

**МИНИСТЕРСТВО ЦИФРОВОГО РАЗВИТИЯ, СВЯЗИ И МАССОВЫХ
КОММУНИКАЦИЙ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ**

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования

«Поволжский государственный университет телекоммуникаций и информатики»

О. В. Витевская

МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ

к практическим занятиям

по дисциплине

«Менеджмент»

Учебно-методическое пособие

Самара, 2022

УДК 005 (075)
В 54

Витевская, О. В.

В 54 Методические рекомендации к практическим занятиям по дисциплине «Менеджмент»:
учебно-методическое пособие / О. В. Витевская, - Самара: ПГУТИ, 2022. - 43 с.

Учебно-методическое пособие «Методические рекомендации к практическим занятиям по дисциплине «Менеджмент» содержат задания по выполнению практических работ. Пособие разработано в соответствии с ФГОС ВО по направлению подготовки 11.03.02 «Инфокоммуникационные технологии и системы связи» и предназначено для студентов бакалавров заочной (дистанционной) формы обучения.

СОДЕРЖАНИЕ

Введение.....	4
Практическое задание 1. Тест «Способны ли Вы стать менеджером».....	5
Практическое задание 2. Тест Герцберга	9
Практическое задание 3. Тест «Определение коммуникативных умений».....	17
Практическое задание 4. Характеристика стилей руководства	28
Практическое задание 5. Управление конфликтами.....	30
Практическое задание 6. «Самоменеджмент».....	35
Структура отчета.....	40
Общие требования к оформлению.....	41
Список использованной литературы.....	42
Приложение. Образец оформления титульного листа практической работы.....	43

Введение

Практическая работа является одним из элементов учебного процесса, направленного на подготовку высококвалифицированных специалистов. Выполнение практических работ способствует закреплению и углублению теоретических знаний студентов и позволяет сформировать у студентов навыки применения этих знаний на практике.

Пособие разработано в соответствии с ФГОС ВО по направлению подготовки 11.03.02 «Инфокоммуникационные технологии и системы связи» и предназначено для студентов бакалавров заочной формы обучения для подготовки к практическим занятиям.

Может быть использовано для дистанционного изучения курсов самостоятельной подготовки к зачетам, экзаменам и практическим занятиям.

Целью данного пособия является формирование определенных практических умений и навыков у будущих специалистов в соответствии с новыми требованиями государственных стандартов.

Задача данного пособия – помочь будущим менеджерам (управленцам среднего звена) получить знания в области менеджмента и сопряженных с ним экономических и социальных наук, сформировать и укрепить определенные навыки в управлении организацией и персоналом, создать основу формирования в будущем цельной управленческой концепции, тактики и стратегии эффективного управления.

Практическое задание 1. Тест «Способны ли Вы стать менеджером»

Ответив на вопросы теста определите, способны ли Вы стать менеджером

Менеджер сегодня - одна из самых востребованных и высокооплачиваемых профессий. Именно поэтому многие люди так стремятся ею овладеть, но удастся это далеко не каждому. Попробуйте мысленно представить, что вас назначили управляющим какой-то рабочей группой.

Отмечайте на утверждения, с которыми вы согласны – да, с которыми не согласны - нет.

1. Для меня не составит труда уволить с работы даже очень обаятельного человека, с которым у меня прекрасные отношения, если тот работает по принципу «третий сорт - не брак!».

2. В неопределенной ситуации я способен(на) остановиться на какой-то одной четкой цели и без колебаний идти к ней.

3. Я умею наладить доброжелательные отношения с подчиненными и руководством.

4. Иногда полезно переходить к временной конфронтации во взаимоотношениях с администрацией и подчиненными.

5. Я регулярно пересматриваю цели моей деятельности.

6. Сейчас нецелесообразно учиться и приобретать специальность, лучше сосредоточиться на накоплении средств, чтобы развернуть дело.

7. Я умею воздействовать на людей так, чтобы они принимали мою логику и считали себя обязанными содействовать достижению моих целей.

8. Я редко поступаю вразрез с моими убеждениями.

9. Я настолько проникнут(а) желанием добиться успеха, что часто иду на временные лишения: скрепя сердце жертвую благополучной атмосферой в семье, общением с детьми, совместным отдыхом и т. п.

10. Я всегда экономлю время и силы, строго ограничивая поступающую информацию только самой необходимой.

11. Я считаю, что если человек постоянно пересматривает и проверяет свои убеждения, то он их просто не имеет.

12. Я способен(на) поддерживать свое настроение покупкой каких-нибудь мелких, недорогих, но хороших вещей, чтобы пережить крупные неудачи или период длительного безденежья.

13. Я считаю, что в тех случаях, когда нет полной определенности ситуации, не стоит предпринимать решительных действий.

14. Я часто вынужден(а) жертвовать творческими интересами и замыслами, решая проблемы материального обеспечения и продвижения по службе.

15. Я способен(на) переходить к временной конфронтации и жесткому противостоянию семье и друзьям, чтобы в полной мере раскрыть свои возможности на работе.

16. Я постоянно заставляю себя поступать так, как надо, а не так, как хочется.

17. Я настолько демократичен(на), что в общении с подчиненными просто не могу заставить себя сказать «я» вместо «мы».

18. Проблемы материального обеспечения всегда противоречат задачам сохранения благополучия в семье и получения удовольствия от жизни.

19. Мне мешает по-настоящему активно и плодотворно действовать в качестве менеджера общественная неразбериха и анархия.

20. Менеджеру надо быть готовым жертвовать своей духовной жизнью ради служебных дел.

21. Я лучше всего решаю проблемы, когда есть возможность уединиться и сосредоточиться.

22. Менеджер просто обязан высказать свое возмущение подчиненными, чья работа вызывает недовольство.

23. Я никогда не экономлю средства и время на приобретение максимально возможной информации, даже если не всегда представляю, зачем она мне может понадобиться.

24. Иногда я сталкиваюсь с совершенно равнозначными желаниями и, осознавая их несовместимость, все же ни одним не могу пожертвовать.

25. Я часто влияю на принятие решений не подчиненными мне коллегами.

26. Планирование - это пережиток социалистической идеологии.

27. Я считаю, что лучше «выкладываться» на работе, которую знаешь, чем увлекаться новыми возможностями и идеями, где результат просчитан, но не гарантирован.

28. Иногда, даже осознав, какие желания борются во мне, я не могу выбрать удовлетворяющего меня решения.

29. Служебные дела требуют поступиться многими удовольствиями жизни.

30. Ответственные и рискованные ситуации вызывают у меня чувство вдохновения: прилив энергии, необычайную собранность, сосредоточенность и ясность мысли, легкость и точность действий.

Результаты ответа представьте в виде таблицы 1:

Подсчет очков.

За каждый положительный ответ на вопросы 1, 2, 3, 4, 5, 7, 8, 23, 25, 30 записывается по 1 очку.

За каждый отрицательный на остальные вопросы записывается по 1 очку.

Посчитайте общее количество баллов.

Таблица 1

№ вопроса	Ответ	Балл	№ вопроса	Ответ	Балл
1			16		
2			17		
3			18		
4			19		
5			20		
6			21		
7			22		
8			23		
9			24		
10			25		

11			26		
12			27		
13			28		
14			29		
15			30		

Если сумма меньше 9 очков, то вам, скорее всего, лучше оставить идею стать менеджером и не мучить себя и родных мало осуществимыми стремлениями и рискованными предприятиями, мешающими нормально жить и работать, спокойно заниматься своим любимым делом, находить счастье в простых радостях бытия, философском созерцании действительности или насыщенной духовной жизни. Хотя не исключена возможность, что вы сможете быть очень оригинальным управляющим, которому суждено внести вклад в мировой менеджмент, найти принципы, способы управления и подходы, которые не укладываются пока в современную практику управления.

При сумме 10 - 21 очков можно говорить о возможности стать со временем хорошим менеджером. Но все же ваш выбор в большей степени продиктован рекламой и модой, чем внутренними побуждениями. Внимательно проанализируйте результаты тестов: может быть, вам и стоит потратить усилия на развитие способности к управлению. Но для этого потребуется пройти хороший курс социально-психологической подготовки.

Если сумма выше 22 очков, то вы на правильном пути и, скорее всего, точно угадали свое призвание.

Если результат выше 26 очков, то вы прирожденный менеджер. Хотя учиться и совершенствоваться в условиях конкуренции всегда необходимо (что вы и сами прекрасно знаете).

Сделайте вывод исходя из полученного результата.

Практическое задание 2. Тест Герцберга

Используя тест Герцберга, определите свою структуру мотивации и выделите превалирующие факторы удовлетворенности или неудовлетворенности своим трудом.

А - финансовые мотивы;	Д - карьера, продвижение по службе;
Б - общественное признание;	Е - достижение личного успеха;
В - ответственность работы;	Ж - содержание работы;
Г - отношение с руководством;	З - сотрудничество в коллективе.

На каждый вопрос опрашиваемому предоставляется 5 баллов, которые он может распределить между двумя вариантами ответа (5-0, 4-1, 3-2, 2-3, 1-4, 0-5).

Заполните таблицу 2.

Таблица 2

1	А -	10	Ж -	19	Е -
	Б -		А -		Г -
2	Г -	11	А -	20	Г -
	В -		Е -		Д -
3	Д -	12	З -	21	Ж -
	А -		В -		Д -
4	Б -	13	В -	22	З -
	Ж -		Д -		А -
5	З -	14	Е -	23	В -
	Ж -		Б -		Е -
6	В -	15	З -	24	Б -
	А -		Г -		Д -
7	Г -	16	В -	25	З -
	А -		Ж -		Д -
8	В -	17	Г -	26	Е -
	Б -		Б -		Ж -
9	Б -	18	Д -	27	З -
	З -		Е -		Е -

1. Человеку приходится выбирать между хорошо оплачиваемой работой, но «серой» и незаметной и трудом, связанным с широкой оглаской деятельности и возможным общественным признанием, но «не денежным», даже в перспективе. Какой совет вы дадите в такой ситуации:

А Для человека всегда важна хорошо оплачиваемая работа.

Б Каждый человек должен предпочесть общественное признание своих заслуг финансовым успехам.

2. Человеку необходимо сделать выбор - остаться в подчинении человека, с которым сложились великолепные отношения, и продолжить выполнять малозначимые поручения или принять предложение перейти на другую, гораздо более ответственную работу в подчинение крайне требовательного руководителя. Какой совет вы дадите в такой ситуации:

Г Предпочтительны хорошие отношения с руководителем.

В Лучше, чтобы работа предполагала максимум ответственности.

3. Человеку необходимо решить, принять ли предложение о повышении в должности, что связано с потерей комиссионного вознаграждения и означает снижение суммарной оплаты труда. В перспективе возможно повышение оплаты труда, но на данную возможность влияет масса различных факторов. Какой совет вы дадите в такой ситуации:

Д Для любого главное получить повышение в должности.

А Важнее всего сохранить высокооплачиваемую работу. '

4. Человек стоит перед выбором - получить общественное признание, выполнив работу ему не интересную и «пустую», или продолжить скромно выполнять содержательную и интересную себе самому работу. Какой совет вы дадите в такой ситуации:

Б Человеку важнее получить общественное признание и моральное вознаграждение.

Ж Лучше делать интересную и значительную, со своей точки зрения, работу.

5. Человеку предлагают переход на гораздо более интересную, с его точки зрения, работу, однако при этом необходимо покинуть группу людей, с которыми длительно и комфортно работалось несколько лет. Какой совет вы дадите в такой ситуации:

З Главное для человека - коллектив, в котором он работает.

Ж Каждый человек предпочитает всему интересную ему работу.

6. Что нужно сделать, для того чтобы побудить человека работать с энтузиазмом - делегировать ему максимум ответственности или очень хорошо заплатить:

В Важнейшими предпосылками к активной деятельности является ответственность и возможность принимать ответственные решения.

А Лучший стимул в работе - хорошая оплата.

7. Как поступить руководителю для повышения заинтересованности сотрудника в работе - продемонстрировать ему свое расположение или выплатить внеочередную премию:

Г Для сотрудника важнее всего внимание и хорошие отношения с руководителем.

А Важнее всего материальное стимулирование.

8. Человеку предлагают крайне ответственную, но индивидуальную работу взамен общественно признанной, но не ответственной деятельности. Какой совет вы дадите в такой ситуации:

В Для любого предпочтительна ответственная работа.

Б Для каждого человека в работе главное общественное признание.

9. Эффективная система стимулирования труда должна концентрироваться на признании успехов индивидуально каждого человека или группы сотрудников:

Б Обычно человека стимулирует признание значимости его работы.

З Для человека важно признание успехов коллектива единомышленников.

10. Человеку необходимо сделать выбор между интересной, но низкооплачиваемой работой и хорошим вознаграждением за неинтересную себе самому работу. Какой совет вы дадите в такой ситуации:

Ж Человеку предпочтительно делать содержательную работу.

А Человеку предпочтительно делать хорошо оплачиваемую работу.

11. Выбирая работу, человек стоит перед альтернативой, сразу получить хорошо оплачиваемую, но не дающую ощущения успешности работу или согласится ощущать себя успешным на скромно оплачиваемой работе. Какой совет вы дадите в такой ситуации:

А Каждый решит получить высокооплачиваемую работу.

Е Более ценно быть успешным в работе.

12. Работая над системой повышения заинтересованности сотрудников в работе, в качестве приоритетной стратегии вы выберете создание команды единомышленников или остановитесь на повышении индивидуальной ответственности сотрудников:

З Более всего стимулирует человека то, что он работает в коллективе единомышленников.

В Более всего стимулирует индивидуальная ответственность за порученную работу.

13. Человеку необходимо сделать выбор между ответственной, но не предполагающей карьерного роста работой и возможностью сделать легкую карьеру. Какой совет вы дадите в такой ситуации:

В Важнее выполнять ответственную работу.

Д Каждого больше интересует возможность сделать карьеру.

14. Нет смысла менять работу, дающую человеку чувство успешности, из-за предложения работы, связанной с возможным широким общественным признанием:

Е Важнее всего чувство успеха в работе.

Б Важнее всего общественное признание.

15. В конфликте коллектива и руководителя необходимо принять одну из сторон:

З Поддержка коллег важнее отношений с директором.

Г Важнее отношение с руководством, чем поддержка коллег.

16. Нет смысла менять ответственную, но однообразную работу на более содержательную, но не предполагающую принятия важных решений:

В Важна ответственная работа, даже если она неинтересна.

Ж Каждому важна содержательная, интересная работа.

17. Руководитель пытается присвоить себе заслуги подчиненного, и необходимо принять решение, выносить ли это на общее обсуждение:

Г Каждый предпочитает сохранить хорошие отношения с руководством.

Б Необходимо получить признание своих заслуг от окружающих.

18. Что чаще вызывает смену работы, то, что нет возможности карьерного роста, или то, что нет возможности реализовать себя и достичь чего-либо:

Д Возможность сделать карьеру - важнейший фактор стабильности кадрового состава.

Е Возможность личных достижений и самореализации - это то, что долго удерживает человека на рабочем месте.

19. Что более важно для работника в процессе труда в организации- достичь успеха в своей деятельности или сохранить нормальные отношения с руководством, в том случае если одно противоречит другому:

Е Важнее достигнуть успеха и самореализоваться, чем иметь хорошие отношения с руководством.

Г Важнее иметь хорошие отношения с руководством, чем достигнуть успеха в работе.

20. Что лучше - получить повышение по службе, испортив при этом отношения с руководством или сохранить хорошие отношения, отказавшись от служебного повышения:

Г Лучше иметь хорошие отношения с директором, чем испортить их благодаря повышению по службе.

Д Лучше принять повышение по службе, даже если это испортит хорошие отношения с руководителем.

21. Что более важно для работника - продвижение по службе со сменой интересующего его рода занятий или занятие любимым делом без возможности должностного роста:

Ж Если человек любит свою работу, он не покинет ее ради возможности продвинуться в должности.

Д Каждый предпочтет возможность повышения по службе, даже если придется покинуть интересную работу.

22. Что предпочтительнее для работника - иметь высокооплачиваемую работу или работать с хорошо знакомыми людьми, имея не очень высокую оплату труда:

З Лучше работать в знакомом коллективе, даже если работа не очень хорошо оплачивается.

А Каждый предпочтет высокооплачиваемую работу, даже если в новом коллективе его не будут принимать благосклонно.

23. Что предпочтительнее - иметь высокую ответственность за порученное дело, без общественного признания или получить моральное удовлетворение и признание окружающих, не выполняя ответственную работу:

В Каждый человек предпочтет ответственную работу, даже если она не принесет общественного признания.

Е Лучше достичь признания и морального поощрения, чем нести большую личную ответственность.

24. Что лучше для работника иметь общественное признание в настоящем или возможность должностного роста в будущем, если одно исключает другое:

Б Лучше получить общественное признание за выполнение задач в настоящее время, чем получить повышение по должности в будущем.

Д Лучше сделать карьеру в перспективе, даже если карьера ограничит возможности признания ваших заслуг.

25. Что предпочтительнее - работать в знакомом коллективе с доброжелательными сослуживцами на той же должности или перейти на работу в другой коллектив, но с повышением по службе:

З Каждый предпочтет остаться в знакомом и доброжелательном коллективе, чем принять повышение по должности с переводом.

Д Каждый предпочтет повышение по должности, даже если придется расстаться с коллегами.

26. Что лучше для работника - выполнять знакомую рутинную работу без ошибок и неудач или иметь ошибки и промахи при решении сложных, но новых и интересных задач:

Е Лучше успешно выполнять знакомую рутинную работу, чем согласиться с возможными неудачами решая новые, более интересные задачи.

Ж Предпочтительнее работа интересная, даже если возможны неудачи и провалы, чем скучная и рутинная.

27. Что важнее для работника - иметь успех в работе, даже в случае одиночного выполнения работы или работать в хорошем коллективе, не будучи лично успешным.

З Человек может вполне довольствоваться хорошими отношениями в коллективе и не чувствовать лично себя успешным на рабочем месте.

Е Лучше всегда быть успешным в работе, даже если работаешь в одиночку.

По окончании опроса просуммируйте баллы, набранные на ответах, соответствующие каждому мотиву, обозначенному буквами.

Заполните таблицу 3.

Таблица 3

Мотив	Баллы	Мотив	Баллы
А - финансовые мотивы		Д - карьера, продвижение по службе	
Б - общественное признание		Е - достижение личного успеха	
В - ответственность работы		Ж - содержание работы	
Г - отношение с руководством		З - сотрудничество в коллективе	

Результаты теста нагляднее изображать в виде столбиковой диаграммы. Постройте диаграмму.

Определите факторы какой категории (удовлетворенность или неудовлетворенность трудом) являются для вас более важными в вашей деятельности.

Практическое задание 3. Тест «Определение коммуникативных умений»

Тест содержит описание 27 коммуникативных ситуаций. К каждой ситуации предлагается 5 вариантов поведения. Выберите один вариант в каждой из описанных ситуаций. Это должно быть наиболее характерное для Вас поведение, а не то, что, по-вашему, следовало бы делать. Заполните таблицу 4. С помощью ключа определите, к какому типу реагирования относится выбранный вариант ответа: компетентному (уверенному), зависимому или агрессивному.

Таблица 4

№ вопроса	Вариант ответа	Тип реагирования З/К/А
1.		
2.		
3.		
4.		
5.		
6.		
7.		
8.		
9.		
10.		
11.		
12.		
13.		
14.		
15.		
16.		
17.		
18.		
19.		
20.		
21.		
22.		
23.		
24.		
25.		
26.		
27.		

Тестовый материал

1. Кто-либо говорит Вам: "Мне кажется, что Вы замечательный человек". Вы обычно в подобных ситуациях:
 - а) Говорите: "Нет, что Вы! Я таким не являюсь".
 - б) Говорите с улыбкой: "Спасибо, я действительно человек выдающийся".
 - в) Говорите: "Спасибо".
 - г) Ничего не говорите и при этом краснеете.
 - д) Говорите: "Да, я думаю, что отличаюсь от других и в лучшую сторону".
2. Кто-либо совершает действие или поступок, которые, по Вашему мнению, являются замечательными. В таких случаях Вы обычно:
 - а) Поступаете так, как если бы это действие не было столь замечательным, и при этом говорите: "Нормально!"
 - б) Говорите: "Это было отлично, но я видел результаты получше".
 - в) Ничего не говорите.
 - г) Говорите: "Я могу сделать гораздо лучше".
 - д) Говорите: "Это действительно замечательно!"
3. Вы занимаетесь делом, которое Вам нравится, и думаете, что оно у Вас получается очень хорошо. Кто-либо говорит: "Мне это не нравится!" Обычно в таких случаях Вы:
 - а) Говорите: "Вы - болван!"
 - б) Говорите: "Я все же думаю, что это заслуживает хорошей оценки".
 - в) Говорите: "Вы правы", хотя на самом деле не согласны с этим.
 - г) Говорите: "Я думаю, что это выдающийся уровень. Что Вы в этом понимаете".
 - д) Чувствуете себя обиженным и ничего не говорите в ответ.
4. Вы забыли взять с собой какой-то предмет, а думали, что принесли его, и кто-то говорит Вам: "Вы такой растяпа! Вы забыли бы и свою голову, если бы она не была прикреплена к плечам". Обычно Вы в ответ:
 - а) Говорите: "Во всяком случае, я толковее Вас. Кроме того, что Вы в этом понимаете!"
 - б) Говорите: "Да, Вы правы. Иногда я веду себя как растяпа".
 - в) Говорите: "Если кто-либо растяпа, то это Вы".

г) Говорите: "У всех людей есть недостатки. Я не заслуживаю такой оценки только за то, что забыл что-то".

д) Ничего не говорите или вообще игнорируете это заявление.

5. Кто-либо, с кем Вы договорились встретиться, опоздал на 30 минут, и это Вас расстроило, причем человек этот не дает никаких объяснений своему опозданию. В ответ Вы обычно:

а) Говорите: "Я расстроен тем, что Вы заставили меня столько ожидать".

б) Говорите: "Я все думал, когда же Вы придете".

в) Говорите: "Это был последний раз, когда я заставил себя ожидать Вас".

г) Ничего не говорите этому человеку.

д) Говорите: "Вы же обещали! Как Вы смели так опаздывать!"

6. Вам нужно, чтобы кто-либо сделал для Вас одну вещь. Обычно в таких случаях Вы:

а) Никого ни о чем не просите.

б) Говорите: "Вы должны сделать это для меня".

в) Говорите: "Не могли бы Вы сделать для меня одну вещь?", после этого объясняете суть дела.

г) Слегка намекаете, что Вам нужна услуга этого человека.

д) Говорите: "Я очень хочу, чтобы Вы сделали это для меня".

7. Вы знаете, что кто-то чувствует себя расстроенным. Обычно в таких ситуациях Вы:

а) Говорите: "Вы выглядите расстроенным. Не могу ли я помочь?"

б) Находясь рядом с этим человеком, не заводите разговора о его состоянии.

в) Говорите: "У Вас какая-то неприятность?"

г) Ничего не говорите и оставляете этого человека наедине с собой.

д) Смеясь, говорите: "Вы просто как большой ребенок!"

8. Вы чувствуете себя расстроенным, а кто-либо говорит: "Вы выглядите расстроенным". Обычно в таких ситуациях Вы:

а) Отрицательно качаете головой или никак не реагируете.

б) Говорите: "Это не Ваше дело!"

- в) Говорите: "Да, я немного расстроен. Спасибо за участие".
- г) Говорите: "Пустяки".
- д) Говорите: "Я расстроен, оставьте меня одного".

9. Кто-либо порицает Вас за ошибку, совершенную другими. В таких случаях Вы обычно:

- а) Говорите: "Вы с ума сошли!"
- б) Говорите: "Это не моя вина. Эту ошибку совершил кто-то другой".
- в) Говорите: "Я не думаю, что это моя вина".
- г) Говорите: "Оставьте меня в покое, Вы не знаете, что Вы говорите".
- д) Принимаете свою вину или не говорите ничего.

10. Кто-либо просит Вас сделать что-либо, но Вы не знаете, почему это должно быть сделано. Обычно в таких случаях Вы:

- а) Говорите: "Это не имеет никакого смысла, я не хочу это делать".
- б) Выполняете просьбу и ничего не говорите.
- в) Говорите: "Это глупость; я не собираюсь этого делать".
- г) Прежде чем выполнить просьбу, говорите: "Объясните, пожалуйста, почему это должно быть сделано".
- д) Говорите: "Если Вы этого хотите...", после чего выполняете просьбу.

11. Кто-то говорит Вам, что, по его мнению, то, что Вы сделали, великолепно. В таких случаях Вы обычно:

- а) Говорите: "Да, я обычно это делаю лучше, чем большинство других людей".
- б) Говорите: "Нет, это не было столь здорово".
- в) Говорите: "Правильно, я действительно это делаю лучше всех".
- г) Говорите: "Спасибо".
- д) Игнорируете услышанное и ничего не отвечаете.

12. Кто-либо был очень любезен с Вами. Обычно в таких случаях Вы:

- а) Говорите: "Вы действительно были очень любезны по отношению ко мне".
- б) Действуете так, будто этот человек не был столь любезен к Вам, и говорите: "Да, спасибо".

- в) Говорите: "Вы вели себя в отношении меня вполне нормально, но я заслуживаю большего.
 - г) Игнорируете этот факт и ничего не говорите.
 - д) Говорите: "Вы вели себя в отношении меня недостаточно хорошо".
13. Вы разговариваете с приятелем очень громко, и кто-либо говорит Вам: "Извините, но Вы ведете себя слишком шумно". В таких случаях Вы обычно:
- а) Немедленно прекращаете беседу.
 - б) Говорите: "Если Вам это не нравится, проваливайте отсюда".
 - в) Говорите: "Извините, я буду говорить тише", после чего ведется беседа приглушенным голосом.
 - г) Говорите: "Извините" и прекращаете беседу.
 - д) Говорите: "Все в порядке" и продолжаете громко разговаривать.
14. Вы стоите в очереди, и кто-либо становится впереди Вас. Обычно в таких случаях Вы:
- а) Негромко комментируете это, ни к кому не обращаясь, например: "Некоторые люди ведут себя очень нервно".
 - б) Говорите: "Становитесь в хвост очереди!"
 - в) Ничего не говорите этому типу.
 - г) Говорите громко: "Выйди из очереди, ты, нахал!"
 - д) Говорите: "Я занял очередь раньше Вас. Пожалуйста, станьте в конец очереди".
15. Кто-либо делает что-нибудь такое, что Вам не нравится и вызывает у Вас сильное раздражение. Обычно в таких случаях Вы:
- а) Выкрикиваете: "Вы болван, я ненавижу Вас!"
 - б) Говорите: "Я сердит на Вас. Мне не нравится то, что Вы делаете".
 - в) Действуете так, чтобы повредить этому делу, но ничего этому типу не говорите.
 - г) Говорите: "Я рассержен. Вы мне не нравитесь".
 - д) Игнорируете это событие и ничего не говорите этому типу.
16. Кто-либо имеет что-нибудь такое, чем Вы хотели бы пользоваться. Обычно в таких случаях Вы:

- а) Говорите этому человеку, чтобы он дал Вам эту вещь.
- б) Воздерживаетесь от всяких просьб.
- в) Отбираете эту вещь.
- г) Говорите этому человеку, что Вы хотели бы пользоваться данным предметом, и затем просите его у него.
- д) Рассуждаете об этом предмете, но не просите его для пользования.

17. Кто-либо спрашивает, может ли он получить у Вас определенный предмет для временного пользования, но так как это новый предмет, Вам не хочется его одалживать. В таких случаях Вы обычно:

- а) Говорите: "Нет, я только что достал его и не хочу с ним расставаться; может быть когда-нибудь потом".
- б) Говорите: "Вообще-то я не хотел бы его давать, но Вы можете попользоваться им".
- в) Говорите: "Нет, приобретайте свой!"
- г) Одалживаете этот предмет вопреки своему нежеланию.
- д) Говорите: "Вы с ума сошли!"

18. Какие-то люди ведут беседу о хобби, которое нравится и Вам, и Вы хотели бы присоединиться к разговору. В таких случаях Вы обычно:

- а) Не говорите ничего.
- б) Прерываете беседу и сразу же начинаете рассказывать о своих успехах в этом хобби.
- в) Подходите поближе к группе и при удобном случае вступаете в разговор.
- г) Подходите поближе и ожидаете, когда собеседники обратят на Вас внимание.
- д) Прерываете беседу и тотчас начинаете говорить о том, как сильно Вам нравится это хобби.

19. Вы занимаетесь своим хобби, а кто-либо спрашивает: "Что Вы делаете?" Обычно Вы:

- а) Говорите: "О, это пустяк". Или: "Да ничего особенного".
- б) Говорите: "Не мешайте, разве Вы не видите, что я занят?"
- в) Продолжаете молча работать.

- г) Говорите: "Это совсем Вас не касается".
 - д) Прекращаете работу и объясняете, что именно Вы делаете.
20. Вы видите споткнувшегося и падающего человека. В таких случаях Вы:
- а) Рассмеявшись, говорите: "Почему Вы не смотрите под ноги?"
 - б) Говорите: "У Вас все в порядке? Может быть я что-либо могу для Вас сделать?"
 - в) Спрашиваете: "Что случилось?"
 - г) Говорите: "Это все колдобины в тротуаре".
 - д) Никак не реагируете на это событие.
21. Вы стукнулись головой о полку и набили шишку. Кто-либо говорит: "С Вами все в порядке?" Обычно Вы:
- а) Говорите: "Я прекрасно себя чувствую. Оставьте меня в покое!"
 - б) Ничего не говорите, игнорируя этого человека.
 - в) Говорите: "Почему Вы не занимаетесь своим делом?"
 - г) Говорите: "Нет, я ушиб свою голову, спасибо за внимание ко мне".
 - д) Говорите: "Пустяки, у меня все будет о'кей".
22. Вы допустили ошибку, но вина за нее возложена на кого-либо другого. Обычно в таких случаях Вы:
- а) Не говорите ничего.
 - б) Говорите: "Это их ошибка!"
 - в) Говорите: "Эту ошибку допустил Я".
 - г) Говорите: "Я не думаю, что это сделал этот человек".
 - д) Говорите: "Это их горькая доля".
23. Вы чувствуете себя оскорбленным словами, сказанными кем-либо в Ваш адрес. В таких случаях Вы обычно:
- а) Уходите прочь от этого человека, не сказав ему, что он расстроил Вас.
 - б) Заявляете этому человеку, чтобы он не смел больше этого делать.
 - в) Ничего не говорите этому человеку, хотя чувствуете себя обиженным.
 - г) В свою очередь оскорбляете этого человека, называя его по имени.

- д) Заявляете этому человеку, что Вам не нравится то, что он сказал, и что он не должен этого делать снова.
24. Кто-либо часто перебивает, когда Вы говорите. Обычно в таких случаях Вы:
- а) Говорите: "Извините, но я хотел бы закончить то, о чем рассказывал".
 - б) Говорите: "Так не делают. Могу я продолжить свой рассказ?"
 - в) Прерываете этого человека, возобновляя свой рассказ.
 - г) Ничего не говорите, позволяя другому человеку продолжать свою речь.
 - д) Говорите: "Замолчите! Вы меня перебили!"
25. Кто-либо просит Вас сделать что-либо, что помешало бы Вам осуществить свои планы. В этих условиях Вы обычно:
- а) Говорите: "Я действительно имел другие планы, но я сделаю то, что Вы хотите."
 - б) Говорите: "Ни в коем случае! Поищите кого-нибудь еще".
 - в) Говорите: "Хорошо, я сделаю то, что Вы хотите".
 - г) Говорите: "Отойдите, оставьте меня в покое".
 - д) Говорите: "Я уже приступил к осуществлению других планов. Может быть, когда-нибудь потом".
26. Вы видите кого-либо, с кем хотели бы встретиться и познакомиться. В этой ситуации Вы обычно:
- а) Радостно окликаете этого человека и идете ему навстречу.
 - б) Подходите к этому человеку, представляетесь и начинаете с ним разговор.
 - в) Подходите к этому человеку и ждете, когда он заговорит с Вами.
 - г) Подходите к этому человеку и начинаете рассказывать о крупных делах, совершенных Вами.
 - д) Ничего не говорите этому человеку.
27. Кто-либо, кого Вы раньше не встречали, останавливается и окликает Вас возгласом "Привет!" В таких случаях Вы обычно:
- а) Говорите: "Что Вам угодно?"
 - б) Не говорите ничего

- в) Говорите: "Оставьте меня в покое".
- г) Произносите в ответ "Привет!", представляетесь и просите этого человека представиться в свою очередь.
- д) Киваете головой, произносите "Привет!" и проходите мимо.

Сравните свои ответы с ключом.

КЛЮЧИ

№	Зависимый (З)	Компетентный (К)	Агрессивный (А)
1.	АГ	БВ	Д
2.	АВ	Д	БГ
3.	ВД	Б	АГ
4.	БД	Г	АВ
5.	Г	АБ	ВД
6.	АГ	ВД	Б
7.	БГ	АВ	Д
8.	АГ	В	БД
9.	Д	БВ	АГ
10.	БД	Г	АВ
11.	БД	Г	АВ
12.	БГ	А	ВД
13.	АГ	В	БД
14.	АВ	Д	БГ
15.	ВД	Б	АГ
16.	БД	Г	АВ
17.	Г	АБ	ДВ
18.	АГ	В	БД
19.	АВ	Д	БГ
20.	ГД	БВ	А
21.	Б	ГД	АВ
22.	А	ВГ	БД
23.	АВ	Д	БГ
24.	Г	АБ	ВД
25.	В	АД	БГ
26.	ВД	АБ	Г
27.	БД	АГ	В

Обработка и анализ результатов

В итоге необходимо подсчитать число совпадающих ответов у каждого типа реагирования, определить их в процентном отношении к общему числу выбранных ответов и заполнить таблицу 5.

Таблица 5

Тип реагирования	Процент совпадающих вопросов
зависимый	
компетентный	
агрессивный	

Все вопросы разделены на 5 типов коммуникативных ситуаций:

1. ситуации, в которых требуется реакция на положительные высказывания партнера (вопросы 1, 2, 11, 12)

2. ситуации, в которых требуется реакция на отрицательные высказывания (вопросы 3, 4, 5, 15, 23, 24)

3. ситуации, в которых к вам обращаются с просьбой (вопросы 6, 10, 14, 16, 17, 25)

4. ситуации беседы (вопросы 13, 18, 19, 26, 27)

5. ситуации, в которых требуется проявление эмпатии (понимание чувств и состояний другого человека (вопросы 7, 8, 9, 20, 21, 22).

Отметьте, какой способ общения Вы выбрали (зависимый, компетентный, агрессивный) в каждой предложенной ситуации в соответствии с ключом и заполните таблицу 6.

Таблица 6

Тип коммуникативных ситуаций	Тип реагирования З/К/А на каждую ситуацию
1. реакция на положительные высказывания партнера (1, 2, 11, 12)	
2. реакция на отрицательные высказывания (3, 4, 5, 15, 23, 24)	
3. реакция на обращение с просьбой (6, 10, 14, 16, 17, 25)	
4. беседа (13, 18, 19, 26, 27)	
5. проявление эмпатии (7, 8, 9, 20, 21, 22).	

Проанализируйте результаты: какие умения у Вас сформированы, какой тип поведения преобладает? Заполните таблицу 7.

Таблица 7

Блоки умений	Тип реагирования З/К/А	Сформированность умения* «да/нет»
1. Умение оказывать и принимать знаки внимания (комплимент от сверстника) - вопросы 1, 2, 11, 12.		
2. Реагирование на справедливую критику - вопросы 4, 13.		
3. Реагирование на несправедливую критику - вопросы 3, 9.		
4. Реагирование на задевающее, провоцирующее поведение со стороны собеседника - вопросы 5, 14, 15, 23, 24.		
5. Умение обратиться к сверстнику с просьбой - вопросы 6, 16.		
6. Умение ответить отказом на чужую просьбу, сказать "нет" - вопросы 10, 17, 25.		
7. Умение самому оказать сочувствие, поддержку - вопросы 7, 20.		
8. Умение самому принимать сочувствие и поддержку со стороны сверстников - вопросы 8, 21.		
9. Умение вступить в контакт с другим человеком, контактность - вопросы 18, 26.		
10. Реагирование на попытку вступить с тобой в контакт - вопросы 19, 27.		

* Умения считаются сформированными в тех блоках, в которых тип реагирования получился «Компетентный»

Практическое задание 4. Характеристика стилей руководства

Ученый-бихевиорист Курт Левин создал теорию трех стилей руководства.

Авторитарный стиль отличается единоличной властью, низкой степенью делегирования полномочий. Лидер сам устанавливает цели и методы их достижения.

Демократический стиль характеризуется разделением власти и участием трудящихся в управлении, распределением ответственности между руководителем и подчиненными, делегированием полномочий с удержанием ключевых позиций лидера.

Либеральный стиль отличается минимальным участием руководителя в управленческих процессах, при этом группа имеет полную свободу принимать самостоятельные решения.

Дайте характеристику трем стилям руководства по 12 критериям и заполните таблицу 8.

Таблица 8

Авторитарный	Демократический	Либеральный
1. Разделение полномочий		
2. Ответственность		
3. Принятие решений		
4. Отношение к самостоятельности подчиненных		
5. Методы руководства		
6. Контроль		
7. Отношение к критике		
8. Отношения к нововведениям		

9.	Контакты с подчиненными	
10.	Отношение к стимулированию	
11.	Своя оценка	
12.	Продуктивность работы без него	

Определите достоинства и недостатки каждого стиля руководства и в каких случаях целесообразно использовать тот или иной стиль. Заполните таблицу 9.

Таблица 9

Стиль руководства	Достоинства	Недостатки	Когда целесообразно использовать
Авторитарный			
Демократический			
Либеральный			

Практическое задание 5. Управление конфликтами

ОПИСАНИЯ ПОВЕДЕНИЯ К. ТОМАСА

Перед Вами ряд утверждений, которые помогут определить некоторые особенности Вашего поведения. Здесь не может быть ответов «правильных» или «ошибочных». Люди различны, и каждый действует согласно своей логике.

В каждом вопросе имеется два варианта - А и В - из которых Вы должны выбрать один, в большей степени соответствующий Вашим взглядам, Вашему мнению о себе. В бланке для ответов поставьте отчетливый знак (крестик, галочку) соответственно номеру утверждения и одному из вариантов (А или В). Заполните таблицу 10.

Таблица 10

№	Ответ		№	Ответ		№	Ответ		№	Ответ		№	Ответ		№	Ответ	
	А	В		А	В		А	В		А	В		А	В		А	В
1			6			11			16			21			26		
2			7			12			17			22			27		
3			8			13			18			23			28		
4			9			14			19			24			29		
5			10			15			20			25			30		

Текст опросника

1.

А. Иногда я предоставляю возможность другим взять на себя ответственность за решение спорного вопроса.

Б. Чем обсуждать то, в чём мы расходимся, я стараюсь обратить внимание на то, с чем мы оба не согласны.

2.

А. Я стараюсь найти компромиссное решение.

Б. Я пытаюсь уладить дело с учётом интересов другого и своих собственных.

3.

А. Обычно я настойчиво стремлюсь добиться своего.

Б. Я стараюсь успокоить другого и главным образом сохранить наши отношения.

4.

А. Я стараюсь найти компромиссное решение.

Б. Иногда я жертвую своими собственными интересами ради интересов другого человека.

5.

А. Улаживая спорную ситуацию, я всё время стараюсь найти поддержку у другого.

Б. Я стараюсь сделать всё, чтобы избежать бесполезной напряжённости.

6.

А. Я пытаюсь избежать возникновения неприятностей для себя.

Б. Я стараюсь добиться своего.

7.

А. Я стараюсь отложить решение спорного вопроса с тем, чтобы со временем решить его окончательно.

Б. Я считаю возможным в чём-то уступить, чтобы добиться другого.

8.

А. Обычно я настойчиво стремлюсь добиться своего.

Б. Я первым делом стараюсь ясно определить то, в чём состоят все затронутые интересы и вопросы.

9.

А. Думаю, что не всегда стоит волноваться из-за каких-то возникающих разногласий.

Б. Я предпринимаю усилия чтобы добиться своего.

10.

А. Я твердо стремлюсь достичь своего.

Б. Я пытаюсь найти компромиссное решение.

11.

А. Первым делом я стараюсь определить то, в чём состоят все затронутые интересы и вопросы.

Б. Я стараюсь успокоить другого и сохранить наши отношения.

12.

А. Зачастую я избегаю позицию, которая может вызвать споры.

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

13.

А. Я предлагаю среднюю позицию.

Б. Я настаиваю, чтобы было сделано по- моему.

14.

А. Я сообщаю другому свою точку зрения и спрашиваю о его взглядах. Б. Я пытаюсь показать другому логику и преимущество моих взглядов.

15.

А. Я стараюсь успокоить другого и сохранить наши отношения.

Б. Я стараюсь сделать все необходимое, чтобы избежать напряженности.

16.

А. Я стараюсь не задеть чувств другого.

Б. Я стараюсь убедить другого в преимуществах моей позиции.

17.

А. Обычно я настойчиво стараюсь добиться своего.

Б. Я стараюсь сделать все, чтобы избежать бесполезной напряженности.

18.

А. Если это сделает другого счастливым, я дам ему возможность настоять на своем.

Б. Я даю возможность другому в чем-то остаться при своем мнении, если он также идет мне на встречу.

19.

А. Первым делом я стараюсь ясно определить то, в чем состоят все затронутые интересы и спорные вопросы.

Б. Я стараюсь отложить решение спорного вопроса с тем, чтобы со временем решить его окончательно.

20.

А. Я пытаюсь немедленно преодолеть наши разногласия.

Б. Я стараюсь найти наилучшее сочетание выгод и потерь для нас обоих.

21.

А. Ведя переговоры, я стараюсь быть внимательным к желаниям другого.

Б. Я всегда склоняюсь к прямому обсуждению проблемы.

22

А. Я пытаюсь найти позицию, которая находится посередине между моей позицией и точкой зрения другого человека.

Б. Я отстаиваю свои желания.

23

А. Как правило, я озабочен тем, чтобы удовлетворить желание каждого из нас.

Б. Иногда я представляю возможность другим взять на себя ответственность за решение спорного вопроса.

24.

А. Если позиция другого кажется ему очень важной, я постараюсь пойти навстречу его желаниям.

Б. Я стараюсь убедить другого прийти к компромиссу.

25.

А. Я пытаюсь доказать другому логику и преимущество моих взглядов. Б. Ведя переговоры, я стараюсь быть внимательным к желаниям другого.

26.

А. Я предлагаю среднюю позицию.

Б. Я почти всегда озабочен тем, чтобы удовлетворить желание каждого из нас.

27.

А. Зачастую, я избегаю занимать позицию, которая может вызвать споры.

Б. Если это сделает другого счастливым, я дам ему возможность настоять на своем.

28.

А. Обычно я настойчиво стремлюсь добиться своего.

Б. Улаживая ситуацию, я обычно стараюсь найти поддержку у другого.

29.

А. Я предлагаю среднюю позицию.

Б. Думаю, что не всегда стоит волноваться из-за каких-то возникающих разногласий.

30.

А. Я стараюсь не задеть чувств другого.

Б. Я всегда занимаю такую позицию в спорном вопросе, чтобы мы совместно с другим заинтересованным человеком могли добиться успеха.

За каждый ответ, совпадающий с ключом, соответствующему типу поведения в конфликтной ситуации начисляется один балл.

Ключ

	Соперничество	Сотрудничество	Компромисс	Избегание	Приспособление
1				А	Б
2		Б	А		
3	А				Б
4			А		Б
5		А		Б	
6	Б			А	
7			Б	А	
8	А	Б			
9	Б			А	

10	А		Б		
11		А			Б
12			Б	А	
13	Б		А		
14	Б	А			
15				Б	А
16	Б				А
17	А			Б	
18			Б		А
19		А		Б	
20		А		Б	
21		Б			А
22	Б		А		
23		Б	А		
24			Б		А
25	А				Б
26		Б	А		
27				А	Б
28	А	Б			
29			А	Б	
30		Б			А

Количество баллов, набранных по каждой шкале, дает представление о выраженности тенденции к проявлению соответствующих форм поведения в конфликтных ситуациях. Доминирующим считается тип (типы) набравшие максимальное количество баллов.

Соперничество: наименее эффективный, но наиболее часто используемый способ поведения в конфликтах, выражается в стремлении добиться удовлетворения своих интересов в ущерб другому.

Приспособление: означает, в противоположность соперничеству, принесение в жертву собственных интересов ради другого.

Компромисс: компромисс как соглашение между участниками конфликта, достигнутое путем взаимных уступок.

Уклонение (избегание): для которого характерно как отсутствие стремления к кооперации, так и отсутствие тенденции к достижению собственных целей.

Сотрудничество: когда участники ситуации приходят к альтернативе, полностью удовлетворяющей интересы обеих сторон.

Сделайте вывод по полученному результату.

Практическое задание 6. «Самоменеджмент»

Успешная деятельность человека во многом определяется умением его управлять самим собой и своим развитием. Управленцы, как правило, работают в условиях дефицита времени, избытка информации, ненормированного рабочего дня, испытывают давление со стороны подчиненных и клиентов. Часто неясность последствий принятия решения вынуждает их идти на риск. Они находятся в стрессовом состоянии почти постоянно. Поэтому менеджеру необходимо владеть эффективными методами и способами восстановления физических и духовных сил, делегирования полномочий, построения коммуникаций, оценки и развития своих личностных качеств.

1. Оценка отношения к самоменеджменту

Отметьте в таблице 11 те пункты, с которыми Вы согласны. Чтобы оценить Ваше отношение к управлению временем, запишите себе одно очко за каждое из представленных ниже утверждений, если оно соответствует Вашим убеждениям.

Таблица 11

	Утверждение	Да	Нет
1.	"Мне не дается планирование времени, так как от рождения я неорганизованный человек"		
2.	"Постоянное планирование времени отнимет у меня слишком много сил"		
3.	"Управление временем функционирует только в теории"		
4.	"Планирование времени лишит мою жизнь спонтанности"		
5.	"Для моей практической работы в качестве _____ самоменеджмент не подойдет"		
6.	"Это все азбучные истины".		
7.	"Нечто подобное я делаю уже на протяжении ряда лет".		
8.	"Реальность не будет соответствовать моим планам"		
9.	"Мои коллеги (шеф, подчиненные) высмеют меня, если я начну фиксировать затраты времени"		
10.	"Я и так работаю максимально продуктивно на протяжении всего дня".		
11.	"Я все равно не успею сделать то, что запланировано".		
12.	"Если я захочу, чтобы работа была сделана, я сумею ее выполнить, не прибегая к тайм-менеджменту".		
13.	"Если бы это было так просто, то это бы делал каждый"		
ВАШ РЕЗУЛЬТАТ			

2. «Ваши сильные и слабые стороны в управлении временем»

Для самоанализа Вашего реального рабочего стиля и выявления его слабых сторон, ведущих к нерациональному использованию рабочего времени, существенную пользу может принести периодическое обращение к следующему тесту. Ответьте на поставленные вопросы, заполните таблицы 12 - 15 и проанализируйте возможные причины Ваших временных потерь:

Потери времени из-за проблем в планировании *Таблица 12*

№	Утверждение	Да	Нет
1	Имею ли я систематический обзор задач, которые возникают в сфере моей деятельности?		
2	Готовлю ли я каждый день план “Что нужно сделать?”		
3	Обновляю ли я регулярно мои планы?		
4	Приходится ли мне выполнять слишком много различных дел?		
5	Занимаюсь ли я слишком многими различными делами?		
6	Работаю ли я регулярно над собой: расширяю ли свои знания, совершенствую ли навыки?		
7	Знаю ли я примерное распределение времени (в процентном соотношении), необходимое для выполнения предстоящих дел?		
8	Готов ли я к возможным трудностям при выполнении работы?		
9	Предусматриваю ли я резервное время для непредвиденных случаев?		
10	Записываю ли я сроки, задачи в дневнике времени?		

Потери времени при выработке решений *Таблица 13*

№	Утверждение	Да	Нет
1	Оцениваю ли я работу, прежде чем приступить к ней (стоит ли она затрат времени)? Утверждение		
2	Устанавливаю ли приоритетность дел в зависимости от их важности?		
3	Уделяю ли я отдельным делам нужное количество времени в соответствии с их значением (важностью и срочностью)?		
4	Уделяю ли я слишком много внимания мелким незначительным делам или частностям?		
5	Отвожу ли я слишком много времени чисто рутинным занятиям?		

6	Занимаюсь ли я при выполнении какой-либо задачи слишком многими деталями при том, что знаю о более важных для меня вещах?		
7	Веду ли я слишком долгие частные разговоры в перерывах между выполнением отдельных дел?		
8	Возникают ли у меня в определенных ситуациях одни и те же трудности?		

Потери времени из-за плохой организации работы *Таблица 14*

№	Утверждение	Да	Нет
1	Планирую ли я уже накануне вечером свой предстоящий день?		
2	Начинаю ли каждое дело спонтанно, без того, чтобы его предварительно продумать?		
3	Забочусь ли я о достаточной подготовке моей трудовой активности?		
4	Работаю ли я слишком долго над одной проблемой так, что отдача часто становится все меньше?		
5	Кладу ли я каждую вещь на свое место?		
6	Могу ли я без труда найти необходимые бумаги?		
7	Занимают ли меня вопросы систематического упрощения труда?		

Потери времени из-за “пожирателей” *Таблица 15*

№	Утверждение	Да	Нет
1	Болтаю ли я с коллегами прежде чем приступить к работе?		
2	Занимаюсь ли я в первую очередь личными делами?		
3	Просчитываю ли я в начале каждого дела определенное время, чтобы приступить к работе?		
4	Трачу ли я слишком много времени на телефонные разговоры, которые не имеют серьезного значения?		
5	Часто ли вовремя работы меня прерывают коллеги?		
6	Откладываю ли я важные дела из-за неумения отказать коллегам в срочных просьбах?		
7	Занимаюсь ли я трудными проблемами или задачами в середине или конце рабочего дня?		
8	Откладываю ли я начатое дело, не доведя его до конца?		
9	Принимаю ли надлежащие меры против помех, чтобы не отрываться от своей работы?		

Все ответы (первого и второго тестов) отрицательного характера являются потенциально Вашими слабыми сторонами.

3. Анализ «поглотителей» времени

Одной из основных проблем личности на сегодня является нехватка времени. Главная причина этого – вовсе не обилие работы, а неправильное использование времени и наличие поглотителей. Поглотители времени — это любые факторы, которые приводят к нецелевому использованию времени.

Задание

Попытайтесь идентифицировать причины временных потерь, которые повторяются.

Просмотрите следующий список, состоящий из самых существенных «поглотителей», или «ловушек», времени, и наметьте «свои» важнейших, не менее пяти:

1. Нечеткая постановка цели.
2. Отсутствие приоритетов в делах.
3. Попытка слишком много сделать за один раз.
4. Отсутствие полного представления о предстоящих задачах и путях их решения.
5. Плохое планирование трудового дня.
6. Личная неорганизованность, «заваленный» письменный стол.
7. Чрезмерное чтение.
8. Недостаток мотивации (индифферентное отношение к работе).
9. Поиск записей, памятных записок, адресов, телефонных номеров.
10. Отрывающие от дел телефонные звонки.
11. Неспособность сказать «нет».
12. Неполная, запоздалая информация.
13. Отсутствие самодисциплины.
14. Неумение довести дело до конца.
15. Отвлечение (шум).
16. Болтовня на частные темы.

17. Излишняя коммуникабельность.
18. Синдром «откладывания».
19. Желание знать все факты.
20. Длительные ожидания (например, условленной встречи).

Проанализируйте Ваши «поглотители» времени и найдите способы их устранить, заполните таблицу 16.

Таблица 16

№	«Поглотитель» времени	Возможные причины потерь времени	Меры по устранению
1			
2			
3			
4			
5			
...			

Структура отчета

Отчет по практической работе должен содержать:

Титульный лист.

Исходные данные по каждому практическому заданию.

Результаты выполнения практических заданий.

Выводы по результатам выполнения каждого практического задания .

Список использованной литературы.

Общие требования к оформлению

1 Работа должна содержать все задания, предложенные в методических рекомендациях. Работы, содержащие не все задания не будут зачтены. Выполнять задания необходимо в той последовательности, которая предложена в перечне заданий. Выполненное задание практической работы должно сопровождаться всеми необходимыми таблицами и выводами.

2 Практические задания следует выполнять в ученической тетради чернилами синего или черного цвета, оставляя поля (25-30 мм) для замечаний. Также индивидуальные студенческие работы могут быть оформлены печатным способом на стандартных листах бумаги А4 (210×297 мм) с одной стороны. Текст работы печатается через полтора интервала шрифтом Times New Roman кеглем в 14 пунктов. Размеры полей: левое – 30 мм, правое – 15 мм, верхнее – 20 мм, нижнее – 20 мм. абзацный отступ - 1,25 см. Текст работы должен быть выровнен по ширине.

2 Опечатки, описки и графические неточности, обнаруженные в процессе оформления работы, допускается исправлять подчисткой или закрашиванием белой краской и нанесением на том же месте исправленного текста (графиков) чернилами черного цвета.

3 Каждая структурная часть и раздел работы начинаются с нового листа.

4 Наименования структурных элементов работы печатаются строчными буквами (кроме первой прописной) шрифтом Times New Roman кеглем в 16 пунктов. Заголовки подразделов, пунктов и подпунктов печатаются строчными буквами (кроме первой прописной), шрифтом Times New Roman кеглем в 14 пунктов. Точку в конце заголовка не ставят. Если заголовок состоит из двух или более предложений, их разделяют точкой. Для заголовков структурных элементов могут использоваться полужирный шрифт или курсив. Все заголовки располагаются с выравниванием по центру

Список использованной литературы

Основная литература

1. Витевская, О. В. Основы менеджмента [Текст] : учебное пособие / О. В. Витевская ; ПГУТИ, каф. Э и ОП. - Самара : ИУНЛ ПГУТИ, 2014. - 135 с. – 50 экз.

2. Витевская, О. В. Менеджмент [Текст] : учебное пособие / О. В. Витевская ; ПГУТИ, каф. Э и ОП. - Самара : ИУНЛ ПГУТИ, 2013. - 133 с. – 81 экз.

Дополнительная литература

1. Витевская, О. В. Сборник тестов с пояснениями по дисциплине "Менеджмент" [Текст] : учебное пособие / О. В. Витевская; ПГУТИ, Кафедра Э и ОП. - Самара : ИУНЛ ПГУТИ, 2013. - 107 с. : ил. - 80 экз.

2. Витевская, О. В. Основы менеджмента. Сборник текстов [Текст] : методическое пособие / О. В. Витевская ; ПГУТИ, каф. Э и ОП. - Самара : ИУНЛ ПГУТИ, 2014. - 31 с. – 50 экз.

Интернет-ресурсы:

1. Административно-управленческий портал. Управление предприятием. Менеджмент / [Электронный ресурс]: Электрон. текстовые дан. – Режим доступа: <http://www.aup.ru/management/>

2. Административно-управленческий портал. Экономика / [Электронный ресурс]: Электрон. текстовые дан. – Режим доступ [http: //www.aup.ru/economics/](http://www.aup.ru/economics/)

Приложение

Образец оформления титульного листа практической работы

**МИНИСТЕРСТВО ЦИФРОВОГО РАЗВИТИЯ, СВЯЗИ И МАССОВЫХ
КОММУНИКАЦИЙ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ**

**Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования**

«Поволжский государственный университет телекоммуникаций и информатики»

ПРАКТИЧЕСКАЯ РАБОТА

по дисциплине «Менеджмент»

ВЫПОЛНИЛ:

студент

(группа) (№ студ. билета)

(инициалы, фамилия)

ПРОВЕРИЛ:

(должность)

(инициалы, фамилия)

Самара, 20__