

**Калужский филиал**

**ПГУПС**

---

**Отделение среднего профессионального образования**

**О.А. Рундель**

**Методические указания к выполнению практических занятий по  
дисциплине**

**«Менеджмент»**

**Для студентов специальности 23.02.01**

**Организация перевозок и управление на транспорте (по видам)**

**Калуга**

**2017**

Методические указания содержат план выполнения практических занятий по дисциплине «Менеджмент».

Изучив данную дисциплину и выполнив практические занятия студент должен:

- применять техники и приемы улучшения коммуникативного процесса в организации;
- использовать приемы стратегического управления организацией на основе анализа ее внутренней и внешней среды;
- знать роль и место дисциплины в современном мире;
- знать функции и методы управления;
- знать основы организации коллектива исполнителей;
- знать содержание труда и современные требования, предъявляемые к руководителю;
- знать принципы этики делового общения в коллективе;
- знать информационные технологии в сфере управления производством на железнодорожном транспорте;
- знать особенности менеджмента в области профессиональной деятельности.

Методические указания предназначены для студентов среднего профессионального образования специальности 23.02.01 Организация перевозок и управление на транспорте (по видам)

## Общие положения

Цель выполнения практических занятий – закрепление теоретических знаний по дисциплине «Менеджмент».

Раздаточные материалы для выполнения практических занятий выдаются преподавателем, остальные данные применяются из учебников или других литературных источников с обязательной ссылкой на источник заимствования.

Практические работы оформляются на листах формата **A4**, все листы должны быть пронумерованы. Тема шрифта **Times New Roman**, размер шрифта **14**. Каждая таблица и рисунок должны иметь свой номер и название.

При использовании формул необходимо дать пояснение всем входящим в нее элементам. После этого производится расчетная запись с указанием цифровых значений всех элементов формулы и конечного результата.

Введение, каждая практическая работа и список использованной литературы должны начинаться с новой страницы.

## **Задания на практические занятия**

### **Практическое занятие № 1**

**Тема: Изучение этапов развития менеджмента как науки. Составление сравнительной характеристики современного менеджера и хозяйственного руководителя прошлых лет.**

#### **1. Цель занятия:**

1.1. Ознакомиться с основными этапами развития менеджмента как науки.

#### **2. Порядок выполнения занятия:**

- 2.1. Дать определение понятию «школы управления».
- 2.2. Построить схематичный рисунок развития школ управления.
- 2.3. Дать характеристики основным школам управления.
- 2.4. Ознакомиться с понятием «менеджер».
- 2.5. Изучите характеристики трех категорий руководителей (с указанием характера их работы и приведением примеров).
- 2.6. Составить таблицу сравнительной характеристики современного менеджера и хозяйственного руководителя прошлых лет.
- 2.7. Выполнить отчет по занятию.

#### **3. Методические указания.**

#### **4. Вывод по цели.**

## Практическое занятие № 2

### Тема: Проектирование организационных структур управления

#### 1. Цель занятия:

1.1 Изучить характеристики и виды основных организационных структур.

#### 2. Порядок выполнения занятия:

2.1 Ознакомиться с понятием организационной структуры.

2.2 Построить схемы основных видов структур и дать им краткую характеристику.

2.3 Построить организационные структуры магазина, торговой компании, акционерного общества (с указанием должностей).

2.4 Выполнить отчет по занятию.

#### 3. Методические указания.

Все организации независимо от сфер деятельности имеют структуру, которая придает им целостность, способность реализовать свою миссию (предназначение).

Организационная структура – совокупность связей и взаимоотношений уровней управления и функциональных областей, построенных в такой форме, которая позволяет наиболее эффективно достичь целей организации.

2.2 Постройте схемы линейной, функциональной, линейно-функциональной (штабной) и матричной структур организации и дайте им краткую характеристику.

2.3 Представьте себя сначала владельцем небольшого магазина, потом большой торговой компании, а потом – в составе директоров акционерного общества. Постройте организационные структуры всех вариантов с указанием должностей (директор, менеджер, бухгалтер, экономист, агент по сбыту и т.д.)

#### 4. Вывод по цели.

## Практическое занятие № 3

### Тема: Организационная культура

#### 1. Цель занятия:

1.1 Отработка навыков анализа сущности организационной культуры.

#### 2. Порядок выполнения занятия:

2.1 Ознакомиться с понятием организационной культуры, ее основными элементами и функциями.

2.2 Понять особенности формирования культуры железнодорожного транспорта России через анализ ценностных установок.

2.3 Выявить особенности организационной культуры российских компаний.

2.4 Выполнить отчет по занятию.

#### 3. Методические указания.

Организационная культура – доминирующая в организации система ценностей и стилей поведения.

Основные элементы организационной культуры:

1. Поведенческие стереотипы (общий язык, обычаи и традиции, ритуалы);
2. Групповые нормы (стандарты, регламентирующие поведение группы);
3. Провозглашаемые ценности (объявляемые во всеуслышание принципы и ценности, к реализации которых стремится организация);
4. Философия организации (общие политические и идеологические принципы, которыми определяются ее действия по отношению к служащим, клиентам и посредникам);
5. Правила игры (правила поведения при работе в организации);
6. Организационный климат (чувство, определяемое физическим составом группы и характерной манерой взаимодействия членов организации друг с другом, клиентами или иными сторонними лицами);
7. Существующий практический опыт (методы, используемые членами группы для достижения определенных целей, не требующие обязательной письменной фиксации).

Организационная культура выполняет ряд функции:

- Она формирует определенный имидж организации, отличающий ее от любой другой;
- Она выражается в чувстве общности всех членов организации;

- Она усиливает вовлеченность в дела организации и преданностей ей;
- Она усиливает систему социальной стабильности организации.

### 2.53.2 Понять особенности формирования культуры железнодорожного транспорта России через анализ ценностных установок.

Перечень ценностных установок, которыми руководствуются высшие менеджеры:

- поощрения и наказания;
- участие в управлении;
- демократичность;
- открытость;
- помощь другим;
- лояльность;
- отношения к равенству полов;
- возраст;
- другое (указать).

### 3.3 Выявить особенности организационной культуры российских компаний.

Проведите сравнительный анализ организационной культуры американских, японских и российских компаний и оцените сходство по каждой характеристике, используя шкалу от 0 до 100 баллов. Степень сходства с американской культурой оценивается от 0 до 50 баллов, абсолютное сходство – 0. Степень сходства с японской культурой оценивается от 50 до 100 баллов, абсолютное сходство - 100. Равноудаленное сходство оценивается 50 баллами. Проставьте в графе 3 баллы, характеризующие, на ваш взгляд, степень близости организационной культуры российских компаний к американским или японским.

Таблица 1. Организационная культура компаний США, Японии и России.

<b>Характеристики организационной культуры</b>	<b>США</b>	<b>Россия</b>	<b>Япония</b>
Образ компании	Спортивная команда		Семья
Цель бизнеса	Прибыль		Длительное существование
Мотивация к получению прибыли	Любыми средствами		Прибыль – средство достижения целей

			организации
Ценности	Ориентация на материальные ценности		Ориентация на человека
Работники	Подход к человеку как к рабочей силе		Подход к человеку как к личности
Человеческие отношения	Функциональные (индивидуализм)		Эмоциональные (коллективизм)
Конкуренция	Высокая конкуренция, победа сильного над слабым		Сотрудничество, гармония, сосуществование
Гарантии для работников	Низкие (краткосрочные контакты, узкие специалисты)		Высокие (долгосрочные контакты, пожизненный найм, универсалы)
Принятие решений	Индивидуальные решения: «сверху-вниз»		Коллективные решения: «снизу - вверх»
Продвижение	По способностям, деловым качествам		В соответствии с выслугой лет
Оплата	В зависимости от результата		В зависимости от стажа

#### 4. Вывод по цели.

## Практическое занятие № 4

### Тема: Составление бизнес-плана организации

#### 1. Цель занятия:

1.1 Ознакомиться с понятием бизнес-плана и его структурой.

#### 2. Порядок выполнения занятия:

2.1 Ознакомиться с понятием бизнес-плана и его структурой.

2.2 Разработать бизнес-план по образцу для любой организации (например, молодежного клуба или центра досуга при вашем учебном заведении).

2.3 Выполнить отчет по занятию.

#### 3 Методические указания.

Бизнес-план – документ, вырабатываемой новой или действующей фирмой, в котором систематизируются основные аспекты намеченного коммерческого мероприятия.

Процедура разработки бизнес-плана позволяет предвидеть возможные проблемы, избегать ошибок в управлении, распознавать и оценивать два основных видов рисков, присутствующих в любом бизнесе: внутренний, над которым предприниматель в целом имеет контроль (персонал, товарно-материальные запасы, местоположение бизнеса) и внешний (экономические условия, поведение партнеров, конкурентов, новое законодательство, погода), т.е. то, что предприниматель не в состоянии изменить.

На основании анализа стандартов можно выделить следующую типовую структуру бизнес-плана:

1. Титульный лист.
2. Резюме/Вводная часть.
3. Анализ положения дел в отрасли.
4. Сущность проекта.
5. План маркетинга.
6. Производственный план.
7. Организационный план.
8. Финансовый план.
9. Оценка рисков.
10. Приложения.

Титульный лист. Назначение раздела – дать представление о проекте. На его основе потенциальный инвестор может сразу определить, представляет ли для него интерес участие в проекте. Обычно на титульном

листе отражаются следующие данные: полное название фирмы; сведения о владельцах или учредителях; краткая характеристика сути предлагаемого проекта; общая стоимость проекта; указание на конфиденциальный характер данного документа.

Резюме/Вводная часть. Главной задачей раздела является укрепление заинтересованности потенциального инвестора в проекте на основе краткого освещения его наиболее важных положений. В зависимости от общей величины бизнес-плана объем данного раздела может составить одну – четыре страницы. Раздел включает: более подробную характеристику направления деятельности предприятия; общую оценку состояния спроса на данную продукцию на основе проведенного анализа рыночной ситуации и перспектив ее изменения в будущем; обоснование перспективности проекта; необходимый объем инвестиций для реализации проекта; контрольные сроки по проекту.

Анализ положения дел в отрасли. Задачей раздела является доказательство высокой степени обоснованности главной идеи проекта. Поэтому здесь приводятся результаты комплексных маркетинговых исследований по следующим показателям: динамика продаж в отрасли за ряд предшествующих лет и прогнозируемые темпы их роста; тенденции ценообразования; всесторонняя характеристика конкурентов; выделение новых и быстрорастущих фирм в отрасли с характеристикой основных направлений их деятельности и специфики рыночных стратегий; характеристика потребителей; оценка влияния научно-технических и социальных аспектов; перспективные рыночные возможности.

Сущность проекта. В этой части излагается основная идея предлагаемого проекта. После знакомства с ней инвестор должен четко представлять конкретное изделие (или услугу), степень готовности предприятия к его производству и предпосылки для его осуществления, а также необходимые для этого средства. В связи с этим в данном разделе отражаются следующие положения: основные цели; характеристика целевой группы потребителей, которую предполагается обслуживать, и ключевых факторов успеха на рынке; подробное описание (техническая спецификация) изделия, параметры которого должны соответствовать требованиям выбранного сегмента рынка; стадия разработки, патентная чистота и защита товара; характеристика предприятия; общая стоимость проекта, включающая размеры и график производственных капиталовложений, первоначальные расходы по маркетингу продукции и организации управления.

План маркетинга. Здесь в четкой форме определяются задачи по всем элементам комплекса маркетинга с указанием, что должно быть сделано, кем,

когда и какие для этого требуются средства. Основными пунктами плана маркетинга являются: программа комплексных рыночных исследований, которые предполагается осуществлять в ходе реализации проекта; общий объем и ассортимент реализуемой продукции с разбивкой по периодам осуществления проекта вплоть до выхода на запланированную мощность; направления совершенствования продукции; требования к упаковке, ее параметрам и внешнему виду; обоснование ценовой политики; планирование сбыта; планирование товародвижения; планирование рекламной кампании; планирование сервиса; система маркетингового контроля.

**Производственный план.** Раздел содержит перечень всех задач, которые возникают в сфере производства, и способы их решения. При разработке раздела необходимо осветить следующие моменты: производственные мощности; описание всего технологического процесса с выделением охватываемой проектом части, а также операций, передаваемых субподрядчикам; субподрядчики; оборудование; производственные площади; сырье; себестоимость.

**Организационный план.** Задача раздела связана с разработкой мер по организационному обеспечению проекта. Для существующих предприятий это связано с оценкой степени соответствия их структуры и применяемых методов управления специфике поставленных целей и путям их достижения, для создаваемых предприятий – с проектированием всех структур, в максимальной степени увязанных с основными стратегическими положениями проекта. Традиционная структура раздела обычно включает следующие элементы: организационно-правовая форма; организационная структура управления, включающая схему, положения и инструкции, взаимосвязи подразделений; характеристика учредителей; характеристика руководящего состава; работа с персоналом; материально-техническая обеспеченность управления; местонахождение предприятия.

**Финансовый план.** Задачей раздела является общая экономическая оценка всего проекта с точки зрения окупаемости затрат, уровня рентабельности и финансовой устойчивости предприятия. Для инвестора раздел представляет наибольший интерес, так как позволяет оценить степень привлекательности проекта по сравнению с иными способами использования денежных средств. В полном виде этот раздел включает ряд следующих финансовых документов: сводный баланс доходов и расходов; план денежных поступлений и расходов с такой же периодичностью; балансовый план на конец первого года в его традиционной форме; план по источникам.

**Оценка рисков.** Назначение раздела – в определении потенциальных проблем и трудностей, с которыми придется столкнуться в ходе реализации

проекта. Инвестор должен убедиться, что предприниматель трезво смотрит на вещи и готов к сложностям, которые всегда сопровождают осуществление любого, даже самого подготовленного, мероприятия. В данном разделе обычно приводятся следующие сведения: перечисляются все возможные проблемы, которые могут осложнить реализацию проекта; определяется комплекс предупреждающих мер, которые уменьшат вероятность возникновения той или иной проблемы или ослабят ее отрицательное воздействие;

разрабатываются сценарии поведения в случае наступления неблагоприятных событий; обосновывается низкая вероятность столкновения с проблемами, которые были учтены и которыми, в силу этого, можно пренебречь.

Приложения. В заключительной части бизнес-плана приводятся документы и источники, которые были использованы при его подготовке, и на которые есть ссылки в основном тексте. Речь идет о письмах от клиентов и партнеров, копиях договоров и контрактов, различных прејскурантах, статистических обзорах, справках, результатах исследований и т.д.

#### **4 Вывод по цели.**

## Практическое занятие № 5

### Тема: Оформление должностной инструкции

#### 1. Цель занятия:

1.1 Ознакомиться с оформлением должностной инструкции.

#### 2. Порядок выполнения занятия:

2.1 Ознакомиться с понятием должностной инструкции.

2.2 Ознакомиться со структурой должностной инструкции.

2.3 Составить по образцу должностную инструкцию дежурного по станции.

2.4 Выполнить отчет по занятию.

#### 3 Методические указания.

Должностная инструкция — это организационно-правовой документ, в котором определяются основные функции, обязанности, права и ответственность сотрудника организации при осуществлении им деятельности в определенной должности.

Основой для разработки должностных инструкций являются квалификационные характеристики (требования) по должностям служащих и по профессиям рабочих, которые утверждены Министерством труда Российской Федерации.

Требования к оформлению и содержанию должностной инструкции.  
Макет должностной инструкции.

Наименование организации	УТВЕРЖДАЮ
Наименование подразделения	Должность руководителя Личная подпись
	Расшифровка Дата
<b>ДОЛЖНОСТНАЯ ИНСТРУКЦИЯ</b>	
00.00.0000 № 00	
город	
Наименование должности (в родительном падеже)	
1. Общие положения	
2. Функции	
3. Должностные обязанности	
4. Права	
5. Ответственность	
6. Связи по должности	
Должность руководителя подразделения личная подпись расшифровка	
Виза ознакомления	
Визы	

Дежурный по железнодорожной станции относится к категории специалистов.

На должность дежурного по железнодорожной станции назначается лицо, имеющее в зависимости от класса станции:

- при выполнении должностных обязанностей дежурного по разъезду и посту - среднее профессиональное (техническое) образование без предъявления требований к стажу работы;

- при выполнении должностных обязанностей дежурного по железнодорожной станции V класса - среднее профессиональное (техническое) образование и стаж работы по профилю не менее 1 года;

- при выполнении должностных обязанностей дежурного по железнодорожной станции IV класса - среднее профессиональное (техническое) образование и стаж работы по профилю не менее 1-2 лет;

- при выполнении должностных обязанностей дежурного по железнодорожной станции III класса - среднее профессиональное (техническое) образование и стаж работы по профилю не менее 2-3 лет;

- при выполнении должностных обязанностей дежурного по железнодорожной станции II класса - высшее профессиональное (техническое) образование без предъявления требований к стажу работы или среднее профессиональное (техническое) образование и стаж работы по профилю не менее 3 лет;

- при выполнении должностных обязанностей дежурного по железнодорожной станции I класса - высшее профессиональное (техническое) образование и стаж работы по профилю не менее 1 года или среднее профессиональное (техническое) образование и стаж работы по профилю не менее 3-4 лет;

- при выполнении должностных обязанностей дежурного по железнодорожной станции внеклассной - высшее профессиональное (техническое) образование и стаж работы по профилю не менее 2 лет или среднее профессиональное (техническое) образование и стаж работы по профилю не менее 4 лет.

Дежурный по железнодорожной станции назначается на должность и освобождается от нее руководителем предприятия и подчиняется непосредственно \_\_\_\_\_.

Дежурный по железнодорожной станции должен знать:

- Правила технической эксплуатации железных дорог;
- Инструкцию по движению поездов и маневровой работе на железных дорогах;
- Инструкцию по сигнализации на железных дорогах;

- Инструкцию по обеспечению безопасности движения поездов при производстве работ по техническому обслуживанию и ремонту устройств СЦБ;
- Инструкцию по обеспечению безопасности движения поездов при производстве путевых работ;
- Правила безопасности и порядок ликвидации аварийных ситуаций с опасными грузами при перевозке их по железным дорогам;
- приказы, распоряжения и указания органов управления железной дороги, регламентирующие работу дежурного по станции;
- методические, нормативные и другие руководящие материалы по кругу обязанностей;
- техническо-распорядительный акт и технологический процесс работы станции;
- принцип устройств работы сигнализации, централизации, блокировки, связи;
  - график движения поездов, план формирования поездов, правила перевозок грузов;
- правила и нормы охраны труда, техники безопасности, производственной санитарии и правила пожарной безопасности на железнодорожном транспорте;
- основы экономики, организации производства, труда и управления;
- Положение о дисциплине работников железнодорожного транспорта;
- положение о рабочем времени и времени отдыха работников железнодорожного транспорта.

На время отсутствия дежурного по железнодорожной станции (командировка, отпуск, болезнь и пр.) его обязанности исполняет лицо, назначенное в установленном порядке.

#### Должностные обязанности

Дежурный по железнодорожной станции:

Руководит движением поездов на станции или в пределах закрепленного района управления, обеспечивает безопасность движения, выполнение графика движения и маневровую работу в соответствии с требованиями, установленными Правилами технической эксплуатации железных дорог; Инструкцией по движению поездов и маневровой работе на железных дорогах, Инструкцией по сигнализации на железных дорогах, техническо-распорядительным актом и технологическим процессом работы станции.

Оценивает поездную обстановку и фактическое положение на станции, принимает оптимальные решения по организации движения поездов и маневровой работы с учетом сложившейся ситуации.

Выполняет операции по приготовлению маршрутов приема, отправления, пропуска поездов и маневровых передвижений с пульта управления устройствами электрической централизации стрелок или сигналов или дает распоряжения на приготовление маршрутов работникам исполнительных постов.

Контролирует правильность выполнения отданных распоряжений по показаниям приборов управления или докладам исполнителей, закрепление составов и вагонов на путях станции тормозными устройствами порядком и по нормам, установленным техническо-распорядительным актом станции.

Предъявляет составы к техническому обслуживанию и коммерческому осмотру, контролирует их готовность.

Выполняет распоряжения поездного диспетчера по вопросам организации движения поездов, ведет переговоры с дежурными соседних станций, машинистами локомотивов и других подвижных единиц в пределах станции и примыкающих к ней перегонов.

Оформляет и выдает предупреждения, разрешения; передает приказы на прием и отправление поездов.

Ведет поездную и другую документацию.

Получает (вводит) поездную и оперативную информацию из дорожной автоматизированной системы оперативного управления перевозками.

Обеспечивает выполнение сменного плана работы станции, приказов, распоряжений и указаний руководства железной дороги, отделения железной дороги по организации движения поездов и маневровой работы, безопасности движения, правил по охране труда и технике безопасности.

Осуществляет оперативное руководство подчиненными работниками, участвующими в перевозочном процессе.

Контролирует соблюдение ими трудовой и технологической дисциплины.

#### Права

Дежурный по железнодорожной станции имеет право:

Представлять на рассмотрение руководства предложения по вопросам своей деятельности.

Получать от руководителей и специалистов структурных подразделений информацию, связанную с вопросами своей деятельности.

Подписывать и визировать документы в пределах своей компетенции.

Требовать от руководства учреждения оказания содействия в исполнении своих должностных обязанностей.

#### Ответственность

Дежурный по железнодорожной станции несет ответственность:

За ненадлежащее исполнение или неисполнение своих должностных обязанностей, предусмотренных настоящей должностной инструкцией, в пределах, определенных трудовым законодательством Российской Федерации.

За правонарушения, совершенные в процессе осуществления своей деятельности, - в пределах, определенных административным, уголовным и гражданским законодательством Российской Федерации.

За причинение материального ущерба - в пределах, определенных действующим законодательством Российской Федерации.

#### **4 Вывод по цели.**

## Практическое занятие № 6

### Тема: Определение стиля руководства

#### 1. Цель занятия:

1.1. Научиться выделять качества, присущие сильному руководителю и определить свое умение управлять людьми с помощью психологического теста.

#### 2. Порядок выполнения занятия:

- 2.1. Ознакомиться с основными видами стилей руководства.
- 2.2. Дать рекомендации руководителю по совершенствованию стиля руководства.
- 2.3. Решение психологического теста.
- 2.4. Выполнить отчет по занятию.

#### 3. Методические указания.

#### 4. Вывод по цели.

#### 3. Методические указания:

Эффективность труда руководителя во многом зависит от стиля руководства.

Стиль руководства – характерные черты поведения, приемов, действий, используемых руководителем в процессе управления.

В зависимости от личных качеств различают три типа руководителей:

- авторитарный;
- демократический;
- либеральный.

Авторитарный стиль лидерства — характеризуется жесткостью, требовательностью, единоначалием, превалированием властных функций, строгим контролем и дисциплиной, ориентацией на результат, игнорированием социально-психологических факторов;

Демократический стиль лидерства — опирается на коллегиальность, доверие, информирование подчиненных, инициативу, творчество, самодисциплину, сознательность, ответственность, поощрение, гласность, ориентацию не только на результаты, но и на способы их достижения;

Либеральный стиль лидерства — отличается низкой требовательностью, попустительством, отсутствием дисциплины и требовательности, пассивностью руководителя и потерей контроля над подчиненными, предоставлением им полной свободы действий.

Рекомендации руководителю по совершенствованию стиля руководства:

- выбирайте ценностные установки и личные цели;
- планируйте текущую деятельность и этапы саморазвития;
- регулярно анализируйте достигнутые результаты;

- развивайте коммуникативные умения: слушать, читать, говорить, писать;
- развивайте наблюдательность, учитесь разбираться в людях;
- ежедневно выбирайте время для мышления, записывайте свои мысли;
- расширяйте общение с людьми других профессий;
- учитесь сосредотачиваться на главном;
- будьте решительным, упорным и настойчивым;
- постоянно ищите новые возможности, проявляйте инициативу.

### **Какой вы руководитель? (Тест)**

Необходимо утвердительно или отрицательно ответить на следующие вопросы:

1. Охотно ли Вы беретесь за решение неординарных, нестандартных управленческих задач?
2. Трудно ли Вам было отказаться от тех приемов руководства подчиненными, которыми Вы пользовались, находясь на ступень ниже?
3. После повышения, уделяли ли Вы внимание прежнему участку работы?
4. Стремитесь ли Вы выработать универсальный метод управления, подходящий для большинства ситуаций?
5. Умеете ли Вы дать полную, целостную оценку сотрудникам/руководителям, обоснованно квалифицировав их как сильных, средних и слабых в вопросах управления?
6. Легко ли Вам выйти за рамки личных симпатий или антипатий в кадровых вопросах?
7. Считаете ли Вы, что универсального стиля руководства нет, а нужно уметь сочетать различные стили в зависимости от специфики управленческой ситуации?
8. Утверждаете ли Вы, что Вам легче избежать конфликта с вышестоящим руководством, чем с подчиненными?
9. Хочется ли Вам сломать стереотип управления, сложившийся в возглавляемом учреждении?
10. Часто ли оказывается верным Ваше первое впечатление о качествах человека как руководителя?
11. Часто ли Вам приходится объяснять свои неудачи в управлении?
12. Часто ли Вы ощущаете, что для эффективной управляющей деятельности труда Вам не хватает времени?
13. Как вы думаете, если бы у Вас была возможность чаще бывать в нижестоящих должностях, то увеличилась бы эффективность Вашего руководства?
14. Предоставляете ли Вы больше полномочий и самостоятельности в решении вопросов более инициативным и компетентным из подчиненных Вам сотрудников/руководителей?
15. Можете ли утверждать, что Ваша управленческая деятельность имеет четкую систему управления?

16. Считаете ли Вы, что интересы работы пострадают, если ежедневно отвлекаться от всех дел и заниматься не менее 1 часа совершенствованием своей управленческой компетентности?

17. Вы еженедельно проводите совещания с сотрудниками по совершенствованию их управленческой деятельности?

18. Всегда ли Вы предусматриваете компоненты мотивации для сотрудников при принятии решения?

19. Главное ли место в жизни занимает Ваша профессиональная деятельность?

20. Используете ли Вы различные варианты для развития, продуктивности и самореализации сотрудников в вашей деятельности?

Подсчет баллов осуществляется по ключевой таблице.

Ключевая таблица к тесту «Какой Вы руководитель?»

Оценочные баллы																				
Номер вопроса	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
Да	1				2	1	1		1	1				2	2		2		1	1
Нет		1	1	2				2			2	1	2			2		2		

От 0 до 6. Ваши интересы находятся в большей степени не в сфере управленческой деятельности. Руководство людьми, вероятнее всего, Вам не приносит удовольствия. Если представится возможность заняться иным видом профессиональной деятельности, то сделайте такой выбор. Он будет правильным. Не надо колебаться, а следует решиться.

От 7 до 12. Нельзя утверждать, что Вы эффективный руководитель, но если в возглавляемом Вами коллективе дела идут неплохо, то лучше не принимать коренных изменений и реформ. Они будут для Вас и коллектива чрезмерно трудными. Однако важно обеспечивать совершенство управления в контексте общих тенденций и требований вышестоящего руководства. Надо больше прислушиваться к мнению подчиненных. Постарайтесь выявить стереотипы-блокаторы эффективного управления, овладейте новыми подходами в своей работе и ориентируйтесь в ее организации на ближайшую и дальнюю перспективу.

От 13 до 18. Вы можете отнести себя к уровню достаточно сформировавшихся руководителей. Ваши способности и возможности целесообразно совершенствовать применительно к управленческой деятельности. Для достижения более значительных результатов в управлении необходимо овладеть современной системой управленческой деятельности. Обращайте при этом внимание не только на собственное развитие, но чтобы подчиненные тоже овладели моделью, алгоритмом и технологией управленческой деятельности. Это положительно скажется на результатах труда.

От 19 до 24. Вы относитесь к числу эффективных руководителей. Умеете выделить главное в работе и концентрировать на ключевых направлениях необходимые силы и средства. Ваша сильная сторона состоит в сочетании текущего и перспективного планирования труда, умении последовательно решать принципиальные вопросы, использовать потенциал персонала, не останавливаться перед такими трудностями, как нажим, командирский тон, конфликты. Будет правильно, если Вы начнете активнее внедрять в практику управления современные подходы. Ваш опыт руководства следовало бы очистить от имеющихся стереотипов-блокаторов. Управленческая деятельность на порученном Вам участке организуется достаточно эффективно.

От 25 до 30. Можно уверенно сказать, что Вы — современный руководитель. Добиваясь эффективного руководства, обращайтесь внимание на его оптимизацию, что позволит достичь не только более значительных результатов, но и обеспечить максимально возможную комфортность в профессиональной деятельности и в повседневном общении — труде.

## Практическое занятие № 7

### Определение типа темперамента личности

#### 1. Цель занятия

Определение типа своего темперамента, силы, подвижности и уравновешенности своей нервной системы (нервных процессов) по следующей методике.

#### 2. Порядок проведения занятия:

- 2.1. Методические указания.
- 2.2. Решение психологического теста.
- 2.3. Выполнить отчет по занятию.

#### 2.1. Методические указания.

Каждый человек рождается с определенным набором биологических особенностей его личности, проявляющихся в темпераменте. Значительные различия в поведении людей обусловлены свойствами их темпераментов. Темперамент – проявление типа нервной системы в деятельности человека, индивидуально-психологические особенности личности, в которых проявляется подвижность его нервных процессов, сила и уравновешенность.

В нервных центрах коры человеческого мозга протекают в сложном взаимодействии 2 противоположных активных процесса: возбуждение и торможение. Возбуждение одних участков мозга вызывают торможение других (*этим можно объяснить, почему человек, увлеченный чем-то, перестает воспринимать окружающее*). Например, переключение внимания связано с переходом возбуждения с одних участков мозга на другие и соответственно торможением покинутых участков мозга. Возбуждение и торможение могут уравниваться или преобладать друг над другом, могут протекать с различной силой, переходить из центра в центр и сменять друг друга в одних и тех же центрах, т.е. обладать определенной подвижностью.

Сила нервной системы характеризуется способностью выдерживать сильные воздействия (шум, дискомфорт, конфликтные ситуации и т.д.). Отличительное свойство сильной нервной системы – способность переносить сверхсильные раздражители (*Солженицын А.И. утверждал, что в сталинских лагерях выживали люди с сильной нервной системой*). Человек со слабой нервной системой не только не может ждать (терпеть), он еще с трудом удерживает новую информацию (касающуюся себя и других) и постоянно «сливает» ее. Слабая нервная система обладает повышенной чувствительностью, т.е. чувствует настроение окружающих ее людей. Слабая нервная система начинает работать быстро, быстро подрывает свои энергетические резервы и продолжает работать затратно. *Если слабую нервную систему запугать сложностью или объемом предстоящих работ,*

то она может выработать свой ресурс психологически или морально еще до начала реальной деятельности (заранее прокрутив в голове «весь ужас» предстоящего испытания). Сильная нервная система обычно работает не в полную силу. Чтобы сильная нервная система включилась, необходимо создавать ситуации повышенной мотивации.

Подвижность нервной системы характеризуется способностью быстро переходить из состояния возбуждения в состояние торможения и наоборот. Подвижность нервной системы может проявляться как: скорость реакции, скорость интеллектуальных операций («быстрота соображения»), высокая переключаемость («схватываемость на лету», гибкость, перестраиваемость).

Уравновешенность нервной системы характеризуется соответствием силы возбуждения и силы торможения. При неуравновешенности сила одного из процессов (чаще - возбуждения) преобладает. Уравновешенный человек ведет себя спокойно и собранно в самой возбуждающей обстановке. Без труда подавляет ненужные и неадекватные желания, прогоняет посторонние мысли. Работает равномерно, без случайных взлетов и падений.

## 2.2. Решение психологического теста.

Изучите характерные черты представителей четырех типов темперамента, применительно к себе.

<u>Сангвиник</u>	<u>Холерик</u>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Веселы и жизнерадостны.</li> <li>2. Энергичны и деловиты.</li> <li>3. Часто не доводите начатое дело до конца.</li> <li>4. Склонны переоценивать себя.</li> <li>5. Способны быстро схватить новое.</li> <li>6. Неустойчивы в интересах и склонностях.</li> <li>7. Легко переживаете неудачи и неприятности.</li> <li>8. Легко приспосабливаетесь к разным обстоятельствам.</li> <li>9. С увлечением беретесь за новое дело.</li> <li>10. Быстро остываете, если дело перестает интересовать.</li> <li>11. Быстро включаетесь в новую работу и быстро переключаетесь с одной работы на другую.</li> <li>12. Тяготитесь однообразной, будничной, кропотливой работой.</li> <li>13. Общительны и отзывчивы, не чувствуете скромности с новыми для вас людьми.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Неусидчивы, суетливы.</li> <li>2. Невыдержанны, вспыльчивы.</li> <li>3. Нетерпеливы.</li> <li>4. Резки и прямолинейны в отношении с людьми.</li> <li>5. Решительны и инициативны.</li> <li>6. Упрямы.</li> <li>7. Находчивы в споре.</li> <li>8. Работаете рывками.</li> <li>9. Склонны к риску.</li> <li>10. Незлопамятны и необидчивы.</li> <li>11. Обладаете громкой, страстной речью со сбивчивой интонацией.</li> <li>12. Неуравновешенны и склонны к горячности.</li> <li>13. Агрессивный забияка.</li> <li>14. Нетерпимы к недостаткам.</li> <li>15. Обладаете выразительной мимикой.</li> <li>16. Способны быстро решать и действовать.</li> <li>17. Неустанно стремитесь к новому.</li> <li>18. Обладаете резкими, порывистыми движениями.</li> </ol>

<p>14. Выносливы и работоспособны.</p> <p>15. Обладаете громкой, быстрой, отчетливой речью, сопровождающейся живыми жестами, выразительной мимикой.</p> <p>16. Сохраняете самообладание в неожиданной, сложной обстановке.</p> <p>17. Всегда пребываете в бодром настроении.</p> <p>18. Быстро засыпаете и пробуждаетесь.</p> <p>19. Часто не собраны, проявляете поспешность в решениях.</p> <p>20. Склонны иногда скользить по поверхности, отвлекаться.</p>	<p>19. Настойчивы в достижении поставленной цели.</p> <p>20. Склонны к резким сменам настроения.</p>
<p style="text-align: center;"><b><u>Флегматик</u></b></p> <p>1. Спокойны и хладнокровны.</p> <p>2. Последовательны и обстоятельны в делах.</p> <p>3. Осторожны, рассудительны.</p> <p>4. Умеете ждать.</p> <p>5. Молчаливы и не любите попусту болтать.</p> <p>6. Обладаете спокойной, равномерной речью с остановками, без резко выраженных эмоций, жестикуляций и мимики.</p> <p>7. Сдержанны и терпеливы.</p> <p>8. Доводите начатое дело до конца.</p> <p>9. Не растрчиваете попусту сил.</p> <p>10. Строго придерживаетесь выбранного распорядка жизни, системы в работе.</p> <p>11. Легко сдерживаете порывы.</p> <p>12. Маловосприимчивы к одобрению и порицанию.</p> <p>13. Незлобливы, проявляете снисходительность к колкостям в свой адрес.</p> <p>14. Постоянны в своих отношениях и интересах.</p> <p>15. Медленно включаетесь в работу и переключаетесь с одного дела на другое.</p>	<p><b>Меланхолик</b></p> <p>1. Стеснительны.</p> <p>2. Теряетесь в новой обстановке.</p> <p>3. Затрудняетесь установить контакт с новыми людьми.</p> <p>4. Не верите в свои силы.</p> <p>5. Легко переносите одиночество.</p> <p>6. Чувствуете подавленность и неуверенность при неудачах.</p> <p>7. Склонны уходить в себя.</p> <p>8. Быстро утомляетесь.</p> <p>9. Обладаете слабой, тихой речью, иногда снижающейся до шепота.</p> <p>10. Невольно приспосабливаетесь к характеру собеседника.</p> <p>11. Впечатлительны до слезливости.</p> <p>12. Чрезвычайно восприимчивы к одобрению и порицанию.</p> <p>13. Предъявляете высокие требования к себе и окружающим.</p> <p>14. Склонны к подозрительности и мнительности.</p> <p>15. Болезненно чувствительны и легкоранимы.</p> <p>16. Чрезмерно обидчивы.</p> <p>17. Скрытны и необщительны, не делитесь ни с кем своими мыслями.</p> <p>18. Малоактивны и робки.</p> <p>19. Безропотно покорны.</p>

16. Равны в отношениях со всеми. 17. Любите аккуратность и порядок во всем. 18. С трудом приспосабливаетесь к новой обстановке. 19. Инертны, малоподвижны, вялы. 20. Обладаете выдержкой.	20. Стремитесь вызвать сочувствие и помощь у окружающих.
---	--

### Инструкция.

На каждый из предложенных пунктов текста ответьте однозначно «да» или «нет» - в соответствии с тем, характерна или нет для Вас каждая черта (в случае сомнений при ответах психологи рекомендует давать тот ответ, который сразу же возникает после прочтения текста). Оформите в списке ответ «да» в виде плюса («+»), а ответ «нет» в виде минуса («-»). Подсчитайте число «+» и «-» по каждому типу темперамента. Подсчитайте процент положительно отмеченных качеств («+») по каждому типу темперамента по формулам:

$$C = A_c/A * 100\%$$

$$X = A_x/A * 100\%$$

$$\Phi = A_\phi/A * 100\%$$

$$M = A_m/A * 100\%,$$

где - С – сангвиник, X – холерик, Φ – флегматик, М – меланхолик, Ас, Ах, Аф, Ам – количество «+» соответственно по каждому типу темперамента, А – общее количество «+», отмеченных в тесте по всем четырем типам темперамента.

Сделайте выводы по следующим критериям:

- до 19 % - маловыраженные черты;
- 30 – 39 % - хорошо (ярко) выраженные черты;
- 40 % и выше – основной тип темперамента.

Силу, подвижность и уравновешенность нервной системы подсчитайте по формуле:

$$Сн.с. = 100\% - M$$

$$Пн.с. = C + X$$

$$Ун.с. = C + \Phi$$

где – М – полученный ранее процент положительно отмеченных качеств, присущих вам как меланхолику, С - полученный ранее процент положительно отмеченных качеств, присущих вам как сангвинику, X - полученный ранее процент положительно отмеченных качеств, присущих вам как холерику, Φ - полученный ранее процент положительно отмеченных качеств, присущих вам как флегматику.

**Меланхолический темперамент** – человек ранимый, склонный к постоянному переживанию различных событий, он мало реагирует на внешние факторы. Свои переживания он не может сдерживать усилием воли, он повышено впечатлителен, легко эмоционально раним. Это черты

эмоциональной слабости. Умственные способности меланхолика столь же хорошие, сколь и неустойчивые. Он с одинаковой легкостью и быстротой схватывает материал и забывает его. Меланхоликам рекомендуется, в первую очередь, интеллектуальная сфера деятельности, где он чувствует себя наиболее уверенно. Это программирование, интернет, аналитика, конструирование, планирование, работа с большими объемами «виртуальной информации». Меланхоликам следует избегать большой эмоциональной нагрузки и не перегружать себя контактами с людьми.

**Флегматический темперамент** – медлителен, невозмутим, имеет устойчивые стремления и настроение, внешне скуп на проявление эмоций и чувств. Он проявляет упорство и настойчивость в работе, оставаясь спокойным и уравновешенным. В работе он производителен, компенсируя свою медлительность прилежанием. Флегматика можно назвать рекордсменом по работоспособности и производительности, что делает его незаменимым во всех отраслях, связанных с производством. При внешней ленивости и медлительности флегматик достигает лучших результатов по объему и качеству работы по сравнению с людьми любых темпераментов в схожих условиях. Однако для успеха ему требуются стабильные условия работы, если же ситуация постепенно меняется, работоспособность флегматика падает. Эти свойства делают флегматика незаменимым в сферах производства, администрирования и везде, где востребовано умение поддерживать текущие процессы в стабильном состоянии.

**Сангвинический темперамент** - живой, горячий, подвижный человек, с частой сменой настроения, впечатлений, с быстрой реакцией на все события, происходящие вокруг него, довольно легко примиряющийся со своими неудачами и неприятностями. Он довольно продуктивен в работе, когда ему интересно, приходя в сильное возбуждение от этого. Если работа ему не интересна, он относится к ней безразлично, ему становится скучно. Сангвиник быстро переключается с одного вида деятельности на другой. Легко управляет своей работоспособностью, которая обычно очень высокая не зависимо от внешних и внутренних причин. Привычки у него образуются быстро и легко, а сформированные навыки закрепляются и долго сохраняются. Наилучшими сферами для реализации сангвиника являются воспитательно-преподавательская работа, где упор делается не на техническую сферу, косметология, общественное питание, знакомства и т.д.

**Холерический темперамент** - быстрый, страстный, порывистый, однако совершенно неуравновешенный, с резко меняющимся настроением, с эмоциональными вспышками, быстро истощаемый. Холерик, увлекаясь, безалаберно растрчивает свои силы и быстро истощается. Для холериков при принятии решений на первом месте стоит человеческий фактор, эмоции и отношения. Это делает их очень полезными в сферах, связанных с личным

общением, знакомствами и услугами. С другой стороны переменчивость делает холерика трудно управляемым как работника и непредсказуемым. Работоспособность холерика высокая, но неустойчивая. Ко всему новому холерик привыкает легко и быстро, но устойчивые навыки формируются у него долго и с большим трудом.

**Любой человек должен постоянно учитывать особенности темперамента людей, с которыми ему приходится работать и общаться. Это необходимо для эффективного взаимодействия с ними, уменьшения вероятности возникновения конфликтных ситуаций, избежание возможного стресса.**

**Далеко не все люди являются «чистыми» представителями основных темпераментов. В жизни существуют много смешанных и промежуточных типов темпераментов. В большинстве случаев встречается сочетание особенностей одного темперамента с чертами другого. Нередко темперамент меняется с возрастом.**

## Практическое занятие № 8

### Тема: Разрешение организационных конфликтов

#### 1. Цель занятия:

1.1. Научиться решать проблемы, конфликтные ситуации в группе, в быту.

#### 2. Порядок выполнения занятия:

2.1 Определить сущность конфликта.

2.2 Решить тест: «Насколько Вы конфликтная личность?».

2.3 Выполнить отчет по занятию.

#### 3 Методические указания.

#### 4 Вывод по цели.

#### 3. Методические указания:

Сущность конфликта – это межгрупповое или межличностное противоборство, основанное на осознанном каждой из сторон противоречии. Это столкновение принципов, мнений, оценок, характеров или эталонов поведения людей.

В основе любого конфликта лежит ситуация, включающая либо противоположные позиции сторон по какому-то вопросу, либо противоположные цели или средства их достижения в данных обстоятельствах, либо несовпадение интересов, желаний оппонентов и т.п. Конфликтная ситуация, таким образом, обязательно включает объекты и субъекты конфликта. Это и есть база конфликта. Чтобы конфликт начал развиваться, необходим инцидент, когда одна из сторон начинает действовать, ущемляя интересы другой.



### Задача 1

Вы недавно назначены менеджером по кадрам. Вы еще плохо знаете сотрудников фирмы, сотрудники еще не знают вас в лицо. Вы идете на совещание к генеральному директору. Проходите мимо курительной комнаты и замечаете двух сотрудников, которые курят и о чем-то оживленно беседуют. Возвращаясь с совещания, которое длилось один час, вы опять видите тех же сотрудников в курилке за беседой.

Вопрос. Как бы вы поступили в данной ситуации? Объясните свое поведение.

### Задача 2

Вы – начальник отдела. В отделе напряженная обстановка, срываются сроки выполнения работ. Не хватает сотрудников. Выезжая в командировку, вы случайно встречаете свою подчиненную – молодую женщину, которая уже две недели находится на больничном. Но вы находите ее в полном здравии. Она кого-то с нетерпением встречает в аэропорту.

Вопрос. Как вы поступите в этом случае? Объясните свое поведение.

### Задача 3

Одна сотрудница высказывает другой претензии по поводу многочисленных и часто повторяющихся ошибок в работе. Вторая сотрудница принимает высказываемые претензии за оскорбление. Между ними возникает конфликт.

Вопрос. В чем причина конфликта? Определите конфликтную ситуацию.

#### **Задача 4**

Руководитель принял на работу специалиста, который должен работать в подчинении у его заместителя. Прием на работу не был согласован с заместителем. Вскоре проявилась неспособность принятого работника выполнять свои обязанности. Заместитель служебной запиской докладывает об этом руководителю...

Вопрос. Как бы вы поступили на месте руководителя? Проиграйте возможные варианты.

#### **Задача 5**

В ответ на критику со стороны подчиненного, прозвучавшую на служебном совещании, начальник начал придирается к нему по мелочам и усилил контроль за его служебной деятельностью.

Вопрос. В чем причина конфликта? Определите конфликтную ситуацию.

#### **Задача 6**

Определите природу конфликта (тип А, Б, В) в следующей ситуации.

Руководитель принял на работу неподготовленного работника, не согласовав это с заместителем, у которого тот в подчинении. Вскоре выясняется неспособность принятого работника выполнять свою работу. Заместитель представляет руководителю докладную записку об этом. Руководитель тут же рвет данную записку.

#### **Задача 7**

Определите природу конфликта (тип А, Б, В) в следующей ситуации.

При распределении премии начальник не выделил ее одному из подчиненных. Оснований для депремирования не было. На вопрос подчиненного руководитель не смог объяснить причины, сказал только: «Это я вас учу».

#### **Задача 8**

Определите природу конфликта (тип А, Б, В) в следующей ситуации.

Беседуя с претендентом на вакантную должность, руководитель дает обещание в дальнейшем повысить его в должности.

Вновь принятый с воодушевлением приступает к работе, проявляя высокую работоспособность и добросовестность. Руководство постоянно увеличивает нагрузку, не прибавляя зарплату и не повышая в должности. Спустя некоторое время работник начинает проявлять признаки недовольства... Назревает конфликт.

#### **Задача 9**

Определите природу конфликта (тип А, Б, В) в следующей ситуации.

Начальник сообщает подчиненному, что в следующем месяце отправляет его на курсы повышения квалификации. Подчиненный отказывается, ссылаясь на то, что до пенсии ему осталось полтора года.

#### **Задача 10**

Определите природу конфликта (тип А, Б, В) в следующей ситуации.

Работник, достигший пенсионного возраста, жалуется начальнику, что мастер выживает его с работы. Мастер клянется, что ни малейшего повода для этого не дает. Работник же продолжает жаловаться.

#### **Задача 11**

Определите природу конфликта (тип А, Б, В) в следующей ситуации.

Начальник участка дает задание рабочему. Тот отказывается, мотивируя свой отказ тем, что эта работа требует более высокого разряда и, добавляя при этом, что ему уже пять лет не повышают разряд.

#### **Задача 12**

Определите природу конфликта (тип А, Б, В) в следующей ситуации.

На совещании один из подчиненных, не выдержав нажима руководителя, в полушутливой форме обратил на этот нажим внимание. Руководитель не нашелся, что сказать, но после этого случая стал действовать еще более жестко, особенно в отношении «шутника».

#### **Задача 13**

Определите природу конфликта (тип А, Б, В) в следующей ситуации.

Начальник участка дает задание рабочему. Тот отказывается, мотивируя свой отказ тем, что эта работа требует более высокого разряда и, добавляя при этом, что ему уже пять лет не повышают разряд.

#### **Задача 14**

Определите природу конфликта в следующей ситуации. Руководитель принял на работу неподготовленного работника, не согласовав это с заместителем, у которого тот в подчинении. Вскоре выясняется неспособность принятого работника выполнять свою работу. Заместитель представляет руководителю докладную записку об этом. Руководитель тут же рвет данную записку.

#### **Задача 15**

Определите природу конфликта в следующей ситуации. При распределении премии начальник не выделил ее одному из подчиненных. Оснований для депремирования не было. На вопрос подчиненного руководитель не смог объяснить причины, сказал только: «Это я вас учу».

#### **Задача 16**

Определите природу конфликта в следующей ситуации. Беседуя с претендентом на вакантную должность, руководитель дает обещание в дальнейшем повысить его в должности. Вновьпринятый с воодушевлением приступает к работе, проявляя высокую работоспособность и добросовестность. Руководство постоянно увеличивает нагрузку, не прибавляя зарплату и не повышая в должности. Спустя некоторое время работник начинает проявлять признаки недовольства... Назревает конфликт.

#### **Задача 17**

Определите природу конфликта в следующей ситуации. Начальник сообщает подчиненному, что в следующем месяце отправляет его на курсы повышения квалификации. Подчиненный отказывается, ссылаясь на то, что до пенсии ему осталось полтора года.

### **Задача 18**

Определите природу конфликта в следующей ситуации. Работник, достигший пенсионного возраста, жалуется начальнику, что мастер выживает его с работы. Мастер клянется, что ни малейшего повода для этого не дает. Работник же продолжает жаловаться.

### **Задача 19**

Определите природу конфликта в следующей ситуации. Начальник участка дает задание рабочему. Тот отказывается, мотивируя свой отказ тем, что эта работа требует более высокого разряда и, добавляя при этом, что ему уже пять лет не повышают разряд.

### **Задача 20**

Определите природу конфликта в следующей ситуации. На совещании один из подчиненных, не выдержав нажима руководителя, в полушутливой форме обратил на этот нажим внимание. Руководитель не нашелся, что сказать, но после этого случая стал действовать еще более жестко, особенно в отношении «шутника».

### **Задача 21**

Между двумя сотрудниками организации возник спор по поводу сроков внедрения новой технологии. Один из них мотивировал предлагаемые сроки внедрения интересами производства продукции, второй свою позицию обосновывал с позиции интересов персонала, которому предстоит осваивать новую технологию. Является описанная ситуация конфликтом? Каковы перспективы развития данной ситуации и механизмы управления ею?

### **Задача 22**

В беседе руководителя с подчиненным, допустившим технологическую ошибку, которая привела к серьезному материальному ущербу фирме, руководитель предъявил претензии к подчиненному и наложил штраф в размере месячной заработной платы. Является ли описанная ситуация конфликтом? Ответ обоснуйте.

### **Задача 23**

Принимая на работу сотрудника, руководитель фирмы пообещал через два месяца перевести его на высшую должность. По истечении указанного срока обещание руководителя не выполнено. Можно ли описанную ситуацию идентифицировать как конфликтное взаимодействие? Если нет, то каковы перспективы развития описанной ситуации в конфликт.

### **Тест. Насколько Вы конфликтная личность.**

Если выберете «а», то запишите себе 4 балла. Если выберете «б», то запишите себе 2 балла. Если выберете «в», то запишите себе 0 баллов

1. Представьте, что в общественном транспорте начинается спор. Что Вы предпринимаете?

- а) избегаете вмешиваться в ссору
- б) можете вмешаться, встать на сторону потерпевшего, кто прав
- в) всегда вмешиваетесь и до конца отстаиваете свою точку зрения

2. На собрании критикуете ли Вы начальство за допущенные ошибки?
- а) нет
  - б) да, но в зависимости от Вашего личного отношения к нему
  - в) всегда критикуете за ошибки
3. Ваш непосредственный начальник излагает свой план работы, который Вам кажется нерациональным. Предложите ли Вы свой план, который кажется вам лучше?
- а) если другие Вас поддержат, то да
  - б) разумеется, вы будете поддерживать свой план
  - в) боитесь, что за критику Вас могут лишиться премиальных
4. Любите ли Вы спорить со своими коллегами, друзьями?
- а) только с теми, кто не обижается и когда споры не портят Ваши отношения
  - б) да, но только по принципиальным, важным вопросам
  - в) Вы спорите со всеми по любому поводу
5. Кто-то пытается пролезть вперед Вас без очереди....
- а) считая, что Вы не хуже него попытаетесь обойти очередь
  - б) возмущаетесь, но про себя
  - в) открыто высказываете свое негодование
6. Представьте себе, что рассматривается рационализаторское предложение, экспериментальная работа Вашего коллеги, в которой есть смелые идеи, но есть и ошибки. Вы знаете, что Ваше мнение будет решающим. как вы поступите?
- а) выскажитесь и о положительных, и об отрицательных сторонах этого проекта
  - б) выделите положительные стороны в его работе и предложите предоставить возможность продолжить ее
  - в) станете критиковать ее, чтобы быть новатором, нельзя допускать ошибки
7. Представьте: свекровь (теща, муж, жена) постоянно говорит Вам о необходимости экономии и бережливости, а сама то и дело покупает дорогие вещи. Что Вы ей скажете?
- а) что одобряете покупку, если она доставила ей удовольствие
  - б) говорите, что эта вещь безвкусна
  - в) постоянно ругаетесь, ссоритесь с ней из-за этого
8. Вы встретили подростков, которые курят. Как вы реагируете?
- а) думаете: «Зачем портить себе настроение из-за чужих, плохо воспитанных детей»
  - б) делаете им замечание
  - в) если бы это было в общественном месте, Вы бы их отчитали
9. В ресторане Вы замечаете, что официант обсчитал вас.....
- а) в этом случае Вы не даете ему чаевые, которые заранее приготовили, если бы он поступил честно
  - б) попросите, чтобы он еще раз при Вас подсчитал сумму
  - в) это будет поводом для скандала

10. Вы в доме отдыха. Администратор занимается посторонними делами, сам развлекается, вместо того чтобы выполнять свои обязанности: не следит за уборкой в комнате, разнообразием меню. Возмущает ли вас это?

а) да, но если Вы даже и выскажете ему какие-то претензии, это вряд ли что-то изменит

б) Вы находите способ пожаловаться на него, пусть его накажут или даже уволят с работы

в) Вы вымещаете недовольство на младшем персонале: уборщицах, официантах

11. Вы спорите с Вашим сыном-подростком и убеждаетесь, что он прав. Признаете ли Вы свою ошибку?

а) нет

б) разумеется, признаете

в) какой же у вас авторитет, если Вы признаетесь, что были не правы?

От 30 до 44 баллов.

Вы тактичны. Не любите конфликтов, даже если и можете их сгладить, легко избегаете критические ситуации. Когда же вам приходится вступать в спор, Вы учитываете, как это отразится на вашем служебном положении или приятельских отношениях. Вы стремитесь быть приятным для окружающих, но, когда им требуется помощь, Вы не всегда решаетесь ее оказать. Не думаете ли Вы, что тем самым Вы теряете уважение к себе в глазах других?

От 15 до 29 баллов.

О Вас говорят, что Вы конфликтная личность. Вы настойчиво отстаиваете свое мнение, невзирая на то, как это повлияет на Ваши служебные или личные отношения. И за это вас уважают.

От 10 до 14 баллов.

Вы ищете поводов для споров, большинство из которых излишни, мелочны. Любите критиковать, но только когда это выгодно Вам. Вы навязываете свое мнение, даже если не правы. Вы не обидитесь, если Вас будут считать любителем поскандалить? Подумайте, не скрывается ли за Вашим поведением комплекс неполноценности?

## Практическое занятие № 9

### Тема: Коммуникационные процессы в организации

#### 1. Цель занятия:

- 1.1 Ознакомиться с вербальными средствами общения. Научиться анализировать коммуникационные процессы в организации.

#### 2. Порядок выполнения занятия:

- 2.1 Дать определение понятию «вербальные средства общения».
- 2.2 Изучить классификацию стилей речи.
- 2.3 Изучить коммуникативные барьеры.
- 2.4 Ознакомиться с понятием коммуникаций и основными видами коммуникационных сетей.
- 2.5 Проанализировать преграды в организационных коммуникациях и способы их преодоления.
- 2.6 Построить коммуникационную сеть учебного заведения.
- 2.7 Выполнить задания по развитию коммуникативных навыков.
- 2.8 Выполнить отчет по занятию.

#### 3. Методические указания.

#### 4. Вывод по цели.

#### 3. Методические указания:

Вербальное общение осуществляется с помощью слов. К вербальным средствам общения относится человеческая речь. Специалистами по общению подсчитано, что современный человек за день произносит примерно 30 тыс. слов, или более 3 тыс. слов в час.

Стили речи, с помощью которых мы передаем информацию:

- Научный – основан на научной терминологии, речь отличается своей логичностью, связанностью различных понятий.
- Официально-деловой – язык законов, отличается сухостью выражений и точностью высказываний.
- Публицистический – воздействие на аудиторию, отличается эмоциональной окраской.
- Разговорный – это диалоги и монологи на повседневные темы.
- Художественный – обладает самыми выразительными средствами.

Вербальная форма общения является основной в деловых отношениях. Но собеседники могут не понимать друг друга из-за коммуникативных барьеров:

- Фонетический барьер – из-за особенностей речи говорящего (интонация, дикция, акцент).
- Логический барьер – из-за разных типов мышления (например, разные уровни интеллекта).
- Смысловой барьер – между представителями разных стран.
- Стилистический – при нарушении построения сообщения.

Коммуникационная сеть – это соединение определенным образом участвующих в коммуникационном процессе индивидов с помощью информационных потоков.

Коммуникационная сеть включает потоки посланий или сигналов между двумя или более индивидами.

Создаваемая руководителем сеть состоит из:

- вертикальных (от начальника к подчиненным);
- горизонтальных (между равными по уровням индивидами или частями организации);
- диагональных связей (связи с другими начальниками и с другими подчиненными).

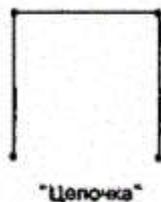
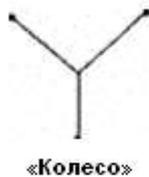
Сеть этих связей создает организационную структуру. Задача организационной структуры заключается в том, чтобы придать коммуникационным потокам правильное направление.

Существуют устоявшиеся образцы коммуникационных сетей для групп одной или разной численности.

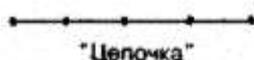
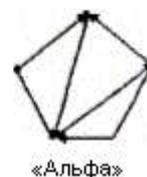
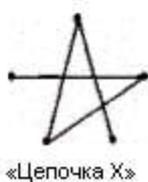
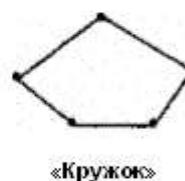
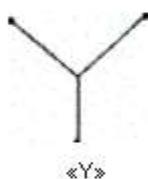
ГРУППА ИЗ ТРЕХ ЧЕЛОВЕК



ГРУППА ИЗ ЧЕТЫРЕХ ЧЕЛОВЕК



ГРУППА ИЗ ПЯТИ ЧЕЛОВЕК



Преграды в организационных коммуникациях:

1. Искажение сообщений – при движении информации смысл сообщений может исказиться из-за причин:

- несознательное искажение (из-за межличностных барьеров);
- фильтрация (сообщения могут исказиться в силу несовпадения статусов);
- сознательное искажение (в собственных интересах).

2. Информационные перегрузки;

3. Неудовлетворительная структура организации.

Совершенствование коммуникаций в организациях:

- регулирование информационных потоков;
- управленческие действия;
- планирование, реализация и контроль;
- системы обратной связи;
- перемещение людей из одной части организации в другую с целью обсуждения определенных вопросов;
- опрос работников.

Основная часть времени руководителя приходится на прямой межличностный обмен информацией. Поэтому очевидна значимость повышения эффективности межличностных коммуникаций.

При рассмотрении межличностных барьеров необходимо остановиться на:

- барьерах восприятия (восприятие человеком действительности различно, всегда носит субъективный характер);
- семантический барьер (отправитель кодирует сообщение с помощью вербальных и невербальных символов);
- невербальных преградах;
- плохой обратной связи;
- неумении слушать.

### **Задание 1.**

Прочитайте следующий текст: **«Все это странно мы пойдем холодно сыро к черту и глаза красные а с утра шел дождь так-то оно лучше глупо вляпались кап-кап-кап»**. Превратите набор слов в текст. Во-первых, вычлените логические единицы путем расстановки знаков препинания. Во-вторых, с помощью интонации, которая поможет понять смысл в неполном предложении. Слова нельзя менять словами. Можно повторять одно и то же слово или фрагмент несколько раз в том месте, где это слово или фрагмент находится.

### **Задание 2.**

Прочитайте предложенный текст:

«Конечно, крайне приятно испытывать бодрость духа и умиротворение положением, в котором вниманию держателей акций предлагается отсутствие серьезных негативных отзвучков, способных повлиять на операции целой корпорации в качестве непосредственных последствий незначительного ухудшения основных определяющих макроэкономических показателей предыдущего периода годовой финансовой отчетности. Более того, на протяжении этого ныне рассматриваемого периода были достигнуты существенно улучшенные показатели торгового оборота и финансовой прибыльности компании на рынках южной континентальной Европы при особенно значимом и заметном улучшении в странах Иберийского полуостровного региона. На данной стадии может быть прогнозирована сравнительно оптимистическая тенденция в экстраполяции, предполагающая реализацию или умеренное превышение перспективных прогнозов предыдущего года для исконного местного рынка тех не содержащих алкоголь напитков, которые предназначаются для отечественного потребления. Архидейственная преданность совершенствованию корпоративных человеческих ресурсов видится как необходимость и является жизненно наиважнейшим условием непрерывного восходящего подъема на пути созидания судьбы компании»

### **Задание 3.**

Прочитайте два четверостишия с обратным стиху настроением.

Я сегодня так грустно настроен,  
годы!  
Так устал от мучительных дум,  
Так глубоко, глубоко спокоен  
доходы,  
Мой истерзанный пыткой ум...  
друзья....

Ах, были счастливые  
Жил шумно и весело я,  
Имел я большие  
Со мной пировали

#### **4. Вывод по цели**

## Практическое занятие № 10

### Тема: Составление резюме

#### 1. Цель занятия:

1.1. Научиться составлять резюме.

#### 2. Порядок проведения занятия:

2.1. Ознакомится с методическими указаниями.

2.2. Составить резюме на выпускника Калужского филиала ПГУПС по образцу.

2.3. Сделать вывод о достижении цели занятия.

#### 2.1. Методические указания.

Резюме – документ, содержащий информацию о навыках, опыте работы, образовании и другой относящейся к делу информации, обычно требуемой при рассмотрении кандидатуры человека для найма на работу.

Профессионально составленное резюме обычно содержит следующие разделы:

- общие данные о кандидате: возраст, адрес проживания, контактная информация;
- образование: как основное, так и дополнительное;
- профессиональные умения и навыки;
- трудовая биография в обратном хронологическом порядке;
- личные данные о кандидате, его увлечения;
- пожелания кандидата относительно будущей должности, уровня компенсации, возможного района или региона работы.

Резюме должно в достаточной мере освещать указанные выше разделы, быть хорошо отредактированным и правильно оформленным, изложенным грамотным русским или иностранным (чаще английским) языком.

Опытный менеджер по подбору персонала, изучая резюме, обращает внимание на следующие «сигналы тревоги»:

- частые смены места работы;
- непродолжительные смены работы на одном месте;
- неграмотный русский язык;
- «неприцельность» на рекламируемую позицию – когда в тексте резюме перечисляются несколько искомым должностей одновременно, иногда совершенно противоположных по функциям;
- перегруженность резюме лишними деталями;
- длительные перерывы в учебе или трудовой деятельности;
- небрежность или неаккуратность в проставлении календарных дат;
- наличие фотографии;

- отсутствие профессиональных умений и опыта, требуемых для данной должности.

Анализ этих и других сигналов тревоги позволяет менеджеру по работе с персоналом прочитать много информации о кандидате между строк текста резюме. В ряде случаев такая информация дает основания сразу отказаться не только от встречи с кандидатом, но даже от предварительного телефонного звонка с целью уточнить или подтвердить изложенные им данные.

2.2. Составить резюме на выпускника Калужского филиала ПГУПС по образцу.

2.3. Сделать вывод о достижении цели занятия.



**Лебедев Михаил Андреевич**

**Дата рождения:** 1 октября 1973 г.

**Гражданство:** Россия

**Телефон:** +7(XXX) XXX-XX-XX

**Эл. почта:** myemail@mail.ru

**Семейное положение:**  
женат, двое детей

**Желаемый график работы:** полный рабочий день

---

## Цель

Соискание должности инженера

## Образование

1955 г.

**Московский энергетический институт**  
Институт автоматизации и вычислительной техники  
Кафедра математического моделирования

## Опыт работы

10.2008 —

04.2012 г.

**ООО «Магистраль»**

**Должность:** ведущий инженер-проектировщик

— Разработка проектной документации

— Разработка технического задания

— Постановка задачи подчиненным инженерам-проектировщикам

— Контроль выполнения, проверка результатов работ

— Сбор исходных данных

— Осуществление координации работ при реализации проектов

06.2000 —

09.2008 г.

**ООО «Спецстрой»**

**Должность:** инженер-проектировщик

— Осуществление проектных технологических проработок

— Подготовка технических и коммерческих предложений

— Осуществление координации работ при реализации проектов

— Ведение учета материальных затрат

09.1995 —  
04.2008 г.

- Подготовка технической документации, чертежей, схем, планировок
- Проведение технических переговоров с заказчиками и субподрядчиками
- Проведение необходимых расчетов и подбора оборудования

**ОАО «Энергосвязь»**

**Должность: инженер-электрик**

- Подбор оборудования систем электроснабжения
- Организация и контроль монтажных работ систем электроснабжения
- Контроль над техникой безопасности
- Обеспечение безаварийной и надежной работы обслуживаемого оборудования
- Составление технической документации

**Профессиональные навыки и знания**

- Успешный опыт проектирования крупных объектов
- Уверенный пользователь ПК (MS Office: Word, Excel, Outlook; AutoCAD; Internet)
- Знание нормативной документации по проектированию

**Знание иностранных языков**

- Немецкий язык — технический уровень

**Прочее**

- Работоспособность, системность мышления
- Высокая скорость работы
- Ответственность за достижение результата

Место  
для вашей  
фотографии

\_\_\_\_\_  
(ФАМИЛИЯ, ИМЯ, ОТЧЕСТВО)

Дата рождения: \_\_\_\_\_

Семейное положение: \_\_\_\_\_

Гражданство: \_\_\_\_\_

—

Телефон: \_\_\_\_\_

Желаемый график  
работы: \_\_\_\_\_

Эл. почта: \_\_\_\_\_

—

**Цель**

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





**Прочее**

---

---

---

---

---

---

---

## Практическое занятие № 11

### Тема: Составление характеристики

1. Цель занятия:

1.1. Научиться составлять характеристику.

2. Порядок проведения занятия:

2.1. Ознакомится с методическими указаниями.

2.2. Составить характеристику на выпускника Калужского филиала ПГУПС по образцу.

2.3. Сделать вывод о достижении цели занятия.

2.1. Методические указания.

Характеристика - официальный документ с отзывом о служебной, общественной деятельности определенного человека. Характеристика представляет собой краткое описание трудового пути работника, его деловых и нравственных качеств, трудовой и общественной деятельности.

Характеристика составляется представителем администрации и подписывается руководителем предприятия, заверяется печатью. Лицо, подписавшее характеристику, несет ответственность за ее достоверность.

Характеристика состоит из следующих сведений:

- фамилия, имя, отчество сотрудника;
- дата рождения;
- образование, полученное сотрудником, какие учебные заведения, где и когда закончил;
- место работы, куда представляется характеристика, с указанием должностей, которые занимал сотрудник за время работы в данной организации, и обязанности, которые должен был выполнять он на этих должностях;
- положительные качества работника (деловые и личные), сведения о наградах и поощрениях;
- сведения о курсах повышения квалификации, которые проходил сотрудник, а также об участии в проектах компании;
- указывается, для каких целей и для какой организации дается характеристика.

В зависимости от цели составления и использования, характеристика работника подразделяется на:

- внутренняя характеристика – предназначенная для использования внутри организации;
- внешняя характеристика – составляемая по запросам сторонних (относительно организации) субъектов и предназначенные для применения за пределами организации.

2.2. Составить характеристику на выпускника Калужского филиала ПГУПС по образцу.

2.3. Сделать вывод о достижении цели занятия.

## ХАРАКТЕРИСТИКА

Светлова Марина Николаевна работала в ОАО «Издательство "Луч"» с 02.04.2001 по 09.12.2004 в должности старшего корректора. В ее обязанности входило следующее: вычитка отредактированных рукописей, чтение корректурных оттисков, проверка соответствия набранного, текста оригиналу, проверка комплектности рукописей, обеспечение унификации и правильности оформления текста и других элементов издания.

За время работы М. Н. Светлова зарекомендовала себя высококвалифицированным специалистом, к исполнению служебных обязанностей относилась ответственно и добросовестно.

М. Н. Светлова дисциплинирована, постоянно повышает свой профессиональный уровень. В 2003 г. она окончила курсы повышения квалификации при Московском государственном университете печати.

М. Н. Светлова доброжелательна, коммуникабельна, пользовалась заслуженным уважением сотрудников Издательства «Луч».

Ген. директор

ОАО «Издательство "Луч"»

Подпись

Е. А. Коробов

## Практическое занятие № 12

**Тема: Определение морально-психологического климата в коллективе**

### 1. Цель занятия:

1.1. Ознакомиться с морально-психологическим климатом в коллективе.

### 2. Порядок выполнения занятия:

2.1 Дать определение понятию «морально-психологический климат».

2.2 Изучить факторы формирования морально-психологического климата в коллективе.

2.3 Выполнить отчет по занятию.

### 3. Методические указания.

#### 4. Вывод по цели.

### 3. Методические указания:

Морально-психологический климат – это преобладающий в группе или коллективе относительно устойчивый психологический настрой его членов, проявляющийся во всех многообразных формах их деятельности.

Основными факторами формирования морально-психологического климата являются:

- характер производственных отношений того общества, составной частью которого является коллектив;
- содержание, организация и условия трудовой деятельности;
- особенности работы органов управления и самоуправления;
- характер руководства;
- степень совпадения официальной и неофициальной структуры группы;
- социально-демографические, психологические, половозрастные особенности группы и т.д.

От состояния морально-психологического климата зависит эффективность групповой деятельности.

Важнейшие признаки благоприятного морально-психологического климата:

- доверие и высокая требовательность членов группы друг к другу;
- доброжелательность и деловая критика;
- свободное выражение собственного мнения при обсуждении вопросов, касающихся всего коллектива;
- отсутствие давления руководителей на подчиненных и признание за ними права принимать значимые для группы решения;
- достаточная информированность членов всего коллектива о его

задачах и состоянии дел при их выполнении;

- удовлетворенность принадлежностью к коллективу;
- высокая степень эмоциональной включенности и взаимопомощи в ситуациях, вызывающих состояние фрустрации (обмана, расстройств, разрушения планов) у кого-либо из членов коллектива;
- принятие на себя ответственности за состояние дел в группе каждым из ее членов и пр.

## 2.2. Решение психологического теста.

Для оценивания некоторых основных проявлений психологического климата коллектива можно воспользоваться картой-схемой Л.Н. Лутошкина. Здесь в левой стороне листа описаны те качества коллектива, которые характеризуют благоприятный психологический климат, в правой – качества коллектива с явно неблагоприятным климатом. Степень выраженности тех или иных качеств можно определить с помощью семибалльной шкалы, помещенной в центре листа (от +3 до -3).

Используя схему, следует прочесть сначала предложение слева, затем справа и после этого знаком "+" отметить в средней части листа ту оценку, которая наиболее соответствует истине.

Следует иметь в виду, что оценки означают:

+3 – качество, указанное слева, проявляется в данном коллективе всегда;

+2 – качество проявляется в большинстве случаев;

+1 – качество проявляется достаточно часто;

0 – ни это, ни противоположное (указанное справа) свойства не проявляются достаточно ясно, или то и другое проявляются в одинаковой степени;

-1 – достаточно часто проявляется противоположное качество (указанное справа);

- 2 – качество проявляется в большинстве случаев;

- 3 – качество проявляется всегда.

Чтобы представить общую картину психологического климата коллектива, надо сложить все положительные и отрицательные баллы. Полученный результат может служить условной характеристикой психологического климата большей или меньшей степени благоприятности.

## ОПРЕДЕЛЕНИЕ ПСИХОЛОГИЧЕСКОГО КЛИМАТА ГРУППЫ

Положительные особенности	+3	+2	+1	0	-1	-2	-3	Отрицательные особенности
Преобладает бодрое и жизнерадостное настроение								Преобладает подавленное настроение, пессимистический тон
Преобладают доброжелательность во взаимоотношениях, взаимные симпатии								Преобладают конфликтность в отношениях, агрессивность, антипатии

В отношениях между группировками внутри коллектива существует взаимное расположение и понимание								Группировки конфликтуют между собой
Членам коллектива нравится бывать вместе, участвовать в совместных делах, вместе проводить свободное время								Члены коллектива проявляют безразличие к более тесному общению, выражают отрицательное отношение к совместной деятельности
Успехи или неудачи отдельных членов коллектива вызывают сопереживание, участие всех членов коллектива								Успехи и неудачи членов коллектива оставляют равнодушными остальных, а иногда вызывают зависть и злорадование
Преобладают одобрение и поддержка, упреки и критика высказываются с добрыми побуждениями								Критические замечания носят характер явных и скрытых выпадов
Члены коллектива с уважением относятся к мнению друг друга								В коллективе каждый считает свое мнение главным и нетерпим к мнениям товарищей
В трудные для коллектива минуты происходит эмоциональное соединение по принципу "один за всех, все за одного"								В трудных случаях коллектив "раскисает", появляется растерянность, возникают ссоры, взаимные обвинения
Достижения или неудачи коллектива переживаются всеми как свои собственные								Достижения или неудачи всего коллектива не находят отклика у его отдельных представителей
Коллектив участливо и доброжелательно относится к новым членам, старается помочь им освоиться								Новички чувствуют себя лишними, чужими, к ним нередко проявляется враждебность
Коллектив активен, полон энергии								Коллектив пассивен, инертен
Коллектив быстро откликается, если нужно сделать полезное дело								Коллектив невозможно поднять на совместное дело, каждый думает только о собственных интересах
В коллективе существует справедливое отношение ко всем членам, здесь поддерживают слабых, выступают в их защиту								Коллектив подразделяется на "привилегированных" и "пренебрегаемых", здесь презрительно относятся к слабым, высмеивают их
У членов коллектива проявляется чувство гордости за свой коллектив, если его отмечают руководители								К похвалам и поощрениям коллектива здесь относятся равнодушно

## Список литературы

1. Волкова, Е.М. Производственный менеджмент. [Электронный ресурс] : учеб.-метод. пособие / Е.М. Волкова, В.Г. Карчик. — Электрон. дан. — СПб. : ПГУПС, 2016. — 25 с. — Режим доступа: <http://e.lanbook.com/book/93833> — Загл. с экрана.
2. Менеджмент: Учебное пособие. 2-е изд. Стандарт третьего поколения. Авторы: Фаррахов А. Санкт-Петербург: Питер, 2014 г. , 352 с. – Интернет-ресурс - Режим доступа: Электронная библиотечная система
3. Набиев, Р.А. Менеджмент. Практикум. [Электронный ресурс] : учеб. пособие / Р.А. Набиев, Т.Ф. Локтева, Е.Н. Вахромов. — Электрон. дан. — М. : Финансы и статистика, 2014. — 144 с. — Режим доступа: <http://e.lanbook.com/book/69193> — Загл. с экрана.
4. Соколов, Ю.И. Менеджмент качества на железнодорожном транспорте. [Электронный ресурс] : учеб. пособие — Электрон. дан. — М. : УМЦ ЖДТ, 2014. — 196 с. — Режим доступа: <http://e.lanbook.com/book/55398> — Загл. с экрана.
5. Стратегический менеджмент: Учебник для вузов. 3-е изд. Стандарт третьего поколения. Авторы: Петров А.Н. Санкт-Петербург: Питер, 2015 г. , 400 с. – Интернет-ресурс - Режим доступа: Электронная библиотечная система
6. Шепель, В.М. Эффективный менеджмент: мыслить по-русски. [Электронный ресурс] — Электрон. дан. — М. : Финансы и статистика, 2014. — 384 с. — Режим доступа: <http://e.lanbook.com/book/69218> — Загл. с экрана.

**Для заметок**

