

LOGO

Практикум по курсу «Менеджмент»

Составитель: доцент кафедры
«Экономики и менеджмента»
Чиповская И.С.





Практическое занятие № 1

ОСНОВНЫЕ ПОНЯТИЯ МЕНЕДЖМЕНТА




*Концепция
мировоззрения
Б.Пастернака*

Упражнение № 1


Правило 6 «П» гласит: правильное предварительное планирование предотвращает плохие показатели

ПЛАНИРОВАНИЕ ВЫСВОБОЖДАЕТ ВРЕМЯ



Питер Ф. Друкер в книге «Эффективный управляющий» приводит хорошую аналогию, стимулирующую к фиксированию задач на бумаге

- «Люди, содержащиеся в темном помещении, быстро теряют чувство времени. Но даже в полной темноте большинство людей сохраняют чувство пространства. *Находясь в освещенном, но замкнутом помещении, вы уже через несколько часов перестанете ощущать движение времени.* И если вы захотите подсчитать, как долго вы находитесь в таком помещении, вы сильно ошибетесь в своих подсчетах. Поэтому, если мы полагаемся на нашу память, мы не замечаем, на что расходуется наше время...»
- *Планировать и думать нужно всегда на бумаге. Если цели нет на бумаге, то она не существует.* Перечень задач — это своего рода карта, которая не даст Вам сбиться с пути к намеченной цели.



Журнал планирования дел на следующий день:

Дата составления плана	Перечень планируемых дел	Отметка о выполнении (Да, Нет, Частично выполнил, Частично не выполнил)	Причина невыполнения



Правила составления плана

- Продолжайте работать с составленным списком в течение дня: при появлении нового дела вносите его в список с учетом приоритетности по отношению к ранее запланированным задачам. Выполнив очередную задачу из списка, обязательно вычеркивайте ее. Это даст Вам ощущение удовлетворенности своей работой, прибавит энтузиазма и зарядит энергией.
- Планируйте от большего к меньшему, от долгосрочного к краткосрочному, от целей жизни до плана на день. Каждой задаче ставьте фиксированные сроки.
- Сложную задачу всегда делите на мелкие подзадачи. Здесь хорошо помогает дерево решений, где ключевая задача — дерево, а подзадачи для ее выполнения — ветви. Продолжайте «разветвление» до тех пор, пока процесс выполнения всей задачи не станет простым и прозрачным.



ПРИМЕР

Своевременно получить зачеты		Выполнить план семестра		В Ы П О Л Н И ТЬ У Ч Е Б Н Ы Й П Л А	Выполнить план семестра		Своевременно получить зачеты			
					Сдать 1 сессию					
					Сдать 2 сессию		Своевременно сдать экзамены		Выполнить план практики	
Выполнить план практики		Своевременно сдать экзамены								



- Перед тем, как начать что-либо делать, вспомните о правиле 10/90: 10% времени, затраченного на планирование до начала выполнения задачи, сэкономит 90% времени при ее решении



Упражнение № 2

Для расстановки приоритетов хорошо подходит метод АБВГД. Это очень простой способ планирования, и заключается он в том, чтобы каждой задаче в списке дел присвоить приоритет ее выполнения

**САМОЕ ГЛАВНОЕ —
ОПРЕДЕЛИТЬ ГЛАВНОЕ**



Метод АБВГД

- Задача, отмеченная буквой А, указывает на самое важное дело с самыми серьезными последствиями в случае невыполнения.
- Главное правило метода состоит в том, чтобы не браться за дело Б, пока не выполнена задача А, а за дело В, пока открыта задача Б, и т.д.
- Буква Д означает «долой!». Этой буквой стоит отмечать малосущественные задачи, которые ни на что не влияют. Для расстановки приоритетов в каждой группе задач, используйте цифры, которые будут указывать на последовательность выполнения дел.
- Таким образом, самое важное дело в Вашем списке должно быть обозначено как А1



ЗАДАНИЕ

- В составленном дереве целей определить приоритеты по принципу АБВГД



Упражнение № 3

На все времена никогда не хватает, но его всегда достаточно для самого важного. Поэтому важно собраться и заставить себя сделать в первую очередь то, что принесет наибольшую выгоду и результат

ЗАКОН ПРИНУДИТЕЛЬНОЙ ЭФФЕКТИВНОСТИ



Все дела можно разделить на 4 группы

- Срочные и важные;
- Важные, но не срочные;
- Срочные, но не важные;
- Не срочные и не важные.

Такая классификация носит имя американского президента и называется методом (окном, принципом) Эйзенхауэра



Первостепенные задачи — это дела срочные и важные. Попытка отложить такие дела на потом создаст Вам ненужные проблемы — за них нужно приниматься самому и немедленно.

- Далее идут дела важные, но не срочные. Такие задачи можно отложить, однако они могут оказать сильное влияние в долгосрочной перспективе. Несрочные и важные дела имеют привычку становиться срочными и важными, если их постоянно откладывать. Для того, чтобы такого не произошло, заранее предусмотрите для них временной резерв.
- Срочные, но не важные задачи мало сказываются на Вашем успехе. Занятие срочными, но не важными делами не дает результата и может сильно отразиться на Вашей эффективности. Такие дела отнимают большую часть Вашего временного резерва. Это как раз те задачи, которые по возможности *нужно перепоручать или уменьшать их количество.*
- Несрочные и неважные дела не имеют никакого значения в принципе и не несут никаких последствий при их невыполнении. *Такие дела можно смело вычеркивать из Вашего списка.*

Задание

Проклассифицировать дела в плане и в дереве целей по методу Эйзенхауэра





Упражнение № 4

Старая притча гласит: если первым делом с утра Вы должны съесть живую лягушку, утешением может служить то, что это самое плохое, что может случиться с Вами за весь день.

ЧТО ЗНАЧИТ «СЪЕСТЬ ЛЯГУШКУ»?



- Брайан Трейси, успешный бизнес-консультант, сравнивает лягушку *с самым неприятным и важным делом*, которое следует сегодня сделать.
- Откладывая его, Вы создаете лишнее эмоциональное напряжение и нежелательные последствия. Нужно действовать без лишних раздумий и промедлений — просто взять и сделать. Это даст Вам заряд бодрости на целый день.



ЗАДАНИЕ

- Определить в плане и в дереве целей работу, которой подходит термин «Съесть лягушку»
- Особо отметить в плане очередность и особенности выполнения этой работы



Упражнение № 5

Самое главное слово для организации собственного времени — это вежливое «нет»

**СЛОВО «НЕТ» ЭКОНОМИТ
НЕОЖИДААННО МНОГО ВРЕМЕНИ**



- Учитесь отказывать и говорить «нет» задачам, не входящим в число избранных Вами приоритетов. Будьте тактичны и отказывайте так, чтобы человек понял, что Вы отвергаете не его лично, а задачу.



- Следите за тем, на что Вы тратите свое рабочее и свободное время. Отмечайте занятия, которые являются пожирателями Вашего времени (например, обсуждение новостей с коллегами, бесцельное переключение каналов телевизора или чтение рекламных листовок и газет).



ЗАДАНИЕ

- Составьте рейтинг таких никчемных занятий, назвав его «Я больше никогда не буду этого делать», и заносите туда те дела, которые не приносят Вам никакой пользы и не приближают Вас к цели.



Практическое занятие № 2

ИСТОРИЧЕСКИЕ ЭТАПЫ ЭВОЛЮЦИОННЫХ ПРЕОБРАЗОВАНИЙ



Упражнение № 1

Приведите в соответствие основные концепции управления с их характеристиками. Укажите представителей каждого научного подхода к управлению организациями

Подходы к управлению	Сущность концепции	Представители
Классический, или традиционный	<p>методы управления могут меняться в зависимости от ситуации; на практике результаты деятельности организации анализируются в различных практических ситуациях; ищутся наиболее значимые ситуационные факторы, влияющие на показатели хозяйственной деятельности в динамике, прогнозируются последствия (будущий спрос, затраты, финансовые поступления и т.д.); на основании полученных данных планируется будущая деятельность организации. Часто ситуационный анализ проводят методами экспертных оценок, «мозгового штурма (атаки)» (с аргументами «за» и «против»), с использованием кейсов (от англ. «случай») — деловых ситуаций, помогающих накапливать практический опыт и принимать правильные управленческие решения</p>	?
Процессный	<p>организация рассматривается как система, со своим входом (цели, задачи), выходом (результаты работы по показателям), обратными связями (между персоналом и руководством, внешними снабженцами и менеджерами, внешними сбытчиками и менеджерами, покупателями и внутренними сбытчиками и т.д.), внешними воздействиями (налоговое законодательство, экономические факторы, конкуренты и т.д.). Основные цели при системном подходе:</p> <ul style="list-style-type: none"> • снижение эмерджентности; • повышение синергичности; • обеспечение положительной мультипликативности в организации; • обеспечение устойчивости функционирования организации; • обеспечение адаптивности работы организации; • обеспечение совместимости работы подсистем организации (например, подсистемы «персонал» с подсистемой «руководство», подсистемы «сбыт» с подсистемой «покупатели» и т.д.); • обеспечение эффективной работы обратных связей в организации как внутри подсистем, так и между подсистемами 	?
Системный	— отдельно рассматривается работа, администрирование, персонал, мотивация труда, лидерство, организационная культура и т.д.	?
Ситуационный	управление рассматривается как процесс, например: «постановка целей—планирование—организация работ—мотивация—контроль». Разработка процесса — алгоритма управления организацией, ставится на первый план	?



Упражнение № 2

Прочтите утверждения, проклассифицируйте их по принципу: актуальные на сегодняшний день и утратившие актуальность, внесите в предложенную таблицу, отметьте причину (среду) актуальности



№ п/п	Утверждение	Актуально на сегодняшний день (да/нет)	Причина актуальности	Среда деятельности, где утверждение проявляет себя наиболее ярко



Иерархология. Закон Хеллера

- Первый миф науки управления состоит в том, что она существует.

Следствие Джонса

- Никто не знает, что происходит в действительности в пределах данной организации.

Принцип Питера

- В любой иерархической системе каждый служащий стремится достичь своего уровня некомпетентности.

1-е следствие из принципа Питера

- С течением времени каждая должность будет занята служащим, который некомпетентен в выполнении своих обязанностей.

2-е следствие из принципа Питера

- Работа выполняется теми служащими, которые еще не достигли уровня некомпетентности.



Преобразование Питера

- Внутренняя согласованность ценится больше эффективной работы.

Скрытый постулат Питера, согласно Годину

- Каждый служащий начинает со своего уровня компетентности.

Наблюдение Питера

- Сверхкомпетентность более желательна, чем некомпетентность.

Закон эволюции Питера

- Компетентность всегда содержит в себе зерно некомпетентности.

Закон заменяемости Питера

- Проявляйте заботу о мухах, а слоны сами о себе позаботятся.

Плацебо Питера

- Унция репутации стоит фунта работы.



Аксиома Вейля

- В любой организации работа тяготеет к самому низкому уровню иерархии.

Закон Имхоффа

- Всякая бюрократическая организация похожа на отстойник: самые крупные куски всегда стремятся подняться вверх.

Третий закон Паркинсона

- Расширение означает усложнение, а усложнение – разложение.

Четвертый закон Паркинсона

- Число людей в рабочей группе имеет тенденцию возрастать независимо от объема работы, которую надо выполнить.

Пятый закон Паркинсона

- Если есть способ отложить принятие важного решения, то настоящий чиновник всегда им воспользуется.



1-я аксиома Паркинсона

- Всякий начальник стремится к увеличению числа подчиненных, а не соперников.

2-я аксиома Паркинсона

- Начальники создают работу друг для друга.

Закон Корнуэлла

- Начальство склонно давать работу тем, кто менее всего способен ее выполнить.

Закон добровольного труда Зиммерги

- Люди всегда согласны сделать работу, когда необходимость в этом уже отпала.

Закон связей

- Неизбежным результатом расширяющихся связей между различными уровнями иерархии является возрастающая область непонимания.



Правила Спарка для руководителей проекта:

1-е Правило

- Старайтесь выглядеть более значительным.

2-е Правило

- Стремитесь к тому, чтобы Вас видели в обществе значительных людей.

3-е Правило

- Говорите уверенно и опирайтесь лишь на очевидные факты.

4-е Правило

- Не вступайте в спор. А если уж попали в трудное положение, то задайте совершенно не относящийся к делу вопрос и, пока Ваш оппонент пытается сообразить, что происходит, – быстро меняйте предмет разговора.

5-е Правило

- Внимательно слушайте, когда другие обсуждают проблему. Это даст Вам возможность придаться к какому-нибудь банальному утверждению и уничтожить соперника.



6-е Правило

- Если подчиненный задает Вам вопрос по существу, то уставьтесь на него, как на сумасшедшего. Когда он ответит взглядом, то задайте ему его же вопрос.

7-е Правило

- Получайте на здоровье щедрые ассигнования, но не предавайте их гласности.

8-е Правило

- Выйдя из кабинета, всегда шагайте так, как будто Вы очень спешите. Это избавит Вас от вопросов подчиненных и начальства.

9-е Правило

- Держите закрытой дверь кабинета. Это затруднит проникновение к Вам посетителей и создаст у них впечатление, что у Вас вечно проходят важные совещания.

10-е Правило

- Все приказы отдавайте устно. Не оставляйте записей и документов, которые могут обернуться против Вас.



Первый закон руководства Джея

- Суметь изменить положение дел – главное свойство руководителя. А менять его раньше других – верный признак творческой личности.

Афоризм Мэтча

- Кто может – делает. Кто не может – учит.

Дополнение Мартина

- Кто не может учить – управляет.

Армейская аксиома

- Любой приказ, который может быть неправильно понят, понимается неправильно.

Закон Джоунса

- Человек, который улыбается во время неудач, непременно думает о том, на кого он сможет свалить вину за очередную неудачу.



Наука о совещаниях

Закон Оулда и Кана

- Эффективность совещания обратно пропорциональна числу участников и затраченному времени.

Второй закон комитетодинамики

- Чем меньше удовольствия Вы испытываете от отсутствия на совещании, тем больше вероятность, что Вам придется в нем участвовать.

Закон Хендриксона

- Если решение проблемы требует множества совещаний, то, в конечном счете, они сами превратятся в важную проблему.

Правило Фалькланда

- Когда нет необходимости принимать решение, то необходимо не принимать его.



Первый закон спроса

- Никогда не спорьте с дураком, – люди могут не заметить между вами разницы.

Правило очередности Свинпла

- Кто кричит громче всех, – тому и дают слово.

Правило Рейберна

- Хочешь жить в согласии – соглашайся.

Закон Паттона

- Хороший план сегодня лучше безупречного завтра.



Упражнение № 3

1. Попробуйте определить, что из заветов великого предка имеет для современного руководителя особую актуальность.
2. Если бы Владимир Мономах был нашим современником, что, по Вашему мнению, он добавил бы еще к своим заветам?

Внимательно прочтите текст

(Из «Поучения сыновьям» Владимира Мономаха)



Из «Поучения сыновьям» Владимира Мономаха

«...Прежде всего, Бога ради и души своей, страх имейте Божий в сердце своем и милостыню подавайте нескудную, это ведь начало всякого добра. Имейте душу чистую и непорочную, тело худое, беседу короткую и соблюдайте слова Господние: «Есть и пить без шума великого, при старых молчать, премудрых слушать, старшим покоряться, с равными и младшими любовь иметь, без лукавства беседуя, а побольше разуметь: не свирепствовать словом, не хулить в беседе, не смеяться много, стыдиться старших, с нелепыми женщинами не беседовать, глаза держать книзу, а душу ввысь, избегать суеты; не склоняться учить увлекающихся властью, ни во что ставить всеобщий почет. Если кто из вас может другим принести пользу, от Бога на воздаяние пусть надеется и вечных благ насладиться.



Из «Поучения сыновьям» Владимира Мономаха

...Поистине, дети мои, разумейте, что человеколюбец Бог милостив и премилостив. Мы, люди, грешны и смертны, и если кто нам сотворит зло, то мы хотим его поглотить и поскорее пролить его кровь, а Господь наш, владея и жизнью и смертью, согрешения наши превыше голов наших терпит всю жизнь. Как отец, чадо свое любя, бьет его и опять привлекает к себе, так же и Господь наш показал нам победу над врагами, как тремя делами добрыми избавляться от них и побеждать их: покаянием, слезами и милостынею...



Из «Поучения сыновьям» Владимира Мономаха

Всего же более убогих не забывайте, но, насколько можете, по силам кормите и подавайте сироте и вдовицу оправдайте сами, а не давайте сильным губить человека. Ни правого, ни виновного не убивайте и не повелевайте убить его; если и будет повинен смерти, но не губите никакой христианской души. Старых чтите как отца, а молодых как братьев. В дому своем не ленитесь, но за всем сами наблюдайте; не полагайтесь на тьма и отрока, чтобы не посмеялись проходящие к вам ни над домом вашим, ни над обедом вашим...



Из «Поучения сыновьям» Владимира Мономаха

Лжи остерегайтесь, и пьянства, и блуда, от того ведь чада погибает и тело. Куда бы вы ни держали путь по своим землям, не давайте отрокам причинять вред ни своим, ни чужим, ни селам, ни посевам, чтобы не стали проклинять вас. Куда же пойдете и где остановитесь, напоите и накормите нищего, более же всего чтите гостя, откуда бы вам ни пришел, простолюдин ли, или знатный, или посол: если не можете почтить его подарком – то пищей и питьем: ибо они, проходя, прославят человека по всем землям или добрым, или злым. Больного навестите, покойника проводите, ибо все мы смертны. Жену свою любите, но не давайте ей власти над собой. А вот вам и основа всему: страх Божий имейте превыше всего.



Из «Поучения сыновьям» Владимира Мономаха

Что умеете хорошего, то не забывайте, а чего не умеете, тому учитесь – как отец мой, дома сидя, знал пять языков, оттого и честь от других стран. Ученость ведь всему мать: что кто умеет, то забудет, а что не умеет, тому не научится. Добро же творя, не ленитесь ни на что хорошее... пусть не застанет вас солнце в постели...»



Упражнение № 4

Внесите корректировку или дополните новыми высказываниями Указы Петра I

УКАЗЪ

Подчиненный перед лицом
начальствующим должен иметь
вид лихой и придурковатый, дабы
разумением своим не смущать
начальства.

ПЕТР

декабря 9 дня 1708 года

указ 1669 г.

"...Торговля сахаром - дело
исконно воровское, а посе-
му жалованье положить им
мизерное. Да по одному в
год вешать, дабы другим не
повадно было!"

Император всея Руси
государь ПЕТР Великий



ОФИЦЕРЫ - НАРОДЪ ХАТСКІЙ,
"НО ДѢЛО СВОЕ ЗНАЮТЪ, Я ПОСЛАМУ
ЖАЛОВАНИЕ И ВОДОЧНОЕ
ДОВОЛЬСТВІЕ ВЫДАВАТЬ
ИСПРАВНО."

Тѣтъ |



Измените формулировку (по необходимости) и/или дополните новыми, актуальными на сегодняшний день, высказываниями Указы Петра I

- Штурманов во время баталии на верхнюю палубу не пущать, ибо они своим гнусным видом, всю баталию расстраивают.
- Штурман — натура хамская, до баб и вина охочая. Но за знание наук хитростных в кают-компанию пущать и алтыны на водку давать.
- Указую господам сенаторам держать речи в присутствии не пописанному, а токмо своими словами, дабы дурь всякого сразу была видна.
- Все прожекты зело добрыми быть должны, дабы казну зряшно не разорять и Отечеству ущерба не чинить. Ежели кто прожекты начнёт абы как ляпать, тому чина лишу и кнутом драть велю.
- Торговля — дело воровское, а посему им жалованье мизерное назначить, и вешать по одному в год, дабы другим не повадно было.



Указ О ВЕЛИЧИНЕ ТРУДОВОГО ДНЯ

31 МАЯ 1708 Указ Петра I о величине трудового дня, штрафах и наказаниях для адмиралтейских рабочих. **Это первый акт трудового законодательства России.** Стал постепенно общим для всех

государственных предприятий страны и образцом для частных:

"Чтоб мастера, и подмастерья, и плотники ходили на работу на свои дела марта с 25 сентября по 15 число в 5 часу пополудни и работать до 11 часу, а с первого на десять часа отдыхать до 1 часу, а с первого часу быть на работе до 7 часу, а как ударит 7 часов отдыхать, не отпуская в дома полчаса и с полуосмого часа работать до вечернего пушечного с крепости выстрелу, а сентября с 15 числа марта по 25 число ходили-б на работу по пушечному выстрелу с крепости рано и отдыхать в полдни с 12-го часу до полу одного после полудни, а после пушечного выстрелу".

Таким образом, 14 часов работы и 2,5 часа перерывов.

Штрафы: за час прогула высчитывалась дневная плата, за день - недельная. Если о прогулах докладывал фискал, ему отчислялась четверть высчитанной с рабочего суммы.



Практическое занятие № 3

ПЛАНИРОВАНИЕ



Упражнение № 1

Составление индивидуальной матрицы планирования




Один из способов планирования - по времени рабочего дня

- утро (что нужно сделать в самом начале рабочего дня);
- день (задачи на первую и особенно вторую половину дня);
- вечер (вопросы, которые можно решить под конец или даже по окончании рабочего дня).



Следующий способ классификации - по видам деятельности

- ПИСЬМА;
- работа с документами;
- совещательная деятельность внутри компании (рабочие встречи, собрания и др.);
- совещательная деятельность вне компании (встречи и переговоры с партнерами, поставщиками, клиентами и др.)



С учетом того, что любой процесс проходит определенные стадии, можно классифицировать ежедневные дела - по стадиям процесса

- инициирование (все дела, которые нужно начать, то есть инициировать);
- планирование (мероприятия, находящиеся в стадии разработки и требующие составления планов);
- исполнение (дела, которые реализуются сейчас);
- анализ (работа с документами, отчетами, а также решение других задач мыслительного характера);
- контроль (мероприятия, цель которых - проверка работы тех или иных подразделений и сотрудников, наблюдение за выполнением проектов и др.);
- завершение (дела, которые нужно закончить)

Пример матрицы планирования по областям менеджмента и стадиям процесса (с маркерами)

Области менеджмента/ Стадии процесса	Управление финансами	Управление производством	Управление сбытом	Управление маркетингом	Управление персоналом
Инициирование		Приступить к внедрению программы по разработке новых рецептур (совещание с главным технологом и начальником производства) - У			
Планирование				Спланировать акцию (письмо с формулировкой задачи маркетологу) - У	
Исполнение					Утвердить систему мотивации (работа с документами) –Д
Анализ	Отчет за 2 квартала <u>кв.</u> (работа с документами) - Д		Анализ результатов участия в выставке (совещание) - У		
Контроль	Отчет за 2 квартала <u>кв.</u> (работа с документами) - Д				
Завершение					Подготовить речь по итогам конкурса идей (выступление) - В



ЗАДАНИЕ

Составить индивидуальную матрицу планирования на следующий день используя следующие рекомендации:

- Составляем таблицу. В первую колонку вписываем стадии процесса, в первую строку - области менеджмента (время дня, приоритетность либо свою классификацию). В ячейках на пересечении располагаем предстоящие дела. Удобно также применять различные маркеры, отмечая мероприятия определенными буквами и цветами. Можно обозначать буквами желательное время дня: У - утро, Д - день, В - вечер. Можно разным цветом выделить приоритетность (красный - очень важно, желтый - важно, зеленый - менее важно)
- Важно заполнять такую матрицу постепенно в течение дня, по мере возникновения задач.



Упражнение № 2

Тренинг «100 желаний» (планирование по типу Тайм-менеджмента)



Возьмите чистый лист бумаги и заведите будильник на 15 минут

Быстро и не задумываясь напишите любые 100 желаний, которые хотелось бы осуществить сейчас или в будущем. Пока их последовательность не важна, детализировать тоже не нужно, просто обозначьте их.

Когда прозвенит будильник, перестаньте писать и посчитайте, сколько желаний вам удалось вспомнить.

Наверняка меньше ста. Ничего страшного!

Заметьте, что когда время истекло и вы перестали писать, вспоминаются всё новые желания. Значит, процесс пошёл!



Через некоторое время повторите попытку заново

с чистого листа, не глядя на то, что было написано раньше.

Количество желаний почему-то значительно возросло, хотя всё ещё меньше ста.

Повторим ещё раз, или несколько раз.

Наконец число желаний достигло сотни (или около того).

Теперь начнём анализировать их.



Разбейте лист бумаги на три колонки

В первую колонку впишите три мечты (желания), которые вы хотели бы осуществить в течение года.

Во вторую колонку впишите три мечты (желания), которые вы хотели бы осуществить в течение трёх лет.

В третью колонку впишите три мечты (желания), которые вы хотели бы осуществить в течение пяти лет.

Это будут ваши краткосрочные, среднесрочные и долгосрочные цели.

Даже если они сейчас кажутся вам нереальными, несбыточными, возможность их достижения — это всего лишь вопрос времени и денег.

Не более того!



У вас теперь есть 9 главных целей

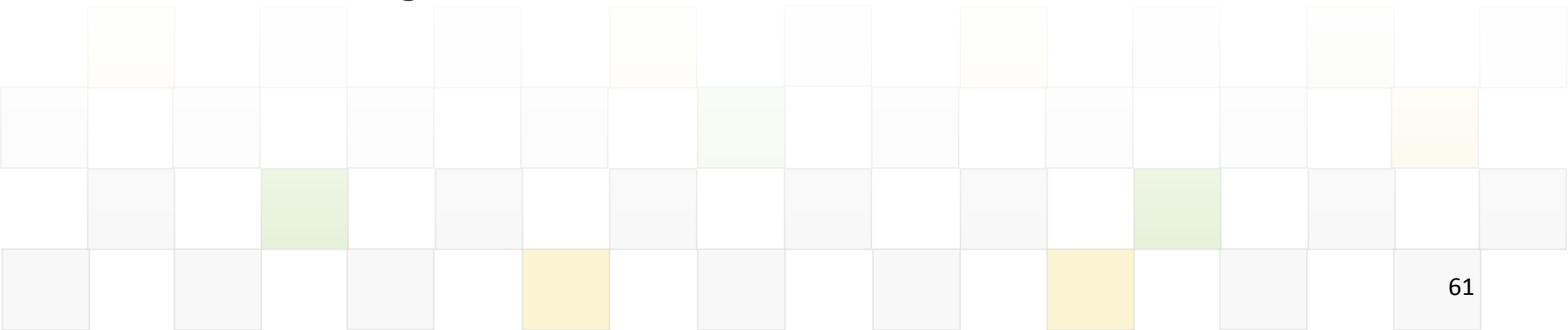
Задайте себе по каждой из этих целей три вопроса и ответьте на них письменно. (Для того, чтобы время от времени возвращаться к этим ответам и планировать свои дальнейшие действия).


- 1) Почему для меня это важно?
- 2) Что произойдёт, если я не достигну поставленной цели?
- 3) Почему меня так волнует результат?



Упражнение № 3

«Мишень»






Это упражнение развивает способность концентрировать внимание на одном важном деле

- На листе бумаги нарисуйте большую мишень - как в тире. Расположите дела предстоящего дня в произвольном порядке в кругах мишени, оставив точку в центре свободной. Более отдаленные по времени дела можно расположить на листе вне области мишени. Чем больше разных дел и мероприятий вы вспомните, тем лучше. Теперь смотрите в центр мишени и сосредоточьте внимание на каком-то одном деле. Удерживайте внимание на нем одну минуту. Затем переведите взгляд на другие записи, имеющиеся на листе, как будто вы наблюдаете со стороны, дав себе тем самым небольшой отдых. Снова смотрите в центр мишени, сконцентрировавшись на каком-то другом деле, тоже одну минуту. Таким образом, чередуя концентрацию внимания на одном с просмотром многих других дел, можно хорошо натренироваться в умении выделять главное и отбрасывать второстепенное, что позволит при планировании быстрее определять первостепенные и наиболее важные задачи.



Упражнение № 4

«Переключение телевизора»



Эту простую и хорошо всем знакомую процедуру в психологическом контексте называют «синдромом кнопки»

Мысленно представьте себе, что у вас в руках пульт от телевизора. Попробуйте «переключать» мысли с одной темы на другую - при каждом нажатии на кнопку воображаемого пульта.

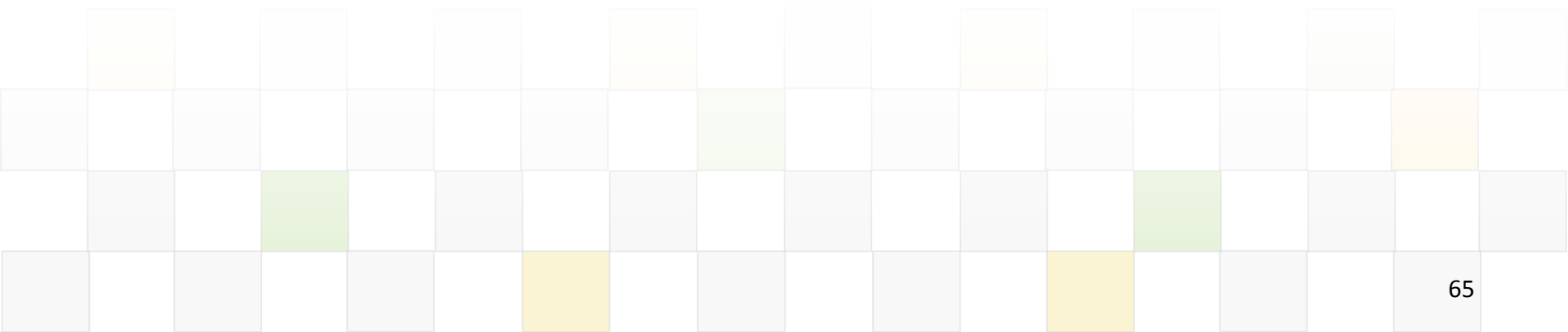
Выбирайте тот темп переключения, который вам удобен. Вначале можно это делать медленно, потом постепенно ускорять. Как вариант - можно чередовать длительность обдумывания дел.


Главное - чтобы «кнопка на пульте» означала для Вас сигнал к переключению с темы на тему. Таким образом вы научитесь быстро переводить внимание с одного вопроса на другой, не застревая в одной теме надолго.



Упражнение № 5

«Свяжи слова»





Творческие задания требуют от исполнителя гибкости мышления

Привычка мыслить стандартно - не лучший помощник для выработки оптимального решения и едва ли поможет добиться желаемых результатов.

Креатив и спонтанность - столь же значимые составляющие эффективного мыслительного процесса, как логичность, и системность. Развивать такие навыки можно с помощью игры.

Задание следующее: в паре слов, совершенно не связанных между собой, нужно найти нечто общее. Вначале можно составить список из пар слов (5-6 пар), затем, поочередно в каждой стараться находить общее.

Например, «крокодил» и «линейка». Что между ними общего? Как вариант, - то, что они оба могут быть зеленого цвета. Такая тренировка развивает гибкость мышления и помогает успешно находить оптимальные варианты решения задач за минимальное время.



Упражнение № 6

«Дерево»



Часто для того, чтобы правильно расставить приоритеты, нужно спланировать все дела по принципу важности или фундаментальности

основательные, на базе которых выполняются все остальные, и небольшие, но тоже необходимые.

Нарисуйте на листе бумаги дерево - от корней до листьев.

И распределите задачи следующим образом:

корни - базовые, основные приоритетные дела;

ствол - стратегические направления развития;

ветви - мероприятия по областям менеджмента или отдельным направлениям бизнеса;

листья - конкретные задачи.



Упражнение № 6

**На вновь организованную выставку
требуется набрать экскурсоводов**



Ситуация

На вновь организованную выставку требуется набрать экскурсоводов.

Каждый экскурсовод может провести 4 экскурсии в день (каждая экскурсия по 25 человек).

Затраты на содержание выставки составляют – 80 руб. в день.

Зарплата экскурсовода составляет 40 руб. в день.

Ежедневно выставку могут посетить 50, 100, 150, 200, 250, 300 человек.

Цена билета 2 руб.

Какое оптимальное количество экскурсоводов необходимо набрать для работы на выставке?



Упражнение № 6

Катание на теплоходе ночью по финскому заливу



Ситуация

Принято решение организовать катание на теплоходе ночью по Финскому заливу.

За ночь теплоход может совершить 1, 2, 3 или 4 рейса.

Одновременно на теплоходе могут находиться до 200 пассажиров.

Затраты на содержание теплохода составляют 40 тыс. руб. в сезон (сезон = 40 дней).

Кроме того, затраты на каждый рейс составляют 1 250 руб.

Цена билета – 10 руб.

Количество желающих покататься может составить 150, 300, 450, 600, 750 чел. за ночь.

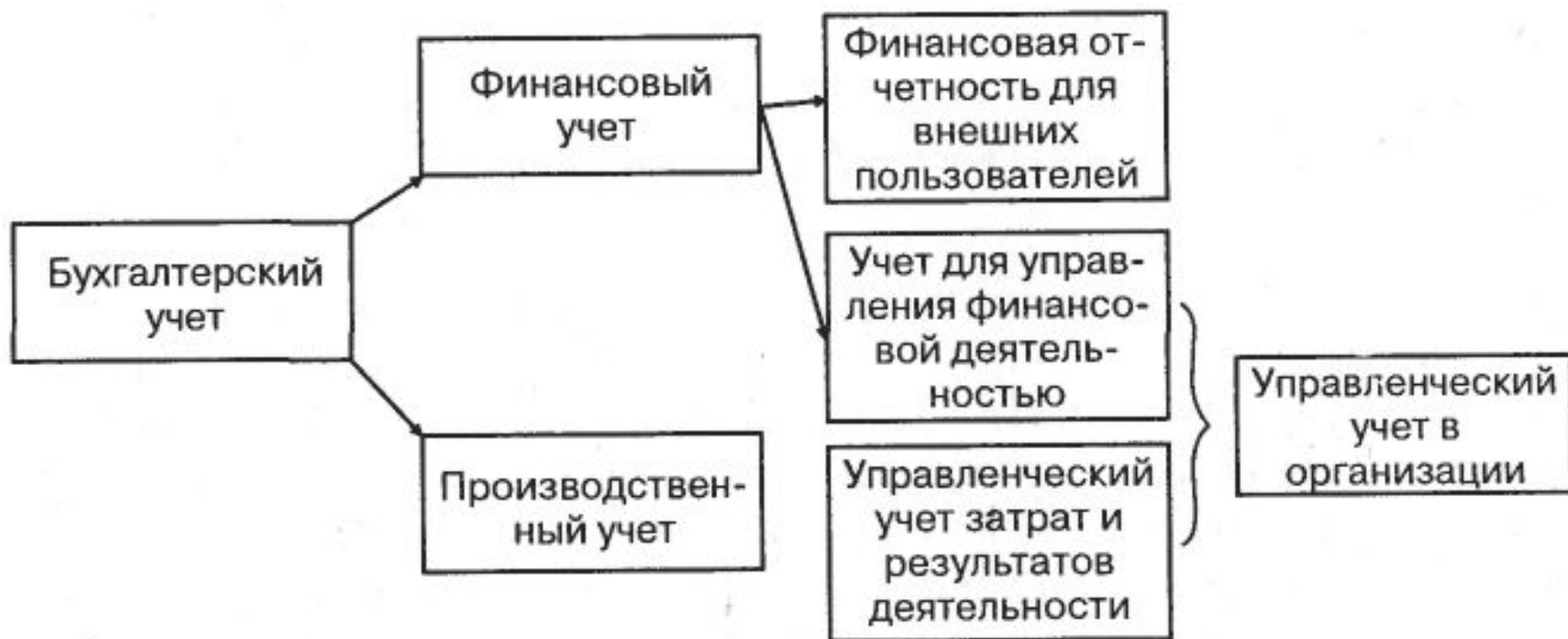
Какое количество рейсов следует организовать?



Практическое занятие № 4

УПРАВЛЕНЧЕСКИЙ УЧЕТ

Управленческий учет в организации





Упражнение № 1

Расчет показателей деятельности предприятия



Условия задачи

- Ориентировочная цена будущей книги – $P=10$ ден. ед.
- Совокупные постоянные издержки на издание данной книги – $FC=200000$ ден. ед.
- Совокупные переменные издержки на один экземпляр данной книги – $AVC=6$ ден. ед.

Внимание вопрос!!!

При каком тираже издание книги будет безубыточным?



Решение

$$P = ATC + G(\text{прибыль})$$

При безубыточном издании $G=0$

$$ATC = TC/Q(\text{количество}) = AVC + AFC = P = 10 \text{ ден. ед.}$$

$$AVC + AFC = VC/Q + FC/Q = 6 + 200000/Q = 10 \text{ ден. ед.}$$

$$200000/Q = 10 - 6 = 4 \text{ ден. Ед}$$

$$\underline{\underline{Q = 200000/4 = 50000 \text{ шт.}}}$$



Упражнение № 2

Расчет показателей деятельности предприятия



Условия задачи

Выпуск продукции в единицу времени	0	1000	2000	3000	4000	5000	6000	7000
Общие затраты, ден. ед.	1000	1400	1800	2200	2600	3000	3400	3800
Средние постоянные издержки, ден. ед.								
Средние переменные издержки, ден. ед.								
Себестоимость								

Внимание вопрос!!!

На основе данных таблицы рассчитать себестоимость, средние постоянные и средние переменные издержки предприятия



Решение

Общие постоянные издержки (FC) = Общие затраты при выпуске продукции 0 шт. = 1000 ден. ед.

Средние постоянные издержки = FC/Q

Средние переменные издержки = VC/Q

Себестоимость = $TC/Q = FC/Q + VC/Q$



Упражнение № 3

Расчет показателей деятельности предприятия



Условия задачи

Функционирование предприятия в предыдущем квартале характеризовалось следующими показателями:

Общие постоянные издержки – $FC=15000$ ден. ед.

Средние переменные издержки – $AVC=10$ ден. ед.

Цена за единицу продукции – $P=20$ ден. ед.

Валовая прибыль – $G=5000$ ден. ед.

Прогнозируя наступление спада в экономике страны, руководство фирмы принимает решение о снижении постоянных издержек на 20% при одновременном сохранении объема производства и доли прибыли.

Внимание вопрос!!!

Определить новую цену продукции.



Упражнение № 4

Расчет показателей деятельности предприятия



Условия задачи

Работа предприятия за истекший период характеризовалась следующими показателями

- Средние переменные издержки – $AVC=20$ ден. ед.
- Средние постоянные издержки – $AFC=10$ ден. ед.
- Объем выпуска – $Q=1000$ шт.
- Прибыль – $G=5000$ ден. ед.

Внимание вопрос!!!

Рассчитайте цену единицы продукции (P)?



Упражнение № 5

Расчет показателей деятельности предприятия



Условия задачи

Работа предприятия за истекший период характеризовалась следующими показателями

- Объем выпуска – $Q=50$ шт.
- Постоянные издержки – $FC=200$ ден. ед.
- Средние валовые издержки – $ATC=60$ ден. ед.

Внимание вопрос!!!

Рассчитайте средние переменные издержки (AVC)?



Упражнение № 6

Расчет показателей деятельности предприятия



Условия задачи

Результаты деятельности предприятия в прошедшем году характеризовались следующими показателями:

- Выручка – 16500 ден. ед.
- Общие переменные издержки – 13800 ден. ед.
- Общие постоянные издержки – 2300 ден. ед.

В текущем году ожидается снижение за счет объема производства выручки на 10%.

Внимание вопрос!!!

Насколько должны быть сокращены общие переменные издержки в текущем году, чтобы прибыль предприятия осталась на уровне прошлого года?



Упражнение № 7

Расчет показателей деятельности предприятия



Условия задачи

Производство продукции на предприятии характеризовалось следующими параметрами:

- Общие постоянные издержки – 20 млн. ден. ед.
- Средние переменные издержки – 6 тыс. ден. ед.
- Цена за единицу продукции – 12 тыс. ден. ед.
- Объем производства – 6 тыс. шт.

С учетом благоприятной конъюнктуры фирме удалось увеличить объем производства на 20% при тех же постоянных издержках.

Внимание вопрос!!!

Насколько при этом возросла прибыль?



Упражнение № 8

Расчет показателей деятельности предприятия



Условия задачи

- Выручка фирмы от реализации – 1500 тыс. ден. ед.
- Постоянные издержки – 150 тыс. ден. ед.
- Переменные издержки – 1050 тыс. ден. ед.

Внимание вопрос!!!

Сколько процентов прибыли удастся сохранить фирме, если ее выручка от реализации за счет снижения объема продаж сократилась на 25%?



Упражнение № 9

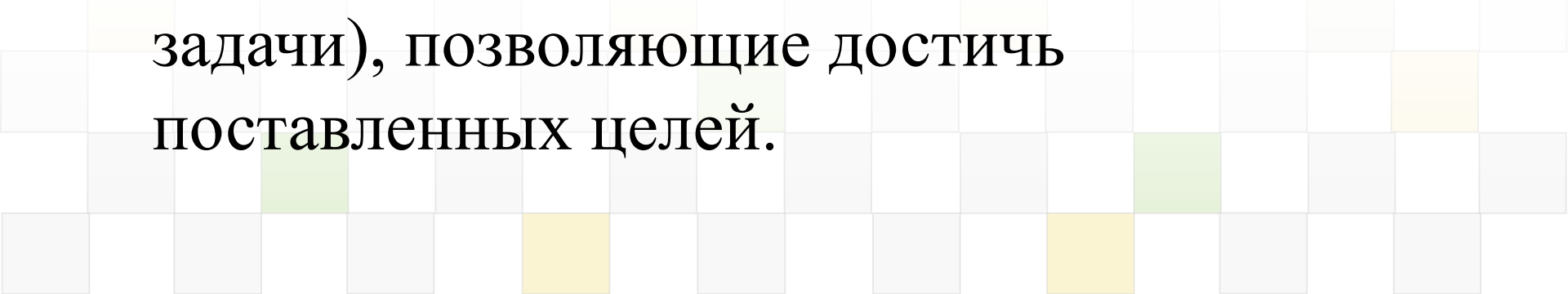
Используя предложенный алгоритм разработки отдельных документов стратегического и оперативного менеджмента, составьте свой вариант документов для организаций ГМУ

Формулирование персональной миссии и миссии организации, построение дерева целей



ЗАДАНИЕ

По предложенному алгоритму:

- сформулируйте персональную (личную) миссию, видение и ключевую роль менеджеров и персонала;
 - определите миссии, видения и главные ценности организации;
 - сформулируйте цели организации;
 - определите оперативные планы (главные задачи), позволяющие достичь поставленных целей.
- 



КТО ВЫ ЕСТЬ?

Какова Ваша жизненная философия?

Каковы Ваши личные цели в жизни?

Почему (зачем) Вы живете?

КАКИЕ ЦЕННОСТИ И ПРИНЦИПЫ РУКОВОДЯТ ВАМИ?

К чему вы стремитесь?

Кем Вы хотите быть?

Чего Вы хотите достичь в Вашей жизни?

ПОЧЕМУ И ЗАЧЕМ?

Почему существует организация?

В чем ее своеобразие?

Для каких целей она на Земле?

Каковы принципы ее существования?

КУДА?

В чем состоят наши честолюбивые мечты?

Куда желаем прийти в долгосрочном плане?

ЧТО?

Какие стратегические цели организации сформулировало высшее руководство?

Какие частные стратегические цели поставлены перед главными подразделениями?

КАК?

Каким образом должны быть достигнуты стратегические цели организации?

Как планируется достижение стратегических целей главных подразделениям?

КАКИЕ КЛЮЧЕВЫЕ ФАКТОРЫ?

Что имеет решающее значение для успеха организации и достижения ее целей?

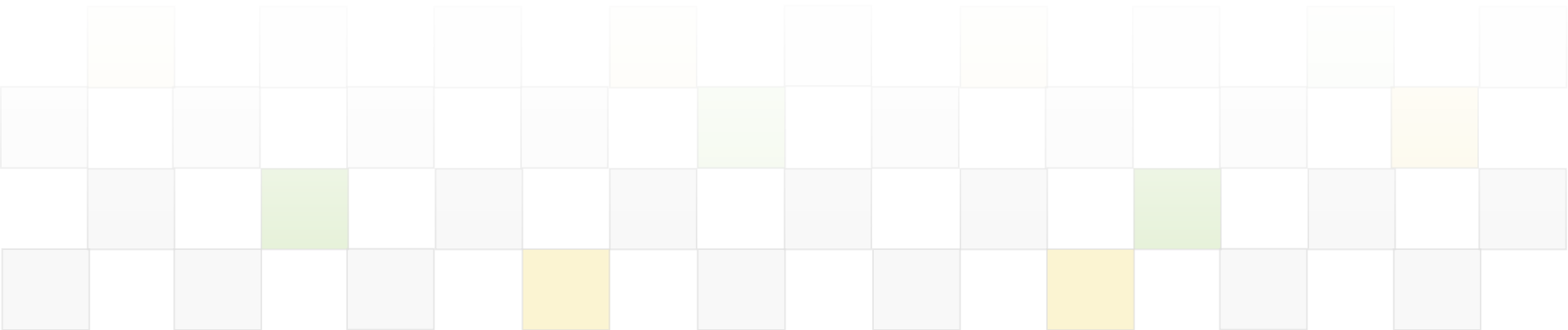
Какие факторы делают организацию уникальной и единственной в своем роде?

КАКИЕ ИЗМЕРИМЫЕ показатели?

С применением каких показателей может быть измерено исполнение критических видов деятельности?



Перечень учреждений

1. ЛПУ (по видам деятельности и по формам собственности)
 2. Учреждение образования
 3. Управление ГИБДД
 4. Пенсионный фонд Российской Федерации
 5. Федеральный Фонд Обязательного Медицинского Страхования
 6. Фонд Социального Страхования Российской Федерации
- 




Упражнение № 10

В любом деле могут случаться непредвиденные ситуации, которые заставляют действовать решительно и быстро.

Готовы ли вы к подобного рода испытаниям?

И если такая ситуация случится у вас на работе, сумеете ли не растеряться и, сконцентрировав свои силы, используя имеющиеся у вас знания и опыт, действовать разумно и правильно?

Тест «Способны ли Вы ориентироваться в любой ситуации?»



Следующий тест поможет вам разобраться, способны ли вы находить выход из непредвиденных ситуаций

Отвечайте на вопросы «да» или «нет».

1. Вы заблудились в лесу. Сумеете ли вы найти правильную дорогу или хотя бы продержаться пару дней, не имея с собой запасов еды (если это произошло летом)?
2. Вы попали на необитаемый остров. Осмотрите ли вы его целиком, прежде чем искать место для ночлега?
3. Вы идете с товарищем по улице. Вдруг из-за поворота вылетает автомобиль и несется на большой скорости прямо на вас. Ваш товарищ бросается влево. Побежите ли вы в ту же сторону?
4. Вам срочно нужно уйти, но вы не можете найти ключи. Попробуете ли вы еще раз спокойно сосредоточиться и подумать, где они могут быть?
5. Вы хорошо ориентируетесь на местности в темноте?
6. Нравится ли вам исследовать незнакомые места?
7. Быстро ли вы решаете задачи на сообразительность?
8. Любите находиться на природе в одиночестве?
9. Способны ли вы быстро принять решение в критической ситуации?



Подсчет очков

За каждый положительный ответ засчитайте себе по 1 очку.

- 1-3 очка. К сожалению, реагировать быстро и решительно вы не можете, поскольку вы крайне несамостоятельный человек. По своей беспомощности вы напоминаете маленького ребенка, привыкшего к тому, что в нужный момент прибегут взрослые и все за него сделают. Вы не интересуетесь ничем, что бы вам могло быть полезно, предпочитаете, чтобы решения и ответственность вместо вас брали на себя другие. Конечно, это очень удобно, но вряд ли с таким характером вы заработаете уважение у окружающих.
- 4-7 очков. Вы достаточно сообразительны, чтобы не теряться, не попадать впросак даже в трудных ситуациях. Конечно, вы можете допускать отдельные ошибки, но это скорее связано не с вашим неумением ориентироваться или незнанием чего-то, а просто с невнимательностью или нежеланием в данный момент хорошо подумать.
- 8-9 очков. Вы человек, который не пропадет даже на Северном полюсе. Вы любите экстремальные ситуации намного больше, чем спокойную жизнь, потому что в трудных условиях есть возможность потренироваться в быстроте и правильности реакции. Вам больше всего подходит профессия геолога, следователя, каскадера; в старые времена люди с подобными качествами становились первопроходцами, первооткрывателями, такими как Ермак, Колумб и др.



Практическое занятие № 5

МОТИВАЦИЯ В УПРАВЛЕНИИ



Упражнение № 1

ТРЕНИНГ «МОТИВАЦИЯ ПЕРСОНАЛА»





Задание

Проанализируйте любые **пять** из предложенных десяти ситуаций, сложившихся на фирме, обоснуйте **причины и источники** их возникновения (*явные и неявные*)

и предложите способы мотивации сотрудников *с целью устранения конфликтной ситуации с максимальной пользой для фирмы.*

Причины возникновения выбранных вами ситуаций **сформулируйте сами**. В связи с этим будут различны результаты решений данных ситуаций.

Анализ ситуации проведите по предложенной ниже схеме мотивационного процесса



Ситуации

1. Ценного специалиста по маркетингу переманивает конкурент.
2. Организация находится на начальной стадии формирования коллектива. Люди с большим трудом «притираются» друг к другу. Происходит много разногласий.
3. Отдел-победитель внутрифирменного соревнования прошлого года в новом году занял предпоследнее место.
4. В плановом отделе в третий раз возникают громкие скандалы между сотрудниками.
5. Из офиса генерального директора происходит утечка информации конкуренту.
6. В организации работают преимущественно женщины, межличностные отношения напряжены.
7. Молодые сотрудники постоянно участвуют в проектах НИР на стороне.
8. В адрес руководства корпорации постоянно поступают анонимки на генерального директора.
9. Работники крупной корпорации противятся слиянию с другой крупной компанией.
10. Опытный (10 лет стажа работы) специалист стал хуже выполнять задания.



Схема мотивационного процесса

1. Анализ ситуации:

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

2. Определение проблемы:

- формулировка проблемы;
- причины и мотивы.

3. Постановка целей мотивации.

4. Планирование мотивации _____ работника (работников):

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

5. Осуществление мотивации:

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



Порядок выполнения работы


1. Деление группы студентов на подгруппы по 8-10 чел.
2. Выбор экспертной комиссии.
3. Выбор докладчика, объявляющего полученные результаты и обосновывающий их перед аудиторией.
4. Этап разбора ситуации (20-25 минут). Членам подгруппы предлагают дать ответы на поставленную задачу.
5. Этап систематизации всех предлагаемых членами подгруппы ответы.
6. Выступление докладчика с анализом проделанной работы и представлением полученных результатов.
7. Оценка экспертов проделанной работы всех подгрупп.



Упражнение № 1

Тест «Какая у вас мотивация к успеху»





Тест. Какая у вас мотивация к успеху?

1. Если имеется выбор между двумя вариантами, то его лучше сделать быстрее, чем отложить на определенное время.
2. Я легко раздражаюсь, когда замечаю, что не могу на все 100% выполнить задание.
3. Когда я работаю, это выглядит так, будто я все ставлю на карту.
4. Если возникает проблемная ситуация, то я чаще принимаю решение одним из последних.
5. Когда у меня два дня подряд нет дела, я теряю покой.
6. В некоторые дни мои успехи ниже средних.
7. По отношению к себе я более строг, чем по отношению к другим.
8. Я более доброжелателен, чем другие.
9. Когда я отказываюсь от трудного задания, я потом сурово осуждаю себя, так как знаю, что в нем я добился бы успеха.
10. В процессе работы я нуждаюсь в небольших паузах для отдыха.



11. Усердие — это не основная моя черта.
12. Мои достижения в труде не всегда одинаковы.
13. Меня более привлекает другая работа, чем та, которой я занят.
14. Порицание меня стимулирует сильнее, чем похвала.
15. Я знаю, что мои коллеги считают меня деловым человеком.
16. Препятствия делают мои решения еще более твердыми.
17. Я легко проявляю честолюбие.
18. Когда я работаю без вдохновения, это обычно заметно.
19. При выполнении работы я не рассчитываю на помощь других сотрудников.
20. Иногда я откладываю то, что должен был сделать немедленно.
21. Нужно полагаться только на самого себя.
22. В жизни мало вещей более важных, чем деньги.
23. Всегда, когда мне предстоит выполнить важное задание, я ни о чем другом не думаю.
24. Я менее честолюбив, чем многие другие.
25. В конце отпуска я обычно радуюсь, что скоро выйду на работу.



26. Когда я расположен к работе, я делаю ее лучше и квалифицированнее, чем другие.
27. Мне проще и легче общаться с людьми, которые могут упорно работать.
28. Когда у меня нет дел, я чувствую, что мне не по себе.
29. Мне приходится выполнять ответственную работу чаще, чем другим сотрудникам.
30. Когда мне приходится принимать решение, я стараюсь делать это как можно лучше.
31. Мои друзья иногда считают меня ленивым.
32. Мои успехи в какой-то мере зависят от моих коллег.
33. Бессмысленно противодействовать воле руководителя.
34. Иногда я не знаю, какую работу придется выполнять.
35. Когда что-то не ладится, я нетерпелив.
36. Обычно я обращаю мало внимания на свои достижения.
37. Если я работаю вместе с другими, моя работа дает большие результаты, чем работа других.
38. Многого, за что я берусь, я не довожу до конца.
39. Я завидую людям, которые не очень загружены работой.
40. Я не завидую тем, кто стремится к власти и положению.
41. Если я уверен, что прав, то для доказательства своей правоты я могу пойти даже на крайние меры.



Если хотите узнать, насколько сильна у вас мотивация к достижению поставленной цели, постарайтесь не задумываться, но четко ответить “да” или “нет” на каждый из предлагаемых вопросов. За каждый ответ “да” на вопросы 1, 2, 3, 4, 5, 7, 8, 9, 10, 14, 15, 16, 17, 21, 22, 23, 25, 26, 27, 28, 29, 30, 32, 37, 40, 41 и за каждый ответ “нет” на вопросы 6, 11, 12, 13, 18, 20, 24, 31, 33, 34, 35, 36, 38, 39 поставьте себе по одному баллу. Затем подсчитайте общее количество баллов. Ответ в конце теста.



Ответ

28–32 балла. Очень сильная мотивация к успеху, вы упорны в достижении цели, готовы преодолеть любые препятствия.


15–27 баллов. Средняя мотивация к успеху, такая же, как у большинства людей. Стремление к цели у вас бывает в форме приливов и отливов: порой вам хочется все бросить, так как считаете, что цель, к которой стремились, недостижима.

14 баллов и менее. Мотивация к успеху очень слабая. Вы довольны собой и своим положением, убеждены, что независимо от ваших усилий все пойдет своим чередом.



Упражнение № 3

**Тест на выявление баланса между
нацеленностью на результат и нацеленностью
на состояние команды**



Тест на выявление баланса между нацеленностью на результат и нацеленностью на состояние команды

Вопросы

1. Я мотивирую других, чтобы они работали на достижение командных целей.
2. Я помогаю другим, чтобы они могли принять участие на совещаниях команды.
3. Я работаю над тем, чтобы в команде была дружеская атмосфера.
4. Я четко сосредоточен на сроках, в которых команда должна закончить работу.
5. Я всегда стараюсь, чтобы у каждого члена команды была возможность высказаться.
6. Я стараюсь добиться конечных решений и ищу возможные альтернативы.
7. Я стараюсь заниматься конфликтами и решать их, если они появляются в команде.
8. Я подталкиваю других на достижение хороших результатов.
9. Я эффективно управляю своим временем и временем команды.
10. Я поддерживаю хорошие идеи, высказанные кем-либо из членов команды.

Шкала ответов

– почти никогда

– иногда

– от времени

– почти регулярно

– всегда



- Нацеленность на результат: *вопросы 1, 4, 6, 8, 9.*
- Нацеленность на состояние команды и отношения в команде: *вопросы 2, 3, 5, 7, 10.*
- Сложив все баллы вы сможете определить баланс между нацеленностью на результат и нацеленностью на состояние команды.



Упражнение № 4

**Создание рекламного видеоролика,
мотивирующего абитуриента к поступлению
на рекламируемую специальность**



Несколько советов по созданию рекламного видеоролика



Композиция рекламного ролика


может быть трех видов: перспективная, или прямая, ретроспективная и симультанная

Перспективная построена по классической схеме: экспозиция — завязка — сочетание кульминации и завязки — вывод

Ретроспективная, как правило, начинается с сочетания кульминации и развязки, чтобы потом рассказать предысторию события (завязку) и перейти к выводу

Симультанная композиция — это связь разрозненных фрагментов каким-то одним штрихом, как, например, в фильме «Криминальное чтиво» не связанные на первый взгляд новеллы и их герои в итоговой новелле объединяются

Это самый сложный вид композиции в художественном кинематографе, не говоря уже о рекламном видео, поэтому в рекламе не употребляется.

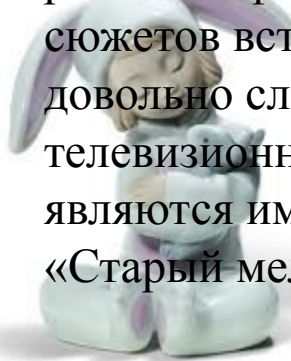



Условно можно выделить три вида сюжетов в сценариях рекламных роликов

Первый вид сюжета — **драматический** — предполагает развитие действия в наши дни, главный герой — наш современник, который делится со зрителем одной из своих проблем. Решить эту проблему ему помогает рекламируемое средство либо участие в том или ином рекламируемом событии или акции.

Второй вид — **исторический** — переносит зрителя в прошлое. Героями могут быть персонажи вчерашнего дня, например политические деятели, герои мифов, сказок или литературных произведений. В этом виде сюжета допускаются массовые сцены, съемки происходят в воссозданных интерьерах. По затратам это самый дорогой вид рекламного ролика. В качестве примера можно привести ролики банка «Империал», снятые Т Бекмамбетовым

Третий вид — **поэтический** — апеллирует к духовным ценностям, создает своего рода метафору, поэтический образ рекламируемого предмета. В этом виде сюжетов встречаются мифологические параллели, сказочные метафоры. Это довольно сложный, но вместе с тем очень действенный вид современной телевизионной рекламы. Очень многие рекламные ролики производителей пива являются именно поэтическими сюжетами: реклама пива «Три богатыря», «Старый мельник», оперирующая понятиями «душа» и «душевность», и т. Д.





Важен выбор персонажей рекламных роликов

Особенно запоминаются ролики с основными персонажами, которых принято считать архетипами коллективного бессознательного. Можно выделить трех типичных героев современной телевизионной рекламы:

- 1) страдающий герой, у которого существует проблема;
- 2) даритель, открывающий страдающему герою «чудодейственную силу» рекламируемого продукта;
- 3) волшебный помощник или волшебное средство, в роли которого часто выступает рекламируемый продукт

Если речь идет о 30-секундном рекламном ролике, то лучше ограничиться этими персонажами

– Люблю тебя, прекрасная Будур!
– А хочешь, подарю тебе звезду?
– Я не хочу звезду, мой Алладин!
Поедем в магазины «Палатин»!

В сценариях **презентационных рекламных роликов** большей длительности допускается до семи действующих лиц: может появиться **антигерой, злодей, соблазнитель или вредитель**

Они создают проблему или конфликт, в который включается главный герой ролика



Перед рекламным фильмом могут стоять различные задачи

- внедрение на рынок нового товара,
- расширение круга потребителей,
- поддержание стабильного уровня реализации товара и т. д.

Однако сверхзадача одна — **создание у потребителя стойкого положительного образа рекламируемого товара**

Такой образ, как правило, состоит из трех последовательно развивающихся на экране слоев



Наиболее эффективным оказывается образ, который имеет три слоя

- 1) формальный, поверхностный слой, который возникает у зрителя, когда рекламируемый товар называют каким-либо именем, например тот или иной сорт шоколада, марка автомобиля, фирма, выпускающая пылесосы;
- 2) изобразительный слой — демонстрация работы рекламируемого пылесоса, ходовых качеств автомобиля или внешнего вида сорта шоколада;
- 3) внутренний, психологический слой — формируется путем сравнения человека, у которого была проблема, с ним самим после решения этой проблемы с помощью рекламируемой продукции или товара



Методы создания образа могут быть разнообразными, но критерии его закрепления в сознании потребителя таковы

- рекламный фильм должен быть цельным, образным и оригинальным;
- фильм должен быть построен как интересный, увлекательный рассказ о товаре;
- в нем не должно быть элементов, перегружающих этот рассказ и вызывающих неоднозначное толкование того или иного положения;
- идея не должна подменяться исполнительским мастерством, последнее только тогда имеет ценность, когда не привлекает к себе основного внимания;
- развитие идеи рекламы должно быть предельно четким и последовательным



Практическое занятие № 6

ОРГАНИЗАЦИЯ И СТРУКТУРА ЕЕ УПРАВЛЕНИЯ



Упражнение № 1

Попробуйте привести в соответствие элементы левого и правого столбцов таблицы, подобрав для предприятия оптимальный тип хозяйствования, исходя из характера производства и формы собственности

Подбор оптимального типа хозяйствования





Характер производства

Характер производства	Форма собственности
1. Гидроэлектростанция	А. Индивидуальное предприятие, основанное на личном труде
2. Часовая мастерская	Б. Государственное или муниципальное предприятие
3. Пекарня	В. Коллективное предприятие, основанное на наемном труде
4. Автомобильный завод	Г. Коллективное предприятие, основанное на личном труде (кооператив)
5. Бригада каменщиков	Д. Индивидуальное предприятие, основанное на наемном труде (частнокапиталистическое)



Дайте характеристику

степени проявления (высокая, средняя, низкая) в каждом из пяти перечисленных выше типов предприятий следующих принципов:

- заинтересованность в результатах труда;
- ответственность за результаты труда;
- ориентированность на перспективу;
- способность к расширению масштабов деятельности;
- экономическая устойчивость;
- реализация потенциальных возможностей



Упражнение № 2

Структура управления медицинским учреждением

Традиционная схема управления ЦРБ





ЗАДАНИЕ

Используя традиционную схему управления учреждением здравоохранения составьте схему управления:

1. Коммерческим медицинским центром;
2. Частным узкопрофильным медицинским учреждением;
3. Коммерческой медицинской лабораторией;
4. Любым учреждением по своему



Практическое занятие № 7

КООРДИНАЦИЯ, УПРАВЛЕНЧЕСКИЕ ПОЛНОМОЧИЯ И РЕШЕНИЯ



Упражнение № 1

«Приватизация предприятия»



ЗАДАНИЕ

Вы – менеджер приватизируемого предприятия.
Решите проблему разделения акций
приватизируемого предприятия с выгодой:

1. членам коллектива;
2. фонду имущества;
3. руководству предприятия;
4. всем сторонам.



ВАРИАНТЫ распределения

- 23% - членам коллектива безвозмездно (акции именные и привилегированные);
- 8% - членам коллектива со скидкой 30% в рассрочку на 3 месяца;
- 5% - руководству предприятия (именные);
- 18% - фонду имущества (обыкновенные);
- 38% - фонду имущества (привилегированные);
- 8% - прибыли от продажи акций на личные счета работников;
- 51% - членам коллектива (акции обыкновенные);
- 29% - фонду имущества (обыкновенные);
- 20% - фонду имущества (привилегированные);

- 20% - группе руководителей по договору и за приватизацию и за недопущение банкротства;
- 20% - работникам предприятия со скидкой в 30% в рассрочку на 3 месяца;
- 20% - фонду имущества (обыкновенные);
- 40% - фонду имущества (привилегированные);
- 75% - продаются работникам предприятия в рассрочку на 3 года;
- 10% - всему коллективу в рассрочку на 5 лет;
- 5% - продаются руководству предприятия в рассрочку на 5 лет;
- 10% - фонду имущества.



Упражнение № 2

Делегирование полномочий



Попытайтесь конкретизировать ПОНЯТИЯ

- «делегирование» (кому какая задача делегирована);
- «ответственность» (какие сотрудники несут ответственность за аварийную ситуацию и какие действия предприняты после обнаружения ошибок в работе).
- Заполните колонки № 3 и № 4 таблицы для приведенных в ней ситуаций.

Ситуация	«Делегирование»	«Ответственность»
1	2	3
1. Сотрудник принят на работу по монтажу печатных плат видеоманитонов. В процессе контроля готовой продукции обнаружился брак монтажа печатных плат.		
2. Врач-хирург поручил медицинской сестре в ходе процесса проводимой операции выбрать группу крови для переливания. Пациент умер из-за неправильно выбранной группы крови.		
3. В результате ошибки инженера не заказаны комплектующие для производства подъемных механизмов, и обязательства завода по отгрузке готовой продукции не выполнены в срок		



Упражнение № 4

Делегирование полномочий



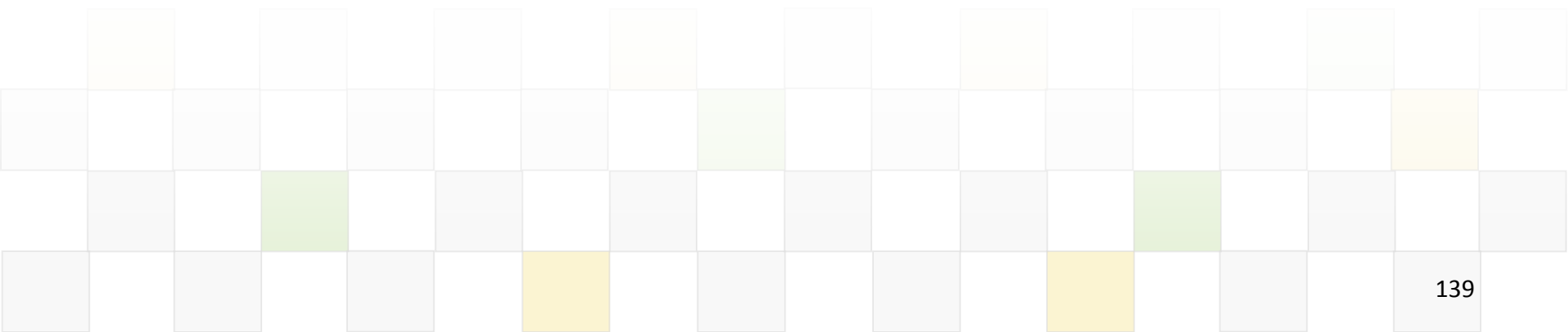
СИТУАЦИЯ

- На собрании акционеров АО «N», уставный капитал которого разделен на 100 000 акций, присутствовали акционеры и их правомочные представители, обладающие 50 500 акциями.
- В повестку дня был включен вопрос о назначении генерального директора и выдвинута кандидатура Иванова И.И. «За» его назначение проголосовали акционеры и их правомочные представители, обладающие 25 250 акциями, «против» – 250 акциями, «воздержалось» – 25 000 акциями.
- У собрания акционеров возникло сомнение в правомочности принятого решения, и оно проголосовало квалифицированным большинством голосом за внесение изменений в Устав, согласно которым полномочия по назначению генерального директора передаются Совету директоров АО.
- **Внимание вопрос:** Прокомментируйте правомерность принятых Собранием акционеров решений.



Упражнение № 3

Управленческая стратегия





СИТУАЦИЯ

- В сфере управления рынками сбыта своей продукции компания выбрала стратегию, включающую политику «ценовой дискриминации». После применения на сегментированных рынках в своих фирменных торговых предприятиях политики «ценовой дискриминации» компания столкнулась со злоупотреблениями.
- **Внимание вопрос:** Каков характер этих злоупотреблений и как можно их избежать, не создавая дорогостоящую систему контроля? Какие другие виды ценовой дискриминации Вам известны и в чем целесообразность их использования в управлении сбытом?



Практическое занятие № 8

КОНТРОЛЬ И УПРАВЛЕНИЕ ПО ОТКЛОНЕНИЯМ



Сущность управления по отклонениям

Руководители постоянно оказываются перед необходимостью разрешать проблемы, мешающие достижению стратегических целей поставленных перед организацией, например, это может быть:

- выявление брака поставщика;
- задержки поставок и повышение их стоимости;
- несвоевременное выполнение производственных заданий;
- сложность корректирующего влияния на снижение роста себестоимости продукции;
- неудовлетворенность клиентов выполненными заказами по срокам и качеству;
- недовольство персонала;
- и многое другое.

Для эффективного контроля над возникающими проблемами и управления событиями руководителю необходимо уделять свое время не всем деталям процессов, а выделять ключевые, контролировать и управлять ими.

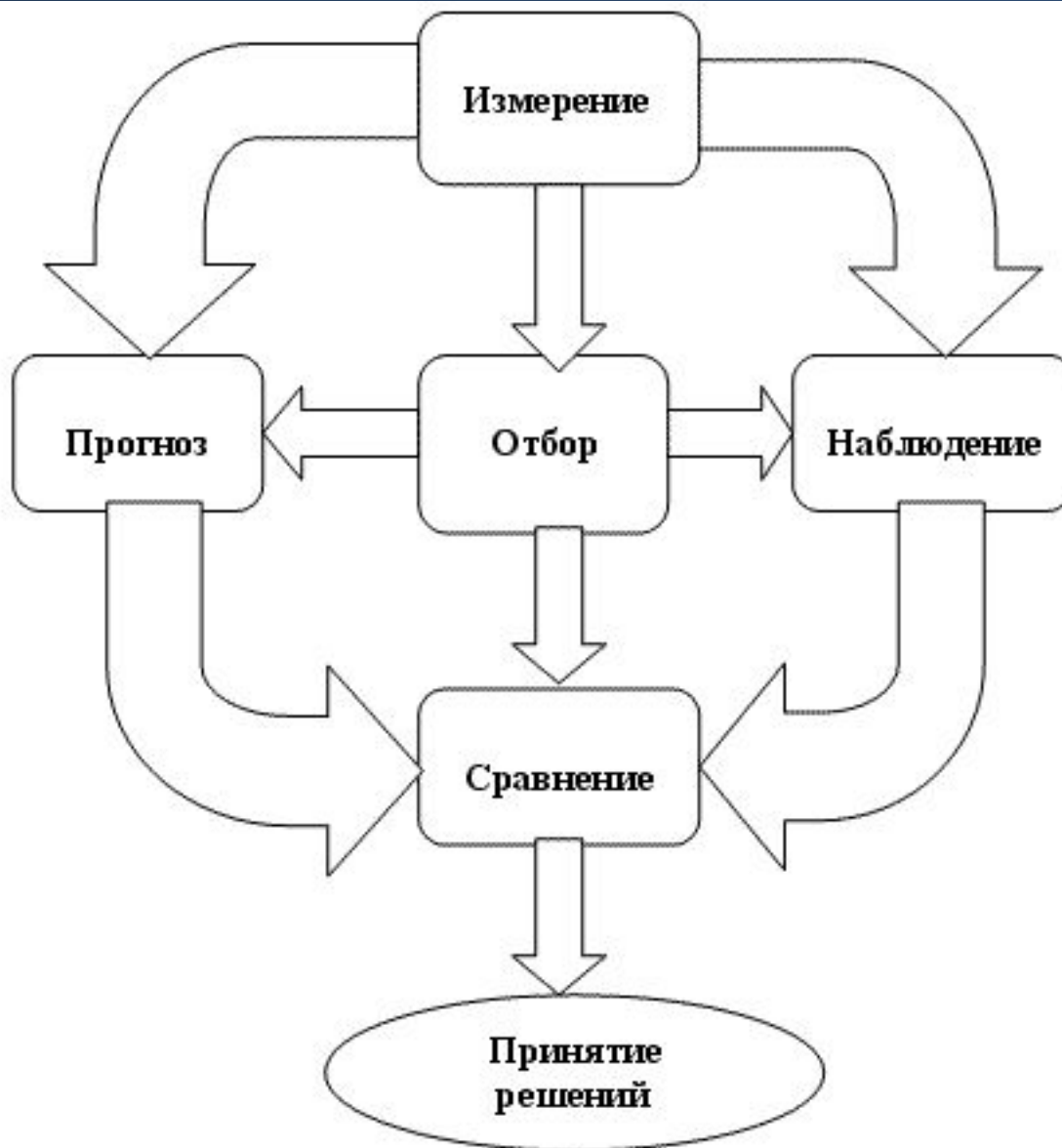


Управление по отклонениям

это система деятельности, основанная на выявлении и доведении до сведения руководителей только тех сигналов, которые требуют его личного внимания. Иными словами, это система, нацеленная на облегчение труда руководителя за счет разделения всей деловой информации на две части:

- с одной могут справиться подчиненные,
- другая же требует вмешательства самого руководителя.

Схема управления по отклонениям





Упражнение № 1

Тест на выявление отклонений «Довольны ли вы своей работой»



ТЕСТ: ДОВОЛЬНЫ ЛИ ВЫ СВОЕЙ РАБОТОЙ?

Каждый человек боится сейчас потерять свою работу. Однако кризисы для того и существуют, чтобы дать нам возможность заново начать свою жизнь. Может быть, вам не нравится ваша работа и вы уже давно собирались ее сменить? Давайте посмотрим сами себе в глаза: а довольны ли вы своей работой? За каждый выбор “а” начислите себе по 3 балла, “б” - 1, “в” - 0.

- Как вы чувствуете себя утром перед уходом на работу?
а) уверенно, б) равнодушно, в) тревожно.
- Как вы чувствуете себя на работе?
а) уверенно, б) равнодушно, в) тревожно.
- Как вы чувствуете себя после работы?
а) уверенно, б) равнодушно, в) обеспокоенно.
- Как вы относитесь к людям, занимающим более высокие, чем вы, должности?
а) прислушиваюсь к их мнению, б) всегда говорю то, что думаю, в) часто вступаю с ними в конфликт.
- Видитесь ли вы со своими коллегами после работы?
а) часто, б) редко, в) никогда.
- Думаете ли вы о работе в нерабочее время?
а) думаю с удовольствием, б) некогда мне думать, в) думаю, и от этого у меня всегда портится настроение.
- Занимаетесь ли вы сверхурочной работой?
а) если это необходимо - конечно, б) только за отдельную плату, в) никогда не соглашаюсь на нее.



Просуммируйте набранные баллы.

0-7: Похоже, ваша работа вам совсем не нравится. Подумайте о том, чем бы вам хотелось заняться, иначе нелюбимая работа может стать причиной стресса и депрессии.

8-14: Вы относитесь к работе как к необходимости, она не вызывает у вас радости, удовлетворения и энтузиазма. Может быть, вам просто нужно расширить свой профессиональный кругозор?

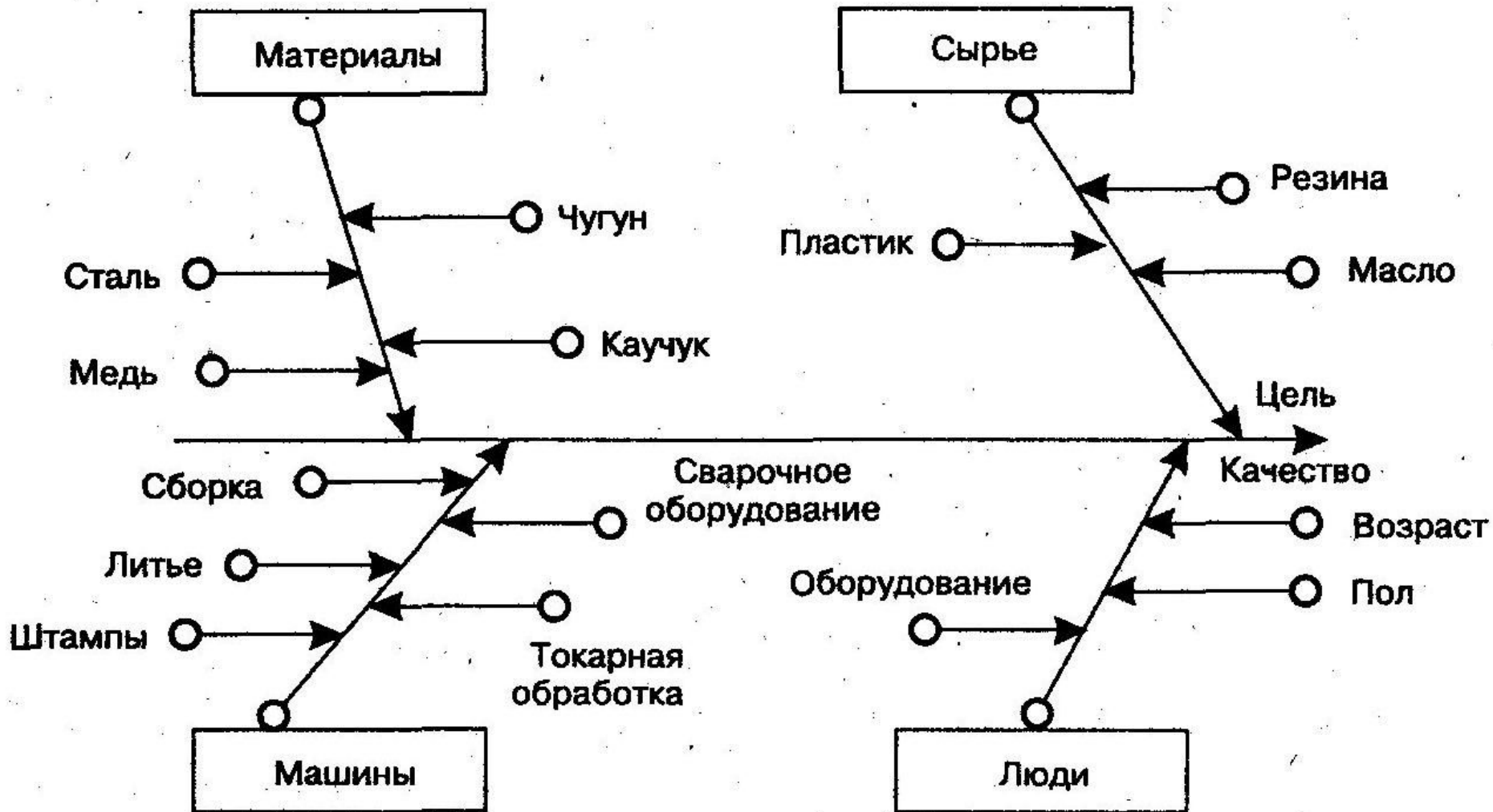
15-21: Вам повезло с работой. Она вас полностью удовлетворяет, как, впрочем, и вы ее. Не стоит волноваться, с такими, как вы, сотрудниками расстаются в последнюю очередь.



Упражнение № 2

Управление по отклонениям с использованием схемы Исикава

Схема Исикава





Работа с диаграммой Исикавы проводится в несколько этапов

- Выявление и сбор всех факторов и причин, как-либо образом влияющих на исследуемый результат.
- Группировка факторов по смысловым и причинно-следственными блоками.
- Ранжирование этих факторов внутри каждого блока.
- Анализ полученной картины.
- «Освобождение» факторов, на которые мы не можем влиять.
- Игнорирование малозначимых и непринципиальных факторов.



ЗАДАНИЕ

- Выявить и собрать все факторы и причины, каким-либо образом влияющие на **конечный результат обучения в вузе.**
- Построить диаграмму Исикава с соблюдением всех этапов.



Практическое занятие № 9

ВЛАСТЬ, РУКОВОДСТВО И СТИЛИ УПРАВЛЕНИЯ



Упражнение № 1

Заполните правильно таблицу



Основные формы власти

№	Форма власти	Содержание
1	Власть, основанная на принуждении	Исполнитель верит, что влияющий имеет право отдавать приказания и что он хочет быть таким же, как влияющий
2	Власть, основанная на вознаграждении	Исполнитель верит, что влияющий обладает специальными знаниями, которые позволяют удовлетворить потребность
3	Экспертная власть	Исполнитель верит, что влияющий имеет возможность наказывать таким образом, что помешает удовлетворению какой-то насущной потребности, или вообще может сделать какие-то другие неприятности
4	Эталонная власть (власть примера)	Строится на способности человека воздействовать на других людей через связи с влиятельными людьми как в организации, так и за ее пределами
5	Законная власть (традиционная)	Характеристики или свойства влияющего настолько привлекательны для исполнителя, что он хочет быть таким же, как влияющий
6	Власть информации	Исполнитель верит, что влияющий имеет возможность удовлетворить насущную потребность или доставить удовольствие
7	Власть связи	Означает возможность доступа к нужной и важной информации, а также способность использовать ее для влияния на подчиненных



Упражнение № 2

ОПРЕДЕЛЕНИЕ СТИЛЯ РУКОВОДСТВА С ИСПОЛЬЗОВАНИЕМ РЕШЕТКИ БЛЕЙКА И МОУТОН



Исходя из Ваших собственных предпочтений

выскажите свое мнение о том, как поступили бы Вы в каждой из описанных ситуаций (табл.)

Отметьте, вели бы Вы себя следующим образом:

- всегда - В
- часто - Ч
- иногда - И
- редко - Р
- никогда - Н

Вариант ответа по каждой ситуации обведите кружком.

Ситуация	Вариант ответа	Обработка результатов
*Я действую как представитель своего коллектива (1)	В Ч И Р Н	
Я предоставляю членам коллектива свободу в выполнении работы (2)	В Ч И Р Н	
Я поощряю применение унифицированных приёмов в работе (3)	В Ч И Р Н	
Я разрешаю подчинённым решать задачи по их усмотрению (4)	В Ч И Р Н	
Я побуждаю членов коллектива к большему напряжению в работе (5)	В Ч И Р Н	
Я предоставляю подчинённым возможность делать работу так, как они считают целесообразным (6)	В Ч И Р Н	
Я поддерживаю высокий темп работы (7)	В Ч И Р Н	
Я направляю помыслы людей на выполнение производственных заданий (8)	В Ч И Р Н	
Я лично разрешаю конфликты в коллективе (9)	В Ч И Р Н	
Я неохотно предоставляю подчинённым	В Ч И Р Н	

* Я решаю сам, что и как должно сделано (11)	В Ч И Р Н	
Я уделяю внимание производственным показателям (12)	В Ч И Р Н	
Я распределяю поручения исходя только из производственной целесообразности (13)	В Ч И Р Н	
Я способствую нововведениям в коллективе (14)	В Ч И Р Н	
*Я тщательно планирую работу коллектива (15)	В Ч И Р Н	
* Я не объясняю подчинённым свои решения (16)	В Ч И Р Н	
* Я стараюсь объяснить подчинённых в полезности моих действий (17)	В Ч И Р Н	
Я предоставляю подчинённым возможность устанавливать свой режим работы (18)	В Ч И Р Н	



В графе "Обработка результатов"

- в строках, соответствующих ситуациям, отмеченным знаком (*), поставить единицы (1) там, где есть ответы Р или Н.
- в строках, соответствующих ситуациям, не отмеченным знаком (*), поставить единицы, где есть ответы В или Ч.
- Если ситуации 2,4,5,6,8,10,14,16,18 отмечены единицами, обвести эти единицы кружками, просуммировать, сумму поставить в позицию "Внимание к людям".
- Просуммировать остальные "единицы, сумму поставить в позицию "Внимание к производству".
- Полученную при пересечении точку поставить на графике 1 (см. график)
- Сравните полученное значение с классической решеткой Блейка и Моутон (см.рис.).

График Блейка и Моутон

Внимание к людям

1.9									9.9
				5.5					
1.1									9.1

1

2

3

4

5

6

7


8

9

Внимание к производству

Классическая решетка Блейка и Моутон





Ключевые (классические) точки решетки

Точка 1.1 соответствует поведению руководителя, определенному как минимальное внимание к результатам производства и человеку.

Точка 9.1 - это очень "жесткий" курс администратора, для которого производственный результат - все, человек в лучшем случае исполнитель, а по существу никто. Ответная реакция подчиненных - уйти из-под постоянного давления, найти для этого любой предлог, что соответственно приводит к тотальному контролю со стороны администратора. Большую часть его времени начинают поглощать функции надзора. Характерные черты для такого руководителя - ориентация на безоговорочную исполнительность, подавление инициативы, поиск виновных и т.д.

Точка 1.9. ("мягкий руководитель") в основу своей деятельности ставит человеческие отношения. Такой руководитель очень удобен для подчиненных, поскольку создает почти "семейную" атмосферу в коллективе. Он старательно оберегает свой коллектив от возникающих разногласий. Руководитель типа 1.9. старается уйти от любого обсуждения причин конфликта. Под руководством такого руководителя очень удобно ничего не делать, и даже перспективные, активные работники, не имея стимулов к работе, становятся малоинициативными и теряют интерес к творчеству.



Ключевые (классические) точки решетки

Точка 5.5. на "решетке менеджмента", характеризуются тем, что стараются занять позицию "золотой середины" между методами управления "жестких" и "мягких" управленцев.

Они во всем стараются достичь компромисса. У них ярко выражено стремление работать надежно, получать стабильный средний результат. Но, как правило, именно это желание спокойно работать не дает им возможность использовать целиком имеющиеся в их распоряжении ресурсы. "Решетка менеджмента" позволяет оценить результаты такого управления: половина возможного при половинной же заинтересованности в труде.

Точка 9.9. состоит в умении так построить работу, чтобы сотрудники видели в ней возможности самореализации и подтверждения собственной значимости. Так как успех выражен в достижении поставленных целей, важно определить эти цели совместно с сотрудниками. Если же при этом будут созданы условия работы, позволяющие наилучшим образом использовать свои возможности, то идеал позиции 9.9. не покажется таким уж недостижимым. К названным условиям следует отнести также конструктивный учет различных мнений о путях достижения цели и обновления организационных структур.



РЕЗЮМЕ

1.9. “Управление загородным клубом”.

- Интересы производства подчинены избеганию конфликтов и дружеским отношениям.

9.9. “Управление группой”

- Производство через интеграцию задачи и человеческих отношений.

5.5. “Золотая” середина”

- Компромисс во всем. Его цель - пожертвовать половиной одного показателя, чтобы получить половину другого.

1.1. “Обеднение управления”

- Эффективное производство невозможно, так как люди ленивы, апатичны и равнодушны. Зрелые человеческие взаимоотношения невозможны, так как при таком состоянии человека конфликты неизбежны.

9.1. “Управление, ориентированное на задачу”

- Люди рассматриваются как машины для производства. Менеджер отвечает за планирование, направление и контроль работы подчиненных.



Практическое занятие № 10

ЛИЧНОСТЬ И КОЛЛЕКТИВ



Упражнение № 1

ТЕСТ “МОЯ ЛИЧНОСТЬ”



Тест “Моя личность”

1. В критических ситуациях:

- а) Вы всегда сохраняете самообладание (1)
- б) Вы внутренне кипите, но не показываете вида (2)
- в) Часто теряете над собой контроль (3)

2. Как Вы отнесетесь к предложению занять более высокую должность?

- а) Откажетесь ради собственного спокойствия (1)
- б) Примете его с некоторыми опасениями и сомнениями (2)
- в) Согласитесь на предложение без колебаний (3)

3. Каков Вы в собственных глазах?

- а) Вежлив, тактичен, легко иду на уступки (1)
- б) Достаточно вежлив и тактичен, в контактах избирателен (2)
- в) Бываю груб и нетерпим, навязываю свою волю (3)

4. Что Вы предпримите, если подчиненный опоздал на работу?

- а) Поинтересуюсь причиной опоздания (1)
- б) Сделаю замечание (2)
- в) Строго накажу (3)

5. Как Вы поведете себя, опоздав на совещание?

- а) Попрошу разрешения присутствовать (1)
- б) Объясню действительную причину опоздания (2)
- в) Обвиню во всем автотранспорт, плохие дороги (3)

6. Вас втянули в конфликт, что Вы предпримете?

- а) П...



Обработка результатов


Посчитайте число набранных Вами баллов.

- Если их число близко к 20, то Вы – жесткий руководитель, часто агрессивны и нетерпимы к своим подчиненным.
- Если Вы набрали около 15 баллов, то Вы достаточно уравновешенный человек, со здоровым смыслом, уверенный в себе.
- При числе баллов менее 10 – необходимо признать, что Вам недостает уверенности в своих силах, Вы излишне миролюбивы.



Упражнение № 2

ТЕСТ НА ОПРЕДЕЛЕНИЕ СОЦИАЛЬНОЙ РОЛИ В ГРУППЕ



Каждый из членов группы определяет свою личную социальную роль из списка

- лидер;
- помощник;
- генератор идей;
- координатор;
- контролер;
- шлифовщик;
- энтузиаст;
- искатель выгоды;

Все члены группы, на листках бумаги с фамилиями пишут свое мнение о социальной роли того или иного человека.

• **индивидуалист;** Получив список, каждый анализирует результаты оценки его роли остальными членами группы и совпадение общей оценки с его личной.

- скептик;
- аутсайдер;
- конформист.



Практическое занятие № 11

УПРАВЛЕНИЕ КОНФЛИКТАМИ, СТРЕССАМИ, ИЗМЕНЕНИЯМИ



Упражнение № 1

Цель занятия: научиться выявлению типов темпераментов людей, показать, как темперамент человека влияет на его подверженность стрессу

ТЕСТ АЙЗЕНКА ДЛЯ ВЫЯВЛЕНИЯ ТИПА ТЕМПЕРАМЕНТА



Вопросы теста

1. Часто ли Вы испытываете тягу к новым впечатлениям, к тому, чтобы встряхнуться, испытать возбуждение?
2. Часто ли Вы нуждаетесь в друзьях, которые Вас понимают, могут одобрить и утешить?
3. Вы человек беспечный?
4. Не находите ли Вы, что Вам трудно ответить “Нет”?
5. Задумываетесь ли Вы, прежде чем что-либо предпринять?
6. Если Вы обещали что-то сделать, всегда ли сдерживаете обещание?
7. Часто ли у Вас бывают подъемы и спады настроения?
8. Верно ли, что обычно Вы поступаете и говорите быстро, не раздумывая?
9. Часто ли Вы чувствуете себя несчастным человеком без всяких на то причин?
10. Сделали бы Вы все, что угодно, на спор?
11. Возникает ли у Вас чувство робости и смущения, когда Вы хотите завести разговор с симпатичной незнакомкой (симпатичным незнакомцем)?



Вопросы теста

12. Выходите ли Вы из себя, злитесь?

13. Часто ли Вы действуете под влиянием минутного настроения?

14. Часто ли Вы беспокоитесь из-за того, что сделали и сказали что-нибудь такое, чего не надо было делать и говорить?

15. Предпочитаете ли Вы книги встрече с людьми?

16. Легко ли Вас обидеть?

17. Любите ли Вы часто бывать в компаниях?

18. Бывают ли у Вас мысли, которые Вы хотели бы скрыть от других?

19. Верно ли, что иногда Вы полны энергии, так что все горит в руках, а иногда совсем вялы?

20. Предпочитаете ли Вы иметь меньше друзей, но зато особенно близких Вам?

21. Часто ли Вы мечтаете?

22. Когда на Вас кричат, Вы отвечаете тем же?

23. Часто ли Вас беспокоит чувство вины?



Вопросы теста

24. Все ли Ваши привычки хороши и желательны?
25. Способны ли Вы дать волю своим чувствам и вовсю повеселиться в компании?
26. Считаете ли Вы себя человеком чувствительным и возбудимым?
27. Считают ли Вас человеком милым и веселым?
28. Часто ли Вы, сделав какое-либо важное дело, испытываете чувство, что могли бы сделать его лучше?
29. Вы больше молчите, когда находитесь в обществе других людей?
30. Вы иногда сплетничаете?
31. Бывает ли, что Вам не спится от того, что в голову лезут разные мысли?
32. Если Вы хотите узнать о чем-либо, то Вы предпочитаете узнать об этом в книге, нежели спросить?
33. Бывают ли у Вас сердцебиения?
34. Нравится ли Вам работа, требующая от Вас постоянного внимания?
35. Бывают ли у Вас приступы дрожи?



Вопросы теста

35. Всегда ли Вы платили бы за проезд в транспорте, если бы не опасались проверки?
37. Вам неприятно в обществе, где подшучивают друг над другом?
38. Раздражительны ли Вы?
39. Нравится ли Вам работа, которая требует быстроты действий?
40. Волнуетесь ли Вы по поводу каких-либо событий, которые могли бы произойти?
41. Вы ходите медленно и неторопливо?
42. Вы когда-нибудь опаздывали на работу или свидание?
43. Часто ли Вам снятся кошмары?
44. Верно ли, что Вы так любите поговорить с незнакомым человеком?
45. Беспокоят ли Вас какие-нибудь боли?
46. Вы бы почувствовали себя очень несчастным, если бы длительное время были лишены широкого общения с людьми?
47. Можете ли Вы назвать себя нервным человеком?



Вопросы теста

48. Есть ли среди Ваших знакомых такие, которые Вам явно не нравятся?
49. Можете ли Вы сказать, что Вы уверенный в себе человек?
50. Легко ли Вы обижаетесь, когда люди указывают на Ваши промахи в работе или на Ваши личные недостатки?
51. Вы считаете, что трудно получить настоящее удовольствие от вечеринки?
52. Беспокоит ли Вас чувство, что Вы хуже других?
53. Легко ли Вам внести оживление в довольно скучную компанию?
54. Бывает ли, что Вы говорите о вещах, в которых не разбираетесь?
55. Беспокоитесь ли Вы о своем здоровье?
56. Любите ли Вы подшучивать над другими?
57. Страдаете ли Вы от бессонницы?



Порядок подсчета результатов

На каждый вопрос можно ответить либо “да”, либо “нет”. Ответ “да” обозначается знаком “+”, ответ “нет” знаком “-“. Если знак, поставленный отвечающим у того или иного вопроса, совпадает со знаком ключа, он записывает себе один балл, если не совпадает - ничего.

Подсчет результатов производится по трем шкалам.

- Шкала “Э” - экстраверсия

1+, 3+, 5 -, 8+, 10+, 13+, 15 -, 17+, 20 -, 22+, 25+, 27+, 29 -, 32 -, 43+, 37 -, 39+, 41 -, 44+, 46+, 49+, 51 -, 53+, 56+

- Шкала “Н” - нейротизм

2+, 4+, 7+, 11+, 14+, 16+, 19+, 21+, 23+, 26+, 28+, 31+, 33+, 35+, 38+, 40+, 43+, 45+, 50+, 52+, 55+, 57+

- Шкала “Л” - ложь

6+, 12 -, 18 -, 24+, 30 -, 36 -, 42-, 48 -, 54 -



Обработка результатов

Суммы баллов, полученные по первым двум шкалам, должны быть отмечены на нижеприведенном графике

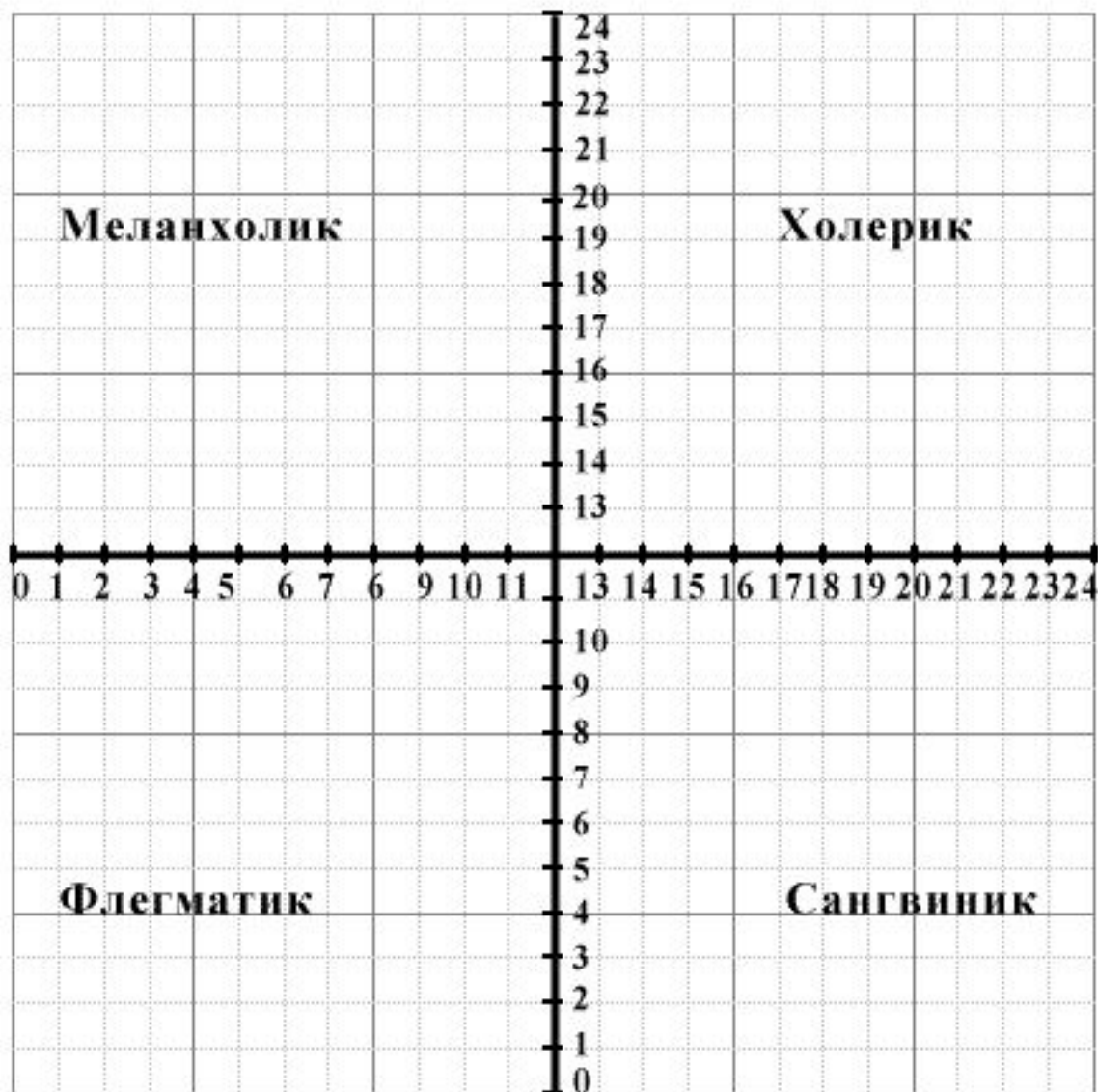
Примечание:

1. Большой балл по шкале “Л” - большое стремление понравиться окружающим.
2. Люди склонны считать себя стабильными, а не нейротичными. Большинство стремится отрицать у себя крайнее проявление экстраверсии и интроверсии.



Нестабильность

И
н
т
р
о
в
е
р
с
и
я



Э
к
с
т
р
а
в
е
р
с
и
я

Стабильность



Описание шкал

Экстраверсия — интроверсия

- Характеризуя типичного экстраверта, автор отмечает его общительность и обращенность индивида вовне, широкий круг знакомств, необходимость в контактах. Он действует под влиянием момента, импульсивен, вспыльчив, беззаботен, оптимистичен, добродушен, весел. Предпочитает движение и действие, имеет тенденцию к агрессивности. Чувства и эмоции не имеют строгого контроля, склонен к рискованным поступкам. На него не всегда можно положиться.
- Типичный интроверт — это спокойный, застенчивый человек, склонный к самоанализу. Сдержан и отдален от всех, кроме близких друзей. Планирует и обдумывает свои действия заранее, не доверяет внезапным побуждениям серьезно относится к принятию решений, любит во всем порядок. Контролирует свои чувства, его нелегко вывести из себя. Обладает пессимистичностью, высоко ценит нравственные нормы.



Описание шкал

Нейротизм (эмоциональная стабильность или нестабильность)

- Эмоциональная устойчивость — черта, выражающая сохранение организованного поведения, ситуативной целенаправленности в обычных и стрессовых ситуациях. Характеризуется зрелостью, отличной адаптацией, отсутствием большой напряженности, беспокойства, а также склонностью к лидерству, общительности.
- Нейротизм выражается в чрезвычайной нервности, неустойчивости, плохой адаптации, склонности к быстрой смене настроений, чувстве виновности и беспокойства, озабоченности, депрессивных реакциях, рассеянности внимания, неустойчивости в стрессовых ситуациях. Нейротизму соответствует эмоциональность, импульсивность; неровность в контактах с людьми, изменчивость интересов, неуверенность в себе, выраженная чувствительность, впечатлительность, склонность к раздражительности. Нейротическая личность характеризуется неадекватно сильными реакциями по отношению к вызывающим их стимулам. У лиц с высокими показателями по шкале нейротизма в неблагоприятных стрессовых ситуациях может развиваться невроз.



Описание шкал

- **«Чистый» сангвиник** быстро приспосабливается к новым условиям, быстро сходится с людьми, общителен. Чувства легко возникают и сменяются, эмоциональные переживания, как правило, неглубоки. Мимика богатая, подвижная, выразительная. Несколько непоседлив, нуждается в новых впечатлениях, недостаточно регулирует свои импульсы, не умеет строго придерживаться выработанного распорядка, жизни, системы в работе. В связи с этим не может успешно выполнять дело, требующее равной затраты сил, длительного и методичного напряжения, усидчивости, устойчивости внимания, терпения. При отсутствии серьезных целей, глубоких мыслей, творческой деятельности вырабатываются поверхностность и непостоянство.



Описание шкал

- **Холерик** отличается повышенной возбудимостью, действия прерывисты. Ему свойственны резкость и стремительность движений, сила, импульсивность, яркая выраженность эмоциональных переживаний. Вследствие неуравновешенности, увлекшись делом, склонен действовать изо всех сил, истощаться больше, чем следует. Имея общественные интересы, темперамент проявляет в инициативности, энергичности, принципиальности. При отсутствии духовной жизни холерический темперамент часто проявляется в раздражительности, эффективности, несдержанности, вспыльчивости, неспособности к самоконтролю при эмоциональных обстоятельствах.



Описание шкал

- **Флегматик** характеризуется сравнительно низким уровнем активности поведения, новые формы которого вырабатываются медленно, но являются стойкими. Обладает медлительностью и спокойствием в действиях, мимике и речи, ровностью, постоянством, глубиной чувств и настроений. Настойчивый и упорный «труженик жизни», он редко выходит из себя, не склонен к аффектам, рассчитав свои силы, доводит дело до конца, ровен в отношениях, в меру общителен, не любит попусту болтать. Экономит силы, попусту их не тратит. В зависимости от условий в одних случаях флегматик может характеризоваться «положительными» чертами - выдержкой, глубиной мыслей, постоянством, основательностью и т. д., в других - вялостью, безучастностью к окружающему, ленью и безволием, бедностью и слабостью эмоций, склонностью к выполнению одних лишь привычных действий.



Описание шкал

- **Меланхолик**. У него реакция часто не соответствует силе раздражителя, присутствует глубина и устойчивость чувств при слабом их выражении. Ему трудно долго на чем-то сосредоточиться. Сильные воздействия часто вызывают у меланхолика продолжительную тормозную реакцию (опускаются руки). Ему свойственны сдержанность и приглушенность моторики и речи, застенчивость, робость, нерешительность. В нормальных условиях меланхолик - человек глубокий, содержательный, может быть хорошим тружеником, успешно справляться с жизненными задачами. При неблагоприятных условиях может превратиться в замкнутого, боязливого, тревожного, ранимого человека, склонного к тяжелым внутренним переживаниям таких жизненных обстоятельств, которые вовсе этого не заслуживают.