

**МИНИСТЕРСТВО ОБЩЕГО И ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО
ОБРАЗОВАНИЯ РОСТОВСКОЙ ОБЛАСТИ
ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ ПРОФЕССИОНАЛЬНОЕ
ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ РОСТОВСКОЙ ОБЛАСТИ
«РОСТОВСКИЙ-НА-ДОНУ КОЛЛЕДЖ РАДИОЭЛЕКТРОНИКИ,
ИНФОРМАЦИОННЫХ И ПРОМЫШЛЕННЫХ ТЕХНОЛОГИЙ»
(ГБПОУ РО «РКРИПТ»)**

**МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ПО ВЫПОЛНЕНИЮ
ПРАКТИЧЕСКИХ РАБОТ
ПО ДИСЦИПЛИНЕ**

ОП.12 МЕНЕДЖМЕНТ В ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

Специальность:

09.02.07 Информационные системы и программирование

Квалификация выпускника:

специалист по информационным системам

Форма обучения: очная

СОГЛАСОВАНО

Начальник методического отдела

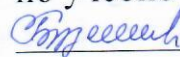


Н.В. Вострякова

«26» апреля 2023 г.

УТВЕРЖДАЮ

Заместитель директора
по учебно-методической работе



С.А.Будасова

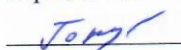
«26» апреля 2023 г.

ОДОБРЕНО

Цикловой комиссией экономики и
управления

Пр. № 8 от «26» апреля 2023 г.

Председатель ЦК



М.Г. Гончарова

Методические указания по выполнению практических (лабораторных) работ разработаны в соответствии с рабочей программой учебной дисциплины **ОП.12 Менеджмент в профессиональной деятельности** специальности **09.02.07 Информационные системы и программирование**

Разработчик: Государственное бюджетное профессиональное образовательное учреждение Ростовской области «Ростовский-на-Дону колледж радиоэлектроники, информационных и промышленных технологий» (ГБПОУ РО «РКРИПТ»)

СОДЕРЖАНИЕ

Введение.....		4
Практическая работа №1	Составление SWOT-анализа организации	8
Практическая работа №2	Определение степени удовлетворенности потребностей по иерархии А. Маслоу. Составление программы стимулирования труда персонала.....	22
Практическая работа №3	Разработка процесса принятия управленческого решения	39
Практическая работа №4	Управление конфликтами и стрессами.....	51
Практическое занятие №5	Разработка плана проведения деловой беседы с заказчиком	67
Практическая работа №6	Составление перечня рисков бизнес-проекта и распределение их по вероятности возникновения и степени влияния.....	74
Практическая работа №7	Планирование карьеры.....	51

ВВЕДЕНИЕ

Практические занятия по учебной дисциплине ОП.12 Менеджмент в профессиональной деятельности составляют важную часть теоретической и профессиональной практической подготовки и направлены на подтверждение теоретических положений и формирование практических умений:

Умения	Знания
У 1. Управлять рисками и конфликтами	З 1. Функции, виды и психологию менеджмента
У 2. Принимать обоснованные решения	З 2. Методы и этапы принятия решений
У 3. Выстраивать траектории профессионального и личностного развития	З 3. Технологии и инструменты построения карьеры
У 4. Применять информационные технологии в сфере управления производством	З 4. Особенности менеджмента в области профессиональной деятельности
У 5. Строить систему мотивации труда	З 5. Основы организации работы коллектива исполнителей;
У 6. Управлять конфликтами;	З 6. Принципы делового общения в коллективе
У 7. Владеть этикой делового общения	

Выполнение студентами практических работ направлено:

- на обобщение, систематизацию, углубление, закрепление полученных теоретических знаний по конкретным темам дисциплины;
- формирование умений применять полученные знания на практике;
- выработку при решении поставленных задач таких профессионально значимых качеств, как самостоятельность, ответственность, точность, творческая инициатива.

Ведущей дидактической целью практических занятий является формирование практических умений – профессиональных (выполнять определенные действия, необходимые в последующем в профессиональной деятельности).

В ходе выполнения практических занятий обучающиеся приобретают умения, предусмотренные рабочей программой дисциплины ОП.12 Менеджмент в профессиональной деятельности, выполняют кейс-задания, учатся анализировать полученные результаты и делать выводы, опираясь на теоретические знания.

В ходе выполнения заданий у студентов формируются практические умения, а также исследовательские умения (наблюдать, сравнивать, анализировать, устанавливать зависимости, делать выводы и обобщения, самостоятельно оформлять результаты).

Практическое занятие должно проводиться в учебных кабинетах. Продолжительность занятия – не менее 2-х академических часов.

Необходимыми структурными элементами занятия, помимо самостоятельной деятельности студентов, являются инструктаж, проводимый преподавателем, а также организация обсуждения итогов выполнения работы.

Выполнению практических работ предшествует проверка знаний студентов, их теоретической готовности к выполнению задания.

Практические работы студенты выполняют под руководством преподавателя. Объем заданий для практических занятий спланирован с расчетом, чтобы за отведенное время они могли быть выполнены качественно большинством студентов.

Формы организации работы обучающихся на практических занятиях: фронтальная, при которой все студенты выполняют одновременно одно и то же задание.

Отчет по практической работе представляется в рукописном виде в формате, предусмотренном шаблоном отчета по практической работе. Защита отчета проходит в форме ответов обучающегося на вопросы преподавателя.

Оценки за выполнение практических работ выставляются по пятибалльной системе.

Критерии оценки выполнения практических работ.

Критерии оценки за практическую работу включают критерии оценки за:

- выполнение практической части работы,
- ответы на контрольные вопросы к защите практической работы,
- тестовое задание,

При выставлении оценок необходимо учитывать классификацию ошибок и их количество:

- грубые ошибки;
- однотипные ошибки;
- негрубые ошибки

К грубым ошибкам следует относить:

- незнание определения основных понятий, правил,
- неумение выделять главное в ответе;
- неумение делать выводы и обобщения;
- неумение пользоваться первоисточниками, учебником и справочником.

К **однотипным ошибкам** относятся ошибки на одно и то же правило или одно и то же понятие .

К негрубым ошибкам следует относить:

- неточность формулировок, определений, понятий, правил, вызванная неполнотой охвата основных признаков определяемого понятия или замена 1-2 из этих признаков второстепенными;
- нерациональные методы работы с учебной и справочной литературой.

Критерии оценки за выполнение практической части работы:

Оценка «отлично» выставляется в случае, если:

- практическая работа выполнена в установленные сроки (при отсутствии уважительных причин для несвоевременного выполнения работы);
- практическая часть работы выполнена в полном объеме;
- сделан развернутый вывод по итогам проведенного тестирования;
- работа оформлена аккуратно

Оценка **«хорошо»** выставляется, если:

- практическая работа выполнена в установленные сроки (при отсутствии уважительных причин для несвоевременного выполнения работы);
- практическая часть работы выполнена в полном объеме;
- сделан не полный вывод по итогам проведенного тестирования ;
- имеются незначительные замечания по оформлению работы;

Оценка **«удовлетворительно»** выставляется, если :

- практическая работа выполнена не в установленные сроки (при отсутствии уважительных причин для несвоевременного выполнения работы);
- практическая часть работы выполнена в полном объеме;
- вывод по итогам проведенного тестирования не сделан;
- работа оформлена неаккуратно, с большим количеством исправлений или работа не представлена в срок;

Оценка **«неудовлетворительно»** выставляются в остальных случаях или если работа не выполнена.

В случае получения оценки «неудовлетворительно» студент обязан выполнить работу заново.

1.2 Критерии оценки за ответы на контрольные вопросы к защите практической работы:

Оценка **«отлично»** выставляется, если обучающийся при ответе на вопросы:

- дает точное определение и истолкование основных понятий;
- при ответе обнаруживает самостоятельность и аргументированность суждений, умеет установить связь между изучаемым и ранее изученным материалом по дисциплине, а также с материалом, усвоенным при изучении других дисциплин;
- умеет делать обобщения и собственные выводы;
- соблюдает культуру письменной речи

Оценка **«хорошо»** выставляется, если ответ обучающегося удовлетворяет названным выше требованиям, но при ответе на вопросы:

- допускает одну негрубую ошибку или не более двух недочетов при ответе на все вопросы;
- соблюдает культуру письменной речи

Оценка **«удовлетворительно»** выставляется, если обучающийся правильно понимает сущность рассматриваемых явлений, но при ответе:

- отвечает неполно на вопросы, допуская две-три грубые ошибки при ответе на все вопросы или воспроизводит содержание текста учебника (конспекта), но недостаточно понимает отдельные положения, имеющие важное значение;

- не соблюдает культуру письменной речи

Оценка «неудовлетворительно» выставляется, если работа не выполнена или обучающийся:

- не знает и не понимает более 30% программного материала в пределах поставленных вопросов;

- при ответе на один вопрос допускает более одной грубой ошибки.

Критерии оценки за выполнение тестового задания:

Оценка «отлично» выставляется, если обучающийся ответил правильно на 100 – 90% вопросов;

Оценка «хорошо» выставляется, если обучающийся ответил правильно на 89 - 80% вопросов;

Оценка «удовлетворительно» выставляется, если обучающийся ответил правильно на 79 - 70% вопросов;

Оценка «неудовлетворительно» выставляется, если обучающийся ответил правильно на менее 70% вопросов.

ПРАКТИЧЕСКАЯ РАБОТА № 1

Составление SWOT-анализа организации

1 Цель работы: Получение навыков разработки SWOT-анализа организации

2 Время выполнения работы - 2 часа

3 Краткие теоретические сведения

Организация – это группа людей, деятельность которых сознательно координируется для достижения общей цели или целей.

Признаки организации:

1. Наличие, по крайней мере, 2-х людей, которые считают себя частью этой группы.
2. Наличие, по крайней мере, одной цели, которую принимают как общую все члены данной группы.
3. Наличие членов группы, которые намеренно работают вместе, чтобы достигнуть значимой для всех цели.

На деятельность организации влияет ее внутренняя и внешняя среда или внутренние и внешние переменные.

Внутренняя среда организации – это изменения, которые происходят внутри организации.

Факторы внутренней среды:

1. Цели организации.
2. Задачи организации.
3. Структура организации.
4. Технология производства.
5. Работники организации.

Внешняя среда организации – это изменения, которые происходят за пределами организации.

Внешняя среда делится на среду прямого воздействия и среду косвенного воздействия.

Среда прямого воздействия – это факторы, которые непосредственно влияют на деятельность организации.

Факторы среды прямого воздействия:

1. Поставщики организации.
2. Конкуренты организации.
3. Покупатели товаров организации.
4. Законы и государственные органы управления.

Среда косвенного воздействия – это факторы, которые могут не оказывать непосредственного влияния на организацию, но сказываются на её деятельности, и организация их учитывает, планируя своё будущее.

Факторы среды косвенного воздействия:

1. Политические и международные события.

2. Экономические и социальные факторы.
3. Научно-технический прогресс.

Для выявления факторов внутренней и внешней среды организации используют SWOT-анализ.

SWOT-анализ - метод стратегического планирования, заключающийся в выявлении факторов внутренней и внешней среды организации и разделении их на четыре категории: Strengths (сильные стороны), Weaknesses (слабые стороны).

SWOT-анализ – оценка сильных, слабых особенностей предприятия, возможностей (перспектив), а также возможных угроз.

Основная задача SWOT-анализа заключается в разработке бизнес-стратегии развития предприятия или объекта, удостоверившись в том, что были учтены все главные факторы – движущие силы для успешного роста.

SWOT - анализ – это анализ внутренней и внешней среды организации, который направлен на выявление угроз и возможностей, которые могут возникнуть во внешней среде по отношению к организации, сильных и слабых сторон, которыми обладает организация (Рисунок 1)



Рисунок 1 – Матрица SWOT - анализа

Силы – это внутренние преимущества, которыми обладает организация.

Слабости – это внутренние проблемы организации, которые могут негативно повлиять на её будущее.

Возможности – это благоприятные шансы, предоставляемые внешней средой, которые могут и должны быть использованы.

Угрозы – это возможные внешние события или перемены в будущем, которые могут негативно повлиять на организацию.

Не забывайте: вы описываете предприятие, а не продукт! Частая ошибка авторов в том, что они начинают в графе «силы» писать характеристики товара.

Вот какие параметры для описания сил или слабостей можно использовать:

- высокотехнологичное производство;
- сервис и обслуживание после продаж;
- многофункциональность продукта (не затрагивая конкретные его свойства);
- уровень квалификации и профессионализма работников;
- уровень технического оснащения предприятия.

К внешним факторам («возможности» и «угрозы») можно отнести:

- темпы рыночного роста;
- уровень конкуренции;
- политическая обстановка в регионе, стране;
- особенности законодательства,
- государственная поддержка;
- особенности платежеспособности потребителя.

Пример составления SWOT-анализа приведен на рисунках 2 и 3

SWOT-анализ компании McDonald's	
Сильные стороны	Слабые стороны
<ol style="list-style-type: none"> 1. Быстрое приготовление еды. 2. Хорошая узнаваемость бренда. 3. Партнерство с местными поставщиками. 4. Эффективный контроль затрат. 5. Огромный рекламный бюджет. 6. Празднование детских дней рождений. 7. Качественные продукты. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Меню — фаст-фуд. 2. Большая текучка кадров. 3. Негативные отзывы среди потребителей здорового питания.
Возможности	Угрозы
<ol style="list-style-type: none"> 1. Изменения привычек потребителя. 2. Добавление в меню более здоровых продуктов. 3. Доставка еды на дом. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Рост популярности здорового питания. 2. Усиление конкуренции среди местных больших игроков на рынке (Burger King).

Рисунок 2 - SWOT-анализ компании McDonald s

УПРАВЛЯЮЩАЯ КОМПАНИЯ	ВНЕШНЯЯ СРЕДА
<p>Сильные стороны (Strengths)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Поддержка областной администрации (+++) • Техническая оснащенность компании (+++) • Настроенные связи с рядом промышленных предприятий (+) • Наличие благоприятного имиджа компании (++) • Привилегированный доступ к внешним источникам информации (++) • Возможность быстро осваивать новые виды продукции (++) • Наличие дочерних компаний, занимающихся маркетингом и сбытом (++) • Наличие элементов системы управленческого учета (+) • Наличие высококвалифицированных специалистов (+) • Наличие финансовых ресурсов (+) 	<p>Возможности (Opportunities)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Возможность использования административного ресурса (+++) • Наличие предприятий, нуждающихся в реструктуризации (+) • Возможность финансового влияния на предприятия области (++) • Возможность реализации технических проектов на предприятиях области (++) • Возможность выхода на внешний рынок (+) • Рост потребности в высокотехнологичной технике (+) • Более широкие возможности для получения внешних инвестиций по сравнению с предприятиями области (+)
<p>Слабые стороны (Weakness)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Неэффективное использование активов (---) • Отсутствие системы гарантированного возврата заемных средств (---) • Отсутствие системы регулярного менеджмента (---) • Не сформирована четкая структура компании (---) • Отсутствие четко определенной стратегии (---) • Сильное влияние Администрации области на принятие решений (-) • Отсутствует схема устойчивого взаимодействия с партнерами (-) • Неучастие компании в механизме распределения прибыли зависимых компаний (-) • Отсутствие системы мотивации сотрудников (-) • Отсутствие системы повышения квалификации сотрудников (-) • Нехватка собственных финансовых ресурсов (-) 	<p>Угрозы (Threats)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Угроза передела собственности предприятий области (---) • Большая зависимость от административной конъюнктуры области (---) • Угроза несвоевременного возврата заемных средств предприятиями партнерами (---) • Обязательная трата денег во время политических компаний (-) • Угроза роста цен на энергоносители и сырье (-) • Низкая покупательная способность на продукцию машиностроения (-) • Угроза усиления конкуренции на рынке консалтинговых услуг (-) • Угроза захвата внутреннего рынка иностранными компаниями (-)

Рисунок 3 – Пример составления SWOT-анализа

После того, как список сильных и слабых сторон организации, а также угроз и возможностей организации составлен, наступает этап выявления взаимозависимостей и взаимосвязей между ними. Для этого составляется матрица ССВУ, которая имеет следующий вид:

	<p>Возможности:</p> <p>1.</p> <p>2.</p> <p>3.</p>	<p>Угрозы:</p> <p>1.</p> <p>2.</p> <p>3.</p>
<p>Сильные стороны:</p> <p>1.</p> <p>2.</p> <p>3.</p>	<p>Поле «силы - возможности»</p>	<p>Поле «силы – угрозы»</p>
<p>Слабые стороны:</p> <p>1.</p> <p>2.</p> <p>3.</p>	<p>Поле «слабости - возможности»</p>	<p>Поле «слабости – угрозы»</p>

На каждом из полей необходимо рассмотреть все возможные получившиеся парные комбинации и выделить те из них, которые обязательно должны быть учтены при разработке стратегии.

Для тех пар, которые находятся на поле «силы-возможности» следует определить действия по использованию сильных сторон организации, для того, чтобы получить выгоду от возможностей, которые появились или могут появиться во внешней среде.

Для пар, которые находятся на поле «слабости-возможности», следует определить, как за счет появившихся возможностей попытаться преодолеть имеющиеся у организации слабости.

Если пара находится на поле «силы-угрозы», то следует рассмотреть возможности использования сильных сторон организации для устранения (компенсации) внешних угроз.

Для пар, находящихся на поле «слабости-угрозы», следует вырабатывать такие действия, которые позволили бы организации избавиться от слабых сторон и попытаться предотвратить нависшую над ней угрозу.

Задачи SWOT-анализа:

1. Обобщение результатов анализа внутренней и внешней среды организации.
2. Выявление сильных и слабых сторон организации, угроз и возможностей организации.
3. Определение необходимых стратегических действий.
4. Является основой для разработки стратегии развития организации.

Плюсы и минусы анализа

Методика SWOT-анализа – достаточно популярна, и ее используют все кому не лень. Но на самом деле не все так просто. Поэтому сейчас расскажу плюсы и минусы анализа, чем он может помочь и в каких ситуациях его использовать нецелесообразно.

Плюсы

Часто руководству компании сложно рассмотреть бизнес со всех сторон. Для этого приходится детально погружаться в анализ рынка и конкурентов, в финансовую отчетность компании, изучать эффективность бизнес-процессов.

Анализ же позволяет согласовать все важные выводы между собой, хоть они и затрагивают совершенно разные сферы деятельности организации. Положительные стороны SWOT-анализа приведены в таблице 1

Таблица 1 – Положительные стороны SWOT-анализа

Плюсы	Пример
Помогает понять, как повлиять на конкурентов	Компания является лидером рынка маркетинговых услуг по занимаемой доле. Однако выявлено, что у конкурентов квалификация персонала выше, а клиентская база шире. Чтобы улучшить свои конкурентные преимущества, необходимо ввести обуча-

	ющие семинары и тренинги для персонала. Так, если решить данную слабую сторону бизнеса, репутация организации на рынке улучшится, а соответственно увеличится клиентская база
Помогает минимизировать риски	В век информационных технологий весь Ваш бизнес может находиться в компьютере. Поломка или кража этого устройства обозначает либо потерю всех данных, либо простой продаж на время восстановления. Решением по SWOT-анализу является приобретение программы для ежедневного резервного копирования файлов
Помогает выявить вектор развития компании	Компания выявила, что сильной стороной ее бизнеса является широкий ассортимент продукции (диверсификация). Однако анализ показал, что на локальный рынок заходит крупный игрок, который точно заберет себе долю рынка по конкретным товарным позициям. По SWOT-анализу компания решает сосредоточиться на одном товаре с наибольшей долей продаж

Минусы:

Применение SWOT-анализа очень обширно. И изначально может показаться, что данный анализ – это универсальный и простой инструмент для аналитики, однако, несмотря на все видимые преимущества, он имеет ряд недостатков или особенностей:

- **Не имеет точных цифр.** SWOT-анализа не поможет, если Вам нужно в числах рассчитать влияние анализируемых факторов.
- **Не прогнозирует.** Вы можете разработать стратегию, но данный вид анализа не покажет Вам, к чему она приведет.
- **Не учитывает время.** Анализ, который Вы проводите сейчас, может сильно отличаться от результатов спустя полгода.

Методика составления SWOT-анализа приведена в приложении А.

4 Порядок выполнения работы:

1. Составить SWOT - анализ организации, занимающейся разработкой и продвижением веб-приложений в информационно-коммуникационной сети «Интернет»
2. Разобрать практическую ситуацию (Приложение Б)
3. Ответить на вопросы

5 Содержание отчета

Тема работы
 Цель работы
 Задание
 Выполненное задание
 Ответы на контрольные вопросы

6 Вопросы к защите практической работы:

1. Дайте определение понятию «организация»
2. Дайте определение понятию «внутренняя среда организации»
3. Назовите факторы внутренней среды организации.
4. Дайте определение понятию «внешняя среда организации».
5. Назовите факторы внешней среды организации
6. Проведите различия между средой прямого воздействия и средой косвенного воздействия.
7. Дайте определение понятию «SWOT - анализ».
8. Назовите задачи SWOT – анализа
9. Перечислите плюсы и минусы SWOT - анализа

7 Список литературы

- 1 Баринов В.А. Бизнес - планирование: учебное пособие для СПО / В.А. Баринов. М.: Форум, 2020. - 272с. ЭБС Знаниум 2017 <https://znanium.com..>
- 2 Иванова, И. А. Менеджмент: учебник и практикум для среднего профессионального образования / И. А. Иванова, А. М. Сергеев. — Москва: Издательство Юрайт, 2022. — 305 с. — (Профессиональное образование). — ISBN 978-5-9916-7906-0. — Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/471003>.
- 3 Менеджмент. Практикум: учебное пособие для среднего профессионального образования / Ю. В. Кузнецов [и др.]; под редакцией Ю. В. Кузнецова. — Москва: Издательство Юрайт, 2022. — 246 с. — (Профессиональное образование). — ISBN 978-5-534-02464-7. — Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/471002>.
- 4 Кибанов А.Я. Управление персоналом: учебное пособие для СПО / А.Я. Кибанов.- М.: КноРус, 2020.- 208с. ЭБС BOOK.ru <https://www.book.ru/>
- 5 Конспект лекций.

ПРИЛОЖЕНИЕ А

Методика составления SWOT-анализа

Начнем с элементов SWOT-анализа, сущность его в том, что бизнес исследуется по 4 направлениям: сильные стороны, слабые стороны, возможности и угрозы. Кстати, из первых букв четырех факторов и складывается акроним SWOT, итак, расшифровка:

S – (strengths) сильные стороны

К сильным сторонам компании относятся анализ положительных факторов внутренней среды организации. Он отражает всё, что делает деятельность компании успешной, что является конкурентным преимуществом, то есть достоинства. Возможные варианты сильных сторон приведены в таблице 1.А

Таблица 1.А – Варианты сильных сторон компании

Направление	Возможные варианты
Сильные стороны (S)	<ul style="list-style-type: none"> – Известное имя; – Репутация бренда; – Широкий ассортимент; – Отменное качество продукции; – Удобное месторасположение; – Большая клиентская база; – Развитая бонусная система; – Хорошие финансовые ресурсы; – Квалифицированный персонал; – Достойный уровень сервиса и обслуживания <p>И так далее...</p>

Пример

Рассмотрим как пример торговую компанию. И представим, что в данном случае сильные стороны – это владение преимущественными правами на какой-то контракт, большая клиентская база, значительные объемы поставок, хорошая репутация.

W – (weaknesses) слабые стороны

Слабые стороны – это анализ отрицательных факторов внутренней среды, который показывает зоны «просадки», сдерживающие экономический рост. Примеры возможных вариантов слабых сторон приведены в таблице 2.А

Таблица 2.А – Варианты слабых сторон компании

Направление	Возможные варианты
Слабые стороны (W)	<ul style="list-style-type: none"> – Высокие цены; – Раздутая клиентская база; – Слабый отдел продаж; – Высокая текучесть кадров; – Недостаточная квалификация персонала; – Отсутствие бюджета на маркетинг; – Некомпетентные управляющие кадры; – Плохие условия труда; – Слабая представленность на рынке; – Негативная репутация; – Маленький ассортимент; – Низкое качество товара. <p>И так далее...</p>

Пример

Вернемся к торговой фирме, сюда можно отнести отсутствие собственного автопарка, неспособность обеспечить своевременную доставку товара, неспособность справиться с имеющимися объемами отгрузок.

О – (opportunities) возможности

Возможности – включают в себя анализ положительных факторов внешней среды, который отражает скрытый потенциал. Это своего рода туз в рукаве. О котором Вы знаете, но держите напоследок. Примеры возможностей компании приведены в таблице 3.А

Таблица 3.А – Варианты возможностей компании

Направление	Возможные варианты
Возможности (О)	<ul style="list-style-type: none"> – Повышение доходов населения (компания может повысить цены); – Повышение барьеров входа в отрасль (конкурентам сложнее зайти на рынок); – Введение налоговых льгот (которые снизят Ваши обязательства); – Развитие технологий (например, появление новых площадок для привлечения клиентов); – Возможность выхода на новые рынки (например, рынок позволяет работать по всей России); – Возможность работы за рубежом (например, есть все нужные условия для поставки товаров в

	<p>др. страну);</p> <ul style="list-style-type: none"> – Возможность открытия нового направления бизнеса (есть возможность захвата новых ниш); – Уход с рынка конкурента (значит освободилась доля рынка); – Появление новых партнеров (которые упростят работу компаний); – Появление новых поставщиков (с более выгодными условиями). <p>И так далее...</p>
--	---

Пример

В связи с увеличением объемов поставок торговая фирма не справляется с доставкой продукции своими силами.

Но компания имеет возможность передать функции доставки на аутсорсинг, что поможет выполнить задачи по объемам поставок. К тому же это будет дешевле, чем содержание самого автопарка.

Т – (threats) угрозы

Угрозы в анализе – это анализ отрицательных факторов внешней среды, который отражает риски внешнего окружения, осложняющие достижение цели организацией. Примеры угроз, с которыми может столкнуться компания, приведены в таблице 4.А

Таблица 4.А – Возможные варианты угроз

Направление	Возможные варианты
Угрозы (Т)	<ul style="list-style-type: none"> – Ценовая конкуренция (придет игрок более крупный, установит цены ниже и Ваш бизнес прогорит); – Рост числа конкурентов (Ваши позиции могут ослабнуть); – Изменение законодательства и стандартов отрасли (могут повлиять на бизнес в негативную сторону); – Проблемы с поставщиками (может не быть нужного товара, значит нечего продавать); – Внедрение высоких технологий в отрасль (не каждая фирма может себе это позволить и закрывается); – Рост цен на сырье (рост издержек); – Ослабление национальной валюты (при меж-

	<p>дународных расчетах);</p> <ul style="list-style-type: none"> – Высокая зависимость от грузоперевозчика (задержка сроков поставки); – Сбой в оборудовании (например, вследствие этого потеря клиентской базы); – Форс-мажор (пожар, паводки и т.д.). <p>И так далее...</p>
--	---

Пример

Торговая компания является дистрибьютором одного крупного контракта. Однако собирается расширить зону своей работы на соседний регион, где уже есть дистрибьютор этого контракта.

В этом случае торговая компания не будет иметь исключительные права на контракт, то есть придется делить рынок с конкурентом. Существуют риски потери доли рынка.

Простая матрица

Для того, чтобы построить простую матрицу SWOT, первым делом, детально изучается бизнес, согласно критериям о которых написано выше.

После этого перечисленные факторы собираются и структурируются, и уже выводы по каждому направлению аналитики вносятся в отдельный квадрант матрицы SWOT. Пример матрицы SWOT-анализа приведен в таблице 5.А

Таблица 5.А – Матрица SWOT-анализа

Сильные стороны	Слабые стороны
<ul style="list-style-type: none"> – Владение преимущественными правами на контракт; – Большая клиентская база; – Значительные объемы поставок; – Хорошая репутация фирмы на рынке. 	<ul style="list-style-type: none"> – Отсутствие собственного автопарка; – Неспособность обеспечить своевременную доставку товара; – Неспособность справиться с имеющимися объемами отгрузок; – Высокая текучесть кадров.
Возможности	Угрозы
<ul style="list-style-type: none"> – Возможность передать доставку на аутсорсинг; – Привлечение новых контрактов. 	<ul style="list-style-type: none"> – Сокращение доли рынка в связи с потерей исключительных прав на дистрибьюторский контракт.

Далее, когда все данные визуализированы, главные выводы анализа нужно согласовать между собой, то есть свести все данные в матрицу решений. Но прежде немного о стратегиях.

Возможные стратегии SWOT-анализа

Чтобы разработать стратегии SWOT-анализа для компании, продукта или сайта (то есть ту самую матрицу решений) нужно соотнести все факторы между собой и придерживаться следующего алгоритма действий:

1. **Сильные стороны + возможности (стратегия прорыва).** Соотнести преимущества и возможности, детально расписать как «сила» компании может реализовать предоставленные возможности.

2. **Сильные стороны + угрозы (стратегия переходного периода №1).** Соотнести сильные стороны и угрозы и описать, с помощью каких преимуществ бизнеса можно уйти от возникших угроз и снизить риски.

3. **Слабые стороны + возможности (стратегия переходного периода №2).** Соотнести слабости с возможностями и показать эффект, как можно уйти от слабостей бизнеса и превратить их в сильные стороны.

4. **Слабые стороны + угрозы (стратегия выживания).** Соотнести слабости и угрозы и отразить в таблице, как с помощью ликвидации слабостей можно снизить выявленные угрозы.

Так, разработка стратегии по результатам аналитики сводится к основным правилам: уход от слабых сторон бизнеса и использование силы по максимуму.

Матрица решений

Когда уже известны стратегии SWOT-анализа, то переходим к составлению развернутой матрицы. Развернутый SWOT-анализа – это разработка стратегии развития. Пример развернутой матрицы SWOT-анализа приведен в таблице 6.А

Таблица 6.А – Развернутая матрица SWOT-анализа

Факторы	Сильные стороны	Слабые стороны
Возможности	Стратегия прорыва Начать работать по новым контрактам	Стратегия переходного периода №2 Повысить качество доставки за счет передачи этой функции на аутсорсинг
Угрозы	Стратегия переходного периода	Стратегия выживания

	<p>периода №1 Благодаря хорошей репутации, клиентской базы и объемов продаж, мы ведем переговоры о продлении исключительных прав на контракт</p>	<p>За счет повышения сервиса и качества доставки, мы увеличиваем покрытие рынка и клиентскую базу, что повысит долю рынка и сохранит за нами исключительные права на контракт</p>
--	--	---

Правила

Перед тем как делать SWOT, важно выделить несколько моментов, на которые стоит обратить внимание:

1. **Используйте факты.** Ничем не подкрепленная информация имеет совсем небольшую значимость, поэтому подкрепляйте ее фактами.
2. **Избегайте субъективных оценок.** Для более точной оценки привлекайте несколько специалистов, проводите брейнштурмы и фокус-группы.
3. **Внимательно выбирайте вопросы.** Вы можете потратить много времени на поиск ответов, которые позднее Вам совсем не пригодятся.
4. **Не перегружайте решение информацией.** В таблицу вносятся только стратегически важные выводы анализа. Здесь важно помнить о принципе Парето и делить информацию, согласно этого закона.

ПРИЛОЖЕНИЕ Б

Практическая ситуация

Топ-менеджер одной американской компании рассказал, что они меняют структуру организации каждые несколько лет. Они изменяют организационную структуру не потому, что им так нравится: они делают это в связи с тем, что изменяются стоящие перед ними проблемы, а, следовательно, и пути их решения должны быть другими. Регулярные реорганизации выбивают бюрократа из колеи как раз в тот момент, когда ему кажется, что впереди лежит наезженная дорога. Они позволяют относительно безболезненно избавляться от тех руководителей, которые уже, судя по всему, достигли своего уровня некомпетентности.

Ответьте на вопросы:

1. Согласны ли Вы с утверждением топ-менеджера?
2. Почему следует периодически менять организационную структуру?
3. Что может произойти с предприятием, если длительное время не менять организационную структуру?

ПРАКТИЧЕСКАЯ РАБОТА № 2

Определение степени удовлетворенности потребностей по иерархии А. Маслоу. Составление программы стимулирования труда персонала.

1 Цель работы Получение навыков выявления, степени удовлетворенности своих потребностей по иерархии А. Маслоу и составления программы стимулирования персонала

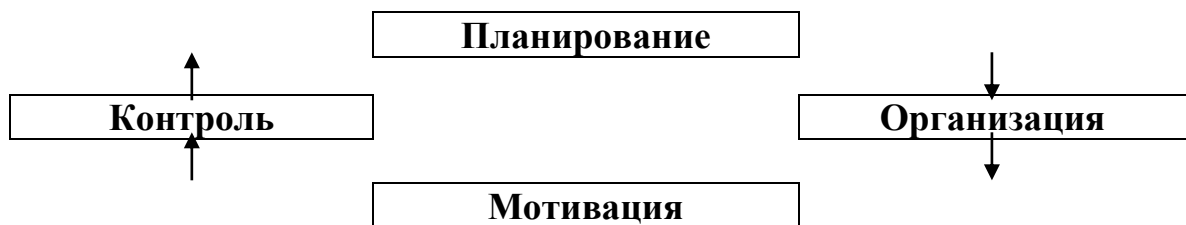
2 Время выполнения работы - 2 часа

3 Краткие теоретические сведения

Всю многообразную деятельность по управлению организацией как социотехнической системой можно представить в виде выполнения ограниченного числа функций.

Функции управления характеризуют разделение и специализацию труда в сфере управления.

Процесс управления состоит из 4-х взаимосвязанных функций, которые образуют цикл менеджмента:



Планирование – это стадия процесса управления, на которой определяются цели деятельности и необходимые для этого средства и действия.

Функция планирования предполагает ответы на вопросы: какими должны быть цели организации, чтобы достичь этих целей.

Функция организация. Термин «организация» происходит от французского слова «organisation» и означает устройство, сочетание кого-либо или чего-либо в единое целое. Функция «организация» предполагает формирование структуры предприятия, которая дает возможность людям эффективно работать вместе для достижения его целей и определение того, кто именно должен выполнять каждое конкретное задание, а также обеспечение всем необходимым для нормальной работы – персоналом, оборудованием, заданиями, денежными средствами и т.д.

Функция контроля. Это управленческая деятельность, заключающаяся в проверке и сопоставлении фактических результатов с заданными. Эта функция осуществляется через наблюдение, проверку всех сторон деятельности, учет и анализ. Контроль должен быть всеобъемлющим.

Функция мотивация. Для обеспечения успешного выполнения работы и продвижения к намеченным в планах целям менеджер должен побуждать людей эффективно трудиться. Для этого осуществляется ма-

териальное и моральное стимулирование, создаются условия для проявления активности работников и их саморазвития.

Мотивация - процесс побуждения себя и других к деятельности для достижения личных целей или целей организации.

Существует несколько теорий мотивации:

1. Политика кнута и пряника
2. Психологические теории мотивации, к которым относятся содержательные и процессуальные теории мотивации.

Содержательные основываются на определении тех внутренних побуждений, которые заставляют людей действовать так, а не иначе. К ним относятся теории Маслоу, Дэвида Мак Клееланда, Эдварда Лоулера.

Чтобы понять смысл этих теорий нужно знать, что такое потребности.

Потребность - ощущение человеком физиологически или психологически недостатка в чем-либо.

Различают: *первичные* - физиологические, как правило, врожденные, *вторичные* - психологические.

Когда человек ощущает потребность, она пробуждает в нем состояние устремленности к какой-либо цели.

Согласно теориям мотивации, существование потребностей, как правило, обнаруживается в поведении людей. Они поведением демонстрируют недостаток чего-либо, когда в нем физиологически или психологически нуждаются. Потребности свойственны всем людям. Если человеку удалось определенным образом удовлетворить ту или иную потребность, он будет стремиться и в будущем, в подобных обстоятельствах, решать проблему удовлетворения потребностей тем же, опробованным, способом. Задача менеджеров, с одной стороны, создавать в организациях такие условия труда, которые бы позволяли людям удовлетворять свои потребности. С другой стороны – обеспечивать достижение целей организации.

Потребности людей делятся на две большие группы: *первичные* потребности (или физиологические) и *вторичные* (психологические). К первой группе относят потребности в пище, воде, воздухе, сне. Ко второй группе – потребности в успешной деятельности, в признании, во власти, в привязанности, в самовыражении. Первичные потребности, а их еще иногда называют низшими, закладываются в человеке природным, генетическим путем. Вторичные потребности, или высшие, осознаются и формируются в процессе развития человека, накопления жизненного опыта. Их глубина, масштаб и число находятся в связи со знаниями, которыми располагает человек, со степенью его интеллектуального развития. Различия между людьми, в связи с обретенными ими высшими потребностями, на практике всегда более значительны, нежели различия в связи с присущими им первичными потребностями.

Когда менеджеры ориентируются на удовлетворение потребностей людей в организациях, они сталкиваются обычно со многими сложностями. Во-первых, они узнают, что совокупность потребностей каждого отдельного работника организации всегда индивидуальна. Во-вторых, люди, добившиеся удовлетворения потребностей, ведут себя по-разному. В-третьих, у менеджеров возникают обычно трудности с созданием для каждого индивидуальных условий труда. Порой их попросту невозможно создать. Таким образом, менеджеры снова и снова приходят к выводу о том, что мотивация труда является делом весьма не простым и достаточно трудоемким. Она с их стороны требует немалых усилий и индивидуального подхода, как к каждой отдельно взятой организации, так и к каждому сотруднику, в ней работающему. Различия между людьми приводят к тому, что средства мотивации, разработанные для одних сотрудников, оказываются неподходящими для других. Формы мотивации, рассчитанные на одни условия труда, перестают «работать» в других условиях.

Теории мотивации

1. Теория «кнути и пряника»

За тысячи лет до того, как слово «мотивация» вошло в лексикон руководителей, было хорошо известно, что можно намеренно воздействовать на людей для успешного выполнения задач организации. Самым первым из применяемых методов был метод кнута и пряника. В течение почти всего периода

промышленной революции экономические и социальные условия жизни в сельских местностях Англии были так тяжелы, что фермеры наводняли города и буквально выпрашивали, как милостыню возможность работать по 14 часов в сутки на грязных, опасных для жизни фабриках за плату, которой едва хватало, чтобы выжить. Когда, примерно в 1910 г., возникла «школа научного управления», жизнь трудящихся существенно не улучшилась, несмотря на достижения технологии. Однако Тейлор и его современники уже осознали всю глупость заработков на грани голода. И они сделали мотивацию по типу кнута и пряника более эффективной, когда объективно определили понятие «достаточной дневной выработки» и предложили оплачивать труд тех, кто производил больше продукции, пропорционально их вкладу. Увеличение производительности труда, явившееся результатом использования этого метода мотивации, в сочетании с более эффективным применением специализации и стандартизации, было впечатляющим. Успех мотивации по типу кнута и пряника был так велик, что приятные ощущения от него до сих пор сохраняются у руководителей. Постепенно, однако, благодаря в основном эффективности, с которой организации применяли достижения технологии и специализацию, жизнь обычных средних людей, в конце концов, начала улучшаться. И чем больше она улучшалась, тем лучше управляющие начинали понимать, что простой «пряник» не всегда заставляет человека трудиться усерднее. Этот факт заставил специалистов в области управления искать новые решения проблемы мотивации в психологическом аспекте.

2. Современные теории мотивации

Систематическое изучение мотивации с психологической точки зрения не позволяет определить точно, что же побуждает человека к труду. Однако исследование поведения человека в труде дает некоторые общие объяснения мотивации и позволяет создать прагматические модели мотивации сотрудника на рабочем месте. Теории мотивации делятся на две категории: содержательные и процессуальные.

2.1 Содержательные теории мотивации основываются на идентификации тех внутренних потребностей, которые заставляют людей действовать так, а не иначе. При закладке основ современных концепций мотивации наибольшее значение имели работы трех человек: Абрахама Маслоу, Дэвида Мак Клелланда и Фредерика Герцберга.

Создавая свою теорию мотивации, Абрахам Маслоу признавал, что люди имеют множество различных потребностей, но полагал также, что эти потребности можно разделить на пять основных категорий.

1 Физиологические потребности являются необходимыми для выживания. Они включают потребности в еде, воде, убежище, отдыхе.

2 Потребности в безопасности и уверенности в будущем включают потребности в защите от физических и психологических опасностей со стороны окружающего мира и уверенность в том, что физиологические потребности будут удовлетворены в будущем.

3 Социальные потребности, иногда называемые потребностями в причастности, - это понятие, включающее чувство принадлежности к чему или кому-либо, чувство, что тебя принимают другие, чувства социального взаимодействия, привязанности и поддержки.

4 Потребности в уважении включают в себя потребности в самоуважении, личных достижений, компетентности, уважении со стороны окружающих, признании.

5 Потребности самовыражения – потребность в реализации своих потенциальных возможностей и росте как личности.

По теории Маслоу все эти потребности можно расположить в виде строгой иерархической структуры (Приложение Б).

А.Маслоу хотел показать, что потребности низших уровней требуют удовлетворения и, следовательно, влияют на поведение человека прежде, чем на мотивации начнут сказываться потребности более высоких уровней. В каждый конкретный момент человек будет стремиться к удовлетворению той потребности, которая для него является более важной или сильной. Прежде, чем потребность следующего уровня станет наиболее мощным определяющим фактором в поведении человека, должна быть удовлетворена потребность более низкого уровня.

Другой моделью мотивации, делавшей основной упор на потребности высших уровней, была теория Дэвида Мак Клееланда. Мотивационная теория достижения цели Д. Мак Клееланда основана на удовлетворении наиболее важной в структуре личности *потребности в смысле жизни*. Удовлетворение потребности в смысле жизни может принимать, в зависимости от личности, разнообразные формы: стремление к власти, к деньгам, успеху и т.д.

Мотивация на основании потребности в причастности по Мак Клееланду схожа с мотивацией по Маслоу. Такие люди заинтересованы в компании знакомых, налаживании дружеских отношений, оказании помощи другим. Люди с развитой потребностью причастности будут привлечены такой работой, которая будет давать им обширные возможности социального общения

Во второй половине 50-х годов Фредерик Герцберг предложил другую модель мотивации, выделив *две группы* факторов:

- 1) гигиенические (внешние по отношению к работе), которые снимают неудовлетворенность работой;
- 2) факторы мотивации (внутренние, присущие самой работе).

К первой группе относятся:

- достаточная заработная плата;
- уважительное отношение начальника;
- нормальные взаимоотношения в коллективе.

Эти факторы, если они достаточны, всего лишь не дают развиваться чувству неудовлетворенности у работника, но сами по себе они не являются факторами-мотиваторами.

Для достижения мотивации необходимо обеспечить воздействие мотивирующих факторов (вторая группа): *ощущение успеха, признание со стороны*

окружающих, рост возможностей (возможность делового и творческого роста). Ф.Герцберг полагает, что работник начинает обращать внимание на гигиенические факторы только тогда, когда считает их реализацию неадекватной или несправедливой.

2.2 Процессуальные теории мотивации

Содержательные теории мотивации базируются на потребностях и связанных с ними факторах, определяющих поведение людей. Процессуальные теории рассматривают мотивацию в ином плане. В них анализируется то, как человек распределяет усилия для достижения различных целей и как выбирает конкретный вид поведения. Процессуальные теории не оспаривают существования потребностей, но считают, что поведение личности является также функцией его восприятия и ожиданий, связанных с данной ситуацией, и возможных последствий выбранного им типа поведения. Имеется две основные процессуальные теории мотивации: *теория ожидания* и *теория справедливости*.

Теория ожидания базируется на положении о том, что наличие активной потребности не является единственным, необходимым условием мотивации человека на достижение определенной цели. Человек должен также надеяться на то, что выбранный им тип поведения действительно приведет к удовлетворению или приобретению желаемого. Ожидания можно рассматривать как оценку данной личностью вероятности определенного события. При анализе мотивации к труду теория ожидания подчеркивает важность трех взаимосвязей: затраты труда – результаты; результаты – вознаграждение; вознаграждение – удовлетворенность вознаграждением. Процесс мотивации в соответствии с теорией ожидания представлен на рисунке 1

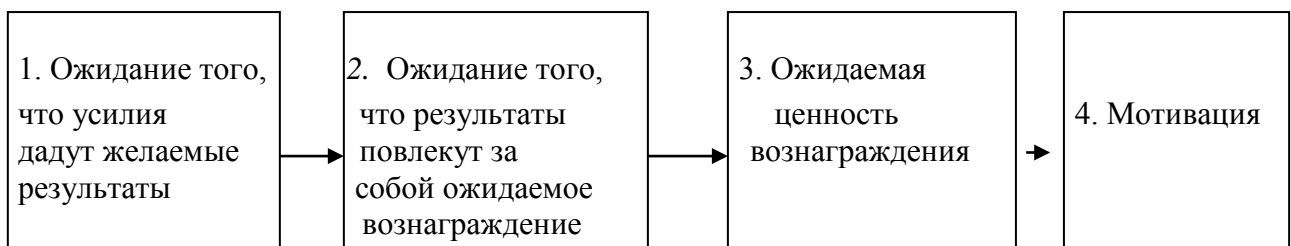


Рисунок 1 – Процесс мотивации в соответствии с теорией ожидания

Другое объяснение того, как люди распределяют и направляют свои усилия на достижение поставленных целей, дает *теория справедливости*. Теория справедливости постулирует, что люди, субъективно определяющие отношение полученного вознаграждения к затраченным усилиям и затем соотносят его с вознаграждением других людей, выполняющих аналогичную работу. Если сравнение показывает дисбаланс и несправедливость, то есть человек считает, что его коллега получил за такую же работу большее вознаграждение, то у него возникает психологическое напряжение. В результате необходимо мотивировать этого сотрудника, снять напряжение и для восстановления справедливости исправить дисбаланс. Люди могут восстановить баланс или чув-

ство справедливости, либо, изменив уровень затрачиваемых усилий, либо пытаясь изменить уровень получаемого вознаграждения. Таким образом, те сотрудники, которые считают, что им не доплачивают по сравнению с другими, могут либо начать работать менее интенсивно, либо стремиться повысить вознаграждение. Те же сотрудники, которые считают, что им переплачивают, будут стремиться поддерживать интенсивность труда на прежнем уровне, или даже увеличивать ее.

Исследования показывают, что обычно, когда люди считают, что им недоплачивают, они начинают работать менее интенсивно. Если же они считают, что им переплачивают, они менее склонны изменять свое поведение и деятельность.

Основной вывод теории справедливости состоит в том, что до тех пор, пока люди не начнут считать, что они получают справедливое вознаграждение, они будут стремиться уменьшать интенсивность труда.

Мотивация может иметь следующие формы:

1. Материальная компенсация за повышенные затраты труда.
2. Денежное вознаграждение - премия.
3. Повышение в должности.
4. Поощрение свободным временем.
5. Информация в печати о достижениях, грамоты и т.д.
6. Личное признание руководством.

Теория подкрепления мотивации предполагает использовать *положительные* и *отрицательные* виды подкрепления (определенные, оперативные меры) для усиления мотивации индивидов. Менеджеры, рассматривая изменения в поведении, могут использовать следующие четыре вида подкрепления.

1. Положительное подкрепление – это похвала, в том числе публичная, признание заслуг, денежная премия.

2. Отрицательное подкрепление оно заключается в отсутствии положительного подкрепления (работник избегает негативных последствий, например, отсутствие выговора).

3. Прекращение подкрепления – это воздержание от положительного подкрепления, т.е. не хвалить и не отмечать заслуг работника, хотя он это ценит (нулевое внимание).

4. Наказание – это выговор, в том числе публичный, другие санкции.

4 Порядок выполнения работы

1 Используя исходные данные (Приложение А), определить уровень своих потребностей по иерархии А. Маслоу (Приложение Б).

2 Подвести итоги.

3 Сделать вывод об уровне своих потребностей по иерархии А. Маслоу.

4 Проанализируйте полученные результаты и перечислите свои мотиваторы.

5 Разработать программу стимулирования труда персонала организации, для которой Вы разрабатывали SWOT-анализ в практической работе №1.

В приложении В приведены рекомендации по составлению программы стимулирования труда персонала

6 Ответить на вопросы

5 Содержание отчета

Тема работы

Цель работы

Задание

Выполненное задание

Ответы на контрольные вопросы

6 Вопросы к защите практической работы:

1. Какую роль в мотивации играют вознаграждения?

3. Назовите денежные и неденежные формы стимулирования персонала

4. Назовите наиболее важные, по Вашему мнению, мотиваторы для следующих лиц:

- Вас лично в учебной группе;
- квалифицированного рабочего;
- неквалифицированного рабочего;
- врача, юриста?

5. Какую работу Вы хотели бы получить после окончания колледжа? Используя «пирамиду потребностей» А. Маслоу, объясните, почему эта работа Вас привлекает?

6. Какие способы мотивации лучше подходят для стимулирования:

- быстрого выполнения задания;
- риска;
- изобретения;
- самостоятельной работы;
- точности и аккуратности;
- новых идей?

7 Список литературы

1 Иванова, И. А. Менеджмент: учебник и практикум для среднего профессионального образования / И. А. Иванова, А. М. Сергеев. — Москва: Издательство Юрайт, 2022. — 305 с. — (Профессиональное образование). — ISBN 978-5-9916-7906-0. — Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/471003>.

2 Менеджмент. Практикум: учебное пособие для среднего профессионального образования / Ю. В. Кузнецов [и др.]; под редакцией Ю. В. Кузнецова. — Москва: Издательство Юрайт, 2022. — 246 с. — (Профессиональное образование). — ISBN 978-5-534-02464-7. — Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/471002>.

3 Кибанов А.Я. Управление персоналом: учебное пособие для СПО / А.Я. Кибанов.- М.: КноРус, 2020.- 208с. ЭБС ВООК.ru <https://www.book.ru/>

4 А.П. Панфилова Психология общения: Учебник для студентов СПО / А.П. Панфилова - М.: Издательский центр «Академия», 2020.- 208с.

5. Конспект лекций.

ПРИЛОЖЕНИЕ А

Мотивационный тест

Мотивационный тест дает представление о нынешнем состоянии удовлетворения потребностей, какие из потребностей по иерархии А. Маслоу удовлетворены в наибольшей степени, а какие в наименьшей.

Каждое предложенное положение имеет семь возможных вариантов ответов, оцененных в баллах от +3 до -3:

полностью согласен +3;

согласен +2;

почти согласен +1;

не знаю 0;

не очень согласен -1;

не согласен -2;

полностью не согласен -3.

Выберите один из семи вариантов ответов и проставьте в колонке «баллы» соответствующий выбору балл.

№	Положения	Баллы
01	Работники, очень хорошо выполняющие свою работу, должны получать надбавку.	
02	Более полное описание производственного задания поможет работникам точно знать, что от них требуется.	
03	Руководителю следует напоминать работникам, что занятость в компании зависит от ее конкурентоспособности.	
04	Руководитель должен внимательно следить за физическими условиями труда своих подчиненных.	
05	Руководитель должен стремиться к установлению дружной рабочей атмосферы среди подчиненных.	
06	Для работников много значит признание личных заслуг за работу, выполненную лучше обычного уровня.	
07	Равнодушный руководитель часто может оскорбить чувства.	
08	Работники хотят чувствовать, что их истинные способности и возможности используются на работе по назначению.	
09	Пенсионные программы и акции компании – важный фактор, снижающий текучесть кадров.	
10	Практически каждый вид работы можно сделать более мотивированным и привлекательным.	
11	Многие работники готовы работать с полной отдачей при любом виде работы.	
12	Администрация может проявить большую заинтересованность в ра-	

	ботниках, заботясь о содержательном проведении ими внерабочего времени.	
13	Гордость за результаты своего труда – это вознаграждение.	
14	Работники хотят иметь возможность считать себя «лучшими по профессии».	
15	Качество взаимоотношений в неформальной рабочей группе очень важно.	
16	Индивидуальные материальные стимулы повысят производительность труда работников.	
17	Работникам важно видеть высшее руководство.	
18	Работники, как правило, предпочитают распределять свою работу по времени сами и принимать производственные решения при минимуме контроля.	
19	Работникам важно иметь гарантии занятости.	
20	Работникам важно иметь хорошее оборудование для труда.	

Обработка результатов

1. Подсчитайте количество баллов по ответам в номерах: 10, 11, 13, 18. Итоговое число баллов покажет удовлетворение потребности самореализации.

2. Подсчитайте количество баллов по ответам в номерах: 2, 3, 9 и 19. Итоговое число баллов покажет удовлетворение потребности в безопасности.

3. Подсчитайте количество баллов по ответам в номерах: 6, 8, 14 и 17. Итоговое число баллов покажет уровень удовлетворения потребности в уважении.

4. Подсчитайте количество баллов по ответам в номерах: 1, 4, 16 и 20. Итоговое число баллов покажет уровень удовлетворения физических потребностей.

5. Подсчитайте количество баллов по ответам в номерах: 5, 7, 12 и 15. Итоговое число баллов покажет уровень удовлетворения социальных потребностей.

6. Итоговое количество баллов отметьте знаком + в каждом ряду на шкале результатов.

-12 -10 -8 -6 -4 -2 0 +2 +4 +6 +8 +10 +12

самореализация

уважение

социальные
потребности

потребности
безопасности

физические
потребности

низкое удовлетворение

высокое удовлетворение

ПРИЛОЖЕНИЕ Б

Иерархия потребностей А. Маслоу и примерные воздействия менеджеров

5. САМОРЕАЛИЗАЦИЯ

Реализация потенциала способностей, рост личности, творчество.

«Влияние менеджеров: предоставление вида работы, требующей наибольшей отдачи, возможностей для творчества, риска, в высоких достижениях».

4. УВАЖЕНИЕ

Статус, самоуважение, уверенность, восхищение, карьера.

«Влияние менеджера: признание трудовых заслуг, предоставление важных участков работы, должности, ответственности»

3. СОЦИАЛЬНЫЕ

Привязанность, одобрение, чувство принадлежности к группе, дружба.

«Влияние менеджера: стабильное групповое окружение, хороший моральный климат, возможности взаимодействия, установление социального взаимодействия в ходе работы»

2. БЕЗОПАСНОСТЬ

Охрана, защита от опасности, стремление к стабильности положения, уверенность в завтрашнем дне.

«Влияние менеджера: безопасные условия труда, гарантия занятости, предоставление непроизводственных льгот».

1. ФИЗИОЛОГИЧЕСКИЕ

Выживание, голод, жажда

«Влияние менеджеров: кондиционирование воздуха, чистый воздух, достаточная оплата труда, экологически чистые продукты и технологии».

ПРИЛОЖЕНИЕ В

Мотивация сотрудников — 6 примеров удачных решений

I. В банковской сфере можно рассмотреть программу мотивации сотрудников на примере «Промсвязьбанка». Руководство финансового учреждения разработало четкую, прозрачную систему стимулов для персонала, включающую:

1. Материальные факторы:

а) Оплата труда:

- вознаграждение за достижение целей или KPI;
- награждение победителей конкурсов на лучшие продажи;
- премирование за идеи, поданные в проект «банк идей».

б) расширенный социальный пакет, из которого можно выбрать любые три пункта:

- добровольное медицинское страхование для сотрудников и членов семей;

- абонементы в фитнес-клуб;

- оплата стоимости туристической путевки и для сотрудника и детей в возрасте до 15 лет;

- оплата стоимости курсов иностранного языка для сотрудника и его детей в возрасте до 15 лет;

- доплата на получение второго высшего образования или посещение курсов повышения квалификации;

- дополнительные дни отпуска;

- взносы на накопительную часть пенсии;

- оплата больничного листа.

в) дополнительные стимулы:

- ипотечное кредитование;

- поддержка семьи (подарки на рождение ребенка, свадьбу, новогодние подарки детям, льготы для молодых мам);

- льготы от партнеров (скидки на брендовую одежду, автомобили, туристические поездки и другое).

2. Нематериальные факторы:

- система повышения квалификации;

- внутренний конкурс на замещение вакантных руководящих должностей;

- корпоративный спорт;

- корпоративные праздники,

- корпоративный портал и внутренняя социальная сеть.

В результате внедрения системы была решена задача снижения текучести кадров, уменьшившейся на 30%, и повышения лояльности работников.

Подробнее: <http://www.psbank.ru/Bank/Career/Benefits>

II. Известный разработчик компьютерных игр — компания Nival Interactive — поставила задачу найти и удержать персонал редких для отечественного рынка специальностей: игровых дизайнеров и программистов. Предприятие создало собственную систему мотивации сотрудников — пример креативного подхода к решению задачи.

Компания предложила работникам:

1. Участие в интересных, инновационных проектах с возможностью обучения прямо в ходе работы — у отечественных и зарубежных коллег, у преподавателей ВГИКа, у известных художников, кинооператоров;
2. Заработную плату выше, чем средняя по отрасли, систему премирования за успешно завершённые проекты, оплату мобильной связи, беспроцентные ссуды;
3. Удобный график работы без четкой фиксации времени;
4. Организацию офисного пространства в соответствии с пожеланиями персонала, выявленными путем опроса;
5. Предоставление бесплатного питания на рабочем месте, создание уголков отдыха;
6. Корпоративные мероприятия, турпоездки.

Это яркий пример нематериальной мотивации сотрудников

Система постоянно совершенствуется, для чего ежегодно проводятся собрания и опросы персонала с целью выявления потребностей и внесения дополнений в программу. Фактически, работники сами определяют необходимые мероприятия по стимулированию.

Сегодня в компании нет дефицита кадров, более того, на каждое место претендует до 10 сотрудников «редких» специальностей.

III. Нефтяная компания ОАО «Лукойл» задалась целью создать устойчивый имидж солидного работодателя и провести стандартизацию системы поощрений персонала. Она разработала целостную политику управления кадрами во всех региональных подразделениях, обязательную, четкую и прозрачную. Комплексный подход к мотивации сотрудников — пример для подражания всем предприятиям.

Перечень стимулирующих факторов включает:

1. Материальную часть:
 - а) прямое вознаграждение:
 - фиксированное (зарплата и дополнительные выплаты за выполнение KPI);
 - переменное (годовые и долгосрочные премиальные выплаты);
 - б) не прямое вознаграждение:
 - программы социальной защиты (государственные и корпоративные);
 - дополнительные льготы (общие и для отдельных категорий сотрудников).
2. Нематериальная часть (государственная система поощрения и корпоративная).

В результате внедрения системы компания получила желаемый имидж, смогла упростить систему управления кадрами и повысить лояльность работников.

Подробнее: http://www.lukoil.ru/materials/doc/LUKOIL-HR_Policy.pdf

IV. Другой пример мотивации сотрудников — это компания РА «Промо-центр» — одно из крупнейших российских агентств, специализирующихся на BTL-маркетинге. Стоит рассмотреть блестящее решение этой компанией задачи мотивации сотрудников на примере системы стимулирования промоутеров. Обычно на такую работу набирают студентов. Молодежь часто рассматривает участие в промо-акциях, как временную подработку, и халатно относится к своим обязанностям. Компания решила поднять престиж профессии и эффективность труда персонала.

РА «Промо-центр» построило систему стимулирования сразу в нескольких направлениях:

- предоставление возможности высокого, стабильного, прогнозируемого заработка при условии сохранения удобного графика работы;
- внедрение системы премирования, перераспределения фонда поощрений в пользу активно и добросовестно работающего персонала;
- организация конкурсов и награждение победителей;
- создание возможностей для карьерного роста до позиций координатора проектов, супервайзера;
- формирование командного духа, единого коллектива;
- организация корпоративных праздников, развлечений для работающих студентов.

В результате внедрения системы повысилась дисциплина персонала, уменьшилась текучесть кадров на 35%.

Подробнее: <http://www.btl-center.ru/>

V. Самарская клиника репродуктивной медицины «Эко» разработала эффективную систему стимулирования персонала на предприятии для привлечения и удержания высококвалифицированных специалистов, лучших в своей профессии. Такая мотивация сотрудников — пример для всех медицинских учреждений.

Основная цель системы сформулирована, как «обеспечение мира и достатка для работников». В перечень факторов повышения лояльности персонала входят:

- материальные поощрения (высокая зарплата; премии по результатам работы и за выслугу лет; организация обучения и стажировок в ведущих отечественных и зарубежных клиниках; обеспечение бесплатным питанием на местах, рабочей одеждой, дотациями на сотовую связь и бензин; кредитование сотрудников);
- нематериальные (организация досуга — корпоративные мероприятия, походы в театр, туристические поездки, поздравления ко дню рождения).

Реализация программы позволила полностью укомплектовать штат специалистами, многие из которых считаются лидерами в профессии.

VI. Московский холдинг «СКМ Групп» — ведущая инвестиционная компания задалась целью повысить лояльность и эффективность персонала. Мощная система мотивации сотрудников — пример ответственного отношения руководства к кадрам.

В программу стимулирования «СКМ Групп» включены:

— материальные факторы (высокая заработная плата, рассчитываемая на основе показателей эффективности — KPI; призы за победу в конкурсах; 15% скидки на приобретение недвижимости в домах, построенных предприятием, предоставляемые сотрудникам, отработавшим более 3 лет; оплачиваемые отпуска и путевки);

— нематериальные факторы (организация спортивных мероприятий — трофи-рейдов, выездов на охоту; проведение корпоративных праздников).

Благодаря программе стимулирования, в компании решена проблема текучести кадров, значительно повысилась эффективность труда персонала.

Подробнее: <http://www.hr-skmg.ru/index>

ПРАКТИЧЕСКАЯ РАБОТА № 3

Разработка процесса принятия управленческого решения

1 Цель работы Получение навыков принятия решений

2 Время выполнения работы - 2 часа

3 Краткие теоретические сведения

Основным результатом деятельности руководителя являются решения.

Решение – это выбор наилучшего варианта действий из многих возможных.

Решение – это всегда выбор альтернативы. Решение принять легко, трудно принять – хорошее решение. Решение должно быть не только правильным, но и оптимальным.

Принятие решения – психологический процесс. Решения руководителя часто связаны с благосостоянием и жизнью многих людей.

Различают следующие виды решений:

1. **Организационные** – выбор, который должен сделать руководитель, чтобы выполнить свои должностные обязанности. Отвечают на вопрос: Каким быть? Они могут быть:

- *запрограммированные* – результат реализации определенной последовательности шагов

- *незапрограммированные* – принимаются в новых, неожиданных условиях.

2. **Информационные** – оценка полученной информации. Отвечают на вопрос: Что правда?

3. **Оперативные решения** – решения на действия. Отвечают на вопрос: как действовать?

С точки зрения подхода к принятию решения они различаются на:

1. *Интуитивные решения* – принимаются на основании собственного ощущения, что выбор сделан правильно.

2. *Решения, основанные на суждениях* – выбор, обусловленный знаниями или накопленным опытом.

3. *Рациональные решения* – обосновываются с помощью аналитического процесса.

4. *Импульсивные решения* – принимаются под воздействием сиюминутного настроения.

5. *Рискованные решения* – обоснованные, но связанные с риском.

Этапы принятия рационального решения:

1. Диагностика проблемы /сбор информации, ее фильтрация/.

2. Формулировка ограничений и критериев принятия решений

а) решения могут быть не реалистичными

- б) причина может быть вне организации
3. Определение альтернатив /должно быть не менее 2-х, но не очень много/.
 4. Оценка альтернатив /определяются их достоинства и недостатки, возможные последствия/.
 5. Выбор альтернативы с наиболее благоприятными последствиями
 6. Реализация и контроль
 7. Обратная связь /измерение и оценка, последствий решения.

Рассмотрим этапы процесса принятия управленческого решения.

Диагностика проблемы. У истоков любого решения находится проблемная ситуация, требующая своего разрешения. Поэтому одним из важнейших условий принятия правильного решения является анализ ситуации и выявление проблемы.

Выявление проблемы — это осознание того, что возникло отклонение от первоначально установленных планов. Источники, из которых менеджер может узнать о существовании проблемы, включают в себя личный обзор и анализ информации, общественное мнение и т.д. Мнение других менеджеров и подчиненных тоже является важным источником при обнаружении проблемы.

Проблему можно характеризовать как расхождение между тем, что реально есть по анализируемому вопросу в организации, и тем, что необходимо или желательно иметь.

Оценка проблемы. Первый шаг на пути решения проблемы — ее определение (или диагноз), достаточно полное и правильное. Как принято говорить, верно сформулировать проблему — значит наполовину решить ее.

Оценка проблемы — это установление ее масштабов и природы, тогда, когда проблема обнаружена. Определение масштабов проблемы не означает нахождение ее причины и источника. Речь идет лишь об оценке размера средств для ее решения и степени ее серьезности.

Доведение оценки проблемы до количественной ее определенности (структурирования) требует от руководителей не только знаний и опыта, но и таланта, интуиции, творческого подхода. Оценка проблемы завершается постановкой основных задач и определением содержания работ, направленных на ее решение.

Определение критериев выбора. Прежде чем рассматривать возможные варианты решения возникшей проблемы, руководителю необходимо определить *показатели, по которым будет производиться сравнение альтернатив и выбор наилучшей.* Эти показатели принято называть *критериями выбора.* Например, принимая решение о приобретении нового оборудования, можно ориентироваться на критерии цены, производительности, эксплуатационных расходов, эргономичности и т.п., а в случае принятия решения о приеме на работу нового сотрудника критериями выбора среди кандидатов могут быть образование, опыт работы, возраст, личные качества. По возможности критерии выбора должны иметь количественное выражение.

Критерии выбора имеют характер жестких ограничений, переступить которые недопустимо. Они позволяют отделить приемлемые варианты решений от неприемлемых.

Разработка вариантов решения — это следующий этап процесса принятия управленческого решения. Желательно, чтобы вариантов было несколько. Основное их содержание заключается в предложении конкретного решения данной проблемы. К разработке предложенных вариантов привлекают специалистов. Необходимо, чтобы варианты содержали разные подходы к решению проблемы и приближались к оптимальному.

Оптимальный вариант решения предполагает такое сочетание его качественных и количественных переменных, которое в наибольшей степени будет отвечать стоящей задаче. Однако на практике менеджер не располагает (и не может располагать) такими запасами знаний и времени, чтобы сформулировать и оценить каждый возможный вариант. Менеджеры хорошо понимают, что поиск оптимального решения очень труден, занимает много времени и дорого стоит, поэтому они ищут не оптимальный, а достаточно хороший, приемлемый вариант, позволяющий снять проблему. Помогают отсеять заранее непригодные варианты решений критерии выбора, определенные на предыдущем этапе.

Выбор наилучшего варианта решения, который будет реализован на практике, происходит путем сопоставления вариантов и оценки их достоинств и недостатков. Очень важно при этом объективно проанализировать вероятные результаты реализации разработанных вариантов. Оценка вариантов производится с помощью разработанных на этапе критериев.

Необходимо отметить, что, поскольку выбор осуществляется, как правило, на основе нескольких, а не одного критерия, он всегда носит характер компромисса.

Обязательным условием выбора варианта решения является комплексный учет его возможных положительных и отрицательных последствий. Здесь необходимо применить системный анализ, т.е. оценить влияние принимаемого решения на ключевые показатели функционирования организации (например, прибыль, рентабельность, конкурентоспособность продукции и др.), а также учесть возможное его влияние на все остальные взаимосвязанные элементы организации. Кроме того, при оценке вариантов решения необходимо учитывать фактор риска.

Согласование и принятие решения. В современных системах управления в результате разделения труда сложилось положение, при котором подготавливают, разрабатывают решение одни работники организации, принимают или утверждают — другие, а выполняют — третьи. Иначе говоря, руководитель часто утверждает и несет ответственность за решение, которого не разрабатывал; специалисты, готовившие и анализировавшие решение, не участвуют в его реализации, а исполнители не принимают участия в подготовке и обсуждении готовящихся решений.

Поэтому необходимо принимать решения, согласованные с соответствующими специалистами. Не один руководитель, а все члены организации должны стремиться к повышению эффективности ее работы. Разработчики го-

товят решение, выбирают курс для организации, но, чтобы оно было реализовано, необходимы совместные действия всех членов организации. Поэтому в групповых процессах принятия решений весьма существенную роль играет стадия *согласования*.

Принимая решение, руководитель должен быть убежден в правильности своей точки зрения, доказывая работникам, что данное решение несет выгоды и организации, и отдельным ее членам. Практика показывает, что вероятность быстрой и эффективной реализации решения значительно возрастает, когда исполнители имеют возможность высказать свое мнение по поводу принимаемого решения, особенно направленного на разрешение крупной проблемы, внести предложения, замечания. Тогда принятое решение воспринимается как свое, а не навязанное сверху. Поэтому лучший способ согласования решения состоит в привлечении работников к участию в процессе его принятия. Однако в ряде ситуаций, когда это невозможно или нерационально, менеджер вынужден принимать решение единолично, не прибегая к его обсуждению и согласованию с подчиненными.

Окончательное решение принимается *руководством организации или подразделения*, которое распоряжается ресурсами, необходимыми для его реализации, и несет персональную ответственность за результаты.

Организация выполнения решения. Принятием решения, как известно, не заканчивается цикл процесса управления. Следующим этапом является *организация* его выполнения.

Для успешной реализации решения, прежде всего, необходимо определить комплекс работ и ресурсов, распределить их по исполнителям и срокам, т.е. предусмотреть, кто, где, когда и какие действия должен предпринять и, какие для этого необходимы ресурсы. Если речь идет о достаточно крупных решениях, это может потребовать разработки программы реализации решения.

Очень важным моментом является доведение задания до исполнителей. Это предполагает, что смысл принятого решения должен быть разъяснен всем исполнителям и перед каждым из них должны быть поставлены конкретные задачи и определены их права, обязанности и функции в исполнении решения.

Организационный план выполнения решения предусматривает необходимое материально-техническое обеспечение, подготовку и переподготовку кадров, перестройку производственного аппарата и т.д. Объем этой работы зависит от характера и сложности намеченных задач.

Контроль и оценка результатов. Даже после того, как решение окончательно введено в действие, процесс его принятия не может считаться полностью завершенным, так как необходимо еще убедиться, оправдывает ли оно себя. Этой цели и служит этап *контроля*, выполняющий в данном процессе функцию обратной связи. На этом этапе производятся измерение и *оценка* последствий решения или сопоставление фактических результатов с теми, которые руководитель надеялся получить.

Часто в результате контроля появляется необходимость корректировки принятого ранее решения или принятия нового решения, так как ситуация может измениться вследствие непрерывного развития хозяйственной системы.

Систематическая проверка исполнения решений является нормальным методом работы, однако не следует превращать контроль в мелочную опеку. Это мешает проявлению инициативы и самостоятельности у подчиненных. Контролируя их работу, руководитель должен оказывать им постоянную и действенную помощь. Отсутствие контроля за исполнением решений наносит существенный вред, так как, во-первых, команды руководства могут быть не выполнены в срок, а следовательно, произойдут задержки и сбои; во-вторых, не проверяя процесс выполнения своих решений, управляющая система подрывает дисциплину, неправильно воспитывает исполнителей; в-третьих, она не получает оперативную информацию о ходе выполнения решения и не принимает соответствующие меры.

Факторы, влияющие на процесс принятия решения:

- 1 Личностные оценки руководителя (каждый обладает своей системой ценностей)
- 2 Среда принятия решения – уровень определенности, с которой можно прогнозировать результат.
- 3 Информационные ограничения
- 4 Поведенческие ограничения (разное восприятие проблемы, требующей решения, симпатии, антипатии)
- 5 Взаимозависимость решений (одно решение может потребовать решения других проблем)
- 6 Время, имеющееся в распоряжении

Если реализовано неверное решение, нужно сначала получить данные, объясняющие причины ошибок, а затем определить, какие нужно внести коррективы.

Методы принятия решений

1 Платежная матрица. Суть каждого принимаемого руководством решения – выбор наилучшей из нескольких альтернатив по конкретным установленным заранее критериям. Платежная матрица – это один из методов статистической теории решений, метод, который может оказать помощь руководителю в выборе одного из нескольких вариантов. Он особенно полезен, когда руководитель должен установить, *какая стратегия в наибольшей мере будет способствовать достижению целей.*

Платеж представляет собой денежное вознаграждение или полезность, являющиеся следствием конкретной стратегии в сочетании с конкретными обстоятельствами. Если платежи представить в форме таблицы (или матрицы), мы получаем платежную матрицу. Слова «в сочетании с конкретными обстоятельствами» очень важны, чтобы понять, когда можно использовать платежную матрицу и оценить, когда решение, принятое на ее основе, скорее всего, будет надежным. В самом общем виде матрица означает, что *платеж зависит от определенных событий, которые фактически совершают-*

ся. Если такое событие или состояние природы не случается на деле, платеж неизбежно будет иным. В целом платежная матрица полезна, когда:

1) имеется разумно ограниченное число альтернатив или вариантов стратегии для выбора между ними;

2) то, что может случиться, с полной определенностью не известно;

3) результаты принятого решения зависят от того, какая именно выбрана альтернатива и, какие события в действительности имеют место.

2 Метод экспертных оценок. При разработке и обосновании многих решений, которые полностью или частично не поддаются количественному анализу, значительный эффект приносят методы экспертных оценок. Сущность экспертных методов принятия решений заключается в получении ответов специалистов на поставленные перед ними вопросы. Информация, полученная от экспертов, в целях минимизации погрешностей и влияния субъективного фактора обрабатывается и преобразуется в форму, удобную для выбора решения.

Главными критериями формирования экспертной группы являются компетентность, способность решать творческие задачи, конструктивность мышления и коммуникабельность. Коллективные формы работы могут быть разными: заседание, совещание, работа в комиссии и т.п.

3 Метод мозговой атаки (мозгового штурма). Правильно организованный мозговой штурм включает три обязательных этапа. Этапы отличаются организацией и правилами их проведения:

1. Постановка проблемы. Предварительный этап. В начале четко формируется проблема. Происходит отбор участников штурма, определение ведущего и распределение прочих ролей участников в зависимости от поставленной проблемы и выбранного способа проведения штурма.

2. Генерация идей. Основной этап, от которого во многом зависит успех (см. ниже) всего мозгового штурма. Поэтому очень важно соблюдать правила для этого этапа:

- главное — количество идей. Не делайте никаких ограничений;
- полный запрет на любую критику и оценку высказываемых идей (в том числе положительную). Оценка отвлекает от основной задачи и сбивает творческий настрой;
- необычные и даже абсурдные идеи приветствуются;
- комбинируйте и улучшайте любые идеи;
- записывание идей в интеллект карту, или другую диаграмму и таблицу. Это помогает видеть направления и связи идей.

3. Группировка, отбор и оценка идей. Этот этап часто забывают, но именно он позволяет выделить наиболее ценные идеи и дать окончательный результат мозгового штурма. На этом этапе, в отличие от второго, оценка не ограничивается, а наоборот, приветствуется. Методы анализа и оценки идей могут быть очень разными. Успешность этого этапа напрямую зависит от того, насколько «одинаково» участники понимают критерии отбора и оценки идей.

Для проведения мозговой атаки обычно создают две группы:

- участники, предлагающие новые варианты решения задачи;

- члены комиссии, обрабатывающие предложенные решения.

Различают индивидуальные и коллективные мозговые атаки.

В мозговом штурме участвует коллектив из нескольких специалистов и ведущих. Перед самым сеансом мозгового штурма ведущий производит четкую постановку задачи, подлежащей решению. В ходе мозгового штурма участники высказывают свои идеи, направленные на решение поставленной задачи, причём как логичные, так и абсурдные. Если в мозговом штурме принимают участие люди различных чинов или рангов, то рекомендуется заслушивать идеи в порядке возрастания ранжира, что позволяет исключить психологический фактор «согласия с начальством».

В процессе мозгового штурма, как правило, вначале решения не отличаются высокой оригинальностью, но по прошествии некоторого времени типовые, шаблонные решения исчерпываются, и у участников начинают возникать необычные идеи. Ведущий записывает или как-то иначе регистрирует все идеи, возникшие в ходе мозгового штурма.

Затем, когда все идеи высказаны, производится их анализ, развитие и отбор. В итоге находится максимально эффективное и часто нетривиальное решение задачи.

Метод мозгового штурма делится по продолжительности:

- Мозговая атака - 1 - 1,5 часа
- Мозговой штурм - 3 - 4 часа
- Мозговая осада - от одного до нескольких дней. Может вместо дневных сеансов разбиваться на мозговые атаки и штурмы

3 Метод Дельфи

Получил название от греческого города Дельфы, прославившегося жившими там мудрецами — предсказателями будущего.

Метод Дельфы — это многотуровая процедура анкетирования. После каждого тура данные анкетирования дорабатываются, и полученные результаты сообщаются экспертам с указанием расположения оценок. Первый тур анкетирования проводится без аргументации, во втором — отличающийся от других ответ подлежит аргументации или же эксперт может изменить оценку. После стабилизации оценок опрос прекращается и принимается предложенное экспертами или скорректированное решение.

Большое значение коллективных методов состоит в том, что они усиливают элемент коллегиальности в процессе принятия сложных решений и, используя интуицию и коллективную генерацию идей, позволяют находить новые, оригинальные решения проблем, к которым нельзя прийти с помощью только логических рассуждений.

4 Дерево решений - это схематическое представление проблемы принятия решений

5 Математическое моделирование. Применяют в тех случаях, когда управленческое решение принимается на основе обширной цифровой информации, которая может быть легко формализована. Использование математиче-

ских моделей позволяет дать количественную характеристику проблемы и найти оптимальный вариант ее решения.

При разработке и оптимизации решения конкретной проблемы методами моделирования последовательно реализуются следующие основные этапы:

- постановка задачи;
- выбор критерия эффективности анализируемой операции;
- анализ и количественное измерение факторов, влияющих на исследуемую операцию;
- построение математической модели;
- количественное решение этой модели и нахождение оптимального решения;
- проверка адекватности модели и найденного решения анализируемой ситуации;
- корректировка и обновление модели.

4 Порядок выполнения работы:

1 Разобрать производственные ситуации, разработав план процесса принятия управленческого решения (Приложение А)

2 Проработать тест (Приложение Б), определить решительная ли Вы личность.

3 Ответить на вопросы

5 Содержание отчета

Тема работы

Цель работы

Задание

Выполненное задание

Ответы на контрольные вопросы

6 Вопросы к защите практической работы:

1 Дайте определение решения.

2. Назовите виды решений.

3. Назовите методы принятия решений.

4. Назовите этапы процесса принятия решения

5. Заполните таблицу, указав, какой способ принятия управленческого решения (коллективный или индивидуальный) предпочтительнее. Ответ обоснуйте:

Условия принятия решения:	Способ принятия управленческого решения
- дефицит времени	
- для избежания субъективизма	
- для большей продуманности возможных последствий	

- при наличии конфликтной ситуации	
- при низкой квалификации сотрудников	
- для снижения сопротивления несогласных	

6. Дайте описание процесса принятия решения по вопросу снижения трудовой дисциплины в течение последнего месяца.

7 Список литературы

1 Иванова, И. А. Менеджмент: учебник и практикум для среднего профессионального образования / И. А. Иванова, А. М. Сергеев. — Москва: Издательство Юрайт, 2022. — 305 с. — (Профессиональное образование). — ISBN 978-5-9916-7906-0. — Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/471003>.

2 Менеджмент. Практикум: учебное пособие для среднего профессионального образования / Ю. В. Кузнецов [и др.]; под редакцией Ю. В. Кузнецова. — Москва: Издательство Юрайт, 2022. — 246 с. — (Профессиональное образование). — ISBN 978-5-534-02464-7. — Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/471002>.

3 Кибанов А.Я. Управление персоналом: учебное пособие для СПО / А.Я. Кибанов.- М.: КноРус, 2020.- 208с. ЭБС BOOK.ru <https://www.book.ru/>

4 А.П. Панфилова Психология общения: Учебник для студентов СПО / А.П. Панфилова - М.: Издательский центр «Академия», 2020.- 208с.

5. Конспект лекций.

ПРИЛОЖЕНИЕ А

Разобрать производственные ситуации и разработать план принятия решения:

1. Вышестоящей инстанцией вам предложено провести реорганизацию в области организации оплаты труда, в результате которой заработок людей уменьшится.

Коллектив не поддерживает эти меры.

К какому виду относится принятое решение? Назовите метод принятия решения.

2. Подчиненный второй раз не выполнил ваше задание в срок, хотя обещал и давал слово, что подобного случая больше не повториться.

К какому виду относится принятое решение? Назовите метод принятия решения.

Какие методы управления вы применили при разрешении данной ситуации?

3 Работник грубо нарушил этику служебного поведения, что получило огласку и всеобщее осуждение.

Поступок работника не содержит действий, наказуемых в дисциплинарном или ином порядке.

К какому виду относится принятое решение? Назовите метод принятия решения.

Какие методы управления вы использовали при разрешении этой ситуации?

4. Вас назначили руководителем коллектива, в котором прежний руководитель не мог добиться высокого уровня дисциплины.

Подчиненные привыкли к невыполнению распоряжений руководителя. Результаты работы оставляют желать лучшего.

К какому виду относится принятое решение? Назовите метод принятия решения.

ПРИЛОЖЕНИЕ Б

Тестовое задание

Ответьте «да» или «нет» на следующие вопросы:

1. Сможете ли Вы легко приспособиться на старом месте работы к новым правилам, существенно отличающимся от привычных Вам?
2. Быстро ли Вы адаптируетесь в новом коллективе?
3. Способны ли высказать свое мнение публично, даже если знаете, что оно противоречит точке зрения вышестоящего руководителя?
4. Если Вам предложат должность с более высоким окладом в другом учреждении, согласитесь ли Вы без колебаний перейти на другую работу?
5. Склонны ли Вы отрицать свою вину в допущенной ошибке и отыскивать подходящую для данного случая отговорку?
6. Объясняете ли Вы обычно причину своего отказа от чего-то истинными мотивами, не прикрывая их разными «смягчающими» причинами и обстоятельствами?
7. Сможете ли Вы изменить свой прежний взгляд по тому или иному вопросу в результате серьезной дискуссии?
8. Вы читаете чью-то работу, мысль ее верна, но стиль изложения Вам не нравится – Вы бы написали иначе. Станете ли Вы править текст и настойчиво предлагать изменить его в соответствии с Вашим мнением?
9. Если увидите в витрине вещь, которая Вам очень понравилась, купите ее, если даже эта вещь не так уж и необходима?
10. Можете ли изменить свое решение под влиянием уговоров обаятельного человека?
11. Планируете ли заранее свой отпуск, не полагаясь на «авось»?
12. Всегда ли выполняете данные Вами обещания?

Обработка результатов

вопрос	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
«да»	3	4	3	2	0	3	2	2	0	0	1	2
«нет»	0	0	0	0	4	0	0	0	2	3	0	0

Интерпретация

От 0 до 9 очков – Вы очень нерешительный человек. По любому поводу долго взвешиваете все «за» и «против». Если удастся переложить принятие решения на другого человека, вздыхаете с облегчением. Прежде чем решиться на какой-то шаг, долго советуется и решение часто принимаете половинчатое.

От 10 до 18 очков – вы принимаете решения осторожно, но не пасуете перед серьезными проблемами, которые нужно решить сию минуту. Колеблетесь обычно тогда, когда для решения у Вас есть достаточно времени, тогда Вас начинают одолевать разные сомнения. Больше полагаетесь на свой опыт, он подскажет Вам, как правильно решить вопрос.

От 19 до 28 очков – Вы достаточно решительный человек. Ваша логика, последовательность, с которой Вы подходите к изучению проблемы, помогают Вам решать вопросы быстро и большей частью правильно. Полагаясь на себя, Вы не игнорируете советов других, хотя и прибегаете к ним не так уж часто. Принятые решения отстаиваете до конца, но если выявится их ошибочность, не продолжаете упрямо отстаивать их.

От 29 очков и выше – нерешительность – это неведомое для Вас понятие. Вы считаете себя компетентным во всех аспектах Вашей деятельности и не считаете нужным выслушивать чье – либо мнение. Вы принимаете единоличные решения, критические замечания по их поводу вызывают у Вас раздражение, которое Вы даже не пытаетесь скрыть.

ПРАКТИЧЕСКАЯ РАБОТА № 4

Управление конфликтами и стрессами

- 1 Цель работы** Получение навыков разрешения конфликтных ситуаций
2 Время выполнения работы – 2 часа

3 Краткие теоретические сведения

Конфликт - отсутствие согласия между двумя или более сторонами, которые могут быть конкретными лицами или группами лиц.

Существует четыре основных типа конфликтов:

1. Внутриличностный конфликт - одному человеку предъявляются противоречивые требования по поводу того, каким должен быть результат его работы или производственные требования не согласуются с личными потребностями.

2. Межличностный конфликт - столкновение личностей по поводу каких-либо проблем.

3. Конфликт между личностью и группой - личность занимает позицию, отличающуюся от позиций группы. Это конфликт между руководителем и группой, членом группы и группой.

4. Межгрупповой конфликт. Может пагубно сказаться на результатах деятельности организации, нанести предприятию большой урон, так как в этом конфликте задействованы представители структурных подразделений, отделы, руководители разных уровней и т.д.

Причины конфликтов можно представить в виде следующих групп:

1. Причины, порожденные трудовым процессом (распределение ресурсов, взаимозависимость задач, различия в целях и т.д.)

2. Причины, вызванные психологическими особенностями человеческих взаимоотношений /симпатии и антипатии людей/.

3. Причины, вызванные психологическими особенностями членов коллектива (различия в представлениях и ценностях, различия в манере поведения и жизненном опыте и т.д.).

4. Причины, порожденные экономическим состоянием в стране.

По направленности конфликты бывают трех типов:

а) горизонтальные – вовлечены лица, не находящиеся в подчиненном отношении друг с другом;

б) вертикальные – участвуют лица, находящиеся в подчинении друг у друга;

в) смешанные – представлены «вертикальной» и «горизонтальной» составляющими.

Для начала конфликта необходим инцидент – повод, когда одна из сторон начинает действовать, ущемляя интересы другой стороны во времени, т.е. представляет собой процесс.

Модель конфликта как процесса представлена на рисунке 1

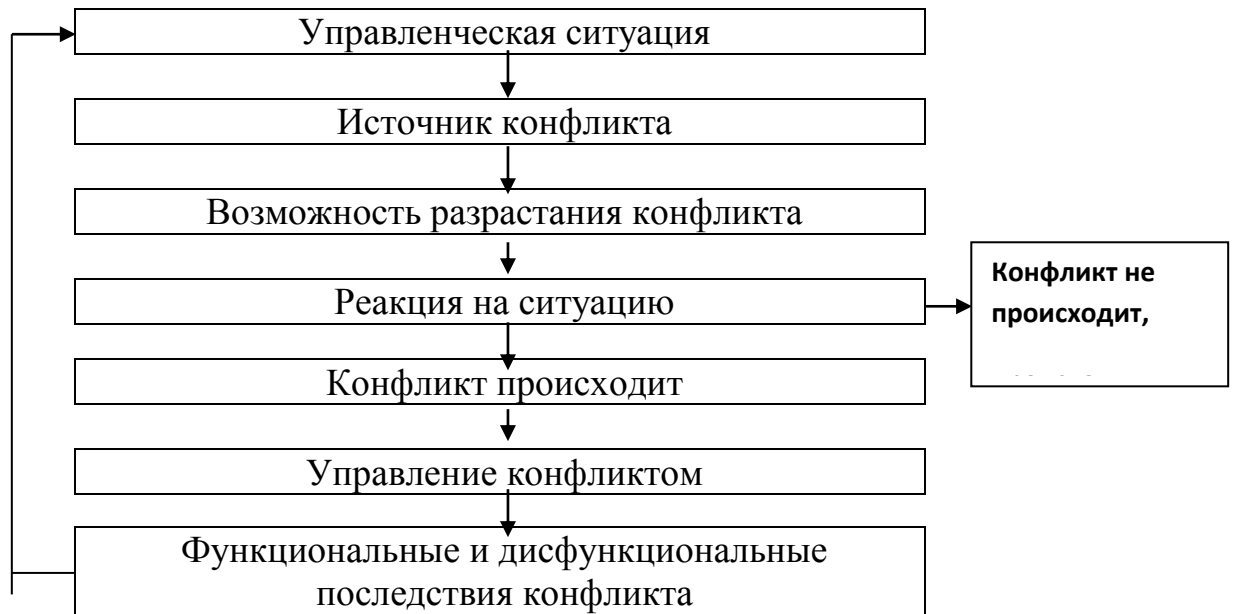


Рисунок 1 – Модель конфликта

Последствия конфликтов:

1. Неудовлетворенность людей
2. Плохое состояние духа
3. Рост текучести кадров
4. Снижение производительности
5. Отсутствие желания работать и сотрудничать в будущем
6. Формирование образа врага
7. Образование клик
8. Распространение интриг

Методы решения конфликтов:

1. Применение специального координационного механизма.
2. Объединение и увлечение всех какой-то большой общей целью
3. Вознаграждения, поощряющие поведение тех, кто вносит большой вклад в достижение общих целей.

Шаги по разрешению конфликтов носят следующий характер:

Шаг 1: Определение основных проблем.

Шаг 2: Определение вторичных причин конфликта.

Шаг 3: Поиск возможных путей разрешения конфликта.

Шаг 4: Совместное с конфликтующими сторонами решение о выходе из конфликта.

Шаг 5: Реализация намеченного совместного способа разрешения конфликта.

Шаг 6: Оценка эффективности усилий.

При разрешении конфликта не должно быть победителей, и побежденных, т.к. это влечет за собой, новую конфликтную ситуацию.

4 Порядок выполнения работы

- 1 Проработайте предложенный тест. (Приложение А)
- 2 Подведите итоги.
- 3 Сделайте вывод, конфликтная ли Вы личность
- 4 Проработайте предложенный тест. (Приложение Б)
- 5 Подведите итоги.
- 6 Сделайте вывод, какая модель поведения в конфликтной ситуации характерна для вас
- 7 Проработайте тесты на свою стрессоустойчивость (Приложение В)
- 8 Разработайте стратегию поведения в конфликтных ситуациях (Приложение Г), определите тип и причину конфликта
- 9 Ответьте на вопросы

5 Содержание отчета

- Тема работы
- Цель работы
- Задание
- Выполненное задание
- Ответы на контрольные вопросы

6 Вопросы к защите практической работы

1. Назовите причины возникновения конфликтов в коллективе
2. Назовите причины наиболее часто встречающихся конфликтов в вашем коллективе? Пути их разрешения.
3. В каком случае конфликт считается разрешенным?
4. Дайте определение понятию «стресс».
5. Назовите основные причины стресса у руководителя.
6. Дайте определение стресс-менеджменту.
7. Назовите основные методы управления стрессами в коллективе.

Список литературы

1 Иванова, И. А. Менеджмент: учебник и практикум для среднего профессионального образования / И. А. Иванова, А. М. Сергеев. — Москва: Издательство Юрайт, 2022. — 305 с. — (Профессиональное образование). — ISBN 978-5-9916-7906-0. — Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/471003>.

2 Менеджмент. Практикум: учебное пособие для среднего профессио-

нального образования / Ю. В. Кузнецов [и др.]; под редакцией Ю. В. Кузнецова. — Москва: Издательство Юрайт, 2022. — 246 с. — (Профессиональное образование). — ISBN 978-5-534-02464-7. — Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/471002>.

3 Кибанов А.Я. Управление персоналом: учебное пособие для СПО / А.Я. Кибанов.- М.: КноРус, 2020.- 208с. ЭБС BOOK.ru <https://www.book.ru/>

4 А.П. Панфилова Психология общения: Учебник для студентов СПО / А.П. Панфилова - М.: Издательский центр «Академия», 2020.- 208с.

5. Конспект лекций.

ПРИЛОЖЕНИЕ А

Тестовое задание «Конфликтная ли Вы личность?»

Прочитайте приведенные ниже высказывания и выберите по одному ответу на каждый вопрос.

1. В общественном транспорте начался спор на повышенных тонах. Ваша реакция?
А – не принимаю участия;
Б – кратко высказываюсь в защиту стороны, которую считаю правой;
В – активно вмешиваюсь, чем «вызываю огонь на себя».
2. Выступаете ли Вы на собраниях с критикой руководства?
А – нет;
Б – только если имею для этого веские основания;
В – критикую по любому поводу не только начальство, но и тех, кто его защищает.
3. Часто ли Вы спорите с друзьями?
А – только если люди необидчивые;
Б – лишь по принципиальным вопросам;
В – споры – моя стихия.
4. Кто-то пытается стать впереди Вас в очереди, Вы:
А – возмущаюсь в душе, но молчу;
Б – делаю замечание;
В – прохожу вперед и начинаю наблюдать за порядком.
5. На обед Вам подали недосоленное блюдо. Ваша реакция?
А – не буду поднимать скандал из-за пустяков;
Б – молча возьму солонку;
В – не удержусь от едких замечаний, и, быть может, демонстративно откажусь от еды.
6. Если на улице, в транспорте Вам наступили на ногу, Вы:
А – с возмещением посмотрю на обидчика;
Б – сухо сделаю замечание;
В – выскажусь, не стесняясь в выражениях.
7. Если кто-то из Ваших близких купил вещь, которая Вам не понравилась, Вы:
А – промолчу;
Б – ограничусь коротким тактичным комментарием;
В – устрою скандал
8. Если Вам не повезло в лотерее, как Вы к этому отнесетесь?
А – постараюсь казаться равнодушным, но в душе дам себе слово никогда больше не участвовать в ней;
Б – не скрою досаду, но отнесусь к происшедшему с юмором, пообещав взять реванш;
В – проигрыш надолго испортит настроение.

Обработка результатов

Подсчитайте набранные очки, исходя из того, что каждое А – 4 очка, Б – 2 очка, В – 0 очков.

Интерпретация

От 22 до 32 очков – вы тактичный и миролюбивы, легко уходите от споров и конфликтов, избегаете критических ситуаций на работе и дома, стремитесь быть принятыми окружающими.

От 12 до 20 очков - вы слывете человеком конфликтным, но на самом деле конфликтуете лишь, если нет иного выхода и другие средства исчерпаны. Вы твердо отстаиваете свое мнение, не думая о том, как это отразится на Вашем служебном положении или приятельских отношениях. При этом не выходите за рамки корректности, не унижаетесь до оскорблений. Все это вызывает к Вам уважение.

До 10 очков – споры и конфликты – это воздух, без которого Вы не можете жить. Вы ищите повод для споров, большая часть которых мелочна. Любите критиковать других. Ваша критика – ради критики, а не для пользы дела. Очень трудно приходится тем, кто рядом с Вами – на работе и дома. Ваша несдержанность и грубость отталкивают людей.

ПРИЛОЖЕНИЕ Б

Тестовое задание «Тип Вашего поведения в конфликтной ситуации»

Прочитайте приведенные ниже высказывания и выберите по одному ответу на каждый вопрос.

1. а) Иногда я предоставляю возможность другим взять на себя ответственность за решение спорного вопроса;
б) Чем обсуждать то, в чем мы расходимся, я стараюсь обратить внимание на то, с чем мы оба согласны.
2. а) Я стараюсь найти компромиссное решение;
б) Я стараюсь уладить вопрос с учетом всех интересов другого человека и моих собственных.
3. а) Обычно я настойчиво стремлюсь добиться своего;
б) Иногда я жертвую своими собственными интересами ради интересов другого человека.
4. а) Я стараюсь найти компромиссное решение;
б) Я стараюсь не задеть чувства другого человека.
5. а) Улаживая спорную ситуацию, я все время пытаюсь найти поддержку;
б) Я стараюсь делать все, чтобы избежать бесполезной напряженности.
6. а) Я пытаюсь избежать неприятностей для себя;
б) Я стараюсь добиться своего.
7. а) Я стараюсь отложить решение спорного вопроса с тем, чтобы со временем решить его окончательно;
б) Я считаю возможным в чем-то уступить, чтобы добиться другого.
8. а) Обычно я настойчиво стремлюсь добиться своего;
б) Я первым делом стараюсь определить то, в чем состоят все затронутые интересы и спорные вопросы.
9. а) Думаю, что не всегда стоит волноваться из-за каких-то возникших разногласий;
б) Я прилагаю усилия, чтобы добиться своего.
10. а) Я твердо стремлюсь добиться своего;
б) Я пытаюсь найти компромиссное решение.
11. а) Первым делом я стремлюсь ясно определить то, в чем состоят все затронутые интересы и спорные вопросы;
б) Я стараюсь успокоить другого и главным образом сохранить наши отношения.
12. а) Зачастую я избегаю занимать позицию, которая может вызвать споры;
б) Я даю возможность другому в чем-то остаться при своем мнении, если он также идет навстречу.
13. а) Я предлагаю среднюю позицию;
б) Я настаиваю, чтобы все было сделано по – моему.
14. а) Я сообщаю другому свою точку зрения и спрашиваю о его взглядах;

- б) Я пытаюсь показать другому логику и преимущество моих взглядов.
15. а) Я стараюсь успокоить другого и сохранить наши отношения;
б) Я стараюсь сделать все необходимое, чтобы избежать напряжения.
16. а) Я стараюсь не задеть чувства другого;
б) Я обычно пытаюсь убедить другого в преимуществах моей позиции.
17. а) Обычно я настойчиво стремлюсь добиться своего;
б) Я стараюсь сделать все, чтобы избежать бесполезной напряженности.
18. а) Если это сделает другого счастливым, я дам ему возможность настоять на своем;
б) Я дам другому возможность остаться при своем мнении, если он идет мне на встречу.
19. а) Первым делом я пытаюсь определить то, в чем состоят все затронутые интересы и спорные вопросы;
б) Я стараюсь отложить спорные вопросы с тем, чтобы со временем решить их окончательно.
20. а) Я пытаюсь немедленно преодолеть наши разногласия;
б) Я стараюсь найти наилучшее сочетание выгод и потерь для обеих сторон.
21. а) Ведя переговоры, стараюсь быть внимательным к другому;
б) Я всегда склоняюсь к прямому обсуждению проблемы.
22. а) Я пытаюсь найти позицию, которая находится посередине между моей и другого человека;
б) Я отстаиваю свою позицию.
23. а) Как правило, я озабочен тем, чтобы удовлетворить желания каждого из нас;
б) Иногда предоставляю другим взять на себя ответственность за решение спорного вопроса.
24. а) Если позиция другого кажется ему очень важной, я стараюсь идти ему навстречу;
б) Я стараюсь уговорить другого на компромисс.
25. а) Я пытаюсь убедить другого в своей правоте;
б) Ведя переговоры, я стараюсь быть внимательным к аргументам другого.
26. а) Я обычно предлагаю среднюю позицию;
б) Я почти всегда стремлюсь удовлетворить интересы каждого из нас.
27. а) Зачастую стремлюсь избежать споров;
б) Если это сделает другого человека счастливым, я дам ему возможность настоять на своем.
28. а) Обычно я настойчиво стремлюсь добиться своего;
б) Улаживая ситуацию, я обычно стремлюсь найти поддержку у других.
29. а) Я предлагаю среднюю позицию;
б) Думаю, что не всегда стоит волноваться из-за возникающих разногласий.
30. а) Я стараюсь не задеть чувства другого;

б) Я всегда занимаю такую позицию в споре, чтобы мы совместно могли добиться успеха.

Обработка результатов

По каждому из пяти разделов подсчитывается количество ответов, совпадающих с ключом. Полученные суммы сравниваются между собой для выявления модели поведения в конфликтной ситуации.

Интерпретация

Соперничество 3а, 6б, 8а, 9б, 10а, 13б, 14б, 16б, 17а, 22б, 25а, 28а

Сотрудничество 2б, 5а, 8б, 11а, 14а, 19а, 20а, 21б, 23а, 26б, 28б, 30б

Компромисс 2а, 4а, 7б, 10б, 12б, 13а, 18б, 20б, 22а, 24б, 26а, 29а

Избегание 1а, 5б, 7а, 9а, 12а, 15б, 17б, 19б, 21а, 23б, 27а, 29б

Приспособление 1б, 3б, 4б, 6а, 11б, 15а, 16а, 18а, 24а, 25б, 27б,

30а

ПРИЛОЖЕНИЕ В

Тестовое задание «Определение своей стрессоустойчивости»

Прочитайте приведенные ниже ситуации и решите, какая в этих случаях была бы у Вас реакция. После каждой ситуации дана серия реакций, которые нужно оценить, ответив «да» или «нет»:

№	Ситуация	Ваша реакция	да	нет
1	На вечере Вас вдруг попросили сказать присутствующим несколько слов.	Сердцебиение нервозность веселость спокойствие смущение покраснение лица	б б а а б б	а а б б а а
2	Вы спешите на встречу. По дороге Вы встречаете знакомого, который начинает расспрашивать Вас о каких-то важных для него делах	дружелюбие агрессивность дрожание рук спокойствие нетерпение потливость	а б б а б б	б а а б а а
3	Вас пригласили к 8 часам утра в вышестоящее учреждение. Вы приходите в приемную к назначенному времени, но Вам приходится ждать вызова целый час.	недружелюбие злость самоконтроль сердцебиение веселость потливость	б б а б а б	а а б а б а
4	За праздничным столом Вы разлили почти целую бутылку вина.	Веселость смущение безразличие невнятное бормотание естественный смех покраснение лица	а б а б а б	б а б а б а
5	Вас задержали за проезд в автобусе без билета.	Покраснение лица спокойствие дрожание рук веселость чувство стыда естественный смех	б а б а б а	а б а б а б
6	Вы провели вечер в ресторане. Когда собрались оплатить счет, то обнаружили, что кошелек с деньгами оставили дома.	Покраснение лица спокойствие сердцебиение веселость смущение потливость	б а б а б б	а б а б а а

7	На ходу у Вашей машины лопнула шина. С большими усилиями Вы справились с машиной.	Спокойствие злость потливость самоконтроль растерянность сердцебиение	а б б а б б	б а а б а а
8	Вы возвращаетесь домой, открываете дверь и видите, что весь пол квартиры залит водой.	Спокойствие бездействие дрожание рук самоконтроль злость веселость	а б б а б а	б а а б а б
9	Вы сдаете экзамен. Вас просят подойти к экзаменатору. Вы слышите его недружелюбный голос.	Побледнение дрожание рук спокойствие уверенность потливость тревога	б б а а б б	а а б б а а
10	Вы поднимаетесь в лифте. Вдруг лифт останавливается, и Вы зависаете между этажами.	Веселость спокойствие злость сердцебиение неприятное ощущение невозмутимость	а а б б б а	б б а а а б
11	Вы несете найденный в поезде чемодан. Вам говорят, что в чемодане может быть взрывное устройство.	Спокойствие волнение уверенность страх сердцебиение дрожание рук	а б а б б б	б а б а а а
12	После высказывания Вами своей точки зрения по обсуждаемому вопросу, все присутствующие начали над Вами посмеиваться.	Покраснение лица веселость спокойствие злость самоконтроль смущение	б а а б а б	а б б а б а
13	Вы повздорили со своим другом. В конце концов, Ваш друг сказал: «Я не хочу больше тебя знать»	агрессивность спокойствие веселость волнение сердцебиение самоконтроль	б а а б б а	а б б а а б
14	Вы написали заявление о поступлении на работу. Вас вызвали в отдел кадров. Когда Вы вошли, инспектор по	Волнение спокойствие невнятное бормотание	б а б	а б а

	кадрам сказал: «Садитесь. Ваше заявление далеко не безупречно».	покраснение лица хладнокровие естественный смех	б а а	а б б
15	Вы танцуете. Ваш партнер говорит: «Нельзя сказать, что Вы хороший танцор».	Веселость смущение злость покраснение лица хладнокровие естественный смех	а б б б а а	б а а а б б
16	При обсуждении какого-то вопроса один из присутствующих сказал Вам: «Вам нужно бы иметь собственное мнение».	Агрессивность самоконтроль смущение потливость хладнокровие невнятное бормотание	б а б б а б	а б а а б а
17	В разговоре Вы случайно высказали свои истинные намерения. Собеседники поняли, что, рассказывая вымыслы, Вы хотели создать себе авторитет.	Смущение покраснение лица невнятное бормотание хладнокровие веселость дрожание рук	б б б а а б	а а а б б а
18	Ваш начальник недоволен Вашей работой. Он критически анализирует Ваши действия.	Спокойствие покраснение лица самоконтроль волнение невнятное бормотание улыбка смущения	а б а б б б	б а б а а а

Обработка результатов

Подсчитайте количество выбранных ответов с отметкой «а» из всех вышперечисленных ситуаций.

Интерпретация

Количество всех «а»	Способность переносить стрессовые ситуации
от 88 до 108	высокая
от 60 до 87	средняя
от 0 до 59	низкая

Тестовое задание «Самоконтроль в стрессовых ситуациях»

Отметьте номера тех вопросов, на которые вы отвечаете положительно.

1. Я всегда стремлюсь выполнять работу до конца, но часто не успеваю и вынужден наверстывать упущенное.
2. Когда я смотрю на себя в зеркало, я замечаю следы усталости и переутомления на своем лице.
3. На работе и дома – сплошные неприятности.
4. Я упорно борюсь со своими вредными привычками, но у меня не получается.
5. Меня беспокоит будущее.
6. Мне часто необходимы алкоголь, сигарета или снотворное, чтобы расслабиться после напряженного дня.
7. Вокруг происходят такие перемены, что голова идет кругом. Хорошо бы, если бы все не так стремительно менялось.
8. Я люблю семью и друзей, но часто вместе с ними я чувствую скуку и пустоту.
9. В жизни я ничего не достиг и часто испытываю разочарование в самом себе.

Обработка результатов: подсчитывается количество положительных ответов по всем 9 вопросам. Каждому ответу “да” присваивается 1 балл. Ответ “нет” оценивается в 0 баллов.

0-4 балла – высокий уровень регуляции в стрессовых ситуациях;

5-7 баллов – умеренный уровень;

8-9 баллов – слабый уровень.

Интерпретация результатов

Высокий уровень регуляции в стрессовых ситуациях. Человек ведет себя в стрессовой ситуации довольно сдержанно и умеет регулировать свои собственные эмоции. Как правило, такие люди не склонны раздражаться и винить других и себя в происходящих событиях.

Умеренный уровень регуляции в стрессовых ситуациях. Человек не всегда правильно и адекватно ведет себя в стрессовой ситуации. Иногда он умеет сохранять самообладание, но бывают также случаи, когда незначительные события нарушают эмоциональное равновесие (человек “выходит из себя”).

Слабый уровень регуляции в стрессовых ситуациях. Такие люди характеризуются высокой степенью переутомления и истощения. Они часто теряют самоконтроль в стрессовой ситуации и не умеют владеть собой. Таким людям важно развивать навыки саморегуляции.

Тестовое задание «Нервный срыв или нет?»

Угрожает ли вам нервный срыв? Вы узнаете об этом, ответив на вопросы предлагаемого теста.

1	Трудно ли вам обратиться к кому-либо за помощью?	Да, всегда Очень часто Иногда Никогда	3 2 0 0
2	Думаете ли вы о своих проблемах даже в свободное время?	Очень часто Часто Иногда Очень редко Никогда	5 4 2 0 0
3	Видя, что у человека что-то не получается, испытываете ли вы желание сделать это вместо него?	Да, всегда Очень часто Иногда Очень редко Никогда	5 4 2 0 0
4	Подолгу ли вы переживаете из-за неприятностей?	Да, всегда Часто Иногда Очень редко Никогда	5 4 2 0 0
5	Сколько времени вы уделяете себе вечером?	Больше 3-х час. 2-3 часа 1-2 часа меньше часа ни минуты	0 0 0 2 4
6	Перебиваете ли вы, не дослушав, собеседника, объясняющего вам что-либо с излишними подробностями?	Да, всегда Часто В зависимости от обстоятельств Редко Нет	4 3 2 1 0
7	О вас говорят, что вы вечно спешите	Да, это так Часто спешу Спешу иногда Спешу в исключительных случаях Никогда	5 4 1 0 0

8	Трудно ли вам отказаться от вкусной еды?	Да, всегда Часто Иногда Редко Никогда	3 2 0 0 0
9	Приходится ли вам делать несколько дел одновременно?	Да, всегда Часто Иногда Редко Никогда	5 4 3 1 0
10	Случается ли, что во время разговора ваши мысли витают где-то далеко?	Очень часто Часто Случается Очень редко Никогда	5 4 3 0 0
11	Не кажется ли вам порой, что люди говорят о скучных и пустых вещах?	Очень часто Часто Иногда Редко Никогда	5 4 1 0 0
12	Нервничаете ли вы, стоя в очереди?	Очень часто Часто Иногда Очень редко Никогда	4 3 2 1 0
13	Любите ли вы давать советы?	Да, всегда Очень часто Иногда Очень редко Никогда	4 3 1 0 0
14	Долго ли вы колеблетесь, прежде чем принять решение?	Всегда Очень часто Часто Очень редко Никогда	3 2 1 0 0
15	Как вы говорите?	Торопливо, скороговоркой Быстро Спокойно Медленно Важно	3 2 0 0 0

Обработка результатов:

От 45 до 63 очков – нервный срыв для вас – реальная угроза. Проверьте кровяное давление и содержание холестерина в крови. Не пора ли изменить образ жизни?

От 20 до 44 очков – нужно относиться к жизни спокойнее и уметь внутренне расслабляться, снимая напряжение.

До 19 очков – вам удастся сохранять спокойствие и уравновешенность. Старайтесь и впредь избегать волнений, не обращать внимания на пустяки и не воспринимать драматически любые неудачи.

0 очков – если вы отвечали честно и откровенно, то единственная опасность, которая вам угрожает, – это чрезмерное спокойствие и, конечно же, скука.

ПРИЛОЖЕНИЕ Г

Решение ситуационных задач

Разработайте стратегию поведения в конфликтных ситуациях приведенных ниже, определите тип и причину конфликта:

1 Между двумя сотрудниками организации возник конфликт по поводу справедливости распределения заработной платы, который мешает им успешно работать. Разберите конфликт и найдите, приемлемый для обоих способ примирения.

2 В трудовой коллектив, где имеется конфликт между двумя группировками по поводу внедрения нововведений, пришел новый руководитель, приглашенный со стороны. Каким образом, по вашему мнению, ему лучше действовать, чтобы нормализовать психологический климат в коллективе?

3 Между двумя Вашими подчиненными возник конфликт, который мешает им успешно работать. Каждый из них в отдельности обращался к Вам с просьбой, чтобы Вы разобрались и поддержали его позицию.

4 В администрации обратился коллектив структурного подразделения с просьбой разрешить конфликт, возникший между руководителем и коллективом данного подразделения. Вследствие плохой организации труда, конфликт вышел за рамки подразделения (жалобы, публичные выяснения отношений); негативно отражается на производственных показателях.

5 Между двумя Вашими подчиненными возник конфликт, не связанный с производственным процессом. Часть членов коллектива приняла сторону одного из них, другая часть – другого. В результате этого в коллективе создалась нервная обстановка, что отразилось на производственных результатах.

ПРАКТИЧЕСКАЯ РАБОТА № 5

Разработка плана проведения деловой беседы с заказчиком

1 Цель работы Получение навыков разработки плана проведения деловой беседы

2 Время выполнения работы – 2 часа

3 Краткие теоретические сведения

Беседа – это стремление одного человека или группы людей посредством слова вызвать у другого человека или группы людей желание к действию.

Деловая беседа – это словесный контакт, инициатор которого преследует определенные цели.

Деловая беседа требует тщательной подготовки и базируется на этических нормах и правилах.

Выделяется три типа бесед:

1. *Регламентированная беседа* по определенному образцу, подчиняющиеся строгим правилам.

2. *Целенаправленная беседа* со взаимным обменом информацией, ставящая перед собой цель раскрыть возможности и готовности человека выполнять ту или иную работу.

3. *Свободная беседа*, позволяющая выбрать лучшую кандидатуру из имеющихся и определить способности человека мыслить самостоятельно.

Структура деловой беседы включает 6 фаз:

1. Подготовка к беседе.

Ведущим элементом в подготовке деловой беседы является планирование, т.е. определение цели встречи, разработка стратегии и тактики достижения цели.

1.1 Выберите метод изложения беседы:

- чтение (самый нежелательный);
- закрытое изложение с дискуссией (дискуссия проводится в конце беседы);

- открытое изложение с промежуточными вопросами (имеется опасность того, что вас могут вынудить свернуть с начатого пути);

- разговорный стиль

1.2 Набросайте предполагаемые вопросы собеседнику

1.3 Рекомендуется продумать возможный ход предстоящей беседы, проверить действенность своих аргументов, логическую связь формулировок и спрогнозировать реакцию собеседника. Просмотрите документы и другие материалы. Которые могут понадобиться в ходе беседы

1.4 Договоритесь о времени начала беседы. О беседе, как правило, договариваются за несколько дней. Это позволяет заранее продумать возможное

её течение и основные детали. Время, выбранное для беседы, должно быть удобным и вам и вашему собеседнику.

1.5 Проверьте готовы ли вы к беседе

2. Начало беседы

Начало беседы влияет на её дальнейший ход. Во время беседы к собеседнику лучше обращаться по имени–отчеству. Необходимо расположить к себе собеседника с первых фраз и вопросов, которые могут не иметь прямого отношения к теме беседы.

Задачи:

- установление контакта с собеседником;
- создание приятной атмосферы;
- привлечение внимания;
- пробуждение интереса к беседе

3. Передача информации.

Задачи:

- сбор информации по проблемам и пожеланиям собеседника;
- выявление мотивов и целей собеседника;
- передача запланированной информации;
- анализ и проверка позиции собеседника

Во время беседы необходимо привлечь внимание собеседника, если вы будете говорить только о ваших проблемах, не затрагивая интересов собеседника, то на успех беседы рассчитывать трудно. Поэтому следует связать ваш вопрос с проблемами собеседника, или найти, что может его заинтересовать в вашем вопросе или предложении. Во время беседы не давайте обещаний, которые вы не уверены, что сможете выполнить, и не делайте выводов за собеседника. В деловой беседе недопустимо срывать на собеседнике своё плохое настроение, проявлять пренебрежительное отношение к собеседнику, обрывать собеседника на полуслове, демонстрировать своё превосходство.

4. Аргументирование

Это самая трудная фаза беседы. Она требует больших знаний, присутствия духа, напористости, корректности высказываний.

Аргументация может быть:

100% степени обработки, когда позиция собеседника меняется на диаметрально противоположную, когда его «нет» превращается в «да» и наоборот.

50% степень обработки, когда достигается частичное изменение позиции собеседника.

5. Опровержение доводов собеседника (нейтрализация)

Задачи:

- объяснение высказанных или невысказанных возражений, сомнений, замечаний;
- нейтрализация или опровержение возражений собеседника

6. Принятие решения

Задачи:

- достижение основной или запасной цели;
- обеспечение благоприятной атмосферы в конце беседы;

- стимулирование собеседника к выполнению намеченных действий;
- поддержание в дальнейшем контактов с собеседниками и их коллегами.

На завершающем этапе деловой беседы принимается окончательное решение, которое должно излагаться четко и убедительно. Финал беседы должен стимулировать реализацию принятых решений и заложить основу для дальнейших встреч. Необходимо поблагодарить собеседника за беседу и выразить уверенность в успешности дальнейшего сотрудничества. Основные типы собеседников и приемы общения с ними приведены в таблице 1

Таблица 20 - Основные типы собеседников и приемы общения с ними

Вздорный человек	Позитивный человек	Всезнайка	Болтун	Трусишка	Незаинтересованный человек	«Важная птица»	Почемучка
1 Остаться в рамках профессиональной беседы и быть совершенно спокойным и уверенным в собственной компетентности	1 Дать возможность подвести итоги беседы	1 Потребовать от остальных собеседников выразить определенную позицию в отношении его утверждений	1 С максимумом такта остановить, когда он начнет отклоняться от темы разговора	1 Задать легкие и доверительные вопросы	1 Задавать ему вопросы информативного характера, вовлекая его в беседу	1 Не допускать никакой критики по адресу других лиц, как присутствующих, так и отсутствующих;	1 При групповой беседе направить его вопросы на других участников беседы или ему самому
2 Дать возможность другим собеседникам опровергнуть его утверждения	2 Умеренно включаться в дискуссию	2 Посадить его рядом с ведущим беседу	2 Если он отклонится от темы еще дальше, спросить его, в чем он видит связь с предметом обсуждения	2 Применять ободряющие формулировки типа: «Всемирно было бы интересно (полезно) услышать ваше мнение»	2 Задавать ему вопросы по теме разговора из той области, в которой он считает себя наиболее компетентным	2 Нельзя позволять ему разыгрывать роль гостя;	2 При индивидуальной беседе, по возможности, переадресовывать вопросы к нему самому: «Интересный вопрос. Хотелось бы узнать, что вы сами об этом думаете»
3 Постараться обсудить с ним возможные спорные моменты заранее, до начала групповой беседы	3 Побуждать его к активному участию в дискуссии	3 Время от времени деликатно напоминать ему, что другие тоже должны высказаться	3 Заранее (или после перерыва) ограничить время отдельных выступлений и всей беседы, установить регламент	3 Продемонстрировать доброжелательность, заинтересованность, чтобы он развил свое замечание	3 Выясняя его точку зрения, избегать вопросов, отвечающих на которые можно ограничиться словами «да» и «нет»	3 Время от времени просить высказываться по какому-либо вопросу всех собеседников поочередно	3 На вопросы информационного характера отвечать сразу
4 Если есть возможность	4 Стараться, чтобы	4 Попросить его, чтобы он	4 Как и «Всезнай-	4 Помогать ему форму-	4 Постараться выяснить,	4 Не раздражаться	

ность, включать в формулировки решения его слова;	остальные участники беседы разделяли его позитивный подход к решению дискуссионных вопросов	и остальным собеседникам позволил принять участие в выработке решения	ку», посадить его поближе к ведущему беседе или другой авторитетной личности	ликовать мысли, используя приемы выяснения	что интересно лично его.	из-за его манеры «вообще». Помнить, что ваша цель – конструктивное проведение беседы «здесь и теперь»	
5 Постараться установить с ним контакт, сделать его своим сторонником	5 В критических ситуациях искать помощи и поддержки именно у него	5 Предоставить ему возможность резюмировать, формулировать промежуточные заключения	5 Спросить поименно участников беседы, каково их мнение	5 Решительно пресекать любые попытки насмешек, саркастических высказываний в его адрес		5 До определенного момента соглашаться с ним, чтобы уменьшить его желание противоречить и подготовить его к контраргументации: «Вы совершенно правы. Учли ли вы то, что...?»	
6 В критический момент приостановить групповую беседу, чтобы дать ему остыть.		6 Иногда задавать ему сложные специальные вопросы, на которые в случае необходимости может ответить кто-нибудь из участников беседы.		6 Специально подчеркивать все позитивные моменты его высказываний, но не делать этого свысока.			

4 Порядок выполнения работы:

1 В соответствии с алгоритмом действий, изложенном в теоретической части, разработать план проведения деловой беседы с заказчиком с учетом типа собеседника и типа беседы (Приложение А)

2 Используя информацию, представленную в приложении Б, определить 10 факторов позитивно и 10 – негативно влияющих на качество и эффективность функционирования коммуникаций в организации.

Выполненное задание оформить в виде таблицы:

Факторы, позитивно влияющие на качество и эффективность функционирования коммуникаций в организации	Факторы, негативно влияющие на качество и эффективность функционирования коммуникаций в организации

3 Ответить на контрольные вопросы

5 Содержание отчета

Тема работы

Цель работы

Задание

Выполненное задание

Ответы на контрольные вопросы

6 Вопросы к защите практической работы:

- 1 Назовите типы бесед.
- 2 Назовите и фазы деловой беседы.
- 3 Назовите методы проведения деловых бесед.
- 4 Назовите барьеры в межличностных коммуникациях и пути их преодоления
- 5 Назовите барьеры в организационных коммуникациях и пути их преодоления

7 Список литературы

1 Иванова, И. А. Менеджмент: учебник и практикум для среднего профессионального образования / И. А. Иванова, А. М. Сергеев. — Москва: Издательство Юрайт, 2022. — 305 с. — (Профессиональное образование). — ISBN 978-5-9916-7906-0. — Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/471003>.

2 Менеджмент. Практикум: учебное пособие для среднего профессионального образования / Ю. В. Кузнецов [и др.]; под редакцией Ю. В. Кузнецова. — Москва: Издательство Юрайт, 2022. — 246 с. — (Профессиональное образование). — ISBN 978-5-534-02464-7. — Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/471002>.

3 Кибанов А.Я. Управление персоналом: учебное пособие для СПО / А.Я. Кибанов.- М.: КноРус, 2020.- 208с. ЭБС BOOK.ru <https://www.book.ru/>

4 А.П. Панфилова Психология общения: Учебник для студентов СПО / А.П. Панфилова - М.: Издательский центр «Академия», 2020.- 208с.

4. Конспект лекций.

5.

ПРИЛОЖЕНИЕ А

Варианты задания 1

№ варианта	1	2	3	4	5	6	7	8
Типы собеседников	вздорный человек	позитивный человек	всезнайка	болтун	трусишка	незаинтересованный человек	«важная птица»	почемучка
Тип беседы	регламентированная	целенаправленная	свободная	регламентированная	целенаправленная	свободная	регламентированная	целенаправленная

ПРИЛОЖЕНИЕ Б

Задание 2

Используя представленную ниже информацию, определите 10 факторов позитивно и 10 – негативно влияющих на качество и эффективность функционирования коммуникаций в организации.

Факторы, влияющие на эффективность функционирования коммуникаций:

Усложнение коммуникационных сетей, неформализованные контакты, высокая интенсивность, качество коммуникационных сетей, способность к моделированию межличностных особенностей собеседника, речевая коммуникация, недопонимание, эмпатия, неумение слушать, искренность, отставание слова от мысли, надежность, неформальность, пространственность организации, предвзятость, реакция, конструктивность, желательный ответ, сиюминутная критика, информация, домыслы, выдумки, тревоги, падение трудовой мотивации, умение слушать, расширение полномочий, коммуникативные барьеры: социальные, этнокультурные; психологические: невербальные моменты, конструктивность, неоправданность, специфичность, плохая коммуникабельность; пересмотр трудовых функций, оперативность информации, неблагоприятный психологический климат, замкнутость, дополнительные программы, поддержки, решительность, вздорность, позитивное отношение, открытость, слабая память, отсутствие обратной связи, неудовлетворенность в признании, стереотип восприятия, аморальность, текучесть, контроль руководства, изобретатель-

ность, надежность, готовность к восприятию, застенчивость, назойливость, несовместимость, лень, зло, беспомощность, эмоциональность, оборонительность, жесточенность, самоуверенность, запуганность, неполнота восприятия, восторженность, семантика.

ПРАКТИЧЕСКАЯ РАБОТА №6

Составление перечня рисков бизнес-проекта и распределение их по вероятности возникновения и степени влияния

1 Цель работы Получение навыков составления перечня рисков и распределения их по вероятности возникновения и степени влияния

2 Время выполнения работы – 2 часа

3 Краткие теоретические сведения

Управленческая деятельность связана с риском, т.е. с вероятностью возникновения побочных эффектов, неблагоприятных результатов. Поэтому люди, принимающие и реализующие решения, должны уметь разрабатывать средства, с помощью которых можно либо уменьшить возможность их появления, либо локализовать негативные последствия. Такого рода действия называются системой менеджмента риска или управлением риском.

Как правило, риск оценивают в производственной, управленческой, инвестиционной, кредитной и рыночной деятельности. Таким образом, управленческий риск является частью более широкого набора рисков.

Управленческий риск — принятая руководителем на себя ответственность за реализацию разработанного управленческого решения без полной уверенности (гарантии) в конечном положительном результате.

Управленческие риски включают в себя организационные, коммерческие (экономические), технологические, социальные и правовые риски.

Организационные риски связаны с решениями по выбору формы и места расположения организации при ее регистрации, построению структуры организации, распределению прав, обязанностей и ответственности среди персонала.

Экономические риски связаны с выбором методик расчета и обоснования бизнес-плана и отчетности.

Технологические риски связаны с выбором и реализацией технологий управления (управление по целям, по результатам, путем постоянных проверок и указаний, в исключительных случаях и др.), а также организационно-информационной техники.

Социальные риски связаны с выбором и реализацией методик воздействия на персонал при индивидуальном и коллективном подходе.

Правовые риски связаны с выбором и реализацией базовых для фирмы законодательных актов и положений, форм контрактов и сотрудничества, зарубежных партнеров.

По характеру воздействия риски делятся на простые и составные. Составные риски являются композицией простых, каждый из которых в композиции рассматривается как простой.

Простые риски определяются полным перечнем не пересекающихся событий, т.е. каждое из них рассматривается как не зависящее от других.

В связи с этим **первой задачей** является составление исчерпывающего перечня рисков.

В таблицах 1-6 приведены примерные перечни простых рисков по стадиям бизнес-проекта.

Таблица 1 - Подготовительная стадия бизнес-проекта

Вид риска	Отрицательное влияние на ожидаемую прибыль от реализации проекта
1 Удаленность от транспортных узлов	Дополнительные затраты на создание подъездных путей, повышенные эксплуатационные расходы
2 Удаленность от инженерных сетей	Дополнительные капитальные вложения на подводку электроэнергии, тепла, воды
3 Отношение местных властей	Возможность введения ими дополнительных ограничений, осложняющих реализацию проекта
4 Доступность подрядчиков на месте	Опасность завышения стоимости работ из-за монопольного положения подрядчика
5 Наличие альтернативных источников сырья	Опасность завышения цен при монопольном положении подрядчика

Таблица 2 - Строительная стадия бизнес-проекта

Простые риски	Отрицательное влияние на ожидаемую прибыль от реализации проекта
1. Платежеспособность заказчика	Увеличение объема заемных средств и снижение чистой прибыли из-за выплат процентов
2. Непредвиденные затраты, в том числе из-за инфляции	Увеличение объема заемных средств
3. Недостатки проектно-изыскательских работ	Рост стоимости строительства, затяжка с вводом мощностей
4. Несвоевременная поставка комплектующих	Увеличение сроков строительства, выплата штрафов подрядчику
5. Недобросовестность подрядчика	Увеличение сроков строительства

Таблица 3 - Стадия функционирования: финансово-экономические риски

Простые риски	Отрицательное влияние на ожидаемую прибыль от реализации проекта
1 Неустойчивость спроса	Падение спроса с ростом цен
2 Появление альтернативного продук-	Снижение спроса

та	
3 Снижение цен конкурентов	Падение продаж или снижение цен
4 Увеличение производства у конкурентов	Падение продаж или снижение цен
5 Рост налогов	Уменьшение чистой прибыли
6 Платежеспособность потребителей	Падение продаж
7 Рост цен на сырье, материалы, перевозки	Снижение прибыли из-за роста цен
8 Зависимость от поставщиков, отсутствие альтернативы	Снижение прибыли из-за роста цен
9 Недостаток оборотных средств	Увеличение кредитов

Таблица 4 - Стадия функционирования: социальные риски

Простые риски	Отрицательное влияние на ожидаемую прибыль от реализации проекта
1 Трудности с набором квалифицированной рабочей силы	Увеличение затрат на комплектование персонала и вероятность брака
2 Отношение местных властей	Дополнительные затраты на выполнение их требований
3 Недостаточный уровень зарплаты	Текущность кадров, снижение производительности труда
4 Квалификация кадров	Снижение ритмичности, рост брака
5 Социальная инфраструктура	Рост непроизводительных затрат

Таблица 5 - Стадия функционирования: технические риски

Простые риски	Отрицательное влияние на ожидаемую прибыль от реализации проекта
1 Изношенность оборудования	Увеличение затрат на ремонт
2 Нестабильность качества сырья	Уменьшение объемов производства из-за снижения качества продукции
3 Новизна технологий	Увеличение затрат на освоение производства, снижение объемов производства
4 Недостаточная надежность оборудования	Увеличение возможности аварий
5 Отсутствие резерва мощности	Невозможность покрытия пикового спроса, потери производства при авариях

Таблица 6 - Стадия функционирования: экологические риски

Простые риски	Отрицательное влияние на ожидаемую прибыль от реализации проекта
1 Выбросы в атмосферу и сбросы в воду	Затраты на очистное оборудование, штрафы

2 Близость населенного пункта	Увеличение затрат на очистные сооружения и экологическую экспертизу проекта
3 Вредность производства	Рост эксплуатационных затрат
4 Складирование отходов	Удорожание себестоимости

Второй задачей является оценка вероятности наступления событий определение удельного веса каждого простого риска во всей их совокупности.

Оценка вероятности наступления событий и определения удельного веса осуществляется методом экспертных оценок

Для проведения этой работы желательно иметь не менее трех экспертов, хорошо знакомых с существом проблемы. Ими могут быть руководитель предприятия; человек, занимающийся экономическими вопросами и анализом; человек, хорошо знающий производство, т. е. технолог.

Каждому эксперту, работающему отдельно, предоставляется перечень рисков по всем стадиям проекта и предлагается оценить вероятность их наступления и удельный вес каждого, руководствуясь следующей системой оценок:

0 – 15 - риск рассматривается как несущественный

16 – 25 – риск, скорее всего, не реализуется

26 – 50 - о наступлении риска ничего определенного сказать нельзя

51 – 75 – риск, скорее всего, проявится

76 – 100 - риск реализуется

Оценки экспертов подвергаются анализу на их непротиворечивость, которые должны удовлетворять следующим правилам:

Правило 1:

$$\max \{A_i - B_i\} \leq 50,$$

где i – количество экспертов $1, 2, 3 \dots N$;

A_i, B_i – оценка каждой i -той пары экспертов;

C – простые риски

Правило означает, что максимально допустимая разница между оценками двух экспертов по любому фактору должна быть меньше 50.

Сравнение производится по модулю, т. к. знак « – » не учитывается.

Это правило направлено на недопущение различий в оценках вероятности наступления рисков.

Правило 2 направлено на согласование экспертных оценок в среднем. Оно используется после выполнения правила №1 для расчета расхождения

между экспертами, для чего оценки суммируются и результат делится на число простых рисков.

Оценки экспертов могут признать не противоречивыми друг другу, если полученная величина не превышает 25.

В том случае, если в мнениях экспертов будут обнаружены противоречия (невыполнение правил № 1 и 2), то эксперты встречаются для выработки согласованной позиции по конкретному вопросу. Результаты экспертов оформляются таблицей 7

Таблица 7 - Оценка риска экспертами

Простые риски	Эксперты			Средняя вероятность наступления риска, V_i
	1-й	2-й	3-й	

Далее необходимо подсчитать удельный вес риска по каждой группе простых рисков.

Процедура определения удельного веса, с которыми каждый простой риск входит в общий риск проекта, проводится согласно следующим правилам:

- все простые риски должны быть ранжированы по степени важности (расставлены по приоритетам). Риски первого приоритета имеют больший вес, чем риски второго, и т. д.;

- все риски с одним и тем же приоритетом имеют равные веса;

- сумма весов равна единице, веса являются числами положительными, в диапазоне от 1 до 0.

Если приоритеты по простым рискам не устанавливаются, то все они имеют равные веса, т.е.:

$$W_i = 1/n,$$

где W_i – вес простого риска по группам приоритета;

n – общее число рисков (1, 2, 3..... n)

Третьей задачей является оценка вероятностей наступления событий по каждому простому риску

Оценка вероятностей наступления событий по каждому простому риску рассчитывается по формуле

$$P_i = V_i \times W_i,$$

где V_i – средняя вероятность наступления риска;

W_i – удельный вес риска

Четвертая задача – подсчет риска по каждой группе простых рисков и расчет суммарного риска проекта.

Результаты расчета рисков оформляются таблицей 8

Таблица 8 - Расчет риска и определение его удельного веса

Простые риски	Эксперты			Средняя ве- роятность наступления риска, V_i	Приоритет вес риска, W_i	Вероятность рисков, P
	1	2	3			

Далее на основе расчетных данных таблицы необходимо проанализировать, какие стадии проекта обладают наиболее высоким уровнем риска и предложить мероприятия по их предотвращению.

Пример составления перечня рисков бизнес-проекта и распределения их по вероятности возникновения и степени влияния приведен в приложении А.

4 Порядок выполнения работы:

1 Составить перечень рисков и распределение их по вероятности возникновения и степени влияния для организации, занимающейся разработкой и продвижением веб-приложений в информационно-коммуникационной сети «Интернет».

При составлении перечня рисков можно использовать SWOT – анализ, составленный для этой организации в практической работе №1.

2 Ответить на контрольные вопросы

5 Содержание отчета

Тема работы

Цель работы

Задание

Выполненное задание

Ответы на контрольные вопросы

6 Вопросы к защите практической работы:

1 Дайте определение понятию «управленческий риск»

- 2 Перечислите и охарактеризуйте виды управленческих рисков
- 3 Дайте определение простым рискам
- 4 Дайте определение составным рискам

7 Список литературы

- 1 Баринов В.А. Бизнес-планирование: Учебное пособие для СПО / В.А. Баринов. 4-е изд. переработанное и доп. – М.: ФОРУМ: ИНФРА-М, 2020, ЭБС Знаниум <https://znanium.com>.
- 2 А.С. Пелих Бизнес план или как организовать собственный бизнес : [анализ, методика, практикум] Москва : Ось-89, 2005 – 110с.
- 3 Конспект лекций

ПРИЛОЖЕНИЕ А

Пример составления перечня рисков бизнес-проекта и распределения их по вероятности возникновения и степени влияния

Для оценки вероятности рисков использовались мнения трех экспертов: Экономист – маркетолог сторонней маркетинговой организации (1); Директор аудиторской фирмы (2); главный специалист инвестиционного отдела коммерческого банка (3).

Разработчиками проекта был составлен перечень первичных рисков по всем стадиям проекта. Каждому эксперту, работающему отдельно, предоставлялся перечень первичных рисков, и им предлагалось оценить вероятность их наступления, руководствуясь следующей системой оценок:

- 0 – риск рассматривается как несущественный;
- 25 – риск, скорее всего, не реализуется;
- 50 – о наступлении события ничего определенного сказать нельзя;
- 75 – риск, скорее всего, проявится;
- 100 – очень большая вероятность реализации риска.

Оценки экспертов подвергались анализу на их непротиворечивость согласно принятой методике.

Три оценки сведены в среднюю, которая используется в дальнейших расчетах. Обоснование приоритетов также было выполнено разработчиками проекта. После определения вероятностей по простым рискам была проведена интегральная оценка риска в два последовательных этапа: сначала определялась оценка риска для каждой из стадий, предварительно рассчитав риски для подстадий (композиций), стадии функционирования - финансово-экономической, технологической, социальной и экологической. После этого можно работать с объединенными рисками и дать оценку риска всего проекта на основе оценок риска отдельных стадий.

Для получения оценки объединенных рисков использовалась процедура взвешивания. Процедура определения удельного веса, с которыми каждый простой риск входит в общий риск проекта, проводилась согласно следующим правилам:

- все простые риски могут быть ранжированы по степени важности (расставлены по приоритетам). Риски первого приоритета имеют больший вес, чем риски второго, и т. д.;
- все риски с одним и тем же приоритетом имеют равные веса;
- сумма весов равна единице, веса являются числами положительными, в диапазоне от 1 до 0.

Определение приоритетов прямо связано с социально-экономической ситуацией в стране. Так как она существенным образом связана с неплатежами, то все риски, связанные с системой расчетов, имели первый приоритет.

Второй приоритет был отдан социальным факторам. Все остальные факторы получили третий приоритет.

Анализ простых рисков инвестиционного проекта приведен в таблице 2.А

Таблица 2.А - Оценка простых рисков инвестиционного проекта

Простые риски	Эксперты			Средняя вероятность наступления риска, V_i	Приоритет риска, W_i	Оценка рисков, P
	1	2	3			
Подготовительная стадия					0,25	11,92
1 Непредвиденные затраты	50,00	50,00	75,00	58,33	0,09	5,25
2 Валютный риск	75,00	50,00	75,00	66,67	0,09	6,00
3 Недостатки проектно-изыскательских работ	25,00	50,00	25,00	33,33	0,01	0,33
4 Несвоевременная поставка материалов	25,00	25,00	0,00	16,67	0,01	0,17
5 Несвоевременная подготовка оборудования и рабочих	0,00	0,00	0,00	0,00	0,04	0,00
6 Недобросовестность подрядчика	25,00	25,00	0,00	16,67	0,01	0,17
Стадия функционирования					0,74	32,92
1 Финансово-экономические риски					0,48	26,83
1.1 Неустойчивость спроса	50,00	75,00	50,00	58,33	0,09	5,25
1.2 Появление альтернативного продукта	50,00	75,00	50,00	58,33	0,01	0,58
1.3 Снижение цен конкурентами	75,00	100,00	75,00	83,33	0,09	7,50
1.4 Рост налогов	50,00	25,00	50,00	41,67	0,01	0,42
1.5 Неплатежеспособность потребителей	50,00	50,00	25,00	41,67	0,09	3,75
1.6 Рост цен на сырье, материалы, перевозки	75,00	50,00	75,00	66,67	0,09	6,00
1.7 Зависимость от поставщиков	25,00	50,00	25,00	33,33	0,01	0,33
1.8 Недостаток оборотных средств	25,00	25,00	50,00	33,33	0,09	3,00
2 Социальные риски					0,20	5,33
2.1 Трудности с набором квалифицированной рабочей силы	75,00	50,00	50,00	58,33	0,04	2,33
2.2 Угроза забастовки	25,00	0,00	0,00	8,33	0,04	0,33
2.3 Отношение местных властей	25,00	25,00	0,00	16,67	0,04	0,67
2.4 Недостаточный уровень заработной платы	0,00	25,00	25,00	16,67	0,04	0,67
2.5 Квалификация кадров	25,00	50,00	25,00	33,33	0,04	1,33
3 Технические риски					0,04	0,51

3.1 Нестабильность качества сырья и материалов	25,00	0,00	25,00	16,67	0,01	0,17
3.2 Новизна технологии	0,00	25,00	25,00	16,67	0,01	0,17
3.3 Недостаточная надежность технологии	0,00	25,00	25,00	16,67	0,01	0,17
3.4 Отсутствие резерва мощности	0,00	0,00	0,00	0,00	0,01	0,00
4 Экологические риски					0,03	0,25
4.1 Вероятность залповых выбросов	0,00	0,00	0,00	0,00	0,015	0,00
4.2 Вредность производства	50,00	25,00	0,00	25,00	0,015	0,25
Суммарный риск проекта:						44,84

Как показывает таблица, суммарный риск проекта составляет 44,84 балла и может быть охарактеризован как средний.

На основе расчетных данных таблицы видно, что наиболее высоким уровнем риска обладают подготовительная стадия и финансово-экономические факторы функционирования. Риск подготовительной стадии связан, прежде всего, с возможным валютным риском и непредвиденными затратами. Более конкретно влияние этих факторов будет рассмотрено при анализе чувствительности проекта. Особую опасность представляют непредвиденные затраты, из-за которых может снизиться общая рентабельность проекта.

Из результатов расчета финансово-экономических рисков следует, что риск составляет примерно 60 % от общего показателя риска проекта, причем, доминирующими причинами этого является возможное снижение спроса и непредвиденное снижение цен конкурентами, а также неплатежеспособность потребителей и рост цен на сырье. Уровень социальных рисков составляет 5,33 (11,9 %), причем их подавляющая часть обусловлена возможными трудностями с набором персонала и его квалификацией.

Рассматриваемый проект не связан со значительными техническими и экологическими рисками. Риск проекта, как правило, в первую очередь связан с небольшим числом особо опасных факторов. В табл. 3.А приводятся наиболее значимые риски.

Таблица 3.А - Наиболее значимые риски проекта

Вид риска	Вероятность риска
Непредвиденные затраты	5,25
Валютный риск	6,00
Неустойчивость спроса	5,25
Снижение цен конкурентами	7,5
Рост цен на материалы	6,00

В качестве условий предотвращения рисков могут быть рекомендованы следующие мероприятия:

1) страхование имущества и ответственности работников фирмы, заключение договоров с фиксированными суммами, детальная проработка подготовительной стадии проекта с целью снижения риска непредвиденных затрат;

2) заключение долгосрочных контрактов с поставщиками с четкими условиями и штрафными санкциями;

3) использование механизмов страхования валютных рисков (хеджирование, закрытие открытой валютной позиции и др.).

ПРАКТИЧЕСКАЯ РАБОТА №7

Планирование карьеры

1 Цель работы Получение навыков построения траектории профессионального и личностного развития

2 Время выполнения работы – 2 часа

3 Краткие теоретические сведения

Карьера (итал. *carriera* — бег, жизненный путь, поприще, от лат. *carrus* — телега, повозка) — продвижение вверх по служебной лестнице.

В теории управления персоналом карьера — это результат осознанной позиции и поведения человека в области трудовой деятельности, связанный с должностным или профессиональным ростом.

Карьера - цепь событий, которая составляет жизнь, последовательность профессиональных занятий и других жизненных ролей, которые вместе выражают приверженность человека действовать в соответствии с его обобщенной моделью саморазвития. Карьеру — траекторию своего движения — человек строит сам, сообразуясь с особенностями внутри - и внеорганизационной реальности и главное — со своими собственными целями, желаниями и установками.

Выделяют несколько принципиальных траекторий движения человека в рамках профессии или организации, которые приведут к разным видам карьеры.

Профессиональная карьера — рост знаний, умений, навыков. Профессиональная карьера может идти по линии специализации (углубление в одной, выбранной в начале профессионального пути, линии движения) или транспрофессионализации (овладение другими областями человеческого опыта, связанное, скорее, с расширением инструментария и областей деятельности).

Внутриорганизационная карьера — связана с траекторией движения человека в организации. Она может идти по линии:

- вертикальной карьеры — должностной рост;
- горизонтальной карьеры — продвижение внутри организации, например работы в разных подразделениях одного уровня иерархии;
- центростремительной карьеры — продвижение к ядру организации, центру управления, всё более глубокое включение в процессы принятия решений.

Существует взгляд на карьерный рост как на достижение человеческой или профессиональной некомпетентности, называемый принципом Питера.

Согласно принципу Питера, человек, работающий в любой иерархической системе, повышается в должности до тех пор, пока не займёт место, на котором он окажется не в состоянии справиться со своими обязанностями, то есть окажется некомпетентным. Этот уровень и называется *уровнем некомпетентности* данного сотрудника. На этом месте сотрудник «застрянет» и будет нахо-

даться до тех пор, пока не покинет систему (то есть не уволится, не умрёт или не выйдет на пенсию).

Принцип Питера может быть применён к любой системе, в которой работник, первоначально находившийся на низших уровнях иерархии, со временем растёт в должности, то есть к большинству организаций, государственных предприятий и учреждений, армии, образовательным, медицинским учреждениям, религиозным организациям.

Выделяют следующие уровни профессионализма:

- *допрофессионализм* – человек уже работает, но не обладает полным набором качеств настоящего профессионала;
- *профессионализм* – человек стабильно работает и выполняет все, что от него требуется, начинает осознавать себя в профессии, самоутверждаться, это уже подлинный субъект труда, профессионал;
- *суперпрофессионализм* – расцвет профессиональной деятельности, творчество, личностное развитие, то, что называется «акмэ» - вершина профессиональных достижений;
- *непрофессионализм, псевдопрофессионализм* – внешне активная деятельность, но либо много брака в работе, либо человек деградирует как личность;
- *послепрофессионализм* – это либо «профессионал в прошлом», либо наставник, советчик, эксперт, консультант, делящийся своим опытом.

Различают также **этапы освоения профессии и развития человека в труде:**

- 1) адаптация к профессии;
- 2) самоактуализация – «выработка индивидуальной профессиональной нормы», планки самореализации;
- 3) гармонизация с профессией (это уровень мастерства);
- 4) преобразование и обогащение своей профессии – уровень творчества;
- 5) этап свободного владения несколькими профессиями и философского осмысления своей деятельности (наставничество);
- 6) этап творческого самоопределения себя как личности – стремление реализовать свою главную жизненную идею.

Этапы с 4-го по 6-й она считает этапами суперпрофессионализма.

Одним из важнейших аспектов профессионального развития личности, а также её самореализации является сознательное планирование карьеры. Критериями удавшейся карьеры являются удовлетворенность жизненной ситуацией (субъективный критерий) и социальный успех (объективный критерий). То есть внешняя сторона карьеры – это последовательность занимаемых профессиональных позиций, а внутренняя сторона – это то, как человек воспринимает

свою карьеру, каков его образ профессиональной жизни и собственной роли в ней.

При планировании карьеры необходимо сначала выделить основные жизненные цели, среди которых, наверняка есть и профессиональные. Далее следует определить, конкретны ли эти цели? Карьерная стратегия включает в себя цели, которые человек преследует в своей карьере, их сочетание с жизненными ценностями, и основные принципы и правила реализации карьерных целей.

Принципы постановки карьерных целей:

1. Привлекательность. Цель должна быть привлекательной, т.е. соответствовать личным интересам, ценностям, установкам, представлениям. Такой выбор цели помогает увлечься ею и, следовательно, легче преодолевать трудности «черновой» работы при движении к ней.

2. Реальность. Цели должны касаться профессионального продвижения и развития способностей к исполнению ближайшей профессиональной роли или функции.

3. Последовательная близость. Разбивка по этапам концентрирует усилия. Последовательная постановка задач приближает конечную цель.

4. Прогрессивность. Каждая из последующих подцелей должна предполагать наращивание способностей и возможностей.

5. Возможность корректировки цели. Мотивы в процессе движения к цели могут меняться, поэтому неразумно жестко ориентироваться на исходные мотивы.

6. Возможность оценки результативности. Цель должна быть формализована и предполагать критерии оценки ее достижения. Существуют общие для любого карьерного процесса принципы и правила реализации карьерных целей. Их необходимо понимать и соизмерять свои действия с этими эталонами.

Правила карьерной стратегии:

1. Ставить перед собой только реальные цели.

2. Верить в свои возможности.

3. Не терять времени на работу с неперспективным начальником, а сделаться нужным инициативному руководителю.

4. Готовиться занять более высокооплачиваемое место, которое вскоре станет вакантным.

5. Познать и оценить других, могущих способствовать своей карьере.

6. Расширять свои знания, приобретать новые навыки.

7. Составлять план на сутки и на всю неделю, в котором резервировать место для любимых занятий.

8. Помнить, что все в жизни меняется: мы, наши знания, навыки, рынок, организация, окружающая среда и т.д. - надо суметь оценить эти изменения.

9. Нельзя жить одним прошлым.

10. Надо увольняться, как только убеждаешься, что это необходимо.
11. В поисках новой работы необходимо надеяться, прежде всего, на себя.
12. В организации следует заявить о себе.

Планирование развития карьеры состоит из пяти этапов:

1. Оценка себя и выявление областей силы и способностей;
2. Найти карьерные возможности, которые соответствуют вашим сильным сторонам;
3. Постановка целей в личной и профессиональной жизни;
4. Планирование действий по достижению целей;
5. Периодическая оценка эффективности.

Главным этапом при планировании профессиональной карьеры является осознанный выбор профессии, в которой в наибольшей степени проявятся способности человека. Профессиональный план – это не перечисленные на листе бумаги пункты мероприятий, а мысленное представление будущего. Поскольку профессиональный план – не вещь, а представление, то многое в нём зависит от личных качеств человека, обдумывающего свой план, от его характера, опыта, склада ума. Планы у разных людей могут быть смутными, отрывочными или полными, ясными, реалистическими или фантастическими. Успешно составленный профессиональный план – это фундамент будущей профессиональной деятельности человека, его карьеры. Человек, четко представляющий траекторию своей карьеры, может целенаправленно контролировать этапы карьеры, соизмерять свои усилия с поставленными целями и добиться карьерного успеха наиболее экономичными усилиями.

4 Порядок выполнения работы:

- 1 Используя схему личного профессионального плана (приложение А), выполнить задание «Постановка жизненных целей» (Приложение Б)
- 2 Разобрать тест «Профессиональная карьера» (Приложение В)
- 3 Сделайте вывод, согласуются ли результаты тестирования с теми жизненными целями, которые Вы поставили себе в задании 1?
- 4 Ответить на контрольные вопросы

5 Содержание отчета

- Тема работы
- Цель работы
- Задание
- Выполненное задание
- Ответы на контрольные вопросы

6 Вопросы к защите практической работы:

- 1 Дайте определение понятию «карьера»
- 2 Назовите виды внутриорганизационных карьер
- 3 В чем заключается принцип Питера? Согласны ли Вы с таким взглядом на карьерный рост?
- 4 Назовите принципы постановки карьерных целей.

7 Список литературы

- 1 Кибанов А.Я. Управление персоналом: учебное пособие для СПО / А.Я. Кибанов.- М.: КноРус, 2020.- 208с. ЭБС ВООК.ru <https://www.book.ru/>
- 2 Климов Е.А. Психология профессионального самоопределения. М. ИЦ «Академия», 2010.
- 3 А.П. Панфилова Психология общения: Учебник для студентов СПО / А.П. Панфилова - М.: Издательский центр «Академия», 2020.- 208с.
- 4 Конспект лекций.

ПРИЛОЖЕНИЕ А

Схема личного профессионального плана

Главная цель – выбор специальности	Чем буду заниматься, какой трудовой вклад внесу в общее дело, каким буду, где буду, на кого буду равняться, кем я буду, чего достигну
Ближайшие задачи и более отдаленные цели	Первая проба сил, работа, чему и где учиться, перспективы повышения мастерства, профессионального роста
Пути и средства достижения ближайших целей	Изучение справочной литературы, беседы со специалистами, самообразование, поступление в определенное учебное заведение (ВУЗ, курсы)
Внешние препятствия на пути достижения цели	Трудности, возможные препятствия, возможные противодействия тех или иных людей.
Свои возможности для достижения цели	Состояние здоровья, способности к обучению, настойчивость, терпение, склонности к практической и теоретической работе, другие личные качества, необходимые для учебы и работы по данной специальности, работа по самовоспитанию
Запасные варианты и пути их достижения	Например: «если не пройду по конкурсу в институт, то.....», «если не найду работу по специальности, то.....» и т.д.

ПРИЛОЖЕНИЕ Б

Задание «Постановка жизненных целей»

Прежде чем формулировать планы на всю жизнь, необходимо задуматься для начала о планах на ближайшее будущее.

1 Список жизненных целей

1.1 Что я хочу осуществить в ближайшем будущем:

Одна цель на сегодня: _____

Две цели на неделю: _____

Две цели на месяц: _____

Две цели на год: _____

1.2 Проранжируйте пять целей в той последовательности, которые важны для Вас, поставив на первое место наиболее значимую цель, на второе место – чуть менее значимую и т.д.:

___ В наибольшей степени реализовать свои возможности, проявить волевые качества.

___ Достичь высокого общественного положения, известности, славы, получить признание окружающих

___ Работать в хороших условиях, так чтобы работа не была утомительной, не вызывала отрицательных эмоций.

___ Получать высокий заработок, обеспечивающий материальный достаток.

___ Проявлять творческую инициативу, полностью раскрыть свои интеллектуальные способности.

1.3 Чего Вы хотите от жизни больше всего? Ответьте максимум тремя предложениями.

2 Препятствия на пути к целям

2.1 Перечислите 3–5 препятствий, которые могут помешать в достижении целей лично вам.

2.2 Помогите себе:

- что вы можете сделать, чтобы создать благоприятные условия для достижения своих целей?

- какое решение вы можете принять, чтобы приблизиться к своей цели?

- какие положительные привычки вы можете в себе развить?

ПРИЛОЖЕНИЕ В

Тест «Профессиональная карьера»

Инструкция: Вам необходимо ответить на 41 вопрос по 10-ти балльной шкале. 1 балл, если для Вас это совершенно не важно, или совсем не согласен, 10 баллов, если, очень важно, полностью согласен.

Опросник:

1. Для меня важно строить свою карьеру в пределах одной конкретной профессиональной сферы
2. Я хочу осуществлять наблюдения, влияние и контроль над людьми на всех уровнях
3. Для меня важно иметь возможность делать всё по-своему и не быть стесненным правилами какой-либо организации
4. Меня больше всего интересует постоянное место работы с гарантированным окладом и социальной защитой
5. В моей работе я стремлюсь употреблять свои знания на пользу людям
6. Я хочу работать над проблемами, которые представляются почти неразрешимыми
7. Мне нравится вести такой образ жизни, чтобы интересы семьи и карьеры были бы взаимно уравновешены
8. В своей работе я стремлюсь создавать или строить нечто, что будет всецело моим произведением или идеей
9. Для меня важно продолжать работу по своей специальности, чем получить более высокую должность, не связанную с моей специальностью
10. Я предпочитаю быть первым руководителем в организации
11. Для меня более приемлема работа, не связанная с режимом или другими организационными ограничениями
12. Меня привлекает работа в организации, которая обеспечит мне стабильность на длительный период времени
13. Я стремлюсь употребить свои умения и способности на то, чтобы сделать мир лучше
14. Мне нравится соревноваться и побеждать других
15. Для меня важно построить карьеру, которая позволит следовать моему образу жизни
16. Я хочу создать новое коммерческое предприятие
17. Я предпочитаю посвятить свою жизнь единственной выбранной профессии
18. Я стремлюсь занять высокую руководящую должность
19. Меня устраивает работа, которая предоставляет максимум свободы и самостоятельности в выборе характера занятий, времени его исполнения

20. Я предпочел бы работать в организации, которая обеспечивает длительный контракт
21. Мне нравится возможность использовать свои умения и таланты для служения важной цели
22. Главная цель моей карьеры – находить и решать трудные проблемы, независимо от того, в какой области они возникли
23. Я всегда стремлюсь уделять одинаковое внимание своей семье и моей карьере
24. Я всегда нахожусь в поиске идей, которые дают мне возможность начать и построить собственное дело
25. Я соглашаюсь на руководящую должность только в том случае, если она находится в сфере моей профессиональной компетенции
26. Я хотел бы достичь такого положения в организации, которое давало бы возможность наблюдать за работой других и давать им указания
27. В моей профессиональной деятельности я более всего заботился бы о своей свободе и самостоятельности
28. Для меня важнее остаться на нынешнем месте жительства, чем получить повышение или новую работу в другой местности
29. Я всегда искал работу, на которой мог бы приносить пользу другим
30. Соревнования и выигрыш – это наиболее важные и волнующие стороны моей карьеры
31. Карьера имеет смысл только в том случае, если она позволяет мне вести жизнь, которая нравится
32. Предпринимательская деятельность составляет центральную часть моей карьеры
33. Я бы скорее ушел из организации, чем стал заниматься работой, не связанной с моей профессией
34. Я буду считать, что достиг успеха в карьере только тогда, когда стану руководителем высокого уровня в солидной организации
35. Я не хочу, чтобы меня стесняла какая-нибудь организация или мир бизнеса
36. Я предпочел бы оставаться на одном месте жительства, чем переехать в связи с повышением
37. Я хотел бы посвятить свою карьеру достижению важной и полезной цели
38. Я чувствую себя преуспевающим только тогда, когда я постоянно вовлечен в решение трудных проблем или в ситуацию соревнования
39. Выбрать и поддерживать определенный образ жизни важнее, чем добиваться успехов в карьере
40. Я предпочитаю работу не связанную с командировками
41. Я хотел бы не менять место работы на протяжении ряда лет

Ключ к тесту:

Бланк ответов служит одновременно ключом для обработки результатов. Подсчитайте сумму баллов в каждом столбце (кроме четвертого столбца)

В четвертом столбце найдите сумму отдельно к вопросам 4,12,20 и отдельно к вопросам 28,36,41.

Найдите среднее значение для каждой шкалы. Для этого каждую полученную сумму разделите на количество вопросов – 5, а в четвертой шкале оба значения на 3.

Полученные значения сравниваются между собой. Ведущей карьерной ориентацией является та шкала, по которой испытуемый набрал большее количество баллов.

№ столбца	Ведущая карьерная ориентация
1 столбец	Профессиональная компетентность
2 столбец	Менеджмент (руководство)
3 столбец	Независимость (самостоятельность)
4 столбец	Стабильность работы (4,12,20)
	Стабильность места жительства (28,36,41)
5 столбец	Помощь людям
6 столбец	Вызов обществу
7 столбец	Совмещение стилей жизни
8 столбец	Предпринимательство

Бланк ответов

1	2	3	4	5	6	7	8
9	10	11	12	13	14	15	16
17	18	19	20	21	22	23	24
25	26	27	28	29	30	31	32
33	34	35	36	37	38	39	40
			41				