (кадровый состав, системы мотивации и оплаты труда и пр.), направленные на обеспечение удовлетворенности работников своим трудом.
6. Выберите организационную структуру управления. Результаты должны быть представлены в виде объективно обоснованной схемы.

Задание 5.

Деловая игра «Конфликтные ситуации»

Ознакомившись с предложенными ситуациями, разработайте для каждой из них варианты разрешения с точки зрения менеджера по персоналу. Руководствуйтесь известными Вам стилями разрешения конфликтов. Постройте матрицы «интерес к себе — интерес к другим» и «выигрыш—проигрыш». Выберите оптимальный для каждой ситуации способ разрешения конфликта.

Порядок выполнения работы.

1. Группа студентов делится на подгруппы из 2—3 человек.
2. Подгруппа знакомится с ситуацией 1.
3. Разрабатываются пять вариантов разрешения конфликтной ситуации менеджером по персоналу управляющей компании в соответствии с известными стилями.
4. Определяются преимущества и недостатки каждого из вариантов разрешения конфликтов применительно к данной ситуации.
5. Строится матрица «интерес к себе — интерес к другим» (каждому варианту будет соответствовать точка на плоскости с соответствующими осями (см. рис. 8.1)). Интерес к себе определяется с точки зрения менеджера по персоналу.
6. Подгруппа знакомится с ситуацией 2.
7. Выполняются пункты 3—4 с позиций менеджеров каждой из вовлеченных компаний.
8. Для каждой из компаний ситуации 2 строятся матрицы «выигрыш—проигрыш». Для построения такой матрицы все варианты отображаются в соответствующих областях координатной плоскости (см. рис. 8.2). Выигрыш и проигрыш рассматриваются и как материальные (финансовая сторона сотрудничества), и как моральные (душевное состояние задействованных сторон).

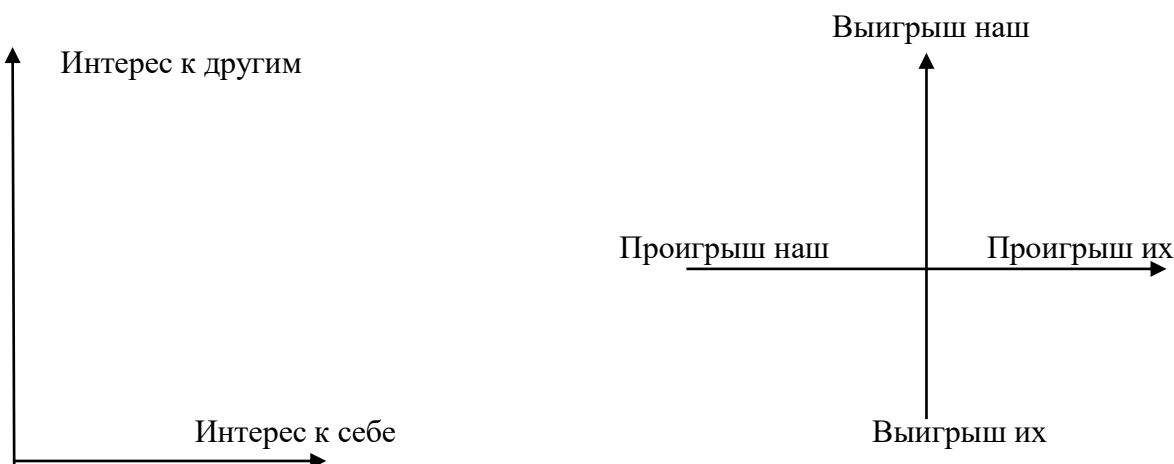


Рис.8.1. Ориентация при
решении конфликтов

Рис.8.2. Результат разрешения
конфликта

Ситуация 1. «Звезда каталога».

Как-то вечером, когда Джулия Бреннер уже собиралась оформить перевод товара из своего отделения в центральный магазин в Нью-Йорке, раздался телефонный звонок. Из центрального магазина звонила помощница по закупкам: *«Джулия, мне неприятно тебе это говорить, но ты должна собрать все модели 2030 и сегодня же отправить их мне».*

Джулия работала менеджером нескольких спортивных отделов, и модель, о которой шла речь, была шелковой блузкой, пользовавшейся большим успехом. Одна штука стоила 75 долл., и с момента получения (десять дней назад) их было продано уже 45 из 96. Джулия уже звонила в Нью-Йорк, чтобы сделать повторный заказ, и получила ответ, что на это уйдет шесть недель.

Стоит ли говорить о том, как расстроил ее этот последний звонок. *«С какой стати я буду отправлять вам свой самый ходовой товар?»* Ее собеседница, Синди, ответила: *«Я знаю, что ты продаешь их в сумасшедших количествах, но мы получили сотни заказов по каталогу, поэтому мы собираем все, что есть в наличии».*

«Замечательно, - последовала реплика Джулии. - Мне не платят за продажи по каталогам. Зачем мне терять деньги своего магазина, когда я и сама могу реализовать остатки на следующей неделе?»

Ответ Синди был прост: *«Они уже проданы. Эти блузы больше не числятся в запасе».* Поняв, что выбора у нее нет, Джулия отправилась в торговый зал, собрала все имеющиеся там блузы, а затем отправила их в Нью-Йорк. *«Придется доложить об этом менеджеру, - подумала она. - Наверняка пересылка каждой блузки обратно стоит доллар и еще два упаковки и отправка на склад для каталога. Я ничего не получаю от этих продаж, а потому не заинтересована в том, о чем они меня просят. Это не только нечестно, это идет в убыток магазину».*

Она решила обсудить проблему с Джоном Фридманом, менеджером магазина. Тот согласился, что для магазина данная практика слишком накладна, но фирма решила специализироваться именно на продажах по каталогам, *«Так хочет руководство, а мы должны подчиниться».*

Джулия настаивала на своем: *«Тогда почему они требуют, чтобы и в магазинах, и в каталогах был один и тот же выбор товаров? Те, кто покупает по каталогу, не приходят в магазин, чтобы взглянуть на товар. Почему бы не подобрать разные модели?»* Фридман ответил: *«Джулия, взгляни на проблему с точки зрения магазина. Предположим, какой-то товар хорошо продается по каталогу, — разве тебе не нравится снижение торговой наценки в магазине, которое при этом происходит? Ты же знаешь правило: если что-то плохо идет по каталогам, скидка назначается там, а лишний товар отправляется в магазины. При этом тебе не вредит ни та скидка, ни лишний товар, не так ли?»* Несколько успокоенная, Джулия отправилась назад в свой отдел, но мысли о несправедливости жизни не оставляли ее.

Ситуация 2. «Поздняя доставка».

Компания Joanna Stores — сеть из 500 магазинов женской одежды. Поставщики компании работают несколько небрежно, и зачастую она не обращает внимания на нарушение сроков поставок.

Однако этот осенний сезон начался для компании неудачно. Сбыт остался на прежнем уровне, а объем запасов в отделе женских платьев выше обычного. В конце августа менеджер по закупкам Карен Кларк проверяла открытые заказы и обнаружила, что заказанная партия от Marie Modes почти на 20 000 изделий до сих пор не получена. Она позвонила поставщику и узнала, что платья поступят на несколько дней позже 30 августа — согласованной даты аннулирования заказа. Кларк связалась с Мартином Крафтом, менеджером по сбыту Marie

Modes, и сообщила, что магазин не примет заказ, если он не будет получен ранее этой даты. Она получила следующий ответ: *«Мы опоздаем с некоторыми моделями, но 80% заказа вы получите 2 сентября. В этом году мы вложили огромные деньги в производство и намерены их окупить».*

Кларк немедленно отправила уведомление об отказе от заказа, настаивая на дате 30 августа, но Крафт ответил: *«Некоторых изделий пока не хватает, я отправлю вам то, что у нас есть, аннулируете вы заказ или нет».* 2 сентября в магазин прибывает 18 000 единиц товара от Marie Modes, но платья так и остались лежать в грузовике.

Узнав об отказе от поставки, Крафт пришел в ярость: *«Что мне с ними делать, съесть, что ли? Вы выписали нам заказ, мы доставили его практически в срок, так что вы обязаны его принять. В противном случае мы с вами встретимся в арбитражном суде».* Реплика Карен: *«В таком случае у нас с вами никогда больше не будет никаких дел. Вы прекрасно знали, когда должен был быть выполнен этот заказ. Если у вас возникли какие-то трудности, вам следовало заранее проинформировать меня. Вы знаете, что наша компания - один из основных покупателей вашей продукции. Мы нужны вам, так что будьте любезны, избавьте нас от этих товаров, и тогда я обещаю, что в следующем сезоне вы вновь получите большой и «вкусный» заказ».*

Требования к оформлению отчета.

Отчет должен содержать:

1. список экспертной группы;
2. подробных вариантов решения ситуации 1;
3. анализ вариантов. Выбор предпочтительного варианта. Обоснование выбора;
4. матрицу «интерес к себе - интерес к другим» с пояснениями;
5. подробных вариантов решения ситуации 2 с точки зрения менеджера одной из компаний;
6. анализ вариантов. Выбор предпочтительного варианта. Обоснование выбора;
7. подробных вариантов решения ситуации 2 с точки зрения менеджера другой компании;
8. анализ вариантов. Выбор предпочтительного варианта. Обоснование выбора;
9. 2 матрицы «выигрыш—проигрыш» с пояснениями.

Задание 6.

Деловая игра «Мотивация персонала»

Проанализируйте любые пять из предложенных десяти ситуаций, сложившихся на фирме, обоснуйте причины и источники их возникновения (явные и неявные) и предложите способы мотивации сотрудников с целью устранения конфликтной ситуации с максимальной пользой для фирмы. Причины возникновения выбранных Вами ситуаций сформулируйте сами. В связи с этим результаты решений данных ситуаций будут различаться.

Анализ ситуации проведите по предложенной ниже схеме мотивационного процесса.

Ситуации.

1. Ценного специалиста по маркетингу переманивает конкурент.
2. Организация находится на начальной стадии формирования коллектива. Люди с большим трудом притираются друг к другу. Происходит много разногласий.
3. Отдел—победитель внутрифирменного соревнования прошлого года в новом году занял предпоследнее место.
4. В плановом отделе в третий раз возникают громкие скандалы между сотрудниками.
5. Из офиса генерального директора происходит утечка информации конкуренту.
6. В организации работают преимущественно женщины, межличностные отношения напряжены.
7. Молодые сотрудники постоянно участвуют в проектах НИР на стороне.
8. На генерального директора постоянно поступают анонимки в адрес руководства корпорации.

9. Работники крупной корпорации противятся слиянию с другой крупной компанией.
 10. Опытный (10 лет стажа работы) специалист стал хуже выполнять задания.

Схема мотивационного процесса.

1. *Анализ ситуации:*

- место сложившейся ситуации (фирма, рабочее место);
- участники ситуации (взаимосвязи, кандидатуры).

2. *Определение проблемы:*

- формулирование проблемы;
- причины и мотивы.

3. *Постановка целей мотивации.*

4. *Планирование мотивации работника (работников):*

- выявление потребностей;
- определение иерархии потребностей;
- анализ изменения потребностей;
- «потребности — стимулы»;
- стратегия, способ мотивации.

5. *Осуществление мотивации:*

- создание условий, отвечающих потребностям;
- обеспечение вознаграждения за результаты;
- создание уверенности в возможности достижения цели;
- создание впечатления от ценности вознаграждения.

6. *Управление мотивацией:*

- контроль за ходом мотивационного процесса;
- сравнение полученных результатов с требуемыми;
- корректировка стимулов.

Тест. Замените категоричные утверждения на более мягкие высказывания.

Категоричные утверждения	Некатегоричные утверждения
1. Вы всегда опаздываете	
2. Вы всегда противоречите мне	
3. Ты никогда не доводишь свои планы до конца	
4. Ты никогда не дослушиваешь меня до конца	
5. Вы всегда оправдываетесь	
6. Ты никогда не делаешь ничего вовремя	
7. Вы всегда на что-то жалуетесь	

. Использование «позитивных» вопросов. В зависимости от постановки вопроса «негативной» («У вас нет такой услуги?») или «позитивной» («Вы ведь позвоните мне завтра вечером?») можно отчасти предвидеть и управлять ответом собеседника.

«Негативная» постановка вопроса	«Позитивная» постановка вопроса
1. Не затруднит ли вас это сделать?	Вы ведь сможете это сделать? Вы мне поможете?
2. У вас нет такой услуги?	
3. Вы не находите, что это выгодное предложение?	

4. У вас не найдется для меня 5 минут?	
5. Вы не позвоните мне сегодня вечером?	
6. Вы не поможете мне в этом вопросе?	

9. Использование в общении «Вы-подхода».

«Я-подход»	«Вы-подход»
1. Я считаю, что вы неправы	1. Вы не находите, что в этом вопросе мы оба частично неправы?
2. Я утверждаю, что данный проект несовершенен	2.
3. Я хочу видеть вас в 18 часов	3.
4. Я хочу, чтобы вы выполнили это задание	4.
5. Я докажу вам сейчас	5.
6. Я считаю, что вы должны извиниться	6.

10. Использование стратегии «Вы-высказывание».

«Вы-высказывание»	«Мы-высказывание»
1. Вы действительно заинтересованы в обсуждении этого вопроса	1. Мы с вами, безусловно, заинтересованы в обсуждении этого вопроса
2. Вы наш единомышленник	2.
3. Вы приложили немало усилий, чтобы решить эту проблему	3.

Критерии оценки тестов:

Оценка «отлично» выставляется, если ответы во все предложенных по теме тестах правильные, что свидетельствует о следующих умениях:

о том, что учащийся знает:

- правила обслуживания населения;
- основы профессиональной этики;
- эстетику внешнего облика парикмахера;
- психологические особенности делового общения и его специфику в сфере обслуживания и деятельности парикмахера;
- механизмы взаимопонимания в общении;
- техники и приемы общения, правила слушания, ведения беседы, убеждения;
- источники, причины, виды и способы разрешения конфликтов, возникающих в профессиональной деятельности.

Тест.

1. Нормами профессиональной этики являются:
 - а) упорство, настойчивость;
 - б) принципиальность, беспрекословность;
 - в) вежливость, тактичность;
 - г) скромность, сдержанность.
4. Предупредительность — это:
 - а) подобострастность;
 - б) умение оказать небольшую услугу;
 - в) льстивость;
 - г) приветливость по отношению к старшему.
5. Соблюдение чувства меры в разговоре — это:
 - а) вежливость;
 - б) дипломатичность;
 - в) тактичность;
 - г) предупредительность.
6. Хороший вкус — это:
 - а) стиль;
 - б) элегантность;
 - в) мода;
 - г) опрятность.
7. Из приведенных примеров выберите те, которые соответствуют этическим *запретам* на некоторые ответы и вопросы в процессе телефонного разговора.
 - а) «Алло, это кто?»
 - б) «Петрова сейчас нет. Чем я могу вам помочь?»
 - в) «Иванова нет на месте, не знаю, где он!»
 - г) «Иванова сейчас нет. Будет в 14.30. Может быть, ему что-нибудь передать?»
 - г) отличаются за счет «украшательств».
8. Деловой протокол — это:
 - а) осознание добросовестного исполнения сотрудниками своих обязанностей;
 - б) свод правил в деловых и служебных отношениях;
 - в) правила, регламентирующие порядок встреч и проводов, проведение бесед и переговоров, организацию приемов и деловой переписки;
 - г) все ответы верны.
9. Укажите, какие позиции *делового взаимодействия* соответствуют нравственным критериям:
 - а) современный парикмахер при оказании услуги должен быть убежден, что
 - а) честь превыше прибыли;
 - б) не доверяй никому и уважай себя;
 - в) нужно быть внимательным и вежливым в общении, корректным с окружающими (коллегами, начальством и клиентами, партнерами по общению), уметь щадить самолюбие собеседников;
 - г) принципом деловых отношений должна быть только получение прибыли
10. Укажите, какие позиции при проведении деловой беседы необходимо учитывать:
 - а) этические нормы и правила;
 - б) помещение не должно препятствовать установлению атмосферы доверия;
 - в) начальная фаза беседы задает тон всей дальнейшей беседы;
 - г) все позиции верны.
11. Атмосфера *доброжелательности* во время беседы с клиентом зависит от:
 - а) пунктуальности;
 - б) первых фраз во время беседы;

- в) установления контакта с партнером;
 - г) все ответы верны.
12. Влияние на первое впечатление о человеке оказывает:
- а) образование;
 - б) социальный статус;
 - в) внешний вид;
 - г) манера поведения.
13. Какая из сторон общения характеризуется следующим определением: «Общение, которое проявляется во взаимном обмене информацией между партнерами, передаче и приеме знаний, мнений, чувств»:
- а) коммуникативная сторона общения;
 - б) интерактивная сторона общения;
 - в) перцептивная сторона общения.
14. Выберите позиции, от которых зависит понимание получаемой информации:
- а) от личных особенностей говорящего;
 - б) от личных особенностей слушающего;
 - в) от ситуации, в которой протекает общение;
 - г) все позиции верны.
15. Какие позиции соответствуют *эффективному деловому общению!*
- а) в процессе делового общения собеседник занят своими мыслями, переживаниями;
 - б) в ходе общения партнеру предоставляется возможность полностью изложить свою точку зрения на решаемую проблему;
 - в) партнер слышит только то, что хочет услышать;
 - г) лучшим собеседником является тот, кто умеет слушать.
16. Какие позиции работника сферы обслуживания в процессе беседы с клиентом способствуют эффективному общению:
- а) обдумывает, как бы поэффектнее показать свою начитанность;
 - б) делает замечания, комментирует сказанное, перебивает;
 - в) внимательно слушает, не перебивает, дает возможность высказаться до конца;
 - г) проявляет искреннюю заинтересованность к словам клиента и его критическим замечаниям.
 - в) избегание;
 - г) приспособление.

Тест. Выберите вариант правильного ответа в каждом из 10 вопросов.

1. Конфликт – это:
- а) борьба мнений;
 - б) спор, дискуссия по острой проблеме;
 - в) противоборство на основе столкновения противоположно направленных мотивов или суждений;
 - г) соперничество, направленное на достижение победы в споре;
 - д) столкновение противоположных позиций.
2. Противоборство – это:
- а) открытое высказывание несогласия по какому-либо вопросу;
 - б) столкновение интересов;
 - в) нанесение взаимного ущерба;
 - г) борьба мнений;
 - д) соперничество по поводу какого-либо предмета.

3. Необходимыми и достаточными условиями возникновения конфликта между субъектами социального взаимодействия являются:

а) наличие у них противоположных суждений или мотивов и желание хотя бы одного из них одержать победу над другим;

б) наличие у них противоположно направленных мотивов или суждений, а также состояние противоборства между ними;

в) наличие у них противоположных позиций и активные действия обеих сторон по достижению своих позиций;

г) наличие у них противоположно направленных мотивов и открытые заявления о своих требованиях;

д) наличие противоположных интересов у каждого из них и отсутствие возможностей по их реализации.

4. Конфликтная ситуация – это:

а) случайные столкновения интересов субъектов социального взаимодействия;

б) накопившиеся противоречия, связанные с деятельностью субъектов социального взаимодействия, которые создают почву для противоборства между ними;

в) процесс противоборства между субъектами социального взаимодействия, направленный на выяснение отношений;

г) причина конфликта;

д) этап развития конфликта.

5. Причина конфликта – это:

а) противоположные мотивы субъектов социального взаимодействия;

б) стечение обстоятельств, которые проявляют конфликт;

в) явления, события, факты, ситуации, которые предшествуют конфликту и при определенных условиях деятельности субъектов социального взаимодействия вызывают его;

г) накопившиеся противоречия, связанные с деятельностью субъектов социального взаимодействия, которые создают почву для реального противоборства между ними;

д) то, из-за чего возникает конфликт.

6. То, из-за чего возникает конфликт, – это:

а) мотивы конфликта;

б) позиции конфликтующих сторон;

в) предмет конфликта;

г) стороны конфликта;

д) образ конфликтной ситуации.

7. Образ конфликтной ситуации – это:

а) то, из-за чего возникает конфликт;

б) субъективное отражение в сознании субъектов конфликтного взаимодействия предмета конфликта;

в) истинные внутренние побудительные силы, подталкивающие субъект социального взаимодействия к конфликту;

г) то, о чем заявляют друг другу конфликтующие стороны;

д) субъективное отражение в сознании субъектов конфликтного взаимодействия целей конфликта.

8. Инцидент – это:

- а) стечение обстоятельств, являющихся поводом для конфликта;
- б) истинная причина конфликта;
- в) накопившиеся противоречия, связанные с деятельностью субъектов социального взаимодействия, которые создают почву для реального противоборства между ними;
- г) то, из-за чего возникает конфликт;
- д) необходимое условие конфликта.

9. Стороны конфликта – это:

- а) субъекты социального взаимодействия, находящиеся в состоянии конфликта или поддерживающие (явно или неявно) конфликтующих;
- б) только субъекты социального взаимодействия, находящиеся в состоянии конфликта;
- в) конкретные личности, находящиеся в состоянии конфликта;
- г) субъекты социального взаимодействия, находящиеся в состоянии конфликта и посредник (медиатор);
- д) конфликтующие стороны в переговорном процессе по разрешению конфликта.

10. К какому виду относится конфликт, который характеризуется тем, что в нем сталкиваются две личности, в основе его лежат объективные противоречия и он способствует развитию соответствующей социальной системы?

- а) межличностному бурному и быстротекущему;
- б) межличностному, конструктивному;
- в) межличностному, экономическому;
- г) острому и длительному;
- д) деструктивному.