

Министерство науки и высшего образования Российской Федерации
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«Новгородский государственный университет имени Ярослава Мудрого»
ИНСТИТУТ БИОТЕХНОЛОГИЙ И ХИМИЧЕСКОГО ИНЖИНИРИНГА

**МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ
ПО ПРАКТИЧЕСКИМ ЗАНЯТИЯМ**

ОП.09 ОСНОВЫ ЭКОНОМИКИ

Специальность
19.02.01 Биохимическое производство

Квалификация выпускника: техник-технолог

ПРИНЯТО

На заседании кафедры ББИ

Протокол № 3

от «25» ноября 2022 г.

И. о. зав. КББИ



К. Н. Ларичева
(Ф.И.О.)

Разработчик:

Доцент КББИ, к. э. н.



К. Н. Ларичева
(Ф.И.О.)

« 18 » 11 2022 г.

Ассистент КТПП



О. С. Яковлева
(Ф.И.О.)

« 18 » 11 2022 г.

Содержание

1	Пояснительная записка.....	4
2	Тематический план и содержание профессионального модуля.....	5
3	Организация и проведение практических занятий.....	9
4	Оформление практических занятий.....	12
5	Практические занятия.....	12
6	Информационное обеспечение обучения.....	33
7	Лист внесения изменений к методическим рекомендациям	34

1 Пояснительная записка

Методические рекомендации по организации и выполнению практических занятий, являющиеся частью учебно-методического комплекса по дисциплине ПМ «Основы экономики» составлены в соответствии с:

- 1 *Федеральным государственным образовательным стандартом по специальности 19.02.01 Биохимическое производство;*
- 2 *Рабочей программой учебной дисциплины;*
- 3 *Локальными актами НовГУ.*

В результате выполнения практических занятий обучающийся должен:

иметь практический опыт:

- использовать аппаратно-программные средства обработки результатов исследований и испытаний.
- анализировать результаты исследований и испытаний.

уметь:

- организовывать работу коллектива подразделения, обеспечивать связи со смежными подразделениями;
- осуществлять руководство персоналом подразделения в соответствии с действующими нормативными правовыми актами.
- контролировать расход сырья и материалов.
- использовать современные технологии менеджмента;
- организовывать работу подчиненных;
- мотивировать исполнителей на повышение качества труда
- обеспечивать условия для профессионально-личностного совершенствования исполнителей.

знать:

- предмет и метод экономической теории;
- основные макроэкономические показатели;
- экономические системы и их основные типы;
- теорию спроса и предложения;
- информационные технологии в сфере управления производством;
- особенности менеджмента в области профессиональной деятельности.

Методические рекомендации по организации и проведению практических занятий с обучающимися по специальностям СПО разработаны с целью методического сопровождения процесса практических работ в период аудиторных занятий.

2 Тематический план и содержание учебной дисциплины

Наименование разделов и тем	Содержание учебного материала, лабораторные и практические работы, самостоятельная работа обучающихся, курсовая работ (проект)	Объем часов	Уровень освоения
1	2	3	4
Раздел 1. Экономика – система общественного производства			
Тема 1.1. Предмет, задачи и методы экономики	Содержание учебного материала	2	1
	Цели и задачи дисциплины. Роль изучения дисциплины в подготовке выпускников по специальностям Предмет и метод экономики Структура общественного производства Материальное производство. Факторы производства Другие составляющие общественного производства Проблема выбора в рыночной экономике и уровни её решения Задачи экономической политики Самостоятельная работа обучающихся Изучение дополнительной литературы	1	
Тема 1.2. Экономическая система. Типы экономических систем	Содержание учебного материала	2	3
	Общая характеристика экономической системы Традиционная система Командная система Рыночная систем		

	Практическое занятие №1: Семинар «Особенности менеджмента в области профессиональной деятельности».	3	
	Самостоятельная работа обучающихся Изучение дополнительной литературы Подготовка рефератов по теме «Особенности менеджмента в области профессиональной деятельности».	3	
Тема 1.3 Общая характеристика рыночного хозяйства	Содержание учебного материала	2	1
	Субъективно – объективная структура рынка Классификация структуры рынка Инфраструктура рынка Позитивные и негативные стороны рынка Самостоятельная работа обучающихся Изучение дополнительной литературы	1	
Тема 1.4 Микроэкономика.	Содержание учебного материала	2	1
	Микроэкономика. Спрос Спрос. Закон спроса. Кривая спроса Факторы, сдвигающие спрос Эластичность спроса		
	Практическое занятие №2: Семинар «Информационные технологии в сфере управления производством»	3	
	Самостоятельная работа обучающихся: Изучение дополнительной литературы Подготовка рефератов по теме: «Информационные технологии в сфере управления производством»	3	
Тема 1.5 Предложение	Содержание учебного материала	2	2
	Закон предложения, кривая предложения Факторы, влияющие на предложение Эластичность предложения Равновесие на рынке Самостоятельная работа обучающихся:	1	

	Изучение дополнительной литературы		
Тема 1.6 Производственные фонды предприятий и издержки производства	Содержание учебного материала Производственные фонды предприятий Издержки производства Бухгалтерская, нормальная и экономическая прибыль Самостоятельная работа обучающихся: Изучение дополнительной литературы	2 1	2
Раздел 2. Макроэкономика			
Тема 2.1. Конкуренция	Содержание учебного материала Виды конкуренции и методы конкурентной борьбы Формы конкуренции и соответствующие им типы рыночных ситуаций Монополия Самостоятельная работа обучающихся: Изучение дополнительной литературы	2 1	2
Тема 2.2. Деньги	Содержание учебного материала Эволюция форм денег и виды денег Виды кредитных денег Валовый национальный продукт Самостоятельная работа обучающихся: Изучение дополнительной литературы	2 1	2

Тема 2.3 Инфляция	Содержание учебного материала Причины инфляции Виды инфляции. Показатели инфляции Безработица и её типы Самостоятельная работа обучающихся: Изучение дополнительной литературы	2 1	2,3
Тема 2.4 Мировой рынок	Содержание учебного материала Международная торговля Мировая валютная система Фискальная политика Функции центрального банка. Банковский мультипликатор	2	3
	Практическое занятие №3: Семинар «Коммуникации в управлении»	4	
	Самостоятельная работа обучающихся: Изучение дополнительной литературы. Подготовка рефератов по теме: «Коммуникации в управлении»	3	
Зачетное занятие		2	
ВСЕГО		48	

Для характеристики уровня освоения учебного материала используются следующие обозначения:

1. – **ознакомительный** (узнавание ранее изученных объектов, свойств);
2. – **репродуктивный** (выполнение деятельности по образцу, инструкции или под руководством)
3. – **продуктивный** (планирование и самостоятельное выполнение деятельности, решение проблемных задач)

3 Организация и проведение практических занятий

Практические занятия, как виды учебных занятий, направлены на экспериментальное подтверждение теоретических положений и формирование учебных и профессиональных практических умений и составляют важную часть теоретической и профессиональной практической подготовки. Семинар является видом практических занятий.

В процессе практического занятия обучающиеся выполняют одно или несколько практических заданий под руководством преподавателя в соответствии с изучаемым содержанием учебного материала.

Выполнение обучающимися практических занятий проводится с целью:

- формирования практических умений в соответствии с требованиями к уровню подготовки обучающихся, установленными рабочей программой дисциплины/ профессионального модуля по конкретным разделам/ темам дисциплин или междисциплинарных курсов;
- обобщения, систематизации, углубления, закрепления полученных теоретических знаний;
- совершенствования умений применять полученные знания на практике, реализации единства интеллектуальной и практической деятельности;
- развития интеллектуальных умений у будущих специалистов: аналитических, проектировочных, конструктивных и др.;
- выработки таких профессионально значимых качеств, как самостоятельность, ответственность, точность, творческая инициатива при решении поставленных задач при освоении общих компетенций.

При проведении практических занятий учебная группа может делиться на подгруппы:

- на практических занятиях по курсовому проектированию.

Состав заданий для практического занятия должен быть спланирован с расчетом, чтобы за отведенное время они могли быть выполнены качественно большинством обучающихся.

Содержание практических занятий по учебной дисциплине, междисциплинарному курсу должно охватывать весь круг профессиональных умений, на подготовку к которым ориентирована данная дисциплина, а в совокупности по всем учебным дисциплинам охватывать всю профессиональную деятельность, к которой готовится специалист.

Ведущей дидактической целью практических занятий является формирование практических умений как профессиональных (умений выполнять определенные действия,

операции, необходимые в профессиональной деятельности), так и учебных (умений решать задачи, и др.). В соответствии с ведущей дидактической целью содержанием практических занятий являются решение разного рода задач, в том числе профессиональных: анализ производственных ситуаций, решение ситуационных производственных задач, выполнение профессиональных функций в деловых играх и т.п.), выполнение вычислений, расчетов, чертежей, работа с измерительными приборами, оборудованием, аппаратурой, работа с нормативными документами, инструктивными материалами, справочниками, составление проектной, плановой и другой технической и специальной документации и др.

При разработке содержания практических занятий следует учитывать, что наряду с формированием умений и навыков в процессе практических занятий обобщаются, систематизируются, углубляются и конкретизируются теоретические знания, вырабатывается способность и готовность использовать теоретические знания на практике, развиваются интеллектуальные умения.

На практических занятиях студенты овладевают первоначальными профессиональными умениями и навыками, которые в дальнейшем закрепляются и совершенствуются в процессе курсового проектирования, практики по профилю специальности и преддипломной практики.

Практическое занятие должно проводиться в учебных кабинетах или специально оборудованных помещениях.

В соответствии с требованиями ФГОС СПО реализация ППССЗ СПО должна обеспечивать выполнение обучающимися практических занятий, включая как обязательный компонент практические занятия с использованием персональных компьютеров.

Выполнению практических занятий предшествует проверка знаний обучающихся - их теоретической готовности к выполнению задания.

Практические занятия могут носить репродуктивный, частично-поисковый и поисковый характер.

Работы, носящие репродуктивный характер, отличаются тем, что при их проведении обучающиеся пользуются подробными инструкциями, в которых указаны: цель работы, пояснения (теория, основные характеристики), оборудование, аппаратура, материалы и их характеристики, порядок выполнения работы, таблицы, выводы (без формулировки), контрольные вопросы, учебная и специальная литература.

Работы, носящие частично-поисковый характер, отличаются тем, что при их проведении обучающиеся не пользуются подробными инструкциями, им не дан порядок

выполнения необходимых действий, и они требуют от обучающихся самостоятельного подбора оборудования, выбора способов выполнения работы в инструктивной и справочной литературе и др.

Работы, носящие поисковый характер, характеризуются тем, что обучающиеся, опираясь на имеющиеся у них теоретические знания, должны решить новую для них проблему.

При планировании лабораторных работ/практических занятий необходимо находить оптимальное соотношение репродуктивных, частично-поисковых и поисковых работ, чтобы обеспечить высокий уровень интеллектуальной деятельности.

Формы организации обучающихся при проведении практических занятий - фронтальная, групповая и индивидуальная.

При фронтальной форме организации занятий все обучающиеся выполняют одновременно одну и ту же работу.

При групповой форме организации занятий одна и та же работа выполняется бригадами по 2 - 5 человек.

При индивидуальной форме организации занятий каждый обучающийся выполняет индивидуальное задание.

Для повышения эффективности практических занятий рекомендуется:

- разработка сборников задач, заданий и упражнений;
- разработка контрольно-диагностических материалов для контроля за подготовленностью обучающихся к лабораторным работам или практическим занятиям, в том числе в форме педагогических тестовых материалов для автоматизированного контроля;
- подчинение методики проведения лабораторных работ и практических занятий ведущим дидактическим целям с соответствующими установками обучающимся;
- использование в практике преподавания поисковых лабораторных работ, построенных на проблемной основе;
- применение коллективных и групповых форм работы, максимальное использование индивидуальных форм с целью повышения ответственности каждого обучающегося за самостоятельное выполнение полного объема работ;
- проведение лабораторных работ и практических занятий на повышенном уровне трудности с включением в них заданий, связанных с выбором обучающимися условий выполнения работы, конкретизацией целей, самостоятельным отбором

необходимого оборудования;

— подбор дополнительных задач и заданий для обучающихся, работающих в более быстром темпе, для эффективного использования времени, отводимого на лабораторные работы и практические занятия.

Темы практических занятий разрабатываются преподавателем соответствующей дисциплины, самостоятельно, в соответствии с содержанием образования по соответствующему разделу/теме.

4 Оформление практических занятий

Структура оформления практических занятий по дисциплине определяется преподавателями, ведущими дисциплины.

Текущий контроль знаний проводится за счет времени, отведенного учебным планом на изучение дисциплины, результаты заносятся в журнал успеваемости обучающихся.

5. Практические занятия

Практическое занятие №1:

Семинар «Особенности менеджмента в области профессиональной деятельности»

Студент должен знать:

$\frac{3}{4}$ формы построения взаимоотношений с сотрудниками;

$\frac{3}{4}$ технику личной работы руководителя;

$\frac{3}{4}$ сущность и классификацию стилей управления.

Понятие руководства и власти. Управление человеком и управление группой.

Планирование работы менеджера. Затраты и потери рабочего времени. Основные направления улучшения использования времени. Организация рабочего дня, рабочей недели, рабочего места. Улучшение условий и режима работы. Рабочее место руководителя, его эргономические характеристики.

Стили управления и факторы его формирования. "Решетки менеджмента".

Связь стиля управления и ситуации.

Теоретический обзор темы.

В работе руководителя много привлекательного. Она предоставляет широкие возможности для развития личности, престижна, придает человеку достоинство, приносит уважение окружающих, наконец, просто захватывающа и увлекательна, так как предполагает решение сложных проблем часто в неопределенных или критических ситуациях и в самые сжатые сроки.

Основная его задача состоит не в том, чтобы делать ту или иную работу самому, а в том, чтобы, изучив ситуацию и наметив план действий, организовать ее выполнение силами подчиненных, про-контролировать и оценить их действия, вознаградить отличив-шихся. Понятно, что попытка совместить все это с исполнительс-кой деятельностью большей частью обречена на провал.

Выполняя свои обязанности, руководитель выступает в опре-деленной социальной роли, характер которой с развитием общества меняется. В тот период, когда работники в большинстве своем представляли серую безликую массу, обладали низким уровнем образования и универсальными навыками, все время находились под страхом увольнения, ибо за воротами предприятия находи-лась толпа жаждущих занять их место, и в то же время пребыва-ли в постоянной готовности взбунтоваться из-за невыносимых ус-ловий жизни и труда, от руководителя требовалось быть беспощадным диктатором, управляющим персоналом при помощи голого принуждения.

Современная научно-техническая революция кардинально из-менила условия и характер производства. Технологические и соци-альные процессы стали чрезвычайно сложными, а знания и квали-фикация исполнителей, их независимость настолько возросли, что руководитель уже не в состоянии единолично управлять всем. При таких обстоятельствах вновь меняется его роль — он становится организатором самостоятельной работы подчиненных, объединен-ных в команды, о которых уже шла речь выше. Диктаторские за-машки и патернализм в данной ситуации практически исключены, ибо первому среди равных ими пользоваться недопустимо, а их место занимает деловое сотрудничество и консультирование.

По своей ориентированности на определенный характер действий руководители делятся на активных и пассивных. Основная цель пассивных состоит в сохранении любой ценой своих пози-ций в организации традиций, дополнительно гарантирующих стабильность. В противоположность им активные руководители стремятся к расширению сферы своего влияния как для получения еще большей власти, так и ради совершенствования организа-ции и достижения общего блага.

Основным объектом текущего управления в организации является производственная деятельность и все те процессы, которые обеспечивают нормальные условия ее осуществления и заданные результаты.

Организация производственных процессов подчиняется опре-деленным принципам, которые менеджеру необходимо хорошо знать и учитывать в своей работе. Главными среди них считаются: специализация, пропорциональность, параллельность, прямоточность, непрерывность, ритмичность, гибкость, цикличность, ком-плексность.

Специализация предполагает обособление производственного процесса в цехе, на участке, на рабочем месте, основанное на специфическом сырье, материалах, технологии, кадрах, выпускаемой продукции. Она может быть пообъектной, то есть связанной с изготовлением какого-либо законченного продукта; подетальной, когда речь идет о какой-либо его части; пооперационной, если имеет-ся в виду сосредоточение на выполнении отдельной работы, результат которой не обладает законченной самостоятельной формой.

Специализация в значительной степени повышает скорость и качество выполнения производственных операций, поэтому при ней носит организации немалый экономический эффект. В то же время она имеет негативные социальные последствия, поскольку труд людей становится однообразным, растут психологические нагрузки на работников, происходит их деквалификация, потеря навыков универсальной работы. Поэтому на практике работу в подразделении в настоящее время принято организовывать так, чтобы люди, овладев несколькими профессиями, могли переходить от одного вида деятельности к другому.

Уровень специализации измеряется с помощью таких показателей как удельный вес специализированной продукции в общем выпуске, удельный вес специализированного оборудования в общем парке, среднее количество операций или деталей, приходящихся на одного исполнителя или одно рабочее место.

Пропорциональность технологических процессов подразумевает наличие определенного соотношения между их отдельными элементами, например, рабочими местами, в результате чего обеспечивается их соответствие друг другу по пропускной способности, ликвидируются различного рода заторы на пути движения предмета труда, создается необходимая основа ритмичной работы. Под параллельностью понимается одновременность осуществления разных стадиях технологического процесса во времени и пространстве, если последовательность стадий не имеет принципиального значения. Например, одну и ту же деталь можно обрабатывать одновременно несколькими инструментами или сразу несколько деталей на одном станке.

Прямоточность как принцип организации производства состоит в обеспечении кратчайшего пути движения изделий между отдельными этапами технологического процесса и внутри них, что значительно сокращает затраты времени на производство.

Важным моментом организации производственных процессов является ритмичность, суть которой состоит в равномерном выпуске продукции или движении предмета труда в одинаковые промежутки времени на всех этапах технологической цепочки, а также в регулярной повторяемости операций и их групп.

Стремительные изменения в технологии современного производства, происходящие под воздействием НТР, требуют от него гибкости, заключающейся в возможности быстрой

замены или переналаживания оборудования, перехода на иные виды сырья, материалов, полуфабрикатов, выпуска новых образцов продукции. Все более важную роль в успешной реализации этого принципа играет всеобщая компьютеризация.

В условиях массового и серийного производства основные технологические процессы осуществляются циклично, то есть регулярно повторяются в полном объеме как совокупность операций. Производственные циклы различаются продолжительностью и структурой. Элементами последней являются рабочий период и организационные перерывы. Рабочий период включает время осуществления основных и вспомогательных технологических процессов, транспортных и контрольных операций, естественных перерывов, когда в действие вступают силы природы и участие человека не требуется.

Функционирование технологических процессов является материальной основой текущего планирования, представленного краткосрочными и оперативными планами, отражающими тактику решения проблем, стоящих перед организацией.

Краткосрочные планы охватывают годовой период. Они разрабатываются на уровне предприятия в виде производственной программы на основе поступивших заказов или результатов маркетинговых исследований, а затем конкретизируются для отдельных цехов на квартал или на месяц. В задачу краткосрочного планирования в связи с этим входит обеспечение производства продукцией и услугами с мини-мальными затратами.

Цехи на основе касающейся их части производственной программы предприятия осуществляют процесс оперативного планирования, формируя собственные производственные программы и задания участкам и бригадам с учетом возможности их выполнения на каждом рабочем месте. В них входят оперативно-календарные планы запуска-выпуска изделий и сменносуточные задания.

Оперативно-календарный план определяет последовательность и сроки запуска, обработки и выпуска изделий и их партий по дням недели, загрузку технологических линий и отдельных единиц оборудования и используется часто как основной документ для разработки сменно-суточных заданий, которая представляет собой заключительный этап оперативного планирования в цехе:

В сменно-суточном задании перечисляются конкретная номенклатура и количество изделий, необходимые для нормального осуществления производственного процесса в данном цехе и смежных с ним.

План движения изделий и их отдельных частей по технологической цепочке может выполняться в виде сетевого графика, на котором удобно отражать многоходовые действия. Сетевой график состоит из двух основных элементов: "событий" и "работ".

Под событием понимается некое качественно определенное состояние объекта планирования в тот или иной момент времени, а под работой — действие, направленное на

достижение поставленной цели, в результате которого одно событие сменяется другим и происходит поэтапное продвижение к цели. Таким образом, события и цель оказываются связанными друг с другом работами.

Под рабочим временем понимается продолжительность участия человека в организованном трудовом процессе, в течение которого он должен выполнять свои производственные или служебные обязанности. Оно измеряется длительностью рабочего дня, рабочей недели, рабочего месяца, рабочего года и обычно регулируется национальным законодательством, определяющим его предельную величину за календарный период, каковым чаще всего является неделя. Время, затраченное сверх нормальной величины, считается сверхурочным и должно оплачиваться по повышенным расценкам.

Если характер производственных процессов позволяет, рабочее время может быть неполным, гибким или скользящим и реализоваться в соответствующем подходе к организации рабочего дня или недели.

Так, неполный день (неделя) охватывает лишь часть рабочего дня (недели) нормальной продолжительности с соответствующим понижением их оплаты. Оставшаяся часть времени при этом может быть занят другой человек. Гибкий график работы вместо точной фиксации момента ее начала и конца предусматривает определенные промежутки времени, в течение которых она может начинаться и заканчиваться, а также период, когда сотрудники обязательно должны присутствовать на рабочем месте. Скользящий график предполагает возможность сдвигать момент его начала и окончания по сравнению с принятыми в организации стандартами, что обычно имеет место при полуторасменной работе.

Само рабочее время состоит из времени работы и времени перерывов. В первое включается основное, вспомогательное, подготовительно-заключительное время и время обслуживания рабочего места. Второе состоит из времени технологических и времени организационных перерывов.

В течение основного времени достигается непосредственная цель данного трудового процесса, например, создается документ, происходит выступление на собрании и т.п. Вспомогательное время охватывает выполнение действий, связанных с обеспечением основной работы, и вместе с основным составляет оперативное время. В приведенных примерах в рамках вспомогательного времени может осуществляться сбор необходимых материалов для подготовки доклада или документа.

Время обслуживания рабочего места тратится на поддержание его в надлежащем состоянии. Оно, в свою очередь, может делиться, хотя далеко не всегда, на

организационное и технологическое. В его рамках осуществляется уборка, наведение порядка, сортировка материалов, подготовка к работе оборудования.

Наконец, некоторые виды трудовых операций требуют расходования подготовительно-заключительного времени. Например, вра-чу перед осмотром каждого больного и после его завершения необходимо мыть руки.

Перерывы также неоднородны. Прежде всего необходимо говорить о технологических перерывах, когда основной процесс либо на время прекращается по причинам, связанным со спецификой работы оборудования, либо продолжается без участия человека. Организационные перерывы обусловлены естественными факторами (необходимость отдыха, принятия пищи), а также различного рода сбоями, не-поладками, происходящими как по вине работников, так и независимо от них.

Планирование времени служит делу повышения эффективности использования рабочего дня. Считается, что день лучше всего начи-нать в одно и то же время, ибо человек — раб своих привычек. Это обеспечивает хороший тонус и позволяет на деле реализовывать принцип "человек — хозяин работы, а не работа — хозяйка человека".

Предпочтительно, чтобы руководитель начинал свой день раньше подчиненных, чтобы до их прихода на работу у него была возможность уточнить для них задания и принять все необходимые меры для успешного преодоления трудностей. После этого выполняются наиболее трудные и неприятные дела, а во второй половине дня — легкие. Такая последовательность обусловлена не только нарастани-ем усталости, но и тем, что после обеда подчиненные, контакты с которыми в первой половине дня ограничены, обычно приходят с просьбами о помощи и разъяснении тех или иных вопросов. Поэтому во второй половине лучше заниматься делами, не требующими большой сосредоточенности, например, просмотром почты, или решением проблем, которые вновь появились с утра.

Для экономии времени в процессе работы необходимо избегать импульсивных поступков и не отвлекаться повозможности на вновь возникающие проблемы, ибо они могут потребовать новых действий. Эти проблемы целесообразно зафиксировать, с тем чтобы вернуться к ним позже, что позволит завершить начатое, а проблемам "отлежаться" и принять более зримые очертания. Фиксация материала необходима также при внезапных перерывах работы, поскольку позволяет быстрее вновь сосредоточиться.

Производитель-ность управленческого труда находится в прямой зависимости от состояния рабочих мест и условий, в которых трудится ме-неджер. Значение рассматриваемой проблемы усиливается в связи с появлением новых организаций рыночного типа, когда происходят существенные качественные изменения в системе управления экономическими и социальными процессами.

Рациональная организация рабочего места менеджера обеспечивает создание в управленческой деятельности максимальных удобств и благоприятных условий труда, повышает содержательность работы. В настоящее время разработано более 5 тыс. типовых проектов организации рабочих мест для различных категорий административно-управленческого персонала.

В основе любой планировки рабочего места менеджера лежит деление его кабинета на рабочую зону и зону совещаний (переговоров).

Система обслуживания рабочего места менеджера в данном случае должна иметь различные средства связи и автоматизированную систему информации (АСИ). В практику управления широко внедряется автоматизированное рабочее место руководителя (АРМ). В своем составе АРМ, как правило, имеет ПЭВМ, календарь, диалоговые устройства, электронный дневник, мощный калькулятор с большой емкостью памяти, средство для создания и хранения личной и служебной корреспонденции, систему контроля за исполнением поручений.

Кроме принципов организации рабочих мест аппарата управления необходимо соблюдать ряд экономических, эргономических и эстетических требований к нему: материальная и моральная заинтересованность, удобство мебели, наличие средств оргтехники, рациональный режим труда и отдыха, благоприятные санитарно-гигиенические и эстетические условия труда.

Материальная и моральная заинтересованность. Менеджер должен сформировать систему мотивов, побуждающих сотрудников систематически улучшать режим и условия их труда.

Удобство мебели. Задача состоит в том, чтобы выбрать габариты и форму мебели с учетом антропометрических данных личности и удобно разместить ее на рабочем месте.

Наличие средств оргтехники. Рабочее место должно быть оборудовано соответствующей оргтехникой, а следовательно, создана технология эффективного ее использования.

Благоприятные санитарно-гигиенические и эстетические условия труда. В помещении должны быть оптимальными температурный режим, освещение, влажность воздуха, цвет стен, мебели и т.п.

Рациональный режим труда и отдыха. Ненормированный рабочий день менеджера делает необходимым установление ему гибкого графика выхода на работу с учетом утомляемости человека.

На основе детальных наблюдений было установлено чередование периодов высшей работоспособности и утомления управленческих работников в течение рабочего дня.

Работоспособность человека меняется в течение рабочего дня и может быть разделена на три фазы. Длительность первой фазы (фаза вработывания) в зависимости от вида труда колеблется от нескольких минут до 1 ч. В завершении этой фазы организм работника переходит в так называемое "устойчивое состояние", которое характеризуется наивысшей для данного индивида эффективностью и устойчивостью. Длительность этой фазы зависит от интенсивности труда, условий внешней среды и субъективного отношения человека к своей работе.

Как правило, через 3-4 ч работоспособность начинает снижаться, внимание рассеивается, движения замедляются, возрастает число ошибок. Обычно к этому периоду приурочивают обеденный перерыв. После обеденного перерыва организм вновь проходит через фазу вработывания.

Наиболее ответственным моментом в работе по рационализации управленческого труда является планирование мероприятий по созданию благоприятных условий труда руководителей и специалистов организации. Они могут разрабатываться на различных уровнях управления. На основе изучения различных аспектов трудового процесса составляется комплексный план рациональной организации труда. В этом плане отражают мероприятия в соответствии с основными направлениями рациональной организации труда, принятой в фирме.

Организация рабочих мест руководителей современными средствами информационно-вычислительной и оргтехники, связи и сигнализации.

Такими техническими средствами обеспечивается комплексное использование средств оргтехники по видам работ:

1. Накопление, обработка, хранение и передача информации средствами компьютерной техники (бухгалтерии предприятий – расчеты заработной платы и другие виды, узел связи – расчет оплат; расчеты при проектировании техпроцессов)

2. Составление текстовой документации УВЦ – ЭВМ – принтеры

3. Обработка входящих и исходящих документов

4. Копирование и размножение документов

5. Хранение, поиск, передача документов

$\frac{3}{4}$ ЭВМ;

$\frac{3}{4}$ баксы + архивные папки, современные скоросшиватели и т.д.

6. Чертежные работы

$\frac{3}{4}$ АРМ "Конструктор"

$\frac{3}{4}$ ЭВМ – чертежи двигателей ГАЗа

7. Вычислительные операции от МК до ЭВМ

8. Оперативная связь + информационно-сигнальная связь

Опросы, проводимые среди менеджеров, однозначно свидетельствуют о том, что наиболее сложным элементом их работы на-ряду с планированием и увольнением сотрудников является текущее руководство людьми, направление их поведения в нужную для организации сторону. Этот процесс осуществляется с помощью различных методов, то есть способов воздействия на них с целью получения необходимого результата. Среди этих методов выделяются авторитарные (автократические); демократические и либеральные,

Авторитарные методы основываются на отдаче подчинен-ным в приказной форме распоряжений без всяких объяснений их связи с общими целями и задачами деятельности организации. При этом руководитель определяет не только содержание заданий, но и конкретные способы их выполнения, отдает предпочтение наказаниям, жесткому тону, официальному характеру отношений, поддерживает между собой и подчиненными дистанцию, которую они не имеют право нарушить.

Применение этих методов может быть эффективным тогда, когда подчиненные полностью находятся во власти руководителя, например, на военной службе, или безгранично ему доверяют (скажем, как актеры режиссеру или спортсмены тренеру), а руководитель уверен в том, что они не способны самостоятельно действовать правильным образом.

В противоположность авторитарным демократические мето-ды руководства предполагают, что руководитель доверяет подчиненным, интересуется их мнением по большинству решаемых проблем, дает возможность их обсуждать, прислушивается к советам, поддерживает с ними полуофициальные отношения.

В то время как авторитарные и демократические методы осно-вываются на активной роли руководителя в управлении деятель-ностью подчиненных, либеральные методы состоят в том, что руководитель сводит к минимуму свое вмешательство в нее, предоставив подчиненным самостоятельно решать большинство проблем, и таким образом являются пассивными.

К числу объективных факторов эффективности управления следует отнести величину предприятия и количество его сотрудников. К ним также относятся особенности производственной деятельности. На управление влияют особенности выполняемых производственных задач, условия их реализации, способы и средства деятельности.

Каждая организация, каждый субъект имеют свои внешние и внутренние факторы влияния на эффективность управления ситуацией. Они приведены в таблице 1

Таблица 1 Внешние и внутренние факторы организации.

Внешние факторы	Внутренние факторы
-----------------	--------------------

Активная политика конкурентов; Внезапные изменения в экономическом положении клиентов;	Психологический климат в коллективе;
Экономические, политические кризисы, влияющие на эффективность работы предприятия;	Неравномерность, неритмичность поставок и перегрузки в работе;
Общественно значимые события;	Прогулы работников, немотивированные пропуски и потери рабочего времени;
Структурные изменения в обществе;	Болезни руководителей и сотрудников;
Неблагоприятные погодные условия;	Мероприятия, проводимые профсоюзным движением (забастовки, митинги и т.д.);
Положение на рынке труда: избыток специалистов, безработица, недостаточная квалификация работников;	Производственные конфликты;
Мероприятия правительства по регулированию социальных процессов за счет работодателей;	Увольнение или прием на работу новых сотрудников;
Репрессивное и агрессивное к предпринимательству законодательство;	Расширение или сокращение деятельности организации;
Миграционные процессы, ухудшающие качество населения;	Неисправности машин и оборудования, оргтехники, средств связи;
Резкие колебания на финансовых рынках	Действия влиятельных лиц, содействующих или мешающих деятельности организации (лобби)
Неожиданные изменения конъюнктуры на рынках энергоресурсов и сырья	Факторы охраны имущества и безопасности труда
Изменения в соотношении политических сил, влияющих на промышленную политику государства	Социальные инициативы коллектива, изобретательство и рационализаторство
Новые технологии производства товаров и услуг	Разработка стратегий управления, согласование с коллективом планов развития
Требования профсоюзов к технике безопасности и условиям труда	Административный контроль, система поощрения и взыскания
Влияние средств массовой информации на формирование имиджа предприятия и его руководства	Позитивная мотивация творческого и производительного труда сотрудников

В ГРИД наглядно представлены различные способы реализации полномочий руководителем. Действия руководителя осуществляются в двух основных измерениях:

1) забота о производстве - стремление к получению положительных производственных результатов;

2) забота о людях - стремление руководителя к достижению конечных результатов на основе доверия и уважения работников, симпатии друг к другу, понимания и поддержки. Это создание благоприятных условий труда, ходатайство о повышении зарплаты, премирование и т.п.

Взаимосвязь измерений для определения типов управления схематически может быть представлена в виде таблицы с 9-балльной оценкой. В таблице ГРИД 1 балл - это

низкая степень измерения, а 9 баллов - высокая. Другие показатели обозначают промежуточные степени того или иного измерения.

Конкретный тип руководства базируется на конкретной системе допущений в отношении способов использования власти и полномочий в интересах объединения людей в рамках трудового коллектива. Из всей совокупности типов руководства можно выбрать пять, которые характеризуются индивидуальными свойствами поведения руководителей.

9.1- максимальная забота об эффективности производства (9 баллов) сочетается с минимальной заботой о подчиненных (1 балл). Руководитель типа 9.1 отдает приоритет максимизации производственных результатов, диктуя подчиненным, что и как они должны делать.

1.9 - минимальная забота о производстве (1 балл) сочетается с максимальной заботой о людях (9 баллов). Основное внимание уделяется сохранению дружеских отношений между работниками, пусть даже и за счет производственных показателей.

1.1- минимальная забота о производстве и о нуждах работников. Руководитель данного типа принимает лишь минимальные усилия, которые требуются для того, чтобы сохранить свое место в организации.

5.5 - это теория руководителя с философией "золотой середины". В ее основе лежит система допущений, обеспечивающих мирное сосуществование руководителя и подчиненных.

9.9 - высокий уровень заботы о производстве синтезирован высоким уровнем заботы о людях. В действиях руководителя типа 9.9 преобладают демократические приемы и способы решения производственных и личных задач.

Согласно системе ГРИД названные типы управления являются основными. Однако в управленческой практике выделяются еще три дополнительных типа управления. Их рассматривают как сочетание описанных выше пяти "чистых" типов.

Патернализм (материализм) — это сочетание высокого уровня заботы о производстве с высоким уровнем заботы о людях, однако он носит не интеграционный характер, а дополняющий. Приоритет отдается исполнительности.

Оппортунизм - сочетание любых или всех подходов к управлению, которые способны укрепить положение руководителя или дать ему определенные личные преимущества.

Фасадизм, как и архитектурное слово "фасад", означает лицевую, фронтальную сторону здания. Управленческий фасад аналогичен (фронтальная сторона может быть фальшивой, так как загораживает то, что в действительности находится за ней).

Контрольные вопросы.

1. Каковы основные принципы организации производственных процессов в работе менеджера?
2. Что означают понятия:
 - специализация?
 - пропорциональность?
 - прямоточность?
3. Что понимают под рабочим временем?
4. Назовите основные элементы рабочего дня.
5. Ваши рекомендации по планированию рабочего времени.
6. Поясните, какой должна быть организация рабочего места. В каком случае ее можно считать рациональной?
7. Перечислите составляющие комплексно-технических средств на рабочем месте менеджера.
8. Каково влияние условий труда на эффективность рабочей деятельности?
9. Как учесть смену работоспособности в течение рабочего дня?
10. От чего зависит выбор стиля управления?

Практическое занятие №2

Семинар «Информационные технологии в сфере управления производством»

Информация – сведения об окружающем мире (объектах, явлениях, событиях, процессах и т.п.), которые уменьшают имеющуюся степень неопределенности, неполноты знаний, отчужденные от их создателя и ставшие сообщениями. Эти сведения выражены на определенном языке в виде знаков, в том числе и записанные на материальном носителе. Их можно воспроизводить путем передачи людьми устным, письменным или другим способом.

Информация позволяет организациям:

- осуществлять контроль за текущим состоянием организации, ее подразделений и процессов в них;
- определять стратегические, тактические и оперативные цели и задачи организации;
- принимать обоснованные и своевременные решения;
- координировать действия подразделений в достижении целей.

Информационная потребность – осознанное понимание различия между индивидуальным знанием о предмете и знанием, накопленным обществом.

Данные – информация, низведенная до уровня объекта тех или иных преобразований.

Документ – информационное сообщение в бумажной, звуковой, электронной или иной форме, оформленное по определенным правилам, заверенное в установленном порядке.

Документооборот – система создания, интерпретации, передачи, приема, архивирования документов, а также контроля за их исполнением и защиты от несанкционированного доступа.

Экономическая информация – совокупность сведений о социально-экономических процессах, служащих для управления этими процессами и коллективами людей в производственной и непроизводственной сфере.

Информационные ресурсы – весь имеющийся объем информации в информационной системе.

Информационная технология – система методов и способов сбора, передачи, накопления, обработки, хранения, представления и использования информации.

Автоматизация – замена деятельности человека работой машин и механизмов.

Информационная система (ИС) – информационный контур вместе со средствами сбора, передачи, обработки и хранения информации, а так же персоналом, осуществляющим эти действия с информацией.

Миссия информационных систем – производство нужной для организации информации для обеспечения эффективного управления всеми ее ресурсами, создание информационной и технологической среды для осуществления управления организацией.

Обычно в системах управления выделяют три уровня: стратегический, тактический и оперативный. На каждом из этих уровней управления имеются свои задачи, при решении которых возникает потребность в соответствующих данных, получить эти данные можно путем запросов в информационную систему. Эти запросы обращены к соответствующей информации в информационной системе. Информационные технологии позволяют обработать запросы и, используя имеющуюся информацию, сформировать ответ на эти запросы. Таким образом, на каждом уровне управления появляется информация, служащая основой для принятия соответствующих решений.

В результате применения информационных технологий к информационным ресурсам создается некая новая информация или информация в новой форме. Эта продукция информационной системы называется информационными продуктами и услугами.

Информационный продукт или услуга – специфическая услуга, когда некоторое информационное содержание в виде совокупности данных, сформированная производителем для распространения в вещественной и невещественной форме, предоставляется в пользование потребителю.

В настоящее время бытует мнение об информационной системе как о системе, реализованной с помощью компьютерной техники. Это не так. Как и информационные технологии, информационные системы могут функционировать и с применением технических средств, и без такого применения. Это вопрос экономической целесообразности.

Преимущества неавтоматизированных (бумажных) систем:

- простота внедрения уже существующих решений;
- они просты для понимания и для их освоения требуется минимум тренировки;
- не требуются технические навыки;
- они, обычно, гибкие и способны к адаптации для соответствия деловым процессам.

Преимущества автоматизированных систем:

- в автоматизированной ИС появляется возможность целостно и комплексно представить все, что происходит с организацией, поскольку все экономические факторы и ресурсы отображаются в единой информационной форме в виде данных.

Корпоративную ИС обычно рассматривают как некоторую совокупность частных решений и компонентов их реализации, в числе которых:

- единая база хранения информации;
- совокупность прикладных систем, созданных разными фирмами и по разным технологиям.

Информационная система компании (в частности, ИСУП) должна:

- позволять накапливать определенный опыт и знания, обобщать их в виде формализованных процедур и алгоритмов решения;
- постоянно совершенствоваться и развиваться;

Практическое занятие №3:

Семинар «Коммуникации в управлении»

Студент должен знать:

- коммуникативность и ее виды;
- уровни коммуникации;
- транзакционный анализ;

уметь:

- использовать приемы аттракции в управлении подчиненными.

Понятие общения и коммуникации. Информация и ее виды: функциональная, координационная, оценочная. Транзакты, три формы транзакта: параллельный, перекрестный, скрытый. Эффективная коммуникация. Функции и назначение управленческого общения. Условия эффективного общения. Два закона управленческого

общения. Психологические приемы достижения расположенности подчиненных (аттракция).

Теоретический обзор темы

Большую часть своей жизни человек проводит в обществе с другими людьми. Общение лежит практически в основе того, что мы делаем. В жизни большинства людей процессы общения занимают до 70% времени, а руководители расходуют на разные виды общения в среднем до 80% своего рабочего времени.

Общение - это процесс установления взаимосвязей и сотрудничества людей. Практически все проблемы бизнеса связаны с общением, потому как общение - это процесс передачи идей, мыслей, чувств, доведения их до понимания другими людьми.

Для современного руководителя, работающего с людьми, способность к общению жизненно необходима.

Иногда это понятие отождествляют с понятием «коммуникация». Однако, несмотря на их взаимосвязанность, они имеют разную специфику.

Понятие общения имеет более широкий смысл. Оно выступает в обществе как способ объединения людей и развития их взаимоотношений в личной и профессиональной сферах.

Термин «коммуникация» происходит от латинского «соттишз» («общее») - передающий информацию пытается установить «общность» с получающим информацию. Отсюда коммуникация может быть определена как передача не просто информации, а значения или смысла с помощью символов. Это лишь функция общения.

Коммуникация - это процесс, посредством которого идея передается от источника к получателю с целью изменить поведение этого получателя (изменение знаний или социальных установок). Организация - это устойчивая система совместно работающих людей на основе иерархии рангов и разделения труда для достижения общих целей. Таким образом, когда руководитель отдает распоряжение подчиненному, то он ожидает выполнения распоряжения. Оно может быть выполнено или не выполнено, но акт коммуникации осуществляется с намерением достичь желаемого результата.

Коммуникация проявляется в передаче и принятии информации. Эта функция общения очень важна, поскольку информационные процессы определяют значительную часть жизнедеятельности человека. Одни руководители в процессе общения добиваются успеха, другие терпят неудачу. Здесь важна роль информации, которая проходит по каналам общения в организации. Данная информация может быть следующей:

1) Функциональная, которая передается всем или определенной группе лиц для того, чтобы они могли выполнять свои функции. Это информация о политике, задачах, целях

организации, директивы и т.п. Она выступает в разных направлениях (вертикально и горизонтально). Это формальное общение, т.к. передается по официальным каналам организации.

2) Координационная, циркулирующая между функциональными подразделениями организации (отдел сбыта - отдел маркетинга). Поток данной информации обычно движется в горизонтальном направлении. Общение происходит при встречах, посредством телефона, служебных писем, объявлений и т.д.

3) Оценочная. Происходит общение, которое имеет отношение к понятиям, статусу и уважению сотрудников, восприятию партнерами по общению друг друга. Каналы оценочной информации включают поощрения, награды, благодарственные письма и т.д. за вклад в совместное решение задач.

Обмен информацией не всегда бывает эффективным процессом. Основная цель коммуникационного процесса - обеспечить понимание информации (сообщения).

При обмене информацией отправитель и получатель проходят несколько взаимосвязанных этапов. Их задача - составить сообщение и использовать канал для его передачи таким образом, чтобы обе стороны поняли и разделяли исходную идею. Это трудно, ибо каждый этап является одновременно точкой, в которой смысл может быть искажен или полностью утрачен.

Коммуникация и информация различные, но связанные между собой понятия. Коммуникация включает в себя и то, что передается, и то, как это «что» передается.

Коммуникация предъявляет требования к каждому из участников управленческого воздействия. Так, каждый из них должен обладать всеми или некоторыми способностями: видеть, слышать, осязать, воспринимать запах и вкус. Эффективная коммуникация требует от каждой из сторон определенных навыков и знаний, а также наличия определенной степени взаимного понимания.

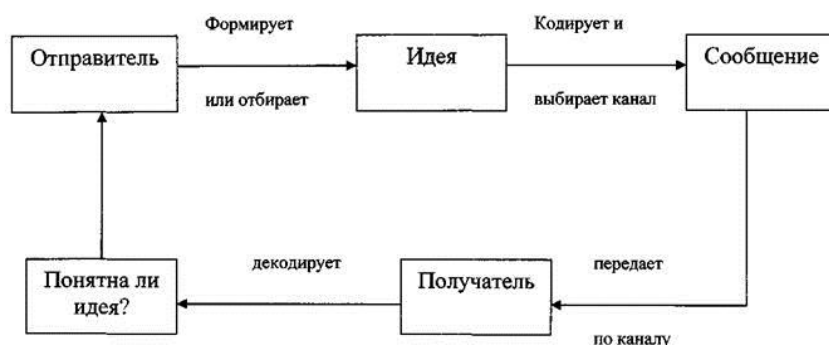


Схема 1 - Модель процесса коммуникации

Взаимодействие между людьми (трасакт по концепции швейцарского психолога Э.Берна), в какой бы степени оно не происходило, всегда обусловлено теми состояниями, в которых они в данный момент находятся:

а) Я - родитель - выражается в ироничной форме держаться, поучениях, попытках все запретить и наказать, поисках виновных, претензиях на правоту, стремлением поддержать, помочь, утешить, покровительствовать. Проявляться это может прямо (делай, что я говорю) или косвенно - применяется к требованиям.

б) Я – взрослый - выражается активностью, трезвым подходом к делу, учетом реального положения вещей, использованием опыта. Ему свойственны деловитость, поиск альтернатив, бесстрастность.

в) Я - ребенок - выражается в действиях и чувствах, как в детстве - непосредственно, игриво, капризно, своенравно и т.д.

Существует три варианта трасактов, три стиля взаимодействия, которые в течение короткого времени каждый человек может использовать попеременно:

1. Параллельный, когда участники общения находятся в одинаковом «Я - состоянии». Он может поддерживаться бесконечно, потому что они прекрасно понимают стиль друг друга и сообразно отвечают и ведут себя.

2. Перекрестный. Предполагает, что собеседники находятся в неодинаковых «Я - состояниях» и играют разные роли. В результате они, пытаясь убедить собеседника в своей правоте, не понимают друг друга (или создают видимость этого), что приводит к нарушению коммуникаций.

3. Скрытый, встречающийся на каждом шагу и проявляющийся в недолговременности, иносказании, критике с подтекстом, «двойным дном». Внешне он кажется обычным (1 или 2) и сформулирован под ничего или совершенно иное означающее разговор.

Добившись в нем инерции, инициатор резко меняет «Я - состояние», ошеломляет соперника, сбивает с толку, что облегчает навязывание своего требования. Такие действия называются игрой, которая начинается с уловки (психологической приманки), задевающей уязвимое место другого человека, что тот должен остро почувствовать.

Так как играм присущ манипулятивный характер, они ведут к началу страстей. Потому игр в организации следует избегать.

Деятельность организации требует от руководителей умелой и эффективной коммуникации, результатом которой должно быть изменение в поведении получателя информации, входящее в замысел источника.

Существуют три основных типа результатов коммуникации:

1) изменения в знаниях получателя;

2) изменения в установках получателя, т.е. изменение представлений индивида об объекте его действий;

3) изменения явного поведения получателя сообщения (голосование, закупка товаров, своевременный приход на работу).

Однако могут быть препятствия на пути передачи адекватной информации («шум»).

Выделяют разные типы коммуникативных барьеров непонимания:

1. Фонетический, когда люди говорят на разных языках.

2. Семантический, когда люди не понимают смысла сказанного (речь с использованием жаргона, узкопрофессиональная терминология, разное мышление, ценности социальной среды и т.д.)

3. Стилистический барьер определяется разностью стиля подачи информации, т.е. с разными приемами использования средств языка для выражения мыслей (высокая экспрессия, эмоциональность, жестикуляция). Кроме того, может часто иметь место логический стиль, проявляющийся в последовательности, доказательности, подборе фактов, выражений, точной терминологии. Этот стиль определяется обычно функциональной асимметрией головного мозга человека как его психической функцией.

4. Логический барьер как разность представлений об основаниях суждений (то, что значимо в доводах для одного, неважно для другого)

5. Барьеры социально-культурных различий: социальные, политические, религиозные, профессиональные и др. Социальные барьеры определяются принадлежностью людей к разным слоям общества («простак» в светском обществе)

6. Барьеры отношений возникают, когда во взаимодействие вмешиваются негативные чувства и эмоции.

Опросы показывают (73% американских, 63% английских и 85% японских руководителей), что эффективные коммуникации - одна из важных задач управленческих проблем.

И здесь важно умелое управленческое общение, которое предполагает, что информация не только передается, но и формируется, уточняется и изменяется.

Каждый менеджер заинтересован в том, чтобы информация не просто была принята получателем, но и достигла главной цели. Целью общения в управлении должна быть умелая формулировка идеи, умелая ее передача. Цели, которые формулирует менеджер, могут быть самыми разными: заключить соглашение, получить необходимую информацию, разрешить спорный вопрос и т.п. Чтобы идею понял собеседник и осознал ее, надо чтобы отправитель сам ее четко представлял: что он хочет получить в результате воплощения идей и какого характера воздействие необходимо оказать на характер общения, чтобы цель была достигнута.

К функциям управленческого общения относят:

- обмен информацией между субъектами деятельности, сотрудниками в группах и организациях;
- выработку совместной стратегии деятельности, в которую включены субъекты общения;
- восприятие и понимание людьми друг друга в процессе решения совместных задач.

В этой связи особо важно умелое владение руководителем приемами психологического расположения подчиненных («аттракция» - от лат. - привлекать, притягивать)

Немалую роль в это играет невербальная коммуникация. Дело в том, что эффект большинства посланий создается невербальной информацией: 37% -тоналностью голоса и 55% - выражением лица. Особенно это проявляется, когда словесная часть послания отправителя противоречива.

Основные типы невербальной коммуникации приведены в таблице

Таблица 11 - Невербальные коммуникации

Основные типы невербальной коммуникации	Примеры
Движения тела	Жесты, выражения лица, движения глаз, прикосновения, позы
Личные физические качества	Строение тела, вес, рост, цвет волос и кожи, запах тела, мускулатура
Речь	Качества голоса, грамотность, частота речи, засоренность речи, смех, зевание и т.п.
Использование среды	Способ использования и ощущения внешнего окружения, манеры помещения себя в среде, дистанционная близость в общении, чувство «своей» и «чужой» территории
Физическая среда	Дизайн помещения, мебели и других объектов, декорации, чистота и опрятность, освещенность, шум
Время	Опоздания, ранний приход, склонность заставлять ждать себя, культура времени, соотношение времени и статуса

Антропологам и лингвистам уже длительное время известны такие невербальные сигналы, как позы, жесты, выражение лица и т.п. Многие из них являются образцами культуры, в которой «рос» человек. В той степени, в которой они используются как образцы поведения и имеют при этом символическое значение, они могут быть поняты так же ясно, как вербальная коммуникация, выражаемая известной двум участвующим сторонам системой словесных кодов. Определенные жесты отражают этику поведения. В каждой культуре существует тип «идеальной сферы» вокруг отдельного человека. Эта сфера является как бы «территорией» или областью вокруг индивида, которая не может быть нарушена, если другой участник коммуникационного процесса не находится с

индивидом в отношениях интимного характера. Замечено, что у европейцев эта «дистанция» больше, чем у людей, выросших в азиатской культуре. Относительно позы как способа невербального сигнала известно, что при входе руководителя в контору подчиненные стараются немедленно принять более «рабочую» осанку. Важны также позы, которые используют участники заседания. Они могут свидетельствовать о внимании или безразличии к обсуждаемому вопросу.

Невербальные коммуникации в большинстве случаев имеют бессознательную основу, так как свидетельствуют о действительных эмоциях участника коммуникационного процесса и являются надежным индикатором проявляемых чувств. Невербальной информацией трудно манипулировать, и ее трудно скрывать в любой межличностной коммуникации. Этим во многом определяется то, как слова будут интерпретированы.

Улучшение коммуникации.

Эффективной коммуникация будет тогда, когда человек, передающий информацию, т.е. коммуникатор сможет точно формулировать свои мысли, излагать их и доступным для собеседника языком, ориентироваться в общении на реакцию собеседника. Конечно, разговор по канонам античной риторики сейчас будет выглядеть экстравагантно, но, тем не менее для успешного делового общения жизненно необходимо овладеть основами культуры речи.

Речевая культура в деловом общении выражается в оценке мышления собеседника, его жизненного опыта и в обращении к собеседнику на понятном для него языке. При деловом разговоре нужно употреблять простые, ясные и точные слова, грамотно формулировать свою мысль.

Высказывания без ориентации на собеседника носят форму монолога. Сумма потерь информации при монологическом общении может достигать 50%, а в некоторых случаях - и 80% объема исходной информации.

Наиболее эффективная форма общения - диалог, в основе которого лежит умение задавать вопросы.

Наиболее эффективны для ведения диалога открытые вопросы типа:

- Каково ваше мнение?
- Каким образом?
- Сколько еще?
- Почему? и т.п.

Информационный вопрос относится к вопросам открытого типа и его следует строить так, чтобы он вызвал к жизни информацию, способную заинтересовать и сгруппировать вокруг себя различные мнения. Если вопрос рассчитан на ответ «да» или «нет», он закрывает диалог и его нельзя считать информационным.

Непрерывность открытого диалога обеспечивается использованием зеркальных вопросов. Технически такой вопрос состоит в повторении с вопросительной интонацией части утверждения, только что произнесенного собеседником, для того, чтобы заставить его увидеть свое утверждение как бы со стороны.

Зеркальные вопросы позволяют создавать в беседе моменты, придающие диалогу новый смысл.

Эстафетные вопросы призваны динамизировать диалог, они позволяют опережать высказывания партнера, не перебивая, а помогая ему.

Успешность делового общения во многом зависит не только от умения говорить, но и от умения слушать собеседника. Все понимают, что слушать можно по-разному.

Неумение слушать - основная причина неэффективного общения, именно оно приводит к недоразумениям, ошибкам и проблемам. При кажущейся простоте слушание - сложный процесс, требующий значительных психологических энергозатрат.

Выделяют два вида слушания: нерефлексивное и рефлексивное.

Нерефлексивное слушание - это умение внимательно молчать, не вмешиваясь в речь собеседника своими замечаниями. Слушание этого вида особенно полезно, когда собеседник проявляет такие глубокие чувства, как гнев или горе, горит желанием высказать свою точку зрения.

В деловом, как и в любом другом общении, важно сочетание нерефлексивного и рефлексивного слушания. Рефлексивное слушание представляет собой процесс расшифровки смысла сообщения. Выяснить реальное значение сообщения помогают рефлексивные ответы, среди которых выделяют выяснение, перефразирование, отражение чувств и резюмирование.

Выяснение представляет собой обращение к говорящему за уточнениями.

Перефразирование - собственная формулировка сообщения говорящего для проверки его точности. При отражении чувств акцент делается на отражении слушающего эмоционального состояния говорящего. При резюмировании подытоживаются основные идеи и чувства говорящего. Резюмирование уместно в ситуациях при обсуждении разногласий в конце беседы, во время длительного обсуждения вопроса, при завершении разговора.

Формирование коммуникативных навыков требует и времени и терпения.

Контрольные вопросы

1. Что такое общение?
2. Что означает понятие «коммуникация»?
3. В чем их различия?

4. Какова цель общения?
5. Каковы функции общения?
6. В чем отличие коммуникации и информации?
7. Виды информации.
8. Зарисуйте схему процесса коммуникации.
9. В чем сущность концепции Э. Берна о трансактах?
10. Возможные стили взаимодействия в разных «Я - состояниях»
11. Цель коммуникации по отношению к получателю сообщений
12. Каковы барьеры коммуникаций
13. Что понимают под невербальной коммуникацией?
14. Что означает понятие «аттракция»?
15. Какова ее роль в расположении подчиненных?

6 Информационное обеспечение обучения

а) Основные источники:

1. Основы экономики, менеджмента и маркетинга : учебное пособие / составитель Н. В. Фатеева. — Вологда : ВГМХА им. Н.В. Верещагина, 2018. — 29 с. — Текст : электронный // Лань : электронно-библиотечная система. — URL: <https://e.lanbook.com/book/130837> (дата обращения: 10.09.2022).
2. Ивановская, К. А. Основы бухгалтерского учета : учебное пособие / К. А. Ивановская. — 3-е изд. — пос. Караваево : КГСХА, 2019. — 37 с. — Текст : электронный // Лань : электронно-библиотечная система. — URL: <https://e.lanbook.com/book/133623> (дата обращения: 10.09.2022).
3. Джидзалова, Н. Ю. Практикум по дисциплине «Основы бухгалтерского учета» для студентов Аграрного колледжа по специальности 38.02.01 Экономика и бухгалтерский учёт (по отраслям) : учебное пособие / Н. Ю. Джидзалова, М. А. Джигоева, Б. Н. Хосиев ; составители Н. Ю. Джидзалова [и др.]. — Владикавказ : Горский ГАУ, 2020. — 140 с. — Текст : электронный // Лань : электронно-библиотечная система. — URL: <https://e.lanbook.com/book/173564> (дата обращения: 10.09.2022).

б) Дополнительные источники:

1. Основы анализа бухгалтерской отчетности : учебное пособие / составитель Е. В. Королёва. — пос. Караваево : КГСХА, 2019. — 136 с. — Текст : электронный // Лань : электронно-библиотечная система. — URL: <https://e.lanbook.com/book/133619> (дата обращения: 10.09.2022).
2. Основы анализа бухгалтерской отчетности : методические указания / составитель Е. В. Королева. — пос. Караваево : КГСХА, 2018. — 46 с. — Текст : электронный // Лань : электронно-библиотечная система. — URL: <https://e.lanbook.com/book/133618> (дата обращения: 10.09.2022).
3. Кожухова, А. Н. Конспект лекций по дисциплине «Основы экономики, менеджмента и маркетинга» : учебное пособие / А. Н. Кожухова. — Брянск : Брянский ГАУ, 2018. — 108 с. — Текст : электронный // Лань : электронно-библиотечная система. — URL: <https://e.lanbook.com/book/133060> (дата обращения: 10.09.2022).

7. Лист внесения изменений к методическим рекомендациям

№	Номер и дата распорядительного документа о внесении изменений	Дата внесения изменений	Ф.И.О. лица, ответственного за изменение	Подпись	Номер и дата распорядительного документа о принятии изменений