

**Главное управление образования Гродненского облисполкома
УО «Жировичский государственный аграрно-технический колледж»**

Утверждаю
Зам. директора по учебной части

_____ А.А. Шухно

Одобрено на заседании
цикловой комиссии дисциплин
социально-гуманитарного
и экономического цикла

Протокол № 31 августа 2022 г
Председатель Крот А.Б.



«ОСНОВЫ МЕНЕДЖМЕНТА»

МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ

**по изучению дисциплины и выполнению контрольных заданий для
учащихся-заочников учреждений, обеспечивающих получение среднего
специального образования в области сельского хозяйства**

ПОЯСНИТЕЛЬНАЯ ЗАПИСКА

Целью изучения дисциплины «Основы менеджмента» является формирование у будущих менеджеров среднего звена конкретных знаний и практических навыков по организации управления на сельскохозяйственных предприятиях, дать основополагающие представления о принципах эффективного функционирования системы управления современным производством, а также навыки технологии по управлению предприятием и его производственными подразделениями. Особое внимание уделяется изучению факторов, влияющих на эффективную деятельность людей, создание благоприятного психологического климата в трудовом коллективе.

Рекомендуется использовать и другие приемы обучения такие, как организация дискуссий, деловые игры, принятие решений методом «мозговой атаки».

Дисциплина «Основы менеджмента» изучается в тесной связи с дисциплинами «Экономика отрасли», «Основы маркетинга», «Основы права».

Изучать дисциплину рекомендуется в следующей последовательности:

- по программе и данным методическим рекомендациям ознакомиться с вопросами по темам и последовательностью их изучения;
- отыскать в литературе необходимый материал, внимательно его прочитать и законспектировать;
- после изучения темы ответить на вопросы для самоконтроля;
- выполнить домашнюю контрольную работу.

В результате изучения дисциплины учащиеся должны

знать на уровне представления:

- роль и сущность менеджмента на сельскохозяйственных предприятиях (в организации) в условиях рыночной экономики;
- виды организационных структур менеджмента

знать на уровне понимания:

- функции и методы менеджмента;
- технологию принятия и реализации управленческих решений;
- систему подготовки, переподготовки и повышения квалификации кадров;
- критерии оценки эффективности работы руководителя и трудового коллектива;

уметь:

- работать с нормативными документами;
- пользоваться техническими средствами управления и современными технологиями для приема, обработки, хранения и передачи информации;
- анализировать производственную деятельность и принимать управленческие решения;
- готовить и проводить деловые беседы, совещания, переговоры;
- оценивать и прогнозировать профессиональный потенциал производственного и обслуживающего персонала;
- организовать подбор, эффективную расстановку и обучение кадров, повышение их квалификации.

На протяжении учебного года учащийся может обращаться за письменными и устными консультациями к преподавателю колледжа. К выполнению итоговой контрольной работы допускаются учащиеся, которые получили зачет по домашней контрольной работе.

Таблица 1 - Примерный тематический план дисциплины «Основы менеджмента»

Раздел, тема	Всего учебных часов			
	Всего по дневной форме	В том числе		
		На обзорные и установочные занятия	На практические работы	На самостоятельную работу учащихся
Введение	2	2		
Раздел 1. Методология менеджмента. История его развития.	4	1		3
1.1. Сущность, содержание, цели и задачи менеджмента.	2	1		1
1.2. Основные этапы развития менеджмента. Школы управления.	2	-		2
Раздел 2. Организация управления производством.	8	2		6
2.1. Организационные структуры управления.	4	1		3
2.2. Основные функции менеджмента.	2	1		1
2.3. Принципы менеджмента в системе управления.	2	-		2
Раздел 3. Методы управления.	10	2		8
3.1. Организационно-распорядительные методы управления.	4	1		3
3.2. Экономические методы управления.	4	1		3
3.3. Социально - психологические методы управления.	2	-		2
Раздел 4. Технология управления.	8	1	2	5
4.1. Информационное обеспечение менеджмента и управленческая документация.	4	1		3
4.2. Подготовка, принятие и реализация управленческих решений.	4		2	2
Раздел 5. Управление персоналом.	18	4		14
5.1. Подбор и расстановка кадров, их подготовка и повышение квалификации.	4	1		3
5.2. Руководство: власть, личное влияние и лидерство. Стиль руководства.	4	1		3
5.3. Коллектив как социально-психологическая среда деятельности руководителя.	4	1		3
5.4. Организация труда менеджера.	2	-		2
5.5. Организация делового общения. Технология проведения деловых совещаний и переговоров.	4	1		3
Итого	50	12	2	36

ПЕРЕЧЕНЬ РЕКОМЕНДУЕМОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

Основная

1. Байгот С.А., Ефимчик Е.Е. Основы менеджмента. - Мн.: Инфромпресс, 1997.
2. Воробьев Л.А. Основы управления производством. - Мн.: Финансы, учет, аудит, 1998.
3. Воробьев Л.А. Менеджмент организации.- Мн.: Дизайн Про, 1999.
4. Кабушкин Н.И. Основы менеджмента: учеб. пособие. – 5-е изд. - Мн.: Новое знание, 2002.
5. Королев Ю.Б., Коротнев В.Д., Кочетова Г.Н. Менеджмент в АПК – М.: Колос , 2003.
6. Гончаров В.Н. Менеджмент: учеб. пособие/ В.И. Гончаров.- Мн.: Совр. школа, 2010. – 640с.
7. Володько В.Ф. Основы менеджмента: учеб. пособие для студентов эконом. специальностей учреждений, обеспечивающих получение высш. образования /В.Ф. Володько. – 2-е изд. –Мн.: Образование и воспитание, 2008.-304 с.
8. Климович Л.К. Основы менеджмента: учеб. пособие/Л.К. Климович. –Мн.: РИПО, 2008. -287 с.
9. Столяров Г.В. Менеджмент в АПК: Уч.пособ/ Г.В. Столяров. – Гомель: БелГУТ, 2009. - 175с.
10. Феденя А.К. Менеджмент: учеб. пособие для студентов учреждений, обеспечивающих получение высш. образование по эконом. специальностям / А.К. Феденя. – Мн.: ТетраСистемс, 2008.- 320с.

Дополнительная

1. Бабосов Е.М. Социология управления. – Мн.: Тетра – Системс, 2000.
2. Браим И.А. Этика делового общения. – Мн.: Экоперспектива, 1996.
3. Вейл П. Искусство менеджмента. М.: Новости, 1993.
4. Веснин В.Р. Менеджмент: Пособие в схемах. В 4-х ч. - М: Белнеальвы, 1999
5. Вечер Л.С. Секреты делового общения. – Мн.: Выш. шк, 1997.
6. Вудкок М., Фрэнсис Д. Раскрепощенный менеджер. – М.: Дело, 1991.
7. Государственная программа возрождения и развития села на 2005 – 2010г. (Указ президента Республики Беларусь от 25.03.2005г. № 150)
8. Грейсон Дж. Младший, О' Делл К. Американский менеджмент на пороге XXI века. – М.: Экономика, 1991.
9. Мартынов С.А. Профессионалы в управлении. – Л.: Лениздат, 1999.
10. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента – М.: Дело, 1992.
11. Менеджмент в схемах: Конспект лекций /Д.Н.Платонов. – М: ПРИОР, 1999
12. Райзберг Б.А. Предпринимательство и риск. – С. – Пб.: Знание, 1992.
13. Райзберг Б.А., Фатхутдинов Р.А. Управление экономикой. – М.: Бизнес – школа «Интелсинтез», 1999.
14. Речмен Д. Современный бизнес. - М.: Республика, 1995.
15. Рынок, маркетинг, менеджмент. /А.И.Савинский, В.И.Ежель, А.И. Капштык и др. – Мн.: Ураджай, 1995.
16. Юкаева В.С. Управленческие решения. - М.: Изд. дом Дашков и К, 1999.

МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ ПО ВЫПОЛНЕНИЮ ДОМАШНИХ КОНТРОЛЬНЫХ РАБОТ

Цель контрольной работы – определить степень усвоения учащимися изучаемого материала и умения использовать полученные знания при решении практических задач (ситуаций).

Каждый вариант домашней контрольной работы включает в себя четыре вопроса, три вопроса теоретических и один практический. Вариант выбирается из таблицы 3 распределения вариантов в зависимости от двух последних цифр номера зачетной книжки (шифра) учащегося. Например, при шифре 81-34 в контрольном задании будут вопросы № 35, 67, 8, 24, находящиеся в таблице распределения контрольных вопросов по вариантам на пересечении строки 3 и графы 4. Контрольная работа выполняется в ученической тетради и оформляется согласно методическим рекомендациям по организации, проведению и выполнению контрольных работ в заочных отделениях средних специальных учебных заведений, утвержденных Департаментом образования, науки и кадров в 2003г. При этом следует писать номер вопроса и его полное название. Небрежно оформленная работа к проверке не принимается. Ответы должны быть конкретными, полными и изложены по общепринятой схеме.

В конце контрольной работы необходимо указывать список используемой литературы.

Выполненная согласно варианту домашняя контрольная работа подписывается учащимся (ниже списка литературы) с указанием даты выполнения и высылается в учреждение образования на рецензирование в соответствии с календарным графиком выполнения домашних контрольных работ.

По результатам выполненной домашней контрольной работы выставляется зачет.

КРИТЕРИИ ОЦЕНКИ ВЫПОЛНЕНИЯ ДОМАШНЕЙ КОНТРОЛЬНОЙ РАБОТЫ

Отметка «зачтено» выставляется при условии:

Работа выполнена в полном объеме, в соответствии с заданием, ответы на все теоретические вопросы даны полно, последовательно, в требуемых случаях иллюстрированы схемами, графиками, диаграммами и др., правильно употребляется научно-техническая терминология, ГОСТы, нормативы.

Задачи решены, верно, ход решения пояснен.

Работа аккуратно оформлена, приведен список использованной литературы.

Работа может быть зачтена, если она содержит единичные несущественные ошибки:

- опiski, не искажающие сути ответа на теоретические вопросы;
- неточности, допущенные при ответе на теоретические вопросы;
- отсутствие выводов в процессе освещения вопросов, решении задач;
- арифметические ошибки в решении задач, не приводящие к абсурдному результату и т.п.;
- при отсутствии списка используемой литературы или несоответствии его оформления стандарту.

Отметка «не зачтено» выставляется, если работа выполнена не в полном объеме или содержит следующие существенные ошибки:

- не раскрыто основное содержание вопросов задания;
- ответы на теоретические вопросы полностью переписаны из учебной литературы без адаптации к контрольному заданию;
- отдельные вопросы в работе освещены не в соответствии с вариантом задания;
- неправильно употребляются научно-техническая терминология, ГОСТы, нормативы, единицы измерения;

- для решения задач неправильно выбрана формула, допущены грубые ошибки в расчетах.

Контрольная работа, выполненная небрежно, неразборчивым подчерком, а также не по заданному варианту, возвращается учащемуся без проверки с указанием причин возврата.

Таблица 3 - Распределение вопросов и заданий контрольной работы по вариантам

Предпоследняя цифра шифра	Последняя цифра шифра									
	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9
0	1, 33	2, 34	3, 35	4, 36	5, 37	6, 38	7, 39	8, 40	9, 41	10, 42
	59, 49	58, 50	56, 26	57, 25	54, 24	53, 23	62, 22	61, 21	60, 20	59, 35
1	11, 43	12, 44	13, 45	14, 69	15, 51	16, 52	17, 53	18, 54	19, 51	20, 52
	58, 29	57, 32	56, 31	20, 30	24, 2	23, 1	22, 4	35, 3	36, 2	37, 1
2	21, 53	22, 54	23, 55	24, 56	25, 57	26, 58	27, 59	28, 60	29, 61	30, 62
	38, 14	39, 13	40, 12	41, 11	42, 10	43, 9	44, 8	45, 7	46, 6	47, 5
3	31, 63	32, 64	33, 16	34, 66	35, 67	36, 68	37, 1	38, 2	39, 3	40, 4
	48, 4	49, 3	50, 2	21, 1	8, 24	29, 23	54, 22	55, 21	56, 20	57, 19
4	41, 5	42, 6	43, 7	44, 8	45, 9	46, 10	47, 11	48, 12	49, 13	50, 14
	58, 18	59, 17	60, 34	61, 33	62, 32	63, 31	64, 30	65, 5	66, 4	67, 3
5	27, 15	69, 16	53, 17	54, 18	55, 19	56, 20	57, 21	58, 22	59, 23	60, 24
	56, 2	25, 1	26, 9	27, 8	28, 7	29, 6	30, 5	31, 4	32, 3	33, 2
6	61, 25	60, 26	59, 27	58, 28	56, 29	55, 30	54, 31	53, 32	1, 33	2, 34
	34, 1	1, 39	2, 40	3, 41	4, 42	5, 43	6, 44	7, 45	22, 67	50, 68
7	3, 15	4, 16	5, 17	6, 18	7, 60	8, 61	9, 62	10, 59	11, 58	12, 57
	52, 32	53, 33	54, 34	55, 35	15, 36	16, 37	17, 37	18, 39	19, 40	20, 6
8	13, 58	14, 57	15, 56	16, 55	17, 54	18, 33	19, 32	20, 51	21, 69	22, 68
	21, 5	22, 4	23, 3	24, 2	25, 1	30, 67	31, 68	32, 13	33, 12	34, 11
9	23, 67	24, 66	25, 65	26, 64	23, 44	28, 43	29, 42	30, 41	31, 40	32, 1
	25, 10	36, 9	37, 8	38, 7	55, 6	54, 5	53, 4	52, 3	51, 2	60, 17

ВОПРОСЫ ДОМАШНЕЙ КОНТРОЛЬНОЙ РАБОТЫ

1. Дайте общую характеристику понятию «менеджмента», опишите цели и задачи менеджмента в сельскохозяйственных организациях (на предприятиях).
2. Охарактеризуйте понятия «закон», «закономерность», «принцип». Приведите примеры из области менеджмента.
3. Дайте определение понятия «организация». Приведите общие характеристики организаций.
4. Поясните, в чем заключается сущность и отличительные особенности школы научного управления?
5. В чем заключается заслуга Ф.Тейлора в развитии менеджмента как науки?
6. Выявите отличия «административной» школы управления от «научной»?
7. Раскройте сущность школы «человеческих отношений».
8. Поясните, в чем состоит универсальность менеджмента. Менеджмент - наука или искусство?
9. Охарактеризуйте виды и уровни менеджмента сельскохозяйственных организаций (предприятий).
10. Опишите особенности управления в сельском хозяйстве.
11. Объясните взаимосвязь понятий и категорий управления.
12. Охарактеризуйте функции организации и планирования.
13. Опишите особенности процесса управления и его элементы.
14. Раскройте понятие и значение функций управления. Охарактеризуйте функцию «контроля», ее роль.
15. Дайте определение понятию «организационно-управленческая структура». Изложите классификацию и охарактеризуйте организационно - управленческие структуры.
16. Охарактеризуйте органические (адаптивные) организационные структуры управления.
17. Опишите основные направления совершенствования организационно-управленческих структур.
18. Охарактеризуйте роль экономических методов управления в рыночных условиях.
19. Поясните экономические методы управления.
20. Охарактеризуйте организационно - распорядительные методы управления.
21. Охарактеризуйте социально-психологические методы управления.
22. Опишите формы материального и морального поощрения, используемые в Вашей организации (предприятии).
23. Раскройте понятие власти и охарактеризуйте ее формы.
24. Охарактеризуйте демократический стиль руководства.
25. Выявите различия понятий «стиль руководства» и «методы управления».
26. Охарактеризуйте авторитарный стиль руководства. Опишите особенности либерального стиля руководства.
27. Дайте определение понятий «социальные группы» и «производственный коллектив». Опишите факторы, влияющие на эффективность работы формальной группы.
28. Дайте определение понятию «неформальная группа». Опишите типы отношений, возникающие в неформальной группе производственного коллектива.
29. Опишите типы конфликтов и роль руководителя в разрешении конфликтов, управление ими.
30. Объясните, в чем сущность кадрового менеджмента. Каковы его основные принципы?
31. Опишите факторы, лежащие в основе изменений в системе управления персоналом, и дайте им характеристику.

32. Охарактеризуйте основные этапы планирования персонала.
33. Охарактеризуйте методы оценки персонала. В чем особенность экспертной оценки управленческих кадров?
34. Проанализируйте и опишите разницу между содержательными и процессуальными теориями мотивации?
35. Дайте определение понятию «информация», охарактеризуйте свойства и виды информации, требования, предъявляемые к управленческой документации.
36. Дайте определение понятию «коммуникации». Назовите барьеры на пути эффективных коммуникаций и методы их преодоления.
37. Проанализируйте показатели которые применяются для оценки эффективности управления производством.
38. Опишите процесс организации коммуникаций.
39. Чем отличаются решения, принимаемые в условиях определенности, неопределенности и риска? Назовите требования, предъявляемые к управленческим решениям.
40. Опишите технологию принятия решений.
41. Охарактеризуйте принципы рациональной организации труда менеджера.
42. Раскройте сущность и назначение разделения и кооперации труда.
43. Охарактеризуйте средства оргтехники, применяемые менеджерами.
44. Объясните необходимость нормирования труда управленческих работников.

Назовите методы нормирования и виды норм.

45. Охарактеризуйте требования, предъявляемые к организации рабочих места менеджера.
46. Назовите составные элементы культуры управленческого труда и охарактеризуйте их.
47. Назовите основные виды делового общения. Охарактеризуйте умение слушать партнера по общению.
48. Дайте классификацию деловых совещаний и опишите основные этапы организации их проведения.
49. Дайте понятие и опишите основные этапы проведения деловых переговоров.
50. Опишите методы ведения переговоров.
51. Руководитель организации проходит в свой кабинет, в приемной его ожидают 6 человек:

- Экспедитор – подписать командировочное удостоверение.
- Главный экономист – обсудить распределение премии.
- Главный бухгалтер – подписать платежное поручение.
- Пенсионер с заявлением о выделении стройматериалов на ремонт дома.
- Бригадир фермы с жалобой на инженерную службу за продолжительный ремонт оборудования.
- Работник районного исполнительного комитета – для обсуждения вопросов, связанных с подготовкой к проведению районного праздника урожая.

Каждый из присутствующих считает свое дело важным и безотлагательным и полагает, что он вправе первым зайти к руководителю организации (предприятия). Предложите очередность приема посетителей в данной ситуации, учитывая следующие обстоятельства.

Экспедитору необходимо срочно выезжать в командировку и получить последний краткий инструктаж руководителя.

Результаты распределения премии необходимо доложить на собрании, а доклад еще не окончен.

Главному бухгалтеру необходимо ехать в банк, чтобы произвести финансовые операции.

Неработающий пенсионер – ветеран предприятия – живет в соседнем селе за 5 км.

Из-за длительного ремонта оборудования нарушается технологический процесс содержания животных, ухудшается санитарное состояние на ферме.

Работнику районного исполнительного комитета необходимо посетить еще несколько организаций.

52. Приведите примеры, подтверждающие, что менеджер – это профессия. На конкретных примерах покажите отличия управленческой работы от других видов трудовой деятельности.

53. Проведите анализ сложившейся организационно-управленческой структуры Вашей организации (предприятия), выделите ее преимущества и недостатки, внесите предложения по ее совершенствованию.

54. Индивидуальный предприниматель осуществляет мелкооптовую торговлю на нескольких рынках, арендуя торговые палатки. Какой тип организационной структуры управления целесообразен в данном случае, обоснуйте свой ответ.

55. Проанализируйте значимость функций управления (планирования и организации). На конкретных примерах выясните роль каждой из них в Вашей организации (предприятии).

56. Обдумайте, какую роль в мотивации играют содержательные и процессуальные теории. Предложите варианты использования их в практике управления Вашего предприятия (организации).

57. Попробуйте применить теории ожидания и справедливости на Вашем предприятии (в организации). Приведите примеры.

58. Разработайте схему реализации процесса контроля Вашего предприятия (организации). Найдите и опишите ситуации, где контроль отрицательно воздействует на людей.

59. Укажите и разъясните, какие методы управления преобладают при руководстве подразделениями Вашей организации (предприятия). Раскройте их сущность. Объясните причины использования тех или иных методов в руководстве коллективом.

60. Дайте характеристику методов оценки персонала. Каким из них отдается предпочтение в Вашей организации (предприятии)? Попытайтесь оценить труд наиболее известных Вам членов Вашего коллектива (см. Приложение 5).

61. Известно, что для эффективной работы новых сотрудников необходим процесс адаптации. Каким образом он происходит на Вашем предприятии (в организации)? Какие изменения, на Ваш взгляд, можно внести в этот процесс?

62. Определите стиль управления Вашего непосредственного руководителя с помощью управленческой сетки Роберта Блейка и Джена С. Моутона (управленческой решетки ГРИД). Обоснуйте ответ, приведя примеры из практики.

63. Выберите по пять характеристик из приведенных в приложении 6, которые присущи:

- а) руководителям – хорошим организатором (обведите номера ответов);
- б) руководителям – слабым организаторам (номера ответов подчеркните).

Укажите причины выбора.

64. В коллективе возникла необходимость сокращения численности состава. Как руководитель Вы понимаете, что это процесс сложный и болезненный для подчиненных, могут возникнуть конфликты, жалобы, судебные разбирательства. По каким критериям, показателям работы и стилю поведения подчиненных можно подобрать кандидатуры для сокращения, чтобы оно было достаточно обоснованным?

65. Попытайтесь определить стиль руководства известного Вам менеджера. Дайте Ваше объяснение. Возможно ли использование ситуационного подхода?

66. Составьте план работы руководителя подразделения на неделю.

67. Ознакомьтесь с методом «мозговой атаки» при решении проблемных ситуаций и приведите конкретный пример его использования в Вашей организации (на предприятии).

68. Определите природу и тип известного Вам конфликта. Разработайте модель эффективного управления конфликтом.

69. Хорошо налаженные коммуникации в организации (на предприятии) являются одной из основ успешной работы. Какие барьеры на пути эффективных коммуникаций существуют в Вашей организации и каким образом они могут быть преодолены?

Приложение №5

Дополнительный материал к вопросу № 60

Заголовок (часть 1)

Заголовок содержит следующую информацию:

- сведения о работнике и о том, кто дает оценку работы;
- дату заполнения и охватываемый период.

Определение рейтинга (часть 2)

Под рейтингом понимается оценочная шкала, которая используется для оценки деятельности сотрудника. Рейтинг должен сообщаться сотруднику. Рейтинговая шкала не должна быть числовой, она должна быть простой и легко понимаемой.

Таблица 5 - Рейтинговая шкала

ЛО	Деятельность лучше ожидаемой
У	Удовлетворительная деятельность
НУ	Деятельность нуждается в улучшении

Таблица 6 - Категории деятельности (часть 3)

Категории	Что следует ожидать от работника	Рейтинг		
		ЛО	У	НУ
1. Знание работы	Понимает функциональные обязанности менеджера.			
2. Знание предприятия	Знает организационную структуру предприятия, производимый продукт, ценообразование, методы сбыта, политику предприятия и вспомогательный персонал.			
3. Знание рынка	Хорошее знание клиентов, конкурентов в торговле, включая практику акционирования и уровень сбыта продукции.			

4. Планирование	Определяет курс действия для подчиненных и для себя, устанавливает цели и приоритеты.			
5. Организация и координация	Организует работу таким образом, чтобы она была эффективно выполнена как подчиненными, так и им самим.			
6. Управление и передача полномочий	Организует эффективную работу подчиненных, передает часть своих обязанностей другим.			
7. Контролирование	Добивается от подчиненных правильных действий. Оценивает результаты.			
8. Обучение и консультирование	Обучение своих подчиненных выполнять конкретные виды работ, подготавливает их для будущих видов работ. Является хорошим советником и консультантом.			
9. Способность к мотивации и лидерству	Умеет добиваться хороших коллективных результатов, побуждая подчиненных действовать. Способен создавать рабочий коллектив.			
10. Использование времени	Использует время наилучшим образом. Может идентифицировать и контролировать непродуктивные действия. Ценит время других людей. Не тратит рабочее время на личные нужды.			
11. Контроль бюджета и затрат	Грамотно контролирует расходы. Всегда остается в пределах отведенного бюджета.			
12. Межличностные отношения	Способен общаться с другими. Открыт для людей и понимает их нужды. Умеет использовать таланты и способности других. Может идти на компромисс. Хорошо входит в коллектив.			
13. Коммуникативные качества	Умеет хорошо передать информацию, как в письменной, так и в устной форме, легко понимает других. Всегда видит суть вещей. Хороший слушатель.			

14. Навыки презентации	Знает и может использовать правильные методики при выступлении с докладами, умеет преодолевать возражения.			
15. Интеллект	Умеет извлекать и использовать нужные данные из каждой ситуации. Логичен и разумен.			
16. Рассудительность	Способен принимать здравые и объективные решения. Решителен. Честен. На решения не влияют личные чувства и предубеждения.			
17. Четкость и быстрота	Допускает мало ошибок. Аккуратен в работе. Все делает в срок.			
18. Уверенность в себе	Уверен в себе, но не высокомерен, сдержан.			
19. Эмоциональные качества	Умеет быть сдержанным, если это необходимо. Уравновешен, спокоен и собран. На конструктивную критику реагирует нормально.			
20. Инициативность	Инициативен. Доводит все до конца. Не откладывает дела на потом. Всегда ищет возможность улучшить бизнес.			
21. Предпринимательские качества	Всегда ищет возможность улучшить бизнес и методы ее организации. Любознательен. Творчески активен.			
22. Отношение к работе	Искренне заинтересован в работе. Нормально реагирует на руководство. Высоконравствен. Имеет чувство юмора. Полон энтузиазма, имеет амбиции, позитивен.			
23. Надежность	Заслуживает доверия. Можно рассчитывать, что все порученное выполнит.			
24. Коллективизм	Хорошо работает с другими. Поддерживает идеи руководства компании. Всегда готов оказать помощь.			
25. Внешний вид	Одет со вкусом и аккуратно. Понимает важность этого для пред-			

26. Саморазвитие	приятно. Многим интересуется и читает. Занимается на курсах. Берет на себя дополнительные обязанности. Умеет преодолеть слабость.			
27. Объем работы	Объем работы соответствует нормативам подразделения предприятия.			
28. Качество работы	Работает в соответствии с задачами, которые ставит предприятие, его целями и политикой.			

Комментарии и рекомендации (часть 4)

Эта часть преследует две цели:

- 1) информировать работника о его успехах;
- 2) дать свои предложения и рекомендации сотруднику по тем пунктам, где его деятельность нуждается в улучшении.

Все пункты с пометкой НУ требуют дополнительных комментариев.

Приложение №6

Информация к вопросу №63

1. Ежедневно посещает все производственные объекты и дает указания по организации производства.
2. Планирует свою работу, умеет ценить свое и чужое время.
3. Придерживается принципа: «Чем длиннее совещание – тем хуже руководитель».
4. Посещает каждый производственный объект один раз в неделю, чтобы убедиться в правильности организации производства и, при необходимости, внести коррективы.
5. Убежден, что с утра необходимо сделать «накачку» подчиненным, т.е. зарядить их работоспособностью на весь день.
6. Его рабочий стол обычно не загружен бумагами.
7. Считает, что частые и продолжительные совещания – признак серьезного отношения к делу.
8. Стараются принять наилучшее решение.
9. Считает, что рабочий стол, загруженный бумагами – признак деловитости.
10. Стремится принять выполнимое решение.

Приложение А

(рекомендуемое)

Задание 2 к практической работе №4.

Тема: Искусство проведения делового совещания.

Методические указания:

Руководителей нигде не учат искусству проведения совещаний. Большинство руководителей называют совещание одной из главных причин вечного дефицита времени и срыва сроков работы. Но дело, скорее всего в неумении проводить совещания.

Немаловажный фактор для успешного проведения совещания руководителем имеет правильное и четкое определение характера того совещания, которое руководитель намерен провести.

Выделяются следующие типы совещаний:

1. Учебные (конференции) с целью дать участникам необходимые знания и повысить их квалификацию.

2. Информационные, необходимые для обобщения сведений и изучения различных точек зрения на возникшие проблемы.

3. Разъяснительные в ходе которых стремятся убедить сотрудников в правильности проводимой хозяйственной политики и неизбежности принятых решений.

4. Проблемные – с целью выработки решения существующих проблем, руководитель может облегчить себе задачу, если, определив характер своего совещания, будет придерживаться следующих пяти правил:

4.1 Необходимо четко и однозначно определить тему совещания. Для себя нужно определить также, какой результат вам необходим.

4.2 Тщательным образом разработать повестку дня и выбрать наиболее целесообразную последовательность рассмотрения вопросов.

4.3 Необходимо убедиться в том, что участники совещания знакомы с фактами, которые могут обсуждаться в ходе дискуссии.

4.4 Приглашение предполагаемым участникам совещания следует посылать как можно раньше.

4.5 Выбирать зал заседания исходя из целей совещания.

Вполне правомерно тому, кто будет руководить совещанием, начать, прежде всего, с определения типа совещания и правил его проведения.

Следует отметить, чем выше руководитель будет подниматься по служебной лестнице, тем более – значимым элементом его работы будет становиться совещание. Поэтому руководителю необходимо преодолеть неприязнь к совещанию и научиться извлекать из них пользу.

Для этого полезно:

Не пожалеть 10 минут на то, чтобы составить для себя хотя бы схематичный план предстоящего совещания, наметить очередность выступления, на что обратить внимание (особое) присутствующих и чего от них надо добиться.

Приучиться выделять в каждом выступлении основную мысль; абстрагируясь от «словесного шума».

Жестко подавлять любые вспышки эмоциональности в ходе совещания.

Суметь до самого последнего момента скрыть от участников совещания; если они ваши подчиненные, то личное мнение, с которым вы пришли на совещание.

В завершении попытайтесь задуматься над контрольными вопросами, готовясь к очередному совещанию.

Тест 1: «Умеете ли Вы вести деловое совещание?»

Объективно поставьте себе баллы от 1 до 5 и запишите у каждого вопроса. Не бойтесь ставить и крайние оценки.

1. Даю подчиненным нужные поручения даже в том случае, если есть опасность, что при их невыполнении критиковать будут меня.
2. У меня всегда есть много идей и планов.
3. Я прислушиваюсь к замечаниям других.
4. Мне в основном удастся привести логически правильные аргументы при обсуждении.
5. Я настраиваю сотрудников на то, чтобы они решали свои задачи самостоятельно.
6. Если меня критикуют, то я защищаюсь, несмотря ни на что.
7. Когда другие приводят свои доводы, я всегда прислушиваюсь.
8. Для того, чтобы провести какое-то мероприятие, мне приходится строить планы заранее.
9. Свои ошибки я по большей части признаю.
10. Я предлагаю альтернативы к предложениям других людей.
11. Защищаю тех, у кого есть трудности.
12. Высказываю свои мысли с максимальной убедительностью.
13. Мой энтузиазм заразителен.
14. Я принимаю во внимание точку зрения других и стараюсь включить ее в проект решения.
15. Обычно я настаиваю на своей точке зрения и гипотезах.
16. Я с пониманием выслушиваю и агрессивно высказываемые контраргументы.
17. Ясно выражаю свои мысли.
18. Я всегда признаюсь в том, что не все знаю.
19. Энергично защищаю свои взгляды.
20. Я стараюсь развивать чужие мысли так, как будто они были мои.
21. Всегда продумываю то, что могли бы ответить другие и ищу контраргументы.
22. Я помогаю другим советом, как организовать свой труд.
23. Увлекаясь своими проектами, я обычно не беспокоюсь о чужих работах.
24. Я прислушиваюсь и к тем, кто имеет свою точку зрения, отличную от моей.
25. Если кто-то не согласен с моим проектом, то я не сдаюсь, а ищу новые пути, как переубедить автора.
26. Использую все средства, что заставит согласиться со мной.
27. Открыто говорю о своих надеждах, опасениях и личных трудностях.
28. Я всегда вижу, как облегчить другим поддержку моих проектов.
29. Я понимаю чувства других людей.
30. Я больше говорю о собственных мыслях, чем выслушиваю другие.
31. Прежде чем защищаться, я всегда выслушиваю критику.
32. Я излагаю свои мысли системно.
33. Я помогаю другим получить слово.
34. Внимательно слежу за противоречиями в чужих суждениях.
35. Я меняю точку зрения для того, чтобы показать другим, что слежу за ходом их мыслей.
36. Как правило, я никогда не перебиваю.
37. Не притворяюсь, что уверен в своей точке зрения, если это не так.
38. Я трачу много энергии на то, чтобы убедить других, как им нужно правильно поступать.
39. Выступаю эмоционально, чтобы настраивать людей на работу.

40. Стремлюсь, чтобы при подведении итогов были активны и те, которые очень редко просят слово.

Оценки означают:

- 1 – нет, так совсем не бывает.
 2 – нет, как правило, так не бывает.
 3 – неопределенная оценка.
 4 – да, как правило, так бывает.
 5 – да, так бывает всегда.

Упражнение на оценку эффективности совещания трудового коллектива.

Вспомните какое-либо конкретное совещание Вашего трудового коллектива или какое-то другое совещание за определенный промежуток времени.

Оценка складывается из серии оценочных утверждений, приведенных в анкете (см. анкету «Описание совещания»). Пожалуйста, ответьте, насколько Вы с ними согласны или нет. Свое согласие или несогласие с утверждением 1-20 и с утверждением 22 выразите так: обведите кружком буквы ПС (полностью согласен), С (согласен), НУ (не уверен), Н (не согласен), СН (совершенно не согласен), а согласие или несогласие с утверждением 21 выразите так: обведите кружком буквы ОЧ (очень часто), ДЧ (довольно часто), И (иногда), НР (несколько раз), Н (никогда).

Ответы на утверждение 21 оцениваются по следующей шкале:

ОЧ	очень часто	ПС	1 балл
ДЧ	довольно часто	С	2 балла
И	иногда	НУ	3 балла
НР	несколько раз	Н	4 балла
Н	никогда	СН	5 баллов

Балльная оценка всего совещания получается путем суммирования балльных оценок отдельных утверждений.

Анкета «Описание совещания»

1	Суть проблемы полностью ясна	ПС	С	НУ	Н	СН
2	Думаю, проблема проанализирована основательно	ПС	С	НУ	Н	СН
3	Я доволен общим подходом к решению проблемы	ПС	С	НУ	Н	СН
4	С решением проблемы, которое мы выработали в коллективе все остались довольны	ПС	С	НУ	Н	СН
5	Думаю, что остальные члены коллектива с выработанными нами решениями проблемы в коллективе остались довольны	ПС	С	НУ	Н	СН
6	Я доволен влиянием, оказанным мною при принятии решения предложенной проблемы	ПС	С	НУ	Н	СН
7	Когда говорили остальные члены коллектива, я их внимательно слушал	ПС	С	НУ	Н	СН
8	Когда я говорил, то остальные члены коллектива слушали меня внимательно	ПС	С	НУ	Н	СН
9	Сообщения во время дискуссии были ясными	ПС	С	НУ	Н	СН
10	У меня была информация, которую я держал при себе	ПС	С	НУ	Н	СН
11	Мы работали конструктивно и помогали друг другу	ПС	С	НУ	Н	СН
12	Я убежден, что все наши ресурсы, опыт, знания, способно-	ПС	С	НУ	Н	СН

	сти используются наилучшим образом					
13	В ходе совещания мы были спокойны и свободны	ПС	С	НУ	Н	СН
14	Отношения между членами коллектива после этого совещания не ухудшились	ПС	С	НУ	Н	СН
15	Некоторые члены коллектива занимали доминирующее положение	ПС	С	НУ	Н	СН
16	В процессе решения проблемы все члены коллектива действовали заинтересованно	ПС	С	НУ	Н	СН
17	В коллективе довлело определенное напряжение, о котором никто не говорил, но которое мешало в процессе принятия решения	ПС	С	НУ	Н	СН
18	Расхождения во взглядах и точка зрения отдельных членов коллектива, приветствовались, они способствовали улучшению решения данной проблемы	ПС	С	НУ	Н	СН
19	К решению проблемы мы подходили творчески	ПС	С	НУ	Н	СН
20	Время совещания было использовано нами эффективно	ПС	С	НУ	Н	СН
21	На многих совещаниях было замечено, что его участники хотели бы нечто сообщить, но по ряду причин им это не удается	ОЧ ПС	ДЧ С	И НУ	НР Н	Н СН
22	Коллектив работал типичным способом	ПС	С	НУ	Н	СН

После определения ответов на вопросы 1-22 количественно определите их в баллах:

Ответы на утверждения 1-9, 11-14, 16, 18-20 оцениваются по следующей шкале:

ПС	5 баллов
С	4 балла
НУ	3 балла
Н	2 балла
СН	1 балл

Ответы на утверждения 10, 15, 17, 21 оцениваются по следующей шкале:

ОЧ	очень часто	ПС	1 балл
ДЧ	довольно часто	С	2 балла
И	иногда	НУ	3 балла
НР	несколько раз	Н	4 балла
Н	никогда	СН	5 баллов

Балльная оценка всего совещания получается путем суммирования балльных оценок отдельных утверждений.

Просьба ответить письменно на следующие вопросы:

1. Что же могло повысить эффективность совещания?
2. Какие события повысили, а какие снизили эффективность данного совещания?
3. Думаю, что эффективность совещания можно повысить (чем, как?).
4. Возможно, что эффективность совещания снизили (чем, как?).

Приложение Б

(рекомендуемое)

Задание 3 к практической работе № 4

Тема: «Азбука общения»

Методические указания:

Наше время требует помножить компьютерную грамотность на владение грамотой человеческого общения. Каждый способен научиться общаться продуктивно. Современная психология накопила достаточно знаний, которые помогают овладеть поведением. При этом не следует ограничиваться слепым следованием советам специалистов, а попытаться расширить свои знания, чтобы сознательно строить отношения с людьми. Обычно, кажется, что перестроить себя, изменить в себе то, что самому представляется несимпатичным, является слишком сложной задачей. Но реальной ее делает настраивающая система нашей психической организации. Улучшить свои коммуникативные качества можно, если правильно определить болевые точки. Для этого надо посмотреть на себя со стороны.

Тест: «Умеете ли вы контролировать себя в общении».

Ответьте «Да» или «Нет».

1. Мне кажется трудным искусство подражать другим людям.
2. Я бы, пожалуй, мог свалить дурака, чтобы привлечь внимание или позабавить окружающих.
3. Из меня мог бы выйти неплохой актер.
4. Другим людям иногда кажется, что я переживаю что-то более глубоко, чем это есть на самом деле.
5. В компании я редко оказываюсь в центре внимания.
6. В различных ситуациях и в общении с разными людьми я часто веду себя совершенно по-разному.
7. Я могу преуспеть в делах и в отношениях с людьми, я стараюсь быть таким, каким меня ожидают увидеть.
8. Я могу отстаивать только то, в чем я искренне убежден.
9. Я могу быть дружелюбным с людьми, которых я не выношу.
10. Я всегда такой, каким кажусь.

Начислите себе по одному баллу за ответ «Нет», на 1, 5 и 8 вопросы и за ответ «Да» - на все остальные. Подсчитайте сумму баллов.

Тест «Умеете ли вы слушать».

Отметьте ситуации, которые вызывают у Вас неудовольствие или досаду и раздражение при беседе с любым человеком – будь-то Ваш товарищ, сослуживец, непосредственный начальник, руководитель или просто случайный собеседник.

Затем подведите итоги: подсчитайте процент ситуаций, вызывающих раздражение.

1. Собеседник не дает мне шанса высказаться; у меня есть что сказать, но нет возможности вставить слово.
2. Собеседник постоянно прерывает меня во время беседы.
3. Собеседник никогда не смотрит в лицо во время разговора, и я не уверен, слушают ли меня.

4. Собеседник всегда отвлекает меня вопросами и комментариями.
5. Чтобы я не сказал, собеседник всегда охлаждает мой пыл.
6. Собеседник всегда старается опровергнуть меня.
7. Собеседник передергивает смысл моих слов и вкладывает в них другое содержание.
8. Когда я задаю вопрос, собеседник заставляет меня защищаться...
9. Иногда собеседник переспрашивает меня, делая вид, что не расслышал.
10. Собеседник, не выслушав до конца, перебивает меня лишь затем, чтобы согласиться.
11. Собеседник при разговоре сосредоточенно занимается посторонним: играет сигаретой, протирает стекло очков и т.д., и я твердо уверен, что он при этом невнимателен.
12. Собеседник делает выводы за меня.
13. Собеседник всегда пытается вставить слово в мое повествование.
14. Собеседник смотрит на меня очень внимательно, не мигая.
15. Собеседник смотрит на меня, как бы оценивая. Это беспокоит.
16. Когда я предлагаю что-нибудь новое, собеседник говорит, что он думает также.
17. Собеседник переигрывает, показывая, что интересуется беседой, слишком часто кивает головой, ахает и поддакивает.
18. Когда я говорю о серьезном, собеседник вставляет смешные истории, шуточки, анекдоты.
19. Собеседник часто глядит на часы во время разговора.
20. Когда я вхожу в кабинет, он бросает все дела и все внимание обращает на меня.
21. Собеседник ведет себя так, будто я мешаю ему делать что-нибудь важное.
22. Собеседник требует, чтобы все соглашались с ним. Любое его высказывание завершается вопросом: «Вы тоже так думаете? или «Вы со мной не согласны?».

Тест «Взаимоотношения».

Дается серия утверждений, характеризующих Ваши отношения с людьми, с которыми Вы общаетесь. Дайте ответ на каждое утверждение, пользуясь шкалой:

именно так – 4 балла

почти так – 3 балла

кажется так – 2 балла

вряд ли так – 1 балл

Для оценки вспомните конкретные ситуации общения с конкретным человеком:

1. Мой собеседник смотрит, на предмет обсуждения всесторонне и не упорствует на своем.
2. Мой собеседник считает меня достойным уважения.
3. Когда мы обсуждаем точки зрения, мы вникаем в дело по существу. Мелочи нас не волнуют.
4. Я уверен, что мой собеседник понимает мои намерения по поводу создания хороших взаимоотношений с ним.
5. Мой собеседник чувствует в ходе беседы, когда надо слушать, когда надо говорить.
6. Мой собеседник всегда достоинству оценивает мои предложения.
7. Я уверен, что при обсуждении конфликтной ситуации проявляю сдержанность.
8. Я чувствую, когда мой собеседник может заинтересоваться предметом моего сообщения.
9. Мне нравится проводить время в беседах с моим собеседником.
10. Когда мы со своим собеседником приходим к соглашению, то хорошо знаем, что каждому из нас надо сделать.
11. Если обстановка требует, то мой собеседник готов продолжать обсуждение проблем до ее выяснения.

12. Я стараюсь и дти навстречу просьбам моего собеседника.
13. Я верю обещаниям моего собеседника.
14. Оба, я и мой собеседник стараемся угодить друг другу.
15. Мой собеседник обычно говорит по существу без лишних слов.
16. После обсуждения со своим собеседником различных точек зрения, я чувствую, что это идет мне на пользу.
17. Даже будучи расстроенным, я избегаю слишком резких выражений.
18. Я стараюсь искренне понять моего собеседника.
19. Я вполне могу рассчитывать на искренность своего собеседника.
20. Я считаю, что хорошие взаимоотношения зависят от усилий обеих сторон.
21. После какой-либо стычки со своим собеседником мы обычно стараемся быть внимательными друг к другу. Обиды друг на друга мы не держим..

Теперь подсчитайте сумму баллов.

Тест «Как добиться успеха».

Можно ли предсказать, кто из людей «обречен» на успех? Или успех одинаково доступен любому? Сегодня психологи все больше склоняются к мнению, что «фортуна вовсе не так уж слепа» и дарить свои милости предпочитает тем, кто обладает определенным набором черт характера, и, прежде всего, способностью приспосабливаться к различным ситуациям.

Можно сказать, что основная характеристика преуспевающих людей - их умение, почти магическое, оказываться в нужном месте в нужный момент. И это попадание в ногу с судьбой вовсе не случайность, а проявление их личных качеств. Можно попытаться даже сказать, что именно в характере человека помогает ему добиться успеха. Это, прежде всего:

1. *Упорное утверждение своей личности.* Эта психологическая особенность обычно проявляется очень рано, она совсем не обязательна в высоких оценках за учебу. Скорее она выражается в стремлении не подстраиваться под окружающих и идти к собственной цели, не пасуя перед преградами.
2. *Способность контактировать с окружающими.* Основа этой способности - умение понять психологические особенности сотрудников и соперников и правильно использовать эту козырную карту в большой игре жизни.
3. *Физическая выносливость.* Психическая гармония обеспечивает завидное здоровье, которое тоже важный элемент успеха.
4. *Удивительная способность точно предвидеть, как будут развиваться события.*
5. *Особая «гибкость».* Человек, рожденный для удачи, всегда точно понимает, когда надо признать свое поражение или пойти на разумный компромисс. Он умеет при необходимости быть очень упорным, не делает личной трагедии из отступления, поскольку уверен в своем конечном успехе.
6. *Незаурядная способность убеждать других.* Есть ли у Вас такая способность, можете ли Вы повести людей за собой или Вам надо тщательно развивать эту черту характера?

Помочь в поисках ответа на этот вопрос, призван тест.

Ответьте «Да» или «Нет» на следующие вопросы:

1. Способны ли Вы представить себя в роли актера или политического деятеля?
2. Раздражают ли Вас люди, одевающиеся и ведущие себя экстравагантно?
3. Способны ли Вы разговаривать с другим человеком на тему своих интимных переживаний?

4. Немедленно ли Вы реагируете, когда замечаете малейшие признаки неуважительного отношения к своей особе?
5. Любите ли Вы делать что-то очень трудное, чтобы продемонстрировать окружающим свои незаурядные возможности?
6. Портится ли у Вас настроение, когда кто-то добивается успеха в той области, которую Вы считаете для себя самой важной?
7. Могли бы Вы пожертвовать всем, чтобы добиться в своем деле выдающегося результата?
8. Стремитесь ли Вы к тому, чтобы круг Ваших друзей был неизменен?
9. Любите ли Вы вести размеренный образ жизни со строгим распорядком всех дел и даже развлечений?
10. Любите ли Вы менять обстановку у себя дома или переставлять мебель?
11. Любите ли Вы пробовать новые способы решения старых задач?
12. Любите ли Вы дразнить слишком самоуверенных и заносчивых людей?
13. Любите ли доказывать, что Ваш начальник или кто-то весьма авторитетный в чем-то не прав?

Чтобы оценить эффективность слушания, воспользуемся
тестом: «Эффективность слушания»

Ответьте на 10 вопросов. Это поможет Вам убедиться в том, как эффективно Вы слушаете своих собеседников. При ответе пользуйтесь шкалой:

всегда – 4 балла

часто – 3 балла

иногда – 2 балла

1. Даете ли Вы собеседнику возможность высказаться, не перебивая его?
2. Обращаете ли Вы внимание на подтекст высказывания собеседника?
3. Стараетесь ли Вы запомнить, что говорит Ваш собеседник?
4. Обращаете ли Вы внимание на главные стороны общения?
5. Слушая собеседника, стараетесь ли Вы сохранить в памяти основные факты сообщения?
6. Обращаете ли Вы внимание собеседника на то, что вытекает из содержания сообщения?
7. Подавляете ли Вы у себя желание уклониться в беседе от неприятных Вам вопросов?
8. Воздерживаетесь ли Вы от раздражения, когда собеседник высказывает противоположную точку зрения?
9. Стараетесь ли Вы удерживать свое внимание на сообщении собеседника?
10. Проявляет ли Ваш собеседник интерес к беседе с Вами?

Теперь подсчитайте сумму баллов.

Результаты тестирования

Тест «Умеете ли вы контролировать себя в общении».

Если вы отвечали искренне, то о вас можно сказать следующее:

0-3 балла. У Вас низкий коммуникативный контроль. Ваше поведение устойчиво, и Вы не считаете нужным его изменять в зависимости от ситуации. Вы способны к искреннему самораскрытию в общении. Некоторые считают Вас «неудобным» по причине прямолинейности.

4-6 баллов. У Вас высокий коммуникативный контроль. Вы легко входите в любую роль, гибко реагируете на изменения ситуации, хорошо чувствуете и даже в состоянии предвидеть впечатление, которое Вы производите на окружающих.

Тест «Умеете ли Вы слушать».

Подведите итоги. Процент ситуаций, вызывающих у Вас досаду и раздражение, составляет:

70-100% - Вы плохой собеседник. Вам необходимо работать над собой и учиться слушать.

40-70% - Вам присущи некоторые недостатки. Вы критически относитесь к высказываниям, Вам еще не хватает некоторых достоинств хорошего собеседника, избегайте повышенных тонов, не заостряйте внимание на манере говорить, не притворяйтесь, не ищите скрытый смысл сказанного, не монополизируйте разговор.

10-40% - Вы хороший собеседник, но иногда отказываете партнеру в полном внимании. Повторяйте вежливо его высказывания, дайте ему время раскрыть свою мысль полностью, приспособливайте свой темп мышления к его речи и можете быть уверены, что общаться с Вами будет еще приятнее.

0-10% - Вы отличный собеседник. Вы умеете слушать, Ваш стиль общения может стать примером для окружающих.

Неумение слушать является основной причиной неэффективного общения. Как ни парадоксально, но мы зачастую не слушаем даже в тех случаях, когда просто необходимо слушать, слушать и действовать: в конфликтных ситуациях, при возникновении проблем и при выработке решений.

Не уходите от ответственности за общение. Помните, что в общении участвуют как минимум двое: один говорит, а другой слушает, причем в роли слушающего каждый должен выступать попеременно. Если Вам не совсем ясно, о чем говорит собеседник, дайте ему об этом понять путем уточняющих вопросов или просьбой поправить Вас.

Сосредоточьтесь на теме монолога собеседника. Стремитесь свести к минимуму ситуационные помехи.

Старайтесь понять не только смысл слов, но и чувства собеседника. Помните, люди зачастую передают свои мысли и чувства «закодированными». Слушайте не только информацию, но и передаваемые чувства.

Придерживайтесь одобрительной установки по отношению к собеседнику. Это создает благоприятную атмосферу для общения – чем больше говорящий чувствует одобрение, тем точнее он выразит мысль. Любая отрицательная установка со стороны слушающего вызывает чувства неуверенности и настороженности в общении.

Старайтесь выразить понимание собеседнику.

Слушая собеседника, никогда:

- не притворяйтесь, что слушаете. Притворчество обычно воспринимается за оскорбление;
- не перебивайте без надобности;
- не делайте поспешных выводов. Если возникает настоящее несогласие, следует обязательно выслушать собеседника внимательно и до конца с тем, чтобы понять причину расхождения во взглядах, а уж после этого излагать свою точку зрения;
- не задавайте слишком много вопросов. Полезно задавать вопрос для уточнения сказанного;
- не давайте совета пока не попросят. Непрошенный совет дает, как правило, тот, кто никогда не поможет;
- не прикрывайтесь ролью слушателя как убежищем. Пассивные, не уверенные в себе люди иногда используют этот прием, чтобы избежать общения.

Тест «Эффективность слушания»

Оцените ваши ответы, т.е. свое умение слушать:

32 и более баллов – отлично;

27 – 31 балл – хорошо;

22 – 23 баллов – посредственно;

менее 21 балла – надо тренироваться.

Весьма полезно самокритично изучить свою процедуру общения с Вашими собеседниками и в случае необходимости улучшить ее.

Тест «Взаимоотношение»

Всегда должно получиться три суммы баллов по группам:

1 группа (взаимная поддержка) №№ 2,5,9,12,14,18 и 20.

2 группа (слаженность в общении) №№ 1,4,6,8,11,15 и 19

3 группа (улаживание конфликта) №№ 3,7,10,13,16,17,21.

Теперь оцените результаты. По каждой группе взаимоотношений можно получить 21 балл ($7 \cdot 3$) = 21. Число баллов 22 и более, набранное по конкретной группе, принимают за норму. Если же число баллов, по какой-то группе менее 21, это симптом неблагополучия.

Например,

Вы набрали 17 – 18 баллов по первой группе (взаимная поддержка). Вам следует изменить процедуру общения с Вашим собеседником. Если же такое количество баллов набрано по второй группе (слаженность в общении) – это симптом того, что само общение проходило в неблагоприятной обстановке (в спешке, при отсутствии насущных проблем для обсуждения и т.д.). Что касается третьей группы (улаживание конфликта), то такой показатель будет указывать на тот факт, что слабо принимаются усилия для достижения взаимопонимания.

Тест «Как добиться успеха»

Подсчитайте набранное Вами количество баллов, воспользовавшись для этого таблицей:

Ответ	Вопрос												
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
Да	5	0	5	5	5	5	5	0	0	5	5	5	5
Нет	0	5	0	0	0	0	0	5	5	0	0	0	0

35 – 36 баллов. Вы человек, обладающий великолепными предпосылками, чтобы влиять на других, менять их модели поведения, учить, управлять, наставлять на путь истинный. В подобного рода ситуациях Вы обычно чувствуете себя как рыба в воде. Вы убеждены, что человек не должен замыкаться в себе, избегать людей, держать на обочине и думать только о себе. Он должен делать что-то для других, руководить ими, указывать им на допущенные ошибки, учить их, чтобы они лучше чувствовали себя в окружающей деятельности. Тех же, кому не нравится такой идеал отношений, по Вашему мнению, не следует щадить. Вы наделены даром, убеждать окружающих в своей правоте. Однако Вам надо быть очень осторожным, чтобы Ваша позиция не стала чрезмерно агрессивной. В этом случае вы легко можете превратиться в фанатика или тирана.

30 и меньше баллов. Увы, хотя Вы часто бываете, правы, убедить в этом окружающих Вам удастся далеко не всегда. Вы считаете, что Ваша жизнь и жизнь окружающих должна быть подчинена строгой дисциплине, здравому рассудку и хорошим манерам и ход ее должен быть вполне предсказуем.

Вы не любите делать «через силу». При этом Вы часто бываете слишком сдержаны, не достигая из-за этого желанной цели, а часто оказываясь и неправильно понятым. А жаль.